



НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

ISSN 3041-1718 (online)

# EMPIRIO

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



**3, № 2 (2026)**

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



ISSN 3041-1718 (online)

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

# EMPIRIO



Том 3, випуск 2 / 2026

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

Науковий рецензований  
електронний журнал

Заснований у 2024 році  
Виходить двічі на рік

E-Only Peer-Reviewed  
Scientific Journal

Founded in 2024  
Published twice a year



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

Founder and publisher:  
National University of  
Kyiv-Mohyla Academy

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

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

Київ 2026

«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, Національний університет «Києво-Могилянська академія», Україна

#### **ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ**

**Матеуш Каміонка (Mateusz Kamionka)**, кандидат соціальних наук, доцент кафедри польсько-українських студій Ягеллонського університету, Польща

**Роман Колісніченко**, доктор політичних наук, професор, директор Центральноукраїнського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП», Україна

**Віталій Кривошеїн**, доктор політичних наук, професор, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна

**Тарас Кузьо (Taras Kuzio)**, доктор політичних наук, професор кафедри політології, Національний університет «Києво-Могилянська академія», Україна

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

**Аркадіуш Моджеєвський (Arkadiusz Modrzejewski)**, доктор політичних наук, професор, директор Інституту політичних наук Гданського університету, Польща

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

**Андреас Умланд (Andreas Umland)**, кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри політології, Національний університет «Києво-Могилянська академія», Україна

Редагування і коректура *Наталія Мінько, Анна Малишева*  
Комп'ютерне верстання *Андрій Шмаркатюк*  
Супровід і підтримка *Олександра Ярошенко*



---

<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2026.3.2.3-19>  
УДК 316.346.2:[061.2(477):342.7-055.2]

#### **Наталія Дітчук**

Студентка кафедри соціології,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія», Україна  
<https://orcid.org/0009-0001-6638-4807>  
[n.ditchuk@ukma.edu.ua](mailto:n.ditchuk@ukma.edu.ua)

#### **Тамара Марценюк**

Кандидатка соціологічних наук, доцентка, доцентка кафедри соціології,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія», Україна  
<https://orcid.org/0000-0002-4785-5618>  
[t.martsenyuk@ukma.edu.ua](mailto:t.martsenyuk@ukma.edu.ua)

#### **Ірина Тишко**

Аспірантка кафедри міжнародних відносин,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія», Україна  
<https://orcid.org/0009-0008-1539-9890>  
[i.tyshko@ukma.edu.ua](mailto:i.tyshko@ukma.edu.ua)

## **МІЖНАРОДНА І РЕГІОНАЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ ФЕМІНІСТИЧНИХ ПРАВОЗАХИСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

*У статті розглянуто особливості діяльності в Україні феміністичних правозахисних організацій, зокрема, під час повномасштабного російського вторгнення. Окреслено поняття правозахисних організацій, що працюють із феміністичною тематикою, а також охарактеризовано особливості їхньої діяльності під час міжнародних конфліктів. Виокремлено такі міжнародні та регіональні напрями діяльності під час війни: захист прав жінок в умовах конфлікту; психологічна та гуманітарна допомога; адвокація прав жінок, зокрема просування впровадження та виконання Резолюції 1325 Ради Безпеки ООН «Жінки, мир, безпека»; реагування на надзвичайні ситуації; організація акцій протесту.*

*В емпіричній частині статті на основі результатів 10 напівструктурованих інтерв'ю з представницями громадських організацій визначено основні напрями їхньої діяльності як перед повномасштабним вторгненням, так і після. З'ясовано, що до 2022 р. діяльність громадських організацій була зосереджена на просвітницьких заходах, адвокації та протидії гендерно*

зумовленому насильству (ГЗН) і сексуальному насильству, пов'язаному з конфліктом (СНПК). Після вторгнення вони розширили свою діяльність, додавши гуманітарний напрям і турботу про активісток у сфері фемінізму.

Систематизовано основні виклики, що постали перед організаціями під час російсько-української війни. Зокрема, до 2022 р. основними труднощами були діяльність праворадикальних груп та брак постійного фінансування від донорів через високий рівень конкуренції. Після повномасштабного вторгнення майже всі опитані організації стикнулися з фінансовими, безпековими викликами, а також із професійним вигоранням та втомою співробітниць.

**Ключові слова:** правозахисні організації, міжнародна діяльність, регіональна діяльність, російсько-українська війна, війна, феміністична тематика, українське суспільство, жінки, мир, безпека.

**Постановка проблеми.** Російсько-українська війна вплинула на всі сфери життя в країні, зокрема й на діяльність правозахисних організацій, що працюють із феміністичною тематикою. Від самого початку Антитерористичної операції на сході чимало жінок вступило до лав Збройних Сил України. Проте у війську вони зіткнулися з відкритою дискримінацією як унаслідок поширених консервативних гендерних стереотипів та упереджень, так і на інституційному рівні. Крім цього, жінки, які залишалися на території бойових дій, зазнавали гендерно зумовленого та сексуального насильства. Тож правозахисні організації зосередилися передовсім на тих викликах, які спричинила російсько-українська війна. Проте після повномасштабного вторгнення викликів та проблем стало ще більше.

За роки після відновлення незалежності України жіночі, феміністичні, правозахисні організації чимало зробили задля розбудови політики рівних прав і можливостей як у міжнародному, так і в регіональному вимірі<sup>1</sup>. У контексті міжнародних відносин, особливо під час війни, звертається увага на формування та реалізацію міжнародної допомоги розвитку, спрямованої на подолання гендерної нерівності та трансформування гендерних відносин, зокрема шляхом підтримки організацій, які працюють із феміністичною тематикою<sup>2</sup>.

У 2024 р. Український жіночий фонд провів дослідження щодо стану феміністичного руху в Україні<sup>3</sup>. За даними звіту, діяльність організацій зосереджена на таких основних напрямках і тематиках: дотримання Резолюції 1325 Ради Безпеки ООН «Жінки, мир, безпека» та моніторинг її виконання; жіноче лідерство в ухваленні рішень; гендерно зумовлене насильство; допомога ВПО; розширення економічних можливостей жінок.

У нещодавньому дослідженні української правозахисної організації «Центр прав людини ZMINA» зазначено: «Жінки в Україні продовжують відігравати ключову роль у волонтерських, правозахисних, медійних і гуманітарних ініціативах, демонструючи стійкість і здатність адаптуватися до кризових умов. Водночас їхня діяльність відбувається в умовах підвищених ризиків — фізичних, інформаційних, правових і психологічних»<sup>4</sup>.

В Україні все ще бракує ґрунтовних досліджень про конкретні виклики, з якими стикаються правозахисні організації під час повномасштабного вторгнення та війни загалом. Подібні дослідження допоможуть краще використати потенціал цих громадських організацій задля відновлення й розбудови демократичного суспільства з цінностями рівних прав і можливостей.

<sup>1</sup> Тамара Марценюк, *Безстрашні. Історія українського фемінізму в інтерв'ю* (Київ: Creative Women Publishing, 2025).

<sup>2</sup> Ірина Тишко, «Гендерний підхід у зовнішній політиці», у *Російська війна проти України: трансформації соціальних інституцій та практик: збірник тез другої науково-практичної конференції (29–31 жовтня 2025 року, м. Київ)* (Київ: НаУКМА, 2025), 112–6, <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/9b3ec6d4-c54e-433c-83d3-59d716f1aad7>.

<sup>3</sup> Український Жіночий Фонд, *Від становлення до зрілості — самооцінка феміністичного руху в Україні, 2024*, <https://uwf.org.ua/vid-stanovlennya-do-zrilosti-samoocinka-feministichnogo-ruhu-v-ukrayini/>

<sup>4</sup> Алла Белошенко, Анастасія Роді, *Жінки в медіа та активізм: виклики, ризики та можливості в умовах війни: Аналітичний звіт* (Київ: Центр прав людини ZMINA, 2025), 9, [https://zmina.ua/wp-content/uploads/sites/2/2025/12/zvit\\_w\\_ukr\\_web.pdf](https://zmina.ua/wp-content/uploads/sites/2/2025/12/zvit_w_ukr_web.pdf).

**Мета статті** — визначити особливості діяльності правозахисних організацій, що працюють із феміністичною тематикою під час російсько-української війни з 2014 по 2025 р. У статті використано результати емпіричного дослідження, основою якого є напівструктуровані інтерв'ю з представницями 10 правозахисних організацій, що працюють із феміністичною тематикою в Україні.

### Концептуалізація діяльності організацій у міжнародній перспективі

Правозахисні організації, що працюють із феміністичною тематикою, або ж жіночі правозахисні організації — це організації, діяльність яких передовсім спрямована на захист прав жінок; які також ідентифікують себе як організації із захисту прав і мають основну мету сприяти гендерній рівності, розширенню прав і можливостей жінок та захисту прав людини<sup>5</sup>. До таких організацій належать здебільшого феміністичні організації, а також ті, які опікуються проблемою гендерно зумовленого насильства щодо жінок та дівчат, організації, які підтримують виконання і локалізацію порядку денного «Жінки, мир, безпека», а також заохочують жіноче лідерство та розширення економічних прав і можливостей жінок<sup>6</sup>. Їхню діяльність доцільно поділити на такі напрями: захист прав жінок у публічному та політичному житті, боротьба з насильством проти жінок, реалізація соціально-економічних прав (зокрема рівний доступ до освіти, охорони здоров'я та працевлаштування), захист прав жінок на випадок конфліктних / збройних ситуацій (запобігання гендерному насильству, залучення жінок до миротворчих процесів), забезпечення рівного доступу до судочинства (зокрема надання юридичної допомоги та консультацій для жінок)<sup>7</sup>.

Під час воєнних конфліктів правозахисні організації, що працюють із феміністичною тематикою, адаптують свою діяльність до нагальних викликів. Щоб концептуалізувати їхню діяльність у контексті війни, потрібно звернути увагу на міжнародний досвід жіночих правозахисних організацій. Одним із пріоритетних завдань у період воєнного конфлікту для організацій стало впровадження норм Резолюції 1325 Ради Безпеки Організації Об'єднаних Націй. Документ, прийнятий 31 жовтня 2000 р., наголошує на важливій ролі жінок у запобіганні та врегулюванні конфліктів і розбудові миру<sup>8</sup>.

Резолюція складається з конкретних кроків, покликаних створити умови для забезпечення рівної участі жінок і чоловіків у подоланні конфліктів: боротьба з гендерно зумовленим насильством, а також запобігання гендерній нерівності та порушенням прав людини; сприяння рівноправній та всебічній участі жінок в усіх питаннях миру та безпеки; забезпечення рівного розподілу допомоги між жінками та дівчатами, чоловіками та хлопчиками. Серед основних положень документа: особлива увага потребам і вразливості жінок у конфліктних ситуаціях, активне залучення жінок до ухвалення рішень на всіх рівнях інституційних механізмів врегулювання конфліктів, включення гендерного компонента в польові операції та розширення участі жінок у військових і поліційних силах<sup>9</sup>.

У контексті Югославських воєн 1991–2001 рр. правозахисні організації, що працювали з феміністичною тематикою, активно провадили свою діяльність<sup>10</sup>. Зокрема, була утворена жіноча організація «Медична допомога “Зениця”» (Medica Zenica) в Боснії, яка прагнула задовольнити

<sup>5</sup> UN Women, *Women-led organizations and women's rights organizations role in humanitarian action in Palestine: Barriers and opportunities*, 2023, [https://www.un.org/unispal/wp-content/uploads/2023/02/UNWOMENRPT\\_200223.pdf](https://www.un.org/unispal/wp-content/uploads/2023/02/UNWOMENRPT_200223.pdf).

<sup>6</sup> ООН Жінки Україна, *Громадянське суспільство*, <https://ukraine.unwomen.org/partnery/hromadyanske-suspilstvo>.

<sup>7</sup> UN Women, *Women-led organizations and women's rights organizations role in humanitarian action in Palestine: Barriers and opportunities*, 2023, [https://www.un.org/unispal/wp-content/uploads/2023/02/UNWOMENRPT\\_200223.pdf](https://www.un.org/unispal/wp-content/uploads/2023/02/UNWOMENRPT_200223.pdf).

<sup>8</sup> Національна соціальна сервісна служба України, Резолюція Ради Безпеки ООН 1325, ухвалена Радою Безпеки ООН 31 жовтня 2000 р., <https://nssu.gov.ua/genderna-rivnist/rezolyuciya-radi-bezpeki-onn-1325>.

<sup>9</sup> Лабораторія законодавчих ініціатив, *20-та річниця Резолюції Ради Безпеки ООН «Жінки, мир, безпека»*, 31 жовтня 2020, <https://parlament.org.ua/analytics/20-ta-richnyczya-rezolyuciyi-rady-bezpeky-onn-zhinky-myr-bezpeka/>

<sup>10</sup> Jelena Batinic, “Feminism, Nationalism, and War: The ‘Yugoslav Case’ in Feminist Texts,” *Journal of International Women's Studies* 3(1) (2013): 1–23, <https://vc.bridgew.edu/jiws/vol3/iss1/>

потреби найбільш уразливих категорій, жінок і дітей, які пережили зґвалтування та сексуальне насильство під час війни. У Загребі ж була створена організація «Центр для жінок, постраждалих від війни» (Centar za žene žrtve rata), яка надавала юридичну, психологічну та матеріальну допомогу постраждалим від зґвалтувань та переселеним жінкам незалежно від національності<sup>11</sup>. Крім цього, активістки в Белграді заснували антивоєнну групу «Жінки в чорному», яка щосереді проводила мовчазні протести проти війни, мілітаризму сербського уряду та насильства проти жінок, а також ініціювала кампанію за визнання воєнного сексуального насильства злочином. Тож завдяки участі жіночих правозахисних організацій у 1994 р. Генеральна Асамблея ООН ухвалила резолюцію, яка визнавала систематичні зґвалтування в Боснії частиною етнічних чисток<sup>12</sup>. Після повномасштабного російського вторгнення організація влаштовує акції проти війни в Україні<sup>13</sup>.

На тлі ізраїльсько-палестинського конфлікту жіночі організації (до прикладу, UN Women Palestine) також відіграли значну роль, зокрема у впровадженні Резолюції 1325 РБ ООН. У червні 2015 р. уряд Палестини схвалив національну стратегічну структуру для створення Національного плану дій для реалізації Резолюції у 2016 р. А вже у 2020 р. Вищий національний комітет з виконання Резолюції 1325 представив свій другий Національний план дій (НПД). Палестина стала другою після Іраку країною в арабському світі, яка це зробила<sup>14</sup>. Водночас у Палестині впровадження резолюції зіткнулося з численними викликами, серед яких стійкі патріархатні суспільні настанови. Згідно зі звітом Арабської ініціативи з реформ<sup>15</sup>, попри заклик до збільшення політичної участі жінок, у Палестині вони залишаються маргіналізованими, а в місцевих органах влади їхня участь усе ще мінімальна. Також жінки й далі зазнають на окупованих територіях сексуального та гендерно зумовленого насильства з боку поселенців.

Попри це, організації, очолювані жінками, та організації, які захищають права жінок, продовжують функціонувати, надаючи рятувальну допомогу громадам, де вони працюють. За даними звіту організації «ООН Жінки» (2024), 83 % опитаних жіночих організацій у секторі Гази принаймні частково функціонують, зосереджуючись переважно на реагуванні на надзвичайні ситуації<sup>16</sup>. Зокрема, такі організації надають гуманітарну, психологічну допомогу, юридичні консультації, а також документують вплив війни на життя жінок та їхні нагальні потреби.

Загалом, аналізуючи основні напрями діяльності правозахисних організацій, що працюють із феміністичною тематикою під час війни, доцільно виділити такі: 1) захист прав жінок в умовах конфлікту (документування випадків гендерно зумовленого насильства та інших порушень прав людини, надання юридичних консультацій та захисту постраждалих); 2) психологічна та гуманітарна допомога; 3) адвокація прав жінок (зокрема просування впровадження та виконання Резолюції 1325 РБ ООН, залучення жінок до процесів ухвалення рішень, пов'язаних із конфліктом та його врегулюванням); 4) реагування на надзвичайні ситуації (організація допомоги в умовах кризи, зокрема під час евакуації, переміщення або повернення переселенців); 5) організація акцій протесту (проти війни, мілітаризму та насильства, а також залучення міжнародних організацій для визнання воєнних злочинів та випадків сексуального насильства).

<sup>11</sup> Centar za žene žrtve rata, About organization, [https://www.czzzr.hr/eng/str/frame/o\\_nama.htm](https://www.czzzr.hr/eng/str/frame/o_nama.htm).

<sup>12</sup> Žene u crnom, About organization, <https://zeneucrnom.org/en>.

<sup>13</sup> Žene u crnom, *Stop the war in Ukraine, stop the war in the Middle East*, <https://zeneucrnom.org/en/12-o-nama/naslovna/2356-stop-ratu-u-ukrajini-stop-ratu-na-bliskom-istoku>.

<sup>14</sup> Huda Abuarquob, "Promoting Implementation of Resolution 1325 in Palestine," *Palestine-Israel Journal* 25 (3&4) (2020), <https://www.pij.org/articles/2060/promoting-implementation-of-resolution-1325-in-palestine>.

<sup>15</sup> Arab Reform Initiative, *Palestinian women's voices: The impact of conflict and occupation*, 2023, [https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/storage.arab-reform.net/ari/2023/12/26142042/SAWT\\_Palestine\\_En\\_18Dec.pdf](https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/storage.arab-reform.net/ari/2023/12/26142042/SAWT_Palestine_En_18Dec.pdf).

<sup>16</sup> UN Women, *Women's organizations provide a lifeline to women in Gaza*, 2024, <https://arabstates.unwomen.org/en/stories/feature-story/2024/03/womens-organizations-provide-a-lifeline-to-women-in-gaza>.

## Огляд і систематизація напрямів діяльності організацій під час російсько-української війни до повномасштабного вторгнення 2022 року

У постмайданний період (з 2014 р.) з'явилися або підсилили свою діяльність низка правозахисних організацій, більшість членкинь і засновниць яких становлять жінки<sup>17</sup>. Як зазначає Урядова уповноважена з питань гендерної політики Катерина Левченко: «Вкрай важливо, щоб плани відновлення України забезпечували задоволення специфічних потреб жінок і дівчат, а жінки були повністю залучені до процесу прийняття рішень на всіх рівнях, залучені як до планування так і фінансування відновлення, що стане запорукою успішної, стійкої, процвітаючої країни»<sup>18</sup>.

Ключовим напрямом діяльності правозахисних організацій, що працюють із феміністичною тематикою, під час війни в Україні з 2014 до 2022 р. стала ратифікація Резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека». Розглядаючи резолюцію в українському контексті, важливо наголосити, що Україна стала першою країною у світі, де документ було прийнято в умовах війни<sup>19</sup>. Важливу роль у цьому відіграли організації, що працюють із феміністичною тематикою.

Перший Національний план дій (НПД) щодо виконання резолюції був затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2016 р. і діяв до 2020 р.<sup>20</sup> Серед основних завдань були: а) забезпечення рівної участі жінок в ухваленні рішень у сфері безпеки та оборони (зокрема сприяння збільшенню представництва жінок на керівних посадах у секторі безпеки та оборони); б) посилення ролі жінок у запобіганні конфліктам та відновленні миру (залучення жінок до процесів медіації та переговорів); в) підвищення обізнаності суспільства щодо принципів Резолюції 1325 (проведення інформаційних кампаній, спрямованих на популяризацію гендерної рівності та ролі жінок у сфері безпеки); г) інтеграція гендерного підходу у сферу безпеки та оборони (розроблення та впровадження навчальних програм з гендерної рівності для працівників сектору безпеки та оборони).

На виконання Нацплану органам місцевої влади областей України було рекомендовано розробляти локалізовані місцеві плани дій чи заходів. У цьому також відіграли велику роль організації, що працюють із феміністичною тематикою. Зокрема, Український Жіночий фонд, Інформаційно-консультативний жіночий центр та Центр сприяння рівності за підтримки Європейського Союзу реалізували у 2018 р. пілотний проект «Жінки просувають зміни, відновлення миру і запобігання конфліктам на регіональному рівні в Україні»<sup>21</sup>. Крім цього, проводився постійний моніторинг виконання Нацплану. Зокрема, у 2018 р. такий аналіз провела організація «ООН Жінки Україна», виявивши низку викликів: опір залученню жінок до військової та безпекової сфери, випадки дискримінації жінок у силових структурах, обмежена ефективність превентивних заходів щодо гендерно зумовленого насильства<sup>22</sup>.

Другий Національний план ухвалили у 2020 р. на період до 2025 р.<sup>23</sup> Серед основних завдань: 1) участь жінок в ухваленні рішень (забезпечити рівноправну участь жінок і чоловіків у роботі наглядових рад державних підприємств сектору безпеки й оборони, зокрема Укроборонпрому;

<sup>17</sup> Тамара Марценюк, *Непохитні. Історія українського правозахисту в інтерв'ю* (Київ: Creative Women Publishing, 2025), 13.

<sup>18</sup> Там само, 27.

<sup>19</sup> Національна соціальна сервісна служба України, *Резолюція Ради Безпеки ООН 1325 "Жінки, мир, безпека"*, ухвалена Радою Безпеки ООН 31 жовтня 2000, <https://nssu.gov.ua/genderna-rivnist/rezolyuciya-radi-bezpeki-onn-1325>.

<sup>20</sup> Кабінет Міністрів України, *Про затвердження Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2020 року*, Розпорядження 113-р, 24 лютого 2016, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/113-2016-%D1%80#n11>.

<sup>21</sup> Європейський простір, *Жінки, мир, безпека: Як виконується Резолюція 1325 в Україні*, 28 березня 2018, <https://euprostitir.org.ua/stories/132514>.

<sup>22</sup> UN Women, *Midterm evaluation of the Ukrainian NAP on implementation of UNSCR 1325 WPS*, 2018, [https://eca.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20ECA/Attachments/Publications/2019/10/The%20Midterm%20evaluation%20of%20the%20Ukrainian%20NAP%20on%20implementation%20of%20UNSCR%201325%20WPS\\_UKR.pdf](https://eca.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20ECA/Attachments/Publications/2019/10/The%20Midterm%20evaluation%20of%20the%20Ukrainian%20NAP%20on%20implementation%20of%20UNSCR%201325%20WPS_UKR.pdf).

<sup>23</sup> 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://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1544-2020-%D1%80#n14>.

забезпечити інституційні механізми з протидії сексизму, сексуальним домаганням, дискримінації при прийнятті на службу, службовому підвищенні, виконанні службових обов'язків та участі в ухваленні рішень та ін.); 2) протидія насильству за ознакою статі та сексуальному насильству, пов'язаному з конфліктом; 3) стійкість до безпекових викликів (визначення механізмів взаємодії органів державної влади щодо ідентифікації безпекових викликів та реагування на них із залученням представників громадянського суспільства, зокрема жінок і дівчат).

Ще одним важливим напрямом діяльності правозахисних організацій, що працюють із феміністичною тематикою, з 2014 р. стала підтримка жінок у війську. Коли розпочалася війна на Донбасі у 2014 р., жінки активно долучилися до добровольчих батальйонів, зокрема займаючи низку бойових позицій. З 2015 р. дослідницька команда громадської організації «Інститут гендерних програм» (із 2018 р. спільно з юристками ГО «Юридична сотня») провела п'ять соціологічних досліджень щодо становища жінок у ЗСУ: «“Невидимий батальйон”: участь жінок у військових діях в АТО» (2015), «“Невидимий батальйон 2.0”: повернення ветеранок до мирного життя» (2019), «Невидимий батальйон 3.0. Сексуальні домагання у військовій сфері в Україні» (2021), «Невидимий батальйон 4.0. Доступ жінок до військової освіти в Україні» (2022), «Невидимий батальйон 5.0 «Моніторинг рекомендацій і результатів досліджень із циклу “Невидимий батальйон”» (2023)<sup>24</sup>. Серія соціологічних досліджень і адвокаційна кампанія «Невидимий батальйон» є прикладами низових активістських і дослідницьких ініціатив задля поліпшення становища жінок у ЗСУ, їхньої більшої видимості в суспільстві. Результати п'яти досліджень акцентують на успіхах і викликах забезпечення гендерної рівності у ЗСУ.

Крім цього, у межах допомоги військовослужбовцям організації займалися також забезпеченням якісною військовою формою. Зокрема, Жіночий ветеранський рух VETERANKA одним із перших представив військову польову форму, яка відповідає анатомічним особливостям жінок<sup>25</sup>. Діяльність цієї організації охоплює такі напрями: підтримка жінок у війську, реабілітація ветеранок, підтримка жінок, які постраждали внаслідок війни, залучення ветеранок у суспільні процеси<sup>26</sup>.

Правозахисні організації також активно протидіяли гендерно зумовленому та сексуальному насильству над жінками під час війни та надавали допомогу постраждалим<sup>27</sup>.

На підставі аналізу роботи правозахисних організацій, що працюють із феміністичною тематикою під час війни в Україні з 2014 по 2022 р., в таблиці нижче наведено основні напрями їхньої діяльності.

### Методологічні основи дослідження діяльності організацій під час російсько-української війни

Щоб визначити особливості діяльності правозахисних організацій, що працюють із феміністичною тематикою під час війни, застосовано якісну методологію з використанням інтерпретативного підходу. Якісний підхід було обрано з урахуванням чутливості теми дослідження, а також для глибшого розуміння досвіду респонденток із різних організацій і контексту їхньої діяльності, що складніше досягти за допомогою кількісного підходу. Збір емпіричних даних здійснено методом напівструктурованих глибинних інтерв'ю.

Перевага такого методу полягає в тому, що формулювання та послідовність питань можуть змінюватися залежно від перебігу розмови й висловлених міркувань, до яких інтерв'юєрка адаптується в процесі спілкування<sup>28</sup>. Для інтерв'ювання також розроблено детальний гайд.

<sup>24</sup> Тамара Марценюк, «Забезпечення гендерної рівності у Збройних Силах України», *Empirio* 1, № 1 (2024): 44–54, <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.44-54>.

<sup>25</sup> Альона Ягольник, «Як в Україні працює жіночий ветеранський рух», *Ukrainer*, 27 липня 2024, <https://www.ukrainer.net/rukh-veteranka/>

<sup>26</sup> Український жіночий ветеранський рух, Історія діяльності організації, <https://uwvm.org.ua/uk/our-goals-uk/>

<sup>27</sup> Марценюк, *Непохитні. Історія українського правозахисту в інтерв'ю*.

<sup>28</sup> Bruce L. Berg, *Qualitative research methods for the social sciences*, 4th ed. (Bostn: Allyn and Bacon, 2001).

Таблиця

## Діяльність правозахисних організацій під час війни в Україні до повномасштабного вторгнення

Напрями діяльності	Завдання
Ратифікація Резолюції РБ ООН 1325 «Жінки, мир, безпека»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Адвокація за внесення змін до національного законодавства щодо ратифікації Резолюції РБ ООН 1325.</li> <li>• Розроблення локалізованих планів дій для виконання Національного плану дій з виконання Резолюції 1325.</li> <li>• Постійний моніторинг реалізації Національного плану дій з виконання Резолюції.</li> </ul>
Протидія гендерно зумовленому насильству	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Документування фактів вчинення російськими та українськими військовими різного виду насильства під час війни.</li> <li>• Надання юридичної та психологічної допомоги постраждалим від сексуального насильства, пов'язаного з конфліктом, та гендерно зумовленого насильства.</li> </ul>
Пряма підтримка військових жінок і ветеранок	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Забезпечення спеціальної військової форми для військових жінок.</li> <li>• Проведення адвокаційних кампаній щодо підтримки жінок у військовій сфері задля усунення гендерних бар'єрів у виборі військової кар'єри.</li> <li>• Проведення тренінгів із домедичної, стрілецької, психологічної підготовки.</li> <li>• Забезпечення реабілітації та адаптації ветеранок через освітні та психологічні програми.</li> <li>• Залучення ветеранок у суспільні процеси.</li> </ul>
Забезпечення інституційної підтримки військових жінок	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розроблення механізмів для подолання дискримінації у військових структурах.</li> <li>• Впровадження гендерно чутливих підходів у роботі правоохоронних органів.</li> </ul>
Робота із внутрішньо переміщеними жінками	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Впровадження соціальних та освітніх програм для внутрішньо переміщених жінок.</li> <li>• Надання гуманітарної допомоги.</li> </ul>

Інтерв'ю мали такі завдання: визначити напрями діяльності правозахисних організацій після повномасштабного вторгнення з 2022 р. до 2025 р., а також систематизувати виклики, з якими стикалися організації протягом трьох років вторгнення. Відбір організацій та їхніх представниць для інтерв'ювання здійснювався за критерієм відповідності поняттю правозахисних організацій, що працюють із феміністичною тематикою та ведуть свою діяльність в Україні, а також за допомогою методу максимальної варіації. Суть цієї методики полягає в тому, що респондентів підбирають так, щоб кожен випадок якомога більше відрізнявся від попереднього<sup>29</sup>. Процес пошуку респонденток відбувався в лютому 2025 р. Було надіслано 20 запитів до організацій з використанням таких комунікаційних інструментів, як Gmail, Facebook, Telegram та WhatsApp. Від 2 організацій було отримано відмову, 8 — не відповіли на повідомлення та листи, тож вдалося провести інтерв'ю лише з 10 організаціями (Асоціація жінок-юристок України «ЮрФем», «Ла Страда-Україна», Інформаційно-просвітницький центр «Вісь», «Феміністична майстерня», «Рада жінок Донеччини», «Інша жінка. Кривий Ріг», «Центр гендерної культури», «Феміністична ложа», «Білкіс», ZMINA). Польовий етап збору емпіричних даних тривав з березня по квітень 2025 р.

Аналіз даних дослідження здійснено за допомогою якісного контент-аналізу. Ця методика полягає в систематичній інтерпретації текстів через виділення в них тем, тенденцій і відповідне їх кодування. Якісний контент-аналіз здійснено за методологічним підходом Кріппендорфа<sup>30</sup>, який можна умовно розбити на такі етапи: проведення інтерв'ю та збір емпіричних даних для дослідження; відбір та уніфікація текстових даних для подальшого кодування; розроблення схем кодування, що дає змогу систематизувати дані за вибраними категоріями; кодування категорій аналізу інтерв'ю, які стосуються сформульованих питань і завдань інтерв'ю (виклики організацій, діяльність організацій); пошук закономірностей через аналіз повторюваних елементів та їх інтерпретацію відповідно до теоретичної бази. Для кодування даних використано програмне забезпечення ATLAS.ti.

<sup>29</sup> Анна Прохорова, «Методологічні особливості дослідження особистих свідчень учасників Майдану 2013–2014 років методом напівструктурованого інтерв'ю», *Наукові записки НАУКМА. Соціологічні науки* 196 (2017): 33, <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/12221>.

<sup>30</sup> Klaus Krippendorff, *Content analysis: An introduction to its methodology*, 2nd ed. (Sage Publications, 2004).

## Особливості діяльності правозахисних організацій, що працюють із феміністичною тематикою, до повномасштабного вторгнення

Під час створення опитувальника для інтерв'ю було виокремлено три блоки, щоб зрозуміти, з чим працювали організації до та після повномасштабного вторгнення.

Один із напрямів роботи до вторгнення, про який зазначали деякі респондентки, — **освітня / просвітницька діяльність організації** (побудова феміністичної спільноти в містах, де зосереджена діяльність організації; створення освітніх проектів та курсів для жінок і дівчат, які по-різному ознайомлені з феміністичною й гендерною тематикою; розроблення феміністичних календарів; організація творчих виставок та вуличних акцій). Загалом такі заходи були спрямовані на поширення феміністичних цінностей та донесення до більшої кількості людей важливості феміністичного руху та рівних прав жінок і чоловіків.

*«Освітній відділ займався навчальними продуктами різного роду. Вони проводили воркшопи, вебінари, знімали відеокурси на різну феміністичну тематику»* (Респондентка 1).

*«Ми займалися такими просвітницькими проектами: протидія дискримінації, адвокаційні кампанії з підтримки груп полідискримінованих жінок. Також займалися організацією феміністичних кемпів — “Фемкемп”, з воркшопами, лекціями та різними майстер-класами»* (Респондентка 4).

Ще один важливий напрям діяльності більшості опитаних організацій — **протидія гендерно зумовленому (ГЗН) і домашньому насильству**. Це стосувалося як просвітницької діяльності (зокрема воркшопи та ознайомчі лекції), так і правозахисної — розвитку / створення сервісів для допомоги постраждалим від ГЗН і домашнього насилля. Правозахисні заходи були спрямовані на допомогу жертвам вже після скоєння над ними насильства. Просвітницькі ж заходи мали на меті превенцію насильства. Така діяльність організацій відповідала одній з цілей другого Національного плану з виконання Резолюції 1325 РБ ООН: протидія насильству за ознакою статі.

*«Ми розвивали сервіси для постраждалих від гендерно зумовленого насильства, домашнього насильства. Працювали над взаємодією між різними структурами»* (Респондентка 5).

Крім цього, деякі організації почали працювати з новим для України напрямом — допомогою постраждалим від **сексуального насильства, пов'язаного з конфліктом (СНПК)**. Його запровадили внаслідок появи задокументованих випадків вчинення такого виду насильства з боку російських та українських військових до жінок і чоловіків. Було створено гарячі лінії підтримки для анонімних звернень постраждалих, за згодою яких їм надавали допомогу (психологічну, юридичну).

*«І також 2014 року ще одна категорія постраждалих від війни, які у нас з'явилися, — це постраждалі від сексуального насильства, пов'язаного з конфліктом. Ми почали працювати з цією темою до 2022 року. У нас було небагато звернень, але вони були на гарячій лінії»* (Респондентка 2).

Серед основних видів діяльності правозахисних організацій чільне місце займала також **адвокація** (підтримка полідискримінованих жінок; ратифікації Конвенції Ради Європи про запобігання насильству проти жінок і домашньому насильству та боротьбу з цими явищами — Стамбульської конвенції, а також участь експерток однієї з опитаних організацій у робочих групах з розроблення та написання нового закону 2017 року щодо запобігання та протидії домашньому насильству; відстоювання інтересів внутрішньо переміщених осіб під час розроблення законодавства).

*«Звісно, у нас дуже багато уваги приділялося до повномасштабного вторгнення протидії гендерно зумовленому насильству. Ми також багато років займалися адвокацією ратифікації Стамбульської конвенції» (Респондентка 2).*

Варто зазначити, що лише три з восьми опитаних організацій до повномасштабного вторгнення займалися **питанням внутрішньо переміщених осіб (ВПО)**. Це можна пояснити, по-перше, загальною обмеженою залученістю організацій до гуманітарної сфери до вторгнення; по-друге, їхня робота з ВПО була радше ситуативною, тобто зумовленою присутністю переселенців у регіоні діяльності організації, а не стратегічним пріоритетом. Їхня діяльність переважно охоплювала соціально-психологічну підтримку сімей ВПО з Донецької та Луганської областей, а також надання гуманітарної допомоги.

*«Діяльність організації розпочалася у 2015 році. Тоді якраз міжнародна підтримка була направлена на Донецьку і Луганську області, і тому наша задача була в тому, щоб виявити потреби, які є в громаді. Ми були сконцентровані на соціально-психологічній підтримці родин, які на той час переїжджали вже з частини Донецької й Луганської областей» (Респондентка 5).*

Також визначено труднощі в діяльності організацій до повномасштабного вторгнення. Один із найчастіше згадуваних викликів — **недостатність / відсутність постійного фінансування від донорів**. Кошти — важливий ресурс для діяльності організацій, проте більшості з них було важко знайти фонди, пріоритети яких збігалися б з їхніми напрямками діяльності. Бракувало також державних фондів програм, які б надавали достатньо фінансування. Тож більшість організацій змушена була постійно шукати гранти від кількох фондів одночасно, щоб покрити всі витрати.

*«Можливо, є якісь організації, які можуть “сидіти” на одному донорі достатньо довго. У нас так ніколи не виходило. Тобто ти постійно перебуваєш у такому стані, де тобі потрібно постійно шукати гроші, постійно писати якісь заявки. Дивитися, які пріоритети у донора, щоб вони збігалися з твоїми пріоритетами та проектами» (Респондентка 5).*

*«По-перше, завжди є труднощі у тому, що ми працюємо виключно на грантових коштах. Причому працюємо виключно на міжнародних грантах. Ми не беремо коштів бюджетних, не претендуємо на них» (Респондентка 3).*

Важливо також зазначити, що деякі організації під час подання грантової заявки стикалися з **великим рівнем конкуренції**. Це пов'язано з тим, що фонди почали виділяти на гендерну політику більше коштів, що спричинило збільшення кількості організацій, що працюють із гендерною тематикою. Як наслідок ускладнився процес отримання гранту як для тих організацій, які працюють давно, так і для тих, які почали працювати нещодавно.

*«Зараз багато організацій стали гендерними. Тому що на гендерну політику стало більше виділятися грошей, і всі одразу розпочали цим займатися. Так часто дуже займаються антикорупцією. Це коли йдуть конкурси, де треба боротися з корупцією, одразу купа організацій туди біжить» (Респондентка 7).*

Також респондентки зазначали про активну **діяльність праворадикальних груп і спільнот, поширеність релігійних поглядів** у регіоні. Активісти, які підтримували праворадикальні погляди, гостро виступали проти поширення феміністичного руху: вони часто приходили на певні заплановані заходи феміністичних організацій, сподіваючись зірвати їх проведення. Крім цього, прихильники антигендерних рухів намагалися не лише завадити проведенню заходів, а й повністю заборонити діяльність організацій, надсилаючи до різних міністерств листи-наклепи про «неправильність» такого поняття, як гендер.

*«Ну, в нас таке було, що проводилися проєкти антидискримінаційні, й у нас були такі заходи, наприклад, перегляд фільму “Легенда про Боббі”. Це про гомосексуального хлопця. Ми дивилися в оточенні кінної поліції, бо праворадикали нам загрозували. І блокували приміщення» (Респондентка 3).*

*«Ми ж львівська організація, ми себе завжди позиціонуємо як локальну організацію. Це одне з найконсервативніших міст з дуже потужною церковною спільнотою. Тому бути феміністками у Львові це уже дуже такий виклик серйозний» (Респондентка 4).*

Серед труднощів, з якими стикнулися безпосередньо працівниці організації, деякі респондентки назвали також **ейджизм (дискримінацію за віком)**. Зокрема, під час проведення певних заходів аудиторія не завжди сприймала інформацію від спікерок, аргументуючи це тим, що вони ще «маленькі», тобто не дорослі. Це могло значно ускладнювати реалізацію проєктів організації, які мали на меті поширювати феміністичні цінності та змінювати ставлення до них скептично чи негативно налаштованих людей.

*«Багато викликів були пов'язані з ейджизмом, тому що зазвичай ми приходимо кудись розказувати, як хтось у чомусь не правий. І це не дуже приємно слухати. А якщо ще й тобі така маленька дівчинка це розказує, то для них це не дуже серйозно» (Респондентка 4).*

Для однієї з опитаних організацій, яка працювала з ВПО і до вторгнення, серйозним викликом став проєкт із повернення дітей переселенців до шкіл і садочків. Завдання ускладнювалося не лише потребою залучити багатьох фахівців, а й браком досвіду.

*«Один з наших перших проєктів був направлений на те, щоб виявити родини, в яких діти не відвідують навчальні заклади. І ми виявили таких родин близько 600. І задача перед нашими фахівцями, фахівчинями стояла така, щоб пропрацювати з ними всі страхи та тривоги щодо того, що вони бояться відпустити своїх дітей від себе, не розуміючи, що буде далі, як буде розвиватися ситуація» (Респондентка 5).*

Отже, основна міжнародна і регіональна діяльність організацій під час російсько-української війни до повномасштабного вторгнення мала кілька напрямів: просвітницькі проєкти, протидія гендерно зумовленому, домашньому насильству та сексуальному насильству, пов'язаному з конфліктом, допомога внутрішньо переміщеним особам, адвокація. Така діяльність відповідала завданням другого Національного плану дій з виконання Резолюції 1325 «Жінки, мир, безпека», зокрема щодо захисту постраждалих від СНПК, ГЗН і домашнього насильства та щодо надання гуманітарної, психологічної допомоги особам, які постраждали від конфлікту (у тому числі внутрішньо переміщеним особам). Водночас організації стикнулися з фінансовими викликами, ворожістю та активністю праворадикальних груп, які неодноразово намагалися зірвати заходи організацій та навіть заборонити їхню діяльність загалом. Варто також зазначити, що представниці певних організацій особисто стикалися з ейджизмом, упередженістю щодо феміністичної діяльності через активність учасників праворадикальних груп. Для однієї з опитаних організацій викликом стала робота з внутрішньо переміщеними особами (ВПО) через брак досвіду. До того ж така діяльність потребувала залучення фахівців і фахівчинь для забезпечення належної підтримки та уникнення шкоди.

### **Особливості діяльності правозахисних організацій, що працюють із феміністичною тематикою після повномасштабного вторгнення**

Наступною метою проведених інтерв'ю було визначення особливостей діяльності правозахисних організацій після повномасштабного вторгнення: чи відбулися зміни, які саме. Усі організації, які працювали до повномасштабного вторгнення, заявили про те, що їхня діяльність змінилася — здебільшого через те, що вони почали працювати з новими напрямками. Один із них — **гуманітарна допомога внутрішньо переміщеним особам**.

*«Що змінилося в нашій діяльності після вторгнення? У нас з'явилося більше проєктів гуманітарного реагування. Настав [20]22 рік, і через Вінницю йшли евакуаційні потоки людей — треба було з тим давати раду. Тому маємо зараз ряд проєктів гуманітарного реагування, але особливість у тому, що в усі проєкти вдається включити просвітницькі компоненти»* (Респондентка 3).

*«А у 2022-му, коли повномасштабне почалося, ми перемкнулися на гуманітарку. Отримали тоді декілька грантів від різних міжнародних фондів. Надавали ліки, іноді їжу, багато дитячої гігієни й дитяче харчування просто жінкам з усієї України»* (Респондентка 8).

Наступна зміна діяльності для організацій після повномасштабного вторгнення — **розширення / запровадження напряму підтримки постраждалих від сексуального насильства, пов'язаного з конфліктом**. Попри те що одна з організацій вже мала такий напрям діяльності до повномасштабного вторгнення, справи постраждалих від СНПК були все ще новими для українського суспільства, організацій та різних структур. Зважаючи на специфіку та надзвичайну чутливість теми, організація «ЮрФем» навіть запроваджувала додаткові навчання для всіх фахівців, залучених до роботи з постраждалими від СНПК, з головною метою — не нашкодити. Така діяльність сприяла досягненню однієї з цілей другого Національного плану дій з виконання Резолюції 1325, а саме: забезпечення захисту від насильства за ознакою статі, сексуального насильства в умовах збройного конфлікту та в мирний час.

*«Проте після повномасштабного вторгнення у нас повністю фокус змінився саме на сексуальне насильство, пов'язане з конфліктом, і загалом на сексуальне насильство. Але ми зіштовхувалися з тим, що ніхто зі справами СНПК не міг працювати. Бо це досить такий новий напрямок, тому ми намагалися самі вчитися і вчити інших, аби не нашкодити постраждалим»* (Респондентка 1).

Крім цього, більше організацій стали розширювати свій **просвітницький напрям**. Ідеться про проведення вуличних акцій, кінопоказів феміністичного кіно, інформаційних онлайн-кампаній на гендерну тематику та тематику СНПК і ГЗН. Також у межах роботи з внутрішньо переміщеними жінками організації почали створювати просвітницькі проєкти. До розширення цього напряму могли спонукати кілька обставин. По-перше, у другому Національному плані з виконання Резолюції 1325 було визначено важливі цілі із захисту постраждалих від СНПК та ГЗН. Організації керувалися ними в стратегуванні діяльності. По-друге, з'явилася більша кількість задокументованих випадків вчинення різних видів насильства, внаслідок чого постала потреба в активнішій протидії та розголосі. По-третє, після повномасштабного вторгнення РФ зросла кількість військовослужбовиць, волонтерок. Виник запит на просвітницьку діяльність для забезпечення рівності прав та подолання гендерних стереотипів щодо жінок у певних сферах.

*«Але я хочу сказати, що коли почалася війна, то ми всі почали займатися внутрішньо переміщеними особами. У нас, наприклад, був проєкт, який тривав 6 місяців, — для внутрішньо переміщених жінок про різні активності на гендерну тематику»* (Респондентка 6).

Організації також практикують **ретрити** (час, проведений у тихому та відокремленому місці, де можна розслабитися) для активісток та команди самої організації. Це зумовлено тим, що, працюючи в умовах повномасштабного вторгнення (постійних обстрілів, щоденного хвилювання за своє життя та життя рідних, нестабільної політичної ситуації у світі та важкої ситуації на фронті), жінки стикнулися з багатьма проблемами, зокрема погіршенням ментального і фізичного здоров'я, перевтомою, професійним вигоранням. Тож такий вид відпочинку виник як реакція на ці виклики, щоб не лише допомогти перезавантажитися працівницям та активісткам, а й запобігти надмірному виснаженню.

*«Після повномасштабки ми відкрили таку річ, як ретрити. Раніше ми взагалі про таке ніколи не думали. Але я не могла навіть подумати про те, що це настільки підтримає. І ми для команди також вирішили, що кожен рік, хоча б раз на рік, нам треба десь зібратися всією командою. І двічі, навіть можна сказати, тричі це спрацювало» (Респондентка 7).*

Ще один напрям, з яким організації здебільшого почали працювати після повномасштабного вторгнення, — **жіноче підприємництво та перекваліфікація жінок на «чоловічі» професії**. Мобілізація спричинила відплив чоловіків із таких «чоловічих» професій, тож виникла гостра потреба в кадрах. Зокрема, Респондентка 6 заявила, що нині в місті Кривий Ріг жінки проходять навчання на водійок автомобілів БелАЗ, які перевозять руду, а також на слюсарок, сантехнікинь тощо.

*«Це ж пов'язано з тим, що чоловіків забирають на війну. І дуже багато місць робочих простоє. Підприємства повинні працювати, такі, наприклад, як Кривбасводоканал у нас є, де працювали одні чоловіки. Там жінки були, ну, може, бухгалтерія, якісь кадрові питання, то зараз там дуже багато працює жінок на різних посадах» (Респондентка 6).*

Доцільно наголосити на такій проблемі, як **брак фінансування**. Чотири організації з опитаних зіткнулися з нею ще до вторгнення, проте після повномасштабного вторгнення її відчули дев'ять з опитаних організацій (одна з них почала свою діяльність у 2023 р.). Здебільшого це пов'язано з призупиненням фінансування агентством USAID у 2025 р.: через це деякі організації призупинили чинні проекти чи скасували заплановані. Це може призвести в майбутньому до навантаження грантовими заявками інших фондів, адже організації намагатимуться виграти кошти в різних донорів.

*«А заходи, які були у 2024 році, то вони виявилися фінансово затратні, це були проекти. Зараз, коли фінансування на стопі, у Кривому Розі ми поки що нічого великого не проводимо» (Респондентка 6).*

*«Те, що Америка перестала фінансувати, то в нас було декілька проектів з ними, це приблизно 30 % нашого бюджету. Звичайно, це трошки вплинуло на нас, але ми намагаємося шукати інші проекти, аби продовжувати оплачувати послуги адвокатів і адвокаток, тому що ми не можемо залишити наших постраждалих і сказати, що у нас немає коштів, ми не будемо більше допомагати. Але ми працюємо» (Респондентка 1).*

Проте знайти іншого донора для певних організацій доволі непросто: деякі респондентки зазначали, що фонди, з якими вони раніше співпрацювали або хотіли б співпрацювати, під час вторгнення віддають перевагу фінансуванню **гуманітарних напрямів, до того ж у тих організаціях, які займаються такими проектами давно**. А організаціям, які були зосереджені здебільшого на просвітницькій діяльності та які лише після повномасштабного вторгнення почали впроваджувати гуманітарні заходи, було набагато важче отримувати фінансування.

*«Ми не є конкурентними з тими організаціями, які вже там суто гуманітарного профілю. Відповідно, стабільне довге нам не вдавалося отримати, й це було важко, тому що на прихистки кожні три місяці треба було шукати гроші» (Респондентка 4).*

Актуальною проблемою для правозахисних феміністичних організацій залишається **активність агресивно налаштованих учасників праворадикальних груп** у різних містах. Зокрема, респондентки зазначали про погрози безпосередньо працівницям організацій.

*«Спочатку новинні набліки почали постити, що буде така подія, потім праворадикали це підхопили. По-перше, дуже багато коментарів у особисті теж писали, що СБУ має зайнятися цією справою і гвалтувати нас електрошокером у підвалах» (Респондентка 9).*

Крім цього, перед багатьма організаціями постали **безпекові виклики**, адже деякі з них працювали в містах, які нині тимчасово окуповані або розташовані близько до лінії фронту. Це зумовило ще одну проблему — розпорошення команди (за кордоном та в різних містах України). Через це, як зазначила одна з респонденток, важко планувати роботу організації. Це може негативно відбитися в майбутньому на діяльності організації, адже певна частина співробітниць за кордоном згодом може там і залишитися й перестати вести активістську діяльність в Україні. Як наслідок, є ризик браку професійних кадрів, а в ширшій перспективі — зменшення кількості проєктів через нестачу ресурсів для їх реалізації.

*«Повномасштабне вторгнення змінило нашу діяльність, змінило місцеперебування нашої команди. Ми всі виїжджали вже після вторгнення: тобто десь на початку, у середині березня, хтось пізніше навіть виїжджав вже з окупації, але ми радіємо тому, що всі живі, що всі виїхали»* (Респондентка 5).

*«У нас основна проблема — це те, що команда розпорошена. Ми ж були у Харкові спочатку. Згодом виїхали, мабуть, усі взагалі виїхали, нікого не залишалося в місті. Потім потихеньку почали повертатися. Зараз у нас є декілька людей, які знаходяться в місті, хтось знаходиться в Україні, хтось знаходиться за кордоном»* (Респондентка 7).

Ще один виклик, який виник саме в умовах повномасштабного вторгнення, — **професійне й особисте вигорання, перевтома** працівниць організацій. Переважно він пов'язаний з важким емоційним станом на фоні постійних обстрілів, невизначеності та страху за близьких, які воюють на фронті. Також через перебування частини команди за кордоном зростає навантаження на тих, хто продовжує діяльність в Україні.

*«Оці новини світові, що то закрили оцею USAID, то вже на очах перебудовується світобудова, а тобі треба робочий план скласти й узагалі дуже важко спрогнозувати свою діяльність, щоб вона була ефективною і щоб були якісь ресурси для команди та себе. Враховуючи це загальне якість виснаження, то дуже важко працюється»* (Респондентка 4).

*«Раніше команда була в одному місці, а зараз — частина онлайн, хтось за кордоном, хтось в Україні, але в різних регіонах. Тому ці процеси налагодження роботи трошки збільшили напруження й збільшили ризик професійного вигорання. Тому що ти більше часу витрачаєш на те, щоб розв'язувати якісь питання»* (Респондентка 5).

Отже, міжнародна і регіональна діяльність організацій після повномасштабного вторгнення зазнала значних змін. Зокрема, у більшості з них з'явився гуманітарний напрям: створення прихистків для внутрішньо переміщених осіб, надання їм гуманітарної допомоги в різних регіонах України. Крім цього, організації почали активніше працювати з постраждалими від сексуального насильства, пов'язаного з конфліктом, адже після вторгнення випадків скоєння воєнних злочинів стало значно більше. З'явився також напрям — ретрити для активісток, співробітниць організації для запобігання професійному вигоранню, виснаженню та перевтомі через роботу в напружених умовах повномасштабного вторгнення.

За результатами проведеного аналізу виокремлено такі виклики, з якими організації стикаються під час повномасштабного вторгнення: брак фінансування та довгострокових грантів, високий рівень конкуренції на отримання коштів у різних донорів через призупинення частини фінансування проєктів в Україні агентством USAID, зростання ворожості учасників праворадикальних груп до феміністичних організацій та особисто до працівниць цих організацій, а також виклики, безпосередньо пов'язані з безпекою проведення діяльності в містах, розташованих близько до фронту. Зокрема, через небезпеку три з десяти опитаних організацій на початку вторгнення змушені були змінити своє місце перебування.

## Висновки

До основних напрямів міжнародної і регіональної діяльності правозахисних організацій, що працюють із феміністичною тематикою в Україні, належать заходи, спрямовані на захист жінок від гендерно зумовленого та домашнього насильства, участь у реалізації Національних планів дій з виконання Резолюції 1325 Ради Безпеки ООН, просвітницька діяльність, спрямована на просування гендерної рівності, поширення феміністичних цінностей.

Розглянуто міжнародний досвід діяльності правозахисних організацій під час кризового воєнного періоду: Югославських війн 1991–2001 рр. та ізраїльсько-палестинського конфлікту. Діяльність організацій була спрямована на ратифікацію Резолюції 1325, захист жінок від сексуального насильства, пов'язаного з конфліктом, проведення акцій задля розголосу про насильство та документування злочинів, визнання таких випадків скоєння воєнних злочинів міжнародними правозахисними організаціями.

У результаті дослідження простежено, як змінювалася міжнародна і регіональна діяльність організацій до та після повномасштабного вторгнення. Це відбувалося внаслідок реагування на виникнення різних викликів, які поставали перед жінками в умовах російсько-української війни. Основними напрямками діяльності правозахисних організацій в Україні до вторгнення були феміністичне, гендерне просвітництво; протидія гендерно зумовленому й домашньому насильству, а також дискримінації жінок; ратифікація Резолюції 1325 РБ ООН; допомога внутрішньо переміщеним особам; підтримка організаційної спроможності жіночих організацій. Водночас організації стикалися з браком сталого фінансування своєї діяльності, а також ворожою налаштованістю учасників праворадикальних рухів.

Під час повномасштабного вторгнення організації змушені були адаптувати свою діяльність до нових умов. Зокрема, організації призупиняли на певний час свою основну діяльність та займались гуманітарним реагуванням на потреби внутрішньо переміщених жінок на початку вторгнення, а також розширювали діяльність та почали допомагати постраждалим від сексуального насильства, пов'язаного з конфліктом, та гендерно зумовленого насильства. У період 2023–2024 рр. спостерігалось розширення діяльності організацій та запуск нових ініціатив. Зокрема, вони почали активно розвивати напрям підтримки жіночого підприємництва та посилювати свою просвітницьку діяльність.

Внаслідок повномасштабного вторгнення перед організаціями постало чимало викликів. Більшість із них досі мають фінансові труднощі та намагаються знайти стале й довгострокове фінансування, особливо після призупинення великої частини фінансування агентством USAID. Через зростання конкуренції за грантове фінансування залучати кошти стало складніше. Посилюється ворожість до феміністичного руху з боку праворадикальних груп, що призводить до зривів запланованих вуличних акцій та серйозних побоювань співробітниць за свою особисту безпеку та життя.

## Список використаної літератури

- Белошенко, Алла, Анастасія Роді. *Жінки в медіа та активізмі: виклики, ризики та можливості в умовах війни: Аналітичний звіт*. Київ: Центр прав людини ZMINA, 2025. [https://zmina.ua/wp-content/uploads/sites/2/2025/12/zvit\\_w\\_ukr\\_web.pdf](https://zmina.ua/wp-content/uploads/sites/2/2025/12/zvit_w_ukr_web.pdf).
- Європейський простір. *Жінки, мир, безпека: Як виконується Резолюція 1325 в Україні*. 28 березня 2018. <https://euprostit.org.ua/stories/132514>.
- Кабінет Міністрів України. *Про затвердження Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2020 року*. Розпорядження 113-р, 24 лютого 2016. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/113-2016-%D1%80#n11>.
- 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://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1544-2020-%D1%80#n14>.

- Лабораторія законодавчих ініціатив. *20-та річниця Резолюції Ради Безпеки ООН «Жінки, мир, безпека»*, 31 жовтня 2020. <https://parlament.org.ua/analytics/20-ta-richnyczya-rezolyucziyi-rady-bezpeky-oon-zhinky-myр-bezpeka/>
- Марценюк, Тамара. «Забезпечення гендерної рівності у Збройних Силах України». *Empirio* 1, № 1 (2024): 44–54. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.44-54>.
- Марценюк, Тамара. *Безстрашні. Історія українського фемінізму в інтерв'ю*. Київ: Creative Women Publishing, 2025.
- Марценюк, Тамара. *Непохитні. Історія українського правозахисту в інтерв'ю*. Київ: Creative Women Publishing, 2025.
- Національна соціальна сервісна служба України. *Резолюція Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека»*, ухвалена Радою Безпеки ООН 31 жовтня 2000. <https://nssu.gov.ua/genderna-rivnist/rezolyuciya-radi-bezpeki-oon-1325>.
- ООН Жінки Україна. *Громадянське суспільство*. <https://ukraine.unwomen.org/uk/partnery/hromadyanske-suspilstvo>.
- Прохорова, Анна. «Методологічні особливості дослідження особистих свідчень учасників Майдану 2013–2014 років методом напівструктурованого інтерв'ю». *Наукові записки НаУКМА. Соціологічні науки* 196 (2017): 32–7. <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/12221>.
- Тишко, Ірина. «Гендерний підхід у зовнішній політиці». У *Російська війна проти України: трансформації соціальних інституцій та практик: збірник тез другої науково-практичної конференції (29–31 жовтня 2025 року, м. Київ)*, 112–6. Київ: НаУКМА, 2025. <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/9b3ec6d4-c54e-433c-83d3-59d716f1aad7>.
- Український Жіночий Фонд. *Від становлення до зрілості — самооцінка феміністичного руху в Україні*, 2024. <https://uwf.org.ua/vid-stanovlennya-do-zrilosti-samooczinka-feministichnogo-ruhu-v-ukrayini/>
- Ягольник, Альона. «Як в Україні працює жіночий ветеранський рух». *Ukrainer*, 27 липня 2024. <https://www.ukrainer.net/rukh-veteranka/>
- Abuarquob, Huda. “Promoting implementation of Resolution 1325 in Palestine.” *Palestine-Israel Journal* 25 (3&4) (2020). <https://www.pij.org/articles/2060/promoting-implementation-of-resolution-1325-in-palestine>.
- Arab Reform Initiative. *Palestinian women's voices: The impact of conflict and occupation*, 2023. [https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/storage.arab-reform.net/ari/2023/12/26142042/SAWT\\_Palestine\\_En\\_18Dec.pdf](https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/storage.arab-reform.net/ari/2023/12/26142042/SAWT_Palestine_En_18Dec.pdf).
- Batinic, Jelena. “Feminism, nationalism, and war: The ‘Yugoslav case’ in feminist texts.” *Journal of International Women's Studies* 3(1) (2013): 1–23. <https://vc.bridgew.edu/jiws/vol3/iss1/1>.
- Berg, Bruce L. *Qualitative research methods for the social sciences*. 4th ed. Boston: Allyn and Bacon, 2001.
- Krippendorff, Klaus. *Content analysis: An introduction to its methodology*. 2nd ed. Sage Publications, 2004.
- UN Women. *Midterm evaluation of the Ukrainian NAP on implementation of UNSCR 1325 WPS*, 2018. [https://eca.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20ECA/Attachments/Publications/2019/10/The%20Midterm%20evaluation%20of%20the%20Ukrainian%20NAP%20on%20implementation%20of%20UNSCR%201325%20WPS\\_UKR.pdf](https://eca.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20ECA/Attachments/Publications/2019/10/The%20Midterm%20evaluation%20of%20the%20Ukrainian%20NAP%20on%20implementation%20of%20UNSCR%201325%20WPS_UKR.pdf).
- UN Women. *Women-led organizations and women's rights organizations role in humanitarian action in Palestine: Barriers and opportunities*, 2023. [https://www.un.org/unispal/wp-content/uploads/2023/02/UNWOMENRPT\\_200223.pdf](https://www.un.org/unispal/wp-content/uploads/2023/02/UNWOMENRPT_200223.pdf).
- UN Women. *Women's organizations provide a lifeline to women in Gaza*, 2024. <https://arabstates.unwomen.org/en/stories/feature-story/2024/03/womens-organizations-provide-a-lifeline-to-women-in-gaza>.
- Žene u crnom. *Stop the war in Ukraine, stop the war in the Middle East*. <https://zeneucrnom.org/en/12-o-nama/naslovna/2356-stop-ratu-u-ukrajini-stop-ratu-na-bliskom-istoku>.

### Bibliography

- Abuarquob, Huda. “Promoting implementation of Resolution 1325 in Palestine.” *Palestine-Israel Journal* 25 (3&4) (2020). <https://www.pij.org/articles/2060/promoting-implementation-of-resolution-1325-in-palestine>.
- Agency for Legislative Initiatives. *20th Anniversary of the UN Security Council Resolution “Women, Peace, Security”*, October 31, 2020. <https://parlament.org.ua/analytics/20-ta-richnyczya-rezolyucziyi-rady-bezpeky-oon-zhinky-myр-bezpeka/> [in Ukrainian].

- Arab Reform Initiative. *Palestinian women's voices: The impact of conflict and occupation*, 2023. [https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/storage.arab-reform.net/ari/2023/12/26142042/SAWT\\_Palestine\\_En\\_18Dec.pdf](https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/storage.arab-reform.net/ari/2023/12/26142042/SAWT_Palestine_En_18Dec.pdf).
- Batinic, Jelena. "Feminism, nationalism, and war: The 'Yugoslav case' in feminist texts." *Journal of International Women's Studies* 3(1) (2013): 1–23. <https://vc.bridgew.edu/jiws/vol3/iss1/1>.
- Beloshenko, Alla, and Anastasia Rodi. *Women in Media and Activism: Challenges, Risks and Opportunities in Wartime: Analytical Report*. Kyiv: ZMINA Human Rights Center, 2025. [https://zmina.ua/wp-content/uploads/sites/2/2025/12/zvit\\_w\\_ukr\\_web.pdf](https://zmina.ua/wp-content/uploads/sites/2/2025/12/zvit_w_ukr_web.pdf) [in Ukrainian].
- Berg, Bruce L. *Qualitative research methods for the social sciences*. 4th ed. Boston: Allyn and Bacon, 2001.
- Cabinet of Ministers of Ukraine. *On approval of the National Action Plan for the implementation of UN Security Council Resolution 1325 "Women, Peace, Security" for the period until 2020*. Order 113-r, February 24, 2016. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/113-2016-%D1%80#n11> [in Ukrainian].
- Cabinet of Ministers of Ukraine. *On 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://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1544-2020-%D1%80#n14> [in Ukrainian].
- European Prostir. *Women, Peace, Security: How Resolution 1325 is being implemented in Ukraine, March 28, 2018*. <https://euprostir.org.ua/stories/132514> [in Ukrainian].
- Krippendorff, Klaus. *Content analysis: An introduction to its methodology*. 2nd ed. Sage Publications, 2004.
- Martsenyuk, Tamara. "Ensuring Gender Equality in the Armed Forces of Ukraine." *Empirio* 1, no. 1 (2024): 44–54. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.44-54> [in Ukrainian].
- Martsenyuk, Tamara. *Fearless. The History of Ukrainian Feminism in Interviews*. Kyiv: Creative Women Publishing, 2025 [in Ukrainian].
- Martsenyuk, Tamara. *Unwavering. The History of Ukrainian Human Rights in Interviews*. Kyiv: Creative Women Publishing, 2025 [in Ukrainian].
- National Social Service of Ukraine. *UN Security Council Resolution 1325 "Women, Peace, Security"*, adopted by the UN Security Council on October 31, 2000. <https://nssu.gov.ua/genderna-rivnist/rezolyuciya-radi-bezpeki-oon-1325> [in Ukrainian].
- Prokhorova, Anna. "Methodological Features of the Study of Personal Testimonies of Maidan Participants in 2013–2014 using the Method of Semi-Structured Interview." *NaUKMA Research Papers. Sociological Sciences* 196 (2017): 32–7. <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/12221> [in Ukrainian].
- Tyshko, Iryna. "Gender approach in foreign policy." In *Russian war against Ukraine: transformations of social institutions and practices: collection of abstracts of the second scientific and practical conference (October 29–31, 2025, Kyiv)*, 112–6. Kyiv: NaUKMA, 2025. <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/9b3ec6d4-c54e-433c-83d3-59d716f1aad7> [in Ukrainian].
- Ukrainian Women's Fund. *From formation to maturity – self-assessment of the feminist movement in Ukraine*, 2024. <https://uwf.org.ua/vid-stanovlennya-do-zrilosti-samooczinka-feministychno-ruhu-v-ukrajini/> [in Ukrainian].
- UN Women Ukraine. *Civil Society*. <https://ukraine.unwomen.org/uk/partnery/hromadyanske-suspilstvo> [in Ukrainian].
- UN Women. *Midterm evaluation of the Ukrainian NAP on implementation of UNSCR 1325 WPS*, 2018. [https://eca.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20ECA/Attachments/Publications/2019/10/The%20Midterm%20evaluation%20of%20the%20Ukrainian%20NAP%20on%20implementation%20of%20UNSCR%201325%20WPS\\_UKR.pdf](https://eca.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20ECA/Attachments/Publications/2019/10/The%20Midterm%20evaluation%20of%20the%20Ukrainian%20NAP%20on%20implementation%20of%20UNSCR%201325%20WPS_UKR.pdf).
- UN Women. *Women-led organizations and women's rights organizations role in humanitarian action in Palestine: Barriers and opportunities*, 2023. [https://www.un.org/unispal/wp-content/uploads/2023/02/UNWOMENRPT\\_200223.pdf](https://www.un.org/unispal/wp-content/uploads/2023/02/UNWOMENRPT_200223.pdf).
- UN Women. *Women's organizations provide a lifeline to women in Gaza*, 2024. <https://arabstates.unwomen.org/en/stories/feature-story/2024/03/womens-organizations-provide-a-lifeline-to-women-in-gaza>.
- Yaholnik, Alyona. "How the women's veterans' movement works in Ukraine." *Ukrainer*, July 27, 2024. <https://www.ukrainer.net/rukh-veteranka/> [in Ukrainian].
- Žene u crnom. *Stop the war in Ukraine, stop the war in the Middle East*. <https://zeneucrnom.org/en/12-o-nama/naslovna/2356-stop-ratu-u-ukrajini-stop-ratu-na-bliskom-istoku>.

**Nataliia Ditchuk**

Student at the Department of Sociology,  
National University of Kyiv-Mohyla Academy, Ukraine  
<https://orcid.org/0009-0001-6638-4807>  
n.ditchuk@ukma.edu.ua

**Tamara Martsenyuk**

PhD in Sociology, Associate Professor at the Department of Sociology,  
National University of Kyiv-Mohyla Academy, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0002-4785-5618>  
t.martsenyuk@ukma.edu.ua

**Iryna Tyshko**

PhD student at the Department of International Relations,  
National University of Kyiv-Mohyla Academy, Ukraine  
<https://orcid.org/0009-0008-1539-9890>  
i.tyshko@ukma.edu.ua

## INTERNATIONAL AND REGIONAL ACTIVITIES OF FEMINIST HUMAN RIGHTS ORGANIZATIONS DURING THE WAR

**Abstract**

The article is devoted to the study of the features of the activities of human rights organizations working with feminist issues, in particular, during the full-scale invasion of Ukraine. The concept of human rights organizations working on feminist issues is outlined, and the features of their activities during international conflicts are also described. The following international and regional areas of activity of human rights organizations working with feminist issues during the war are highlighted: protection of women's rights in conflict; psychological and humanitarian assistance; advocacy for women's rights, in particular, the promotion of the implementation of UN Security Council Resolution 1325 "Women, Peace, Security"; response to emergency situations; organization of protest actions.

In the empirical part of the article, based on 10 semi-structured interviews with representatives of civil society organizations, the main areas of their activities were identified both before and after the full-scale invasion. It is noted that until 2022, civil society organizations worked mainly in education, advocacy, and to the prevention of gender-based violence (GBV) and conflict-related sexual violence (CRSV). After the invasion began, they expanded their activities, beginning to provide humanitarian and feminist care to activists.

The main challenges that organizations have faced since the start of the Russo-Ukrainian war were also systematized. In particular, by 2022, the main difficulties were the activities of right-wing radical groups and the lack of sustained donor funding due to high competition. During the full-scale invasion, almost all surveyed organizations faced financial and security challenges, as well as professional burnout and employee fatigue.

**Keywords:** human rights organizations, international activity, regional activity, Russo-Ukrainian war, war, feminist issues, Ukrainian society, women, peace, security.

*Подано / Submitted: 15.03.2026*

*Схвалено до публікації / Accepted: 07.05.2026*

*Оприлюднено / Published: 29.05.2026*



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2026.3.2.20-28>

УДК 327.5:355.4

### **Олександр Осадчий**

Полковник, Департамент закупівель Міністерства оборони України,  
здобувач ступеня магістра за ОНП «Бізнес-дипломатія і GR-політики»,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія», Україна  
<https://orcid.org/0009-0007-9499-2715>  
Bmwooo40@gmail.com

### **Яна Желябовська**

Магістр політології, старша викладачка кафедри міждисциплінарної освіти  
факультету «Києво-Могилянська школа професійної та неперервної освіти»,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія», Україна  
<https://orcid.org/0009-0003-6492-5563>  
ya.zheliabovska@ukma.edu.ua

## **ВІЙСЬКОВО-ТЕХНІЧНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО УКРАЇНИ З ПАРТНЕРАМИ: ПОЛІТИЧНІ ОБМЕЖЕННЯ ТА ЕКОНОМІЧНІ МОЖЛИВОСТІ**

*У статті досліджено військово-технічне співробітництво (далі — ВТС) України з міжнародними партнерами у 2022–2025 рр. як багатовимірний процес, що формується на перетині політики, економіки та національної безпеки. Аргументовано, що після початку повномасштабної війни ВТС еволюціонувало від переважно епізодичних поставок до системи повного циклу, яка охоплює навчання персоналу, логістичну й ремонтно-сервісну підтримку, стандартизацію процедур, передачу технологій та елементи виробничої кооперації. Показано, що ефективність ВТС визначається взаємодією двох груп чинників: 1) політичних обмежень — внутрішньополітичних циклів держав-партнерів, режимів експортного контролю, чутливості технологій та ескалаційних ризиків, а також процедурної інерції ухвалення рішень; 2) економічних можливостей — спроможності України забезпечувати життєвий цикл отриманих систем, розвивати сервісні хаби, диверсифікувати фінансові механізми та локалізувати окремі виробничі операції. На матеріалі кейсів США, ЄС і Туреччини виокремлено різні моделі ВТС: масштабна ресурсно-технологічна підтримка та інтероперабельність (США), інституційна координація та поступова виробнича інтеграція (ЄС), технологічна взаємодоповнюваність і двостороння кооперація в чутливих сегментах (Туреччина). Обґрунтовано, що стратегічний ефект ВТС зростає за умови переходу від логіки «поставок» до логіки «спроможностей», тобто включення в пакети підтримки навчання, ЗП, ремонту,*

*боєприпасів та управління запасами, а також формування передбачуваного регуляторного середовища для спільних виробництв. Сформульовано рекомендації для державної політики: посилення міжвідомчої координації, пріоритезація стандартів і платформ, розвиток локалізації та довгострокових програм співпраці.*

**Ключові слова:** військово-технічне співробітництво, обороноздатність держави, політична підтримка, оборонно-промисловий комплекс, інтеперабельність, міжнародне партнерство.

**Постановка наукової проблеми.** Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України у 2022 р. радикально трансформувала параметри функціонування національної системи безпеки та оборони. У цих умовах військово-технічне співробітництво (далі — ВТС) набуло системного значення як визначальний інструмент забезпечення обороноздатності держави.

На відміну від попередніх періодів, коли ВТС виконувало допоміжну роль, сучасна модель передбачає інтеграцію постачання озброєнь із навчанням персоналу, технічним обслуговуванням, логістикою та стандартизацією<sup>1</sup>. Це свідчить про перехід до нової парадигми, в якій ВТС постає як комплексна система формування військових спроможностей.

Проте ефективність цього процесу суттєво обмежується політичними чинниками, що охоплюють внутрішньополітичні цикли держав-партнерів, обмеження експортного контролю, а також ризики ескалації конфлікту. Паралельно економічні можливості України визначають здатність перетворювати зовнішню допомогу на довгостроковий ресурс розвитку власного оборонно-промислового комплексу.

Отже, ключова наукова проблема полягає у визначенні механізмів взаємодії політичних обмежень та економічних можливостей у межах сучасного військово-технічного співробітництва України.

**Метою статті** є комплексне вивчення політичних обмежень та економічних можливостей військово-технічного співробітництва України у 2022–2025 рр. на прикладі співпраці зі США, ЄС і Туреччиною, а також визначення шляхів підвищення його ефективності.

**Гіпотеза дослідження** полягає в тому, що ефективність ВТС зростає за умови інституціоналізації політичної підтримки та розвитку економічних механізмів забезпечення життєвого циклу озброєнь.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній науковій літературі військово-технічне співробітництво розглядають у межах кількох ключових теоретичних підходів. Представники реалістичної школи міжнародних відносин (зокрема Дж. Міршаймер) трактують ВТС як інструмент забезпечення балансу сил, де передача озброєнь є засобом зміцнення військового потенціалу держави та стримування противника.

Водночас неоліберальний інституціоналізм (Р. Кеоган, Дж. Най) акцентує на ролі міжнародних інституцій, які сприяють формуванню стабільних механізмів співробітництва, стандартизації та взаємосумісності збройних сил.

Значний внесок у дослідження ВТС роблять прикладні аналітичні центри. Зокрема, звіти SIPRI дають змогу оцінити глобальні тенденції трансферів озброєнь, тоді як IISS аналізує військові спроможності держав у контексті міжнародної безпеки<sup>2</sup>.

Українські дослідники, зокрема В. Бадрак, наголошують на проблемах розвитку оборонно-промислового комплексу, включно з технологічною залежністю, інституційними бар'єрами та потребами локалізації виробництва<sup>3</sup>.

Попри значну кількість досліджень, бракує інтегрованого аналізу взаємодії політичних та економічних чинників ВТС, що визначає актуальність цієї роботи.

<sup>1</sup> Congressional Research Service, *U.S. Security Assistance to Ukraine* (Washington, 2024).

<sup>2</sup> IISS, *The Military Balance 2024* (London: IISS, 2024).

<sup>3</sup> В. Бадрак, *Оборонно-промисловий комплекс України: стан і перспективи розвитку* (Київ, 2022).

Важливим елементом наукового аналізу військово-технічного співробітництва є також дослідження його як інструменту зовнішньополітичного впливу. У сучасних західних дослідженнях ВТС розглянуто не лише як економічний або безпековий механізм, але і як засіб формування залежностей, зміцнення союзницьких відносин та розширення геополітичного впливу держав-донорів. Зокрема, у працях, присвячених оборонній кооперації, наголошено, що передача озброєнь супроводжується формуванням довгострокових інституційних зв'язків, які впливають на військову доктрину, оперативні стандарти та навіть політичні рішення держав-реципієнтів. Отже, ВТС є елементом так званої «безпекової залежності», яка водночас може мати як позитивний ефект (інтеграція в системі колективної безпеки), так і ризики обмеження стратегічної автономії.

Окрему увагу дослідники приділяють ролі транснаціональних корпорацій оборонного сектору, які стають активними учасниками ВТС. У цьому контексті співробітництво держав доповнюється економічними інтересами приватного капіталу, що сприяє комерціалізації оборонної сфери та посилює конкуренцію на глобальному ринку озброєнь. Ці висновки корелюють із результатами досліджень SIPRI<sup>4</sup>, які демонструють зростання ролі військово-технічного співробітництва в трансформації глобального ринку озброєнь.

Отже, в сучасній науковій літературі ВТС має багато вимірів, адже поєднує політичні, економічні та безпекові компоненти, проте питання їхньої взаємодії в конкретному кейсі України залишається недостатньо дослідженим.

Наявні дослідження здебільшого розглядають політичні або економічні аспекти військово-технічного співробітництва окремо. Бракує комплексного підходу, який би пояснив, як політичні обмеження трансформуються в економічні бар'єри, а економічні інструменти можуть зменшувати політичні ризики залежності.

Саме цей взаємозв'язок і є основним предметом цього дослідження.

### 1. Політичні обмеження військово-технічного співробітництва

Політичний вимір військово-технічного співробітництва України з партнерами визначається складною взаємодією внутрішніх і зовнішніх чинників, що безпосередньо впливають на масштаби, структуру та динаміку надання оборонної допомоги. Передусім рішення щодо передачі озброєнь формуються в політичному контексті держав-донорів, де важливу роль відіграють електоральні цикли, позиції політичних еліт і громадської думки.

Зокрема, у Сполучених Штатах Америки механізми ухвалення рішень щодо військової допомоги Україні демонструють значну залежність від балансів між виконавчою владою та Конгресом. Це створює ситуацію, за якої обсяги підтримки можуть бути як суттєво збільшені, так і обмежені під впливом внутрішньополітичної боротьби. Подібна залежність формує фактор невизначеності, що ускладнює довгострокове планування оборонної політики України. Ця залежність підтверджується аналітичними матеріалами Congressional Research Service<sup>1</sup>, які підкреслюють роль Конгресу США у формуванні обсягів і напрямів військової допомоги Україні.

Іншим важливим обмеженням є режими експортного контролю та обмеження на передачу високотехнологічних систем. Держави-партнери часто обережно підходять до поставок озброєнь, які можуть бути використані для завдання ударів по території Російської Федерації, що пов'язано з ризиками ескалації конфлікту. Отже, політичні обмеження формують своєрідну «межу допустимості» у ВТС, яка визначає доступність тих чи інших систем.

Одночасно важливою характеристикою політичного виміру є поступова інституціоналізація підтримки України. Перехід від ситуативних рішень до багаторічних програм співпраці свідчить про трансформацію ВТС з інструменту тактичного реагування на елемент стратегічного партнерства.

Важливо також враховувати, що політичні обмеження у військово-технічному співробітництві мають не лише ситуативний, а й структурний характер. Вони формуються в межах наявних міжнародних режимів безпеки, включно з системою експортного контролю, багатосторонніми

<sup>4</sup> SIPRI, *Trends in International Arms Transfers 2023* (Stockholm: SIPRI, 2024).

угодами щодо нерозповсюдження озброєнь та політичними домовленостями між державами. Це означає, що навіть за наявності політичної волі підтримка України може бути обмежена інституційними рамками.

Крім того, важливу роль відіграє фактор «ескалаційної чутливості», який визначає готовність партнерів передавати певні категорії озброєнь. Зокрема, системи великої дальності або високо-технологічні компоненти часто розглядають як потенційно ескалаційні, що обмежує їх постачання або супроводжується додатковими умовами використання.

Суттєвим аспектом є також асиметрія в ухваленні рішень між різними категоріями партнерів. Якщо для США характерна централізована модель ухвалення стратегічних рішень, то у ЄС рішення потрібно узгодити між державами-членами, що значно уповільнює процес. Це створює ситуацію, коли навіть за наявності ресурсів їх ефективне використання затримується через політичні процедури.

Отже, політичні обмеження ВТС не є випадковими, а мають системний характер і формуються як результат складної взаємодії міжнародних норм, внутрішньополітичних процесів та безпекових ризиків.

## **2. Економічні можливості та обмеження**

Економічний вимір військово-технічного співробітництва визначає здатність України ефективно інтегрувати отримані ресурси у власну систему оборони. Ключовим аспектом є не лише отримання озброєнь, а й забезпечення їх повноцінного життєвого циклу, включно з технічним обслуговуванням, ремонтом, модернізацією та забезпеченням боєприпасами.

В умовах війни високої інтенсивності критичного значення набуває концепція «економіки володіння» (*total cost of ownership*), яка передбачає врахування повних витрат на використання озброєнь. Без належної інфраструктури обслуговування навіть високотехнологічні системи швидко втрачають свою ефективність, що знижує реальний оборонний потенціал.

Особливу роль у цьому контексті відіграє локалізація виробництва та сервісу. Розвиток ремонтних хабів, створення спільних підприємств та перенесення окремих виробничих операцій на територію України дають змогу не лише скоротити логістичні витрати, а й підвищити автономність функціонування оборонного сектору.

Крім того, економічні можливості ВТС тісно пов'язані з розвитком інвестиційного середовища. Прозорість регуляторної політики, захист прав інтелектуальної власності та стабільність правил гри є ключовими передумовами залучення іноземних партнерів до довгострокових проєктів.

Важливим аспектом економічного забезпечення ВТС є також проблема фрагментації типів озброєння, що надходять до України від різних партнерів. Використання значної кількості різних платформ створює додаткове навантаження на логістичні системи, ускладнює підготовку персоналу та збільшує витрати на обслуговування.

У цьому контексті виникає необхідність переходу до політики типізації озброєнь, яка передбачає обмеження різноманітності техніки та концентрацію ресурсів на окремих платформах. Це дає змогу зменшити витрати на технічне забезпечення та підвищити загальну ефективність використання ресурсів.

Окрему роль відіграє питання довгострокового фінансування. Військово-технічне співробітництво потребує значних інвестицій не лише з боку партнерів, але й з боку України. Це охоплює витрати на створення інфраструктури, модернізацію підприємств ОПК, підготовку кадрів та розвиток науково-дослідної бази.

У цьому контексті важливим напрямом є залучення міжнародних фінансових інституцій та використання механізмів спільного фінансування проєктів, що дає змогу розподілити ризики та забезпечити стабільність розвитку ВТС.

Отже, економічний вимір військово-технічного співробітництва потребує системного підходу, що враховує як короткострокові потреби фронту, так і довгострокові цілі розвитку національної економіки.

### 3. Порівняльний аналіз моделей ВТС: США, ЄС, Туреччина

#### Сполучені Штати Америки

Модель військово-технічного співробітництва США з Україною характеризується високим рівнем ресурсної забезпеченості та технологічності. Вона передбачає інтегрований підхід, що охоплює постачання озброєнь, підготовку персоналу, логістичну підтримку та стандартизацію процедур.

Головною особливістю цієї моделі є залежність від внутрішньополітичних процесів. Рішення про фінансування допомоги ухвалює Конгрес, що створює можливість для політичних затримок і змін у стратегічних пріоритетах.

#### Європейський Союз

Європейська модель ВТС базується на інституційній координації та багаторівневому управлінні. Використання механізмів на кшталт European Peace Facility дає змогу акумулювати ресурси держав-членів і спрямовувати їх на підтримку України.

Водночас складність цієї моделі полягає в різноманітності інтересів країн ЄС, що може уповільнювати процес ухвалення рішень. Попри це, ЄС поступово переходить до формування спільного оборонного простору, що відкриває можливості для глибшої інтеграції України. Зокрема, фінансові механізми підтримки, як-от European Peace Facility<sup>5</sup>, відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності військово-технічного співробітництва з боку Європейського Союзу.

#### Туреччина

Турецька модель ВТС є прикладом більш гнучкого і прагматичного підходу. Вона базується на принципі технологічної взаємодоповнюваності та орієнтації на конкретні проєкти.

Співпраця у сфері безпілотних технологій демонструє потенціал двосторонніх партнерств, які можуть поєднувати передачу технологій із розвитком локального виробництва. Це створює передумови для зменшення залежності від великих міжнародних коаліцій.

Порівняльний аналіз зазначених моделей дає змогу зробити висновок, що ефективність військово-технічного співробітництва значною мірою залежить від ступеня його інституціоналізації та рівня технологічної кооперації.

Американська модель забезпечує найбільший обсяг ресурсів, але залишається політично залежною. Європейська модель має більшу стабільність, однак поступається за швидкістю ухвалення рішень. Турецька модель є гнучкою, але має обмежений масштаб.

З погляду України, оптимальною є комбінація цих моделей: можливість одночасно отримувати ресурси, інтегруватися в міжнародні інституції та розвивати власний оборонно-промисловий потенціал.

Такий підхід відповідає сучасним тенденціям міжнародних відносин, де безпекове співробітництво дедалі більше поєднується з економічною взаємозалежністю та спільним виробництвом.

### 4. Інституційна трансформація ВТС

Аналіз показує, що військово-технічне співробітництво України перебуває у фазі глибокої трансформації. Відбувається перехід від моделі, орієнтованої на постачання озброєнь, до моделі, що передбачає формування комплексних спроможностей.

Ця трансформація охоплює:

- інтеграцію в міжнародні системи стандартизації;
- розвиток власного ОПК;
- посилення державно-приватного партнерства;
- формування довгострокових програм співробітництва.

Поглиблений аналіз інституційної трансформації військово-технічного співробітництва України свідчить про поступове формування нових механізмів взаємодії з міжнародними партнерами, які виходять за межі традиційної моделі міждержавних домовленостей. У сучасних умовах

<sup>5</sup> European Commission, *European Peace Facility: Annual Report 2023* (Brussels, 2024).

спостерігається зростання ролі багаторівневих форматів співробітництва, що охоплюють не лише урядові структури, а й міжнародні організації, приватний сектор та науково-дослідні установи.

Одним із ключових напрямів розвитку є формування спільних інституційних платформ для координації військової допомоги. Такі платформи дають змогу забезпечити узгодженість дій між різними партнерами, уникнути дублювання ресурсів та підвищити ефективність їх використання. Важливим елементом цих механізмів є цифровізація процесів обліку, моніторингу та розподілу допомоги, що сприяє підвищенню прозорості та оперативності управління.

Особливого значення набуває гармонізація нормативно-правової бази України із стандартами НАТО та Європейського Союзу, що створює передумови для глибшої інтеграції в міжнародні оборонні системи. Це охоплює адаптацію процедур закупівель, стандартизацію технічних вимог та впровадження сучасних практик управління життєвим циклом озброєнь.

Водночас трансформація інституційного середовища передбачає необхідність підвищення ефективності внутрішніх управлінських структур, відповідальних за реалізацію ВТС. Ідеться про створення централізованих органів координації, здатних оперативно реагувати на виклики та забезпечувати стратегічне планування розвитку оборонного сектору.

### 5. Сценарний аналіз розвитку ВТС

Подальший розвиток військово-технічного співробітництва України може відбуватися за кількома сценаріями:

- сценарій глибокої інтеграції — передбачає поступове входження України до європейського оборонного простору;
- сценарій часткової автономії — акцент на розвитку власного ОПК зі збереженням кооперації;
- сценарій фрагментації — зростання залежності від нестабільної зовнішньої підтримки.

Найефективнішим є перший сценарій, який поєднує політичну стабільність і економічний розвиток.

Реалізація військово-технічного співробітництва на практиці супроводжується значною кількістю організаційних та інституційних викликів. Однією з ключових є проблема координації між різними органами державної влади, відповідальними за формування запитів, прийом техніки, її розподіл і подальше обслуговування.

Особливого значення набуває створення ефективної системи управління потоками військової допомоги, яка забезпечує швидкість ухвалення рішень та їх узгодженість. Відсутність такої системи може призводити до затримок у доставці озброєнь, їх нераціонального використання або перевантаження логістичної інфраструктури.

Іншим важливим аспектом є підготовка персоналу. Складні сучасні системи озброєнь потребують високого рівня технічної компетентності, а отже розгортання відповідних навчальних програм як за кордоном, так і на території України.

Крім того, значну роль відіграє питання стандартизації. Використання різних типів озброєння, постачальниками яких є різні партнери, створює проблему сумісності, що впливає на ефективність їх застосування. Вирішення цієї проблеми можливе через поступове впровадження стандартів НАТО<sup>6</sup> та уніфікацію технічних рішень.

Важливим напрямом розвитку ВТС є також створення спільних виробничих потужностей. Це не лише дає змогу підвищити ефективність забезпечення збройних сил, але й сприяє розвитку національної промисловості та створенню нових робочих місць.

Для об'єктивного оцінювання ефективності військово-технічного співробітництва доцільно використовувати систему кількісних та якісних індикаторів (швидкість постачання озброєнь, рівень їх технічної готовності, ефективність використання в бойових умовах, а також ступінь локалізації виробництва).

Важливим показником є час між ухваленням політичного рішення та фактичним введенням системи в експлуатацію. Скорочення цього часу свідчить про підвищення ефективності логістичних і організаційних процесів.

<sup>6</sup> NATO, *NATO Standardization Office*, accessed May 5, 2026, <https://www.nato.int>.

Не менш значущим є рівень інтеграції України в міжнародні оборонні структури, що відображає здатність держави використовувати можливості ВТС для довгострокового розвитку.

У середньостроковій перспективі розвиток військово-технічного співробітництва України визначатиметься як динамікою міжнародної безпекової ситуації, так і внутрішніми реформами у сфері оборони та промисловості. Одним із ключових напрямів є розширення участі України у спільних оборонних проєктах із провідними державами світу, що дасть змогу не лише отримувати сучасні технології, а й інтегруватися в глобальні виробничі ланцюги.

Значний потенціал має розвиток високотехнологічних сегментів ОПК, зокрема у сфері безпілотних систем, кібербезпеки та військової електроніки. Саме ці напрями відповідають сучасним тенденціям ведення бойових дій і можуть забезпечити Україні конкурентні переваги на міжнародному ринку озброєнь.

Важливим фактором є також поглиблення співпраці з міжнародними організаціями, як-от НАТО та Європейський Союз, що сприятиме подальшій стандартизації та інтеграції українських Збройних Сил у колективні системи безпеки.

Ефективність реалізації цих перспектив значною мірою залежатиме від здатності держави забезпечити стабільність регуляторного середовища, захист інвестицій та розвиток людського капіталу.

Отже, майбутнє військово-технічного співробітництва України пов'язане з переходом до більш складних та інтегрованих форм взаємодії, що поєднують політичні, економічні та технологічні компоненти.

### **Висновки і перспективи подальших досліджень**

Проведене дослідження засвідчило, що військово-технічне співробітництво України у 2022–2025 рр. набуло якісно нового змісту, трансформувавшись із механізму ситуативної допомоги в системний інструмент забезпечення національної безпеки.

Ключовим результатом є встановлення того, що ефективність ВТС визначається взаємодією двох груп чинників — політичних і економічних, які є взаємозалежними. Політичні обмеження можуть стримувати розвиток співробітництва, проте розвинені економічні механізми здатні зменшувати їхній вплив.

Водночас аналіз показав, що стратегічна ефективність ВТС досягається лише за умови переходу до моделі формування спроможностей, що передбачає інтеграцію України в міжнародні оборонні ланцюги, розвиток локалізації виробництва та інституціоналізацію співпраці з партнерами.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з аналізом ефективності конкретних механізмів локалізації, оцінюванням впливу ВТС на економіку України, а також вивченням моделей інтеграції в європейський оборонний простір.

### **Список використаної літератури**

- Бадрак, В. *Оборонно-промисловий комплекс України: стан і перспективи розвитку*. Київ, 2022.
- Верховна Рада України. *Про національну безпеку України*. Закон України 2469-VIII, 21 червня 2018. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>.
- Стратегія національної безпеки України*. Указ Президента України 392/2020. 14 вересня 2020. <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>.
- Центр оборонних стратегій. *Аналітичні матеріали щодо розвитку оборонного сектору України*. 2024.
- Congressional Research Service. *U.S. Security Assistance to Ukraine*. Washington, 2024.
- European Commission. *European Peace Facility: Annual Report 2023*. Brussels, 2024.
- IISS. *The Military Balance 2024*. London: IISS, 2024.
- NATO. NATO Standardization Office. Accessed May 5, 2026. <https://www.nato.int>.
- OECD. *Security and Defence Investment Trends*. Paris, 2023.
- SIPRI. *Trends in International Arms Transfers 2023*. Stockholm: SIPRI, 2024.
- U.S. Department of Defense. *Fact Sheet on U.S. Security Assistance to Ukraine*. 2024.

### Bibliography

- Badrak, V. *Oboronno-promyslovyi kompleks Ukrainy: stan i perspektyvy rozvytku*. Kyiv, 2022 [in Ukrainian]. Center for Defense Strategies. *Analytical materials on the development of the defense sector of Ukraine*. 2024 [in Ukrainian].
- Congressional Research Service. *U.S. Security Assistance to Ukraine*. Washington, 2024.
- European Commission. *European Peace Facility: Annual Report 2023*. Brussels, 2024.
- IISS. *The Military Balance 2024*. London: IISS, 2024.
- National Security Strategy of Ukraine*. Decree of the President of Ukraine 392/2020. September 14, 2020. <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> [in Ukrainian].
- NATO. NATO Standardization Office. Accessed May 5, 2026. <https://www.nato.int>.
- OECD. *Security and Defence Investment Trends*. Paris, 2023.
- SIPRI. *Trends in International Arms Transfers 2023*. Stockholm: SIPRI, 2024.
- U.S. Department of Defense. *Fact Sheet on U.S. Security Assistance to Ukraine*. 2024.
- Verkhovna Rada of Ukraine. *On National Security of Ukraine*. Law of Ukraine 2469-VIII. June 21, 2018. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> [in Ukrainian].

### Oleksandr Osadchyi

Colonel, Procurement Department of the Ministry of Defense of Ukraine,  
Master's student, "Business Diplomacy and GR Politics",  
National University of Kyiv-Mohyla Academy, Ukraine  
<https://orcid.org/0009-0007-9499-2715>  
Bmwooo40@gmail.com

### Yana Zheliabovska

Master in Political Science, Senior Lecturer at the Department of Interdisciplinary Education,  
Faculty "Kyiv-Mohyla School of Professional and Continuing Education",  
National University of Kyiv-Mohyla Academy, Ukraine  
<https://orcid.org/0009-0003-6492-5563>  
ya.zheliabovska@ukma.edu.ua

## UKRAINE'S MILITARY-TECHNICAL COOPERATION WITH PARTNERS: POLITICAL CONSTRAINTS AND ECONOMIC CAPACITY

### Abstract

This article provides a comprehensive analysis of Ukraine's military-technical cooperation (MTC) with international partners in 2022–2025 as a key component of national security in the context of full-scale war. It argues that contemporary MTC has evolved from episodic arms deliveries into an integrated full-cycle support system that includes personnel training, logistics, maintenance and repair, procedural standardization, technology transfer, and elements of industrial cooperation.

The study demonstrates that the effectiveness of MTC is determined by the interaction between two groups of factors: (1) political constraints, including domestic political cycles in partner states, export control regimes, the sensitivity of military technologies, escalation risks, and decision-making procedures; and (2) economic capacity, including Ukraine's ability to sustain the lifecycle of defense systems, develop repair and maintenance infrastructure, diversify financing mechanisms, and localize selected production processes.

Based on the analysis of the United States, the European Union, and Türkiye, the article identifies distinct models of MTC and assesses their implications for Ukraine's defense capabilities. It concludes that the strategic effectiveness of MTC increases when policy shifts from a "delivery" logic to a "capability" logic, integrating training, maintenance, spare parts, ammunition, and logistics into a unified support framework.

Finally, the article outlines key policy priorities for Ukraine, including strengthening interagency coordination, prioritizing platforms and standards, expanding localization, and institutionalizing long-term cooperation mechanisms.

**Keywords:** military-technical cooperation, national defense capability, political support, defense industry, interoperability, international partnerships.

*Подано / Submitted: 12.04.2026*

*Схвалено до публікації / Accepted: 14.05.2026*

*Оприлюднено / Published: 29.05.2026*



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2026.3.2.29-39>

УДК 327(4-672ЄС):004

### Данило Непочатов

Аспірант,

спеціальність 291 «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії»,  
кафедра міжнародних відносин і політичної філософії,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна

<https://orcid.org/0009-0006-5819-5842>

danylo.nepochatov@hneu.net

## ЦИФРОВИЙ СУВЕРЕНІТЕТ ЯК ЗОВНІШНЬОПОЛІТИЧНИЙ ПРОЄКТ ЄС: РЕГУЛЯТОРНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА КІБЕРДИПЛОМАТІЯ

*У статті досліджено цифровий суверенітет Європейського Союзу як стратегічний проєкт, спрямований на подолання аутсайдерства у світі в умовах технологічної залежності від США та КНР. Виявлено прогалину в науковому дискурсі щодо системного зв'язку між внутрішнім регулюванням ЄС та його зовнішньополітичною активністю. Європейську цифрову незалежність розглянуто через призму трьох взаємопов'язаних вимірів: суверенітету даних (контроль над транскордонними потоками та юрисдикція), технологічної автономії (подолання інфраструктурної залежності) та нормативної ваги єдиного європейського ринку.*

*Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні двофазної трансмісійної моделі, яка пояснює механізм конвертації нормативної влади ЄС у геополітичний вплив. Перша фаза описує односторонній регуляторний експорт через Брюссельський ефект: ринкова вага ЄС змушує глобальних гравців імплементувати європейські стандарти (GDPR, AI Act). Друга фаза — багатостороння кібердипломатія — активується, коли ринкова логіка вичерпує свої можливості, дозволяючи ЄС використовувати регуляторні прецеденти (наприклад, рішення Суду ЄС у справі Schrems II) як дипломатичні аргументи на міжнародних майданчиках (G7, OEWG).*

*Доведено, що за умов дефіциту інфраструктурної потужності («поетичної влади») ЄС компенсує її нарощуванням «кібернетичної влади» — спроможності встановлювати правила гри.*

*Методологічною базою дослідження є системний підхід і метод кейс-стаді (аналіз бразильського LGPD та корпоративних політик Big Tech).*

*Зроблено висновок, що цифровий суверенітет ЄС є моделлю «регуляторної дипломатії за замовчуванням», завдяки якій Європейський Союз зберігає суб'єктність у глобальному технологічному протистоянні.*

**Ключові слова:** цифровий суверенітет, кібердипломатія, Брюссельський ефект, Пекінський ефект, технологічна автономія, ЄС, штучний інтелект.

**Постановка проблеми.** Глобальне геополітичне суперництво між Сполученими Штатами і Китаєм набуває особливої гостроти в кіберпросторі та сфері цифрових технологій. Через надмірну політизацію та перманентну конкуренцію цей простір перетворився на те, що Лукас Келло охарактеризував як стан «немиру» — ситуацію, яка не сягає масштабів відкритої війни, але й однозначно не є миром<sup>1</sup>. В умовах такого жорсткого протистояння Європейський Союз виявився вразливим: через брак власних технологічних компаній у цифровому вимірі ЄС утворився «стратегічний вакуум»<sup>2</sup>. Оскільки цю порожнечу швидко заповнили американські Big Tech компанії, Євросоюз розпочав боротьбу за статус стратегічного актора в глобальному технологічному протистоянні.

Цей вакуум особливо відчутний в економічному і технологічному вимірах. Згідно з консенсусом провідних міжнародних інституцій, цифрові технології та потоки даних є фундаментальним драйвером економічного зростання у XXI столітті: за оцінкою ЮНКТАД, до 2033 року цифрова економіка разом із технологічним сектором досягне 5 трлн дол. США<sup>3</sup>. З огляду на те, що цифрові платформи та штучний інтелект формуватимуть лівову частку доданої вартості глобального ВВП у наступному десятилітті, відставання ЄС у розбудові власної інфраструктури становить пряму загрозу його геополітичній суб'єктності. Показовою є оцінка Центру Белфера при Гарвардському університеті: у сфері критичних та новітніх технологій ЄС посідає лише третє місце (41,6 пункту), суттєво поступаючись США (84,1) та КНР (66,9)<sup>4</sup>. Залежність від зовнішніх поставальників є структурною, наприклад, на Amazon, Microsoft та Google припадає близько 70 % хмарного ринку ЄС, а загалом Союз залежить від третіх країн у понад 80 % своїх цифрових продуктів, послуг, інфраструктури та інтелектуальної власності<sup>5</sup>.

Саме це технологічне відставання і є ключем до розуміння регуляторної стратегії ЄС. Італійський філософ Лучано Флоріді концептуалізував цю асиметрію через дихотомію двох форм цифрової влади. «Кібернетична влада» (*cybernetic power*) — це здатність регулювати, контролювати та встановлювати правила цифрового простору. «Поетична влада» (*poietic power*) — це здатність самостійно створювати цифрову інфраструктуру, платформи і технології<sup>6</sup>. США і КНР володіють обома формами влади одночасно, ЄС — лише першою.

Не маючи власних технологічних гігантів, підводних кабелів, що конкурують із американськими, чи виробничих потужностей, порівнянних із китайськими, Євросоюз обрав єдину доступну йому асиметричну відповідь: компенсувати дефіцит «поетичної влади» нарощуванням «кібернетичної». З цієї причини впливає справжній бум нормотворення 2018–2025 років та ухвалення документів: GDPR, DSA, DMA, AI Act, Chips Act. Така регуляторна активність є спробою вижити та відстояти суверенітет технологічно залежного актора, який не може перемогти в цих перегонах. До того ж за бажанням Євросоюзу бути світовим технологічним лідером криється глибша проблема — страх, що за умов тотальної інфраструктурної залежності від США та КНР він втратить саму здатність розвивати технології за власними правилами, які передбачають повагу до прав людини та верховенства права. Якщо цифрова інфраструктура Євросоюзу залишатиметься переважно американською чи китайською, правила користування нею визначатимуть Вашингтон або Пекін, а не Брюссель. Такий сценарій може призвести до системної загрози демократичній суб'єктності ЄС, тому нормотворча активність 2018–2025 років є спробою закріпити демократичні стандарти в цифровому просторі.

<sup>1</sup> Lucas Kello, *Striking Back: The End of Peace in Cyberspace – And How to Restore It* (Yale University Press, 2022), <https://doi.org/10.2307/j.ctv2v55b54>.

<sup>2</sup> Tobias Liebetrau, “Cyber Conflict Short of War: A European Strategic Vacuum,” *European Security* 31, no. 4 (2022): 497–516, <https://doi.org/10.1080/09662839.2022.2031991>.

<sup>3</sup> United Nations Conference on Trade and Development, *Digital Economy Report* (2024), [https://unctad.org/system/files/official-document/der2024\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/der2024_en.pdf).

<sup>4</sup> “Critical and Emerging Technologies Index T,” with The Belfer Center for Science and International Affairs, June 5, 2025, <https://www.belfercenter.org/critical-emerging-tech-index>.

<sup>5</sup> Vaida Gineikyte-Kanclere et al., *European Software and Cyber Dependencies* (2025).

<sup>6</sup> Luciano Floridi, “The Fight for Digital Sovereignty: What It Is, and Why It Matters, Especially for the EU,” *Philosophy & Technology* 33, no. 3 (2020): 369–78, <https://doi.org/10.1007/s13347-020-00423-6>.

Окрім конкуренції із КНР та США, ЄС також занепокоєний низкою безпекових подій у кіберпросторі: кібернападом Росії на Естонію у 2007 році; справою Едварда Сноудена, яка підважила довіру до спроможності США забезпечити технологічну співпрацю відповідно до цінностей Євросоюзу; пандемією COVID-19, яка оголила вразливість ланцюгів постачання технологій; та повномасштабним вторгненням Росії в Україну, що остаточно надало питанням кіберстійкості безпекового виміру.

Світові компанії та країни не можуть нехтувати новим європейським законодавством у техносфері, адже ВВП на душу населення в ЄС (43 тис. дол. США) за населення 448 млн робить його одним із найпривабливіших ринків у світі — і саме ця ринкова вага перетворює внутрішнє законодавство на зовнішньополітичний інструмент. Коли транснаціональні корпорації змушені адаптуватися до європейських норм, щоб зберегти доступ до цього ринку, треті країни копіюють регламенти ЄС як еталонну модель, а країни G7 визначили стандарти AI Act основою міжнародного Кодексу поведінки з розвитку ШІ, що прямо свідчить, що регуляторна архітектура виконує функцію кібердипломатії. Саме так ЄС намагається утриматись у світі технодомінування США та Китаю: не через симетричну конкуренцію в інфраструктурних перегонах, яку він програє, а через встановлення нормативних правил, які відповідають його цінностям і поширюються далеко за межі його кордонів.

Водночас системний зв'язок між цією внутрішньою регуляторною архітектурою та кібердипломатичною діяльністю ЄС на міжнародних майданчиках залишається концептуально недоопрацьованим, зокрема механізм двофазної трансмісії, за якої внутрішнє нормотворення спочатку формує регуляторний експорт, а потім активує кібердипломатичну діяльність саме там, де ринкова логіка вичерпує свої можливості. Ізольоване дослідження цих двох вимірів призводить до нерозуміння кібердипломатичної стратегії ЄС та недостатнього усвідомлення ролі Брюссельського ефекту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За останні кілька років багато дослідників звертали ся до проблематики цифрового суверенітету та кібердипломатії. Її можна поділити на три взаємопов'язані напрями.

Перший напрям — концептуальне осмислення цифрового суверенітету як проблеми контролю над даними, інфраструктурою та технологічними ланцюгами. Зокрема, Ю. Поле та Т. Тіль розглядають цифровий суверенітет не лише як техніко-правову категорію, а й як політично навантажене поняття, що по-різному інтерпретується в демократичних та авторитарних моделях цифрового врядування<sup>7</sup>. Їхній підхід важливий для цієї статті, оскільки дає змогу показати ціннісний розрив між європейським розумінням цифрового суверенітету, заснованим на верховенстві права та правах людини, і авторитарними моделями, які тяжіють до державного контролю над інформаційним простором. У межах цього ж напрямку Л. Флоріді акцентує увагу на технологічній залежності ЄС і розмежує різні форми цифрової влади, вказуючи на дефіцит інфраструктурних потужностей Євросоюзу<sup>8</sup>. Це дає змогу розглядати цифровий суверенітет і як нормативний та правовий проєкт, і як питання матеріальної спроможності контролювати критичні цифрові ресурси.

Другий напрям досліджень пов'язаний із нормативною владою Європейського Союзу та екстратериторіальним впливом його правових стандартів. Центральною для цього напрямку є концепція Брюссельського ефекту, розроблена А. Бредфорд. Дослідниця показує, що ЄС здатен поширювати власні стандарти за межі своєї території не стільки через класичний примус, скільки через регуляторну вагу єдиного ринку, доступ до якого залишається критично важливим для транснаціональних компаній. У цій логіці внутрішні норми ЄС можуть набувати глобального значення, оскільки компанії адаптують свої практики до європейських правил, навіть якщо вони працюють поза межами Союзу<sup>9</sup>. Водночас М. Ері та Т. Штрайнц, аналізуючи Пекінський ефект, пропонують альтернативну оптику для розуміння цифрового впливу КНР, що ґрунтується

<sup>7</sup> Julia Pohle et al., “Unthinking Digital Sovereignty: A Critical Reflection on Origins, Objectives, and Practices,” *Policy & Internet* 16, no. 4 (2024): 666–71, <https://doi.org/10.1002/poi3.437>.

<sup>8</sup> Floridi, “The Fight for Digital Sovereignty.”

<sup>9</sup> Anu Bradford, “The Brussels Effect,” in *The Brussels Effect*, 1st ed., by Anu Bradford (New York: Oxford University Press, 2012), 25–66, <https://doi.org/10.1093/oso/9780190088583.003.0003>.

на інфраструктурному експорті, цифровому шовковому шляху та просуванні китайської моделі транснаціонального управління даними<sup>10</sup>. Порівняння підходів Бредфорд, Ері та Штрайнца дає змогу чіткіше побачити, що цифровий суверенітет є інструментом глобальної конкуренції різних моделей цифрового порядку.

Третій напрям досліджень розкриває геополітичний вимір цифрової взаємозалежності та значення мережевих структур у сучасній міжнародній політиці. Г. Фаррелл та А. Ньюман у концепції озброєної взаємозалежності показують, що держави та інтеграційні об'єднання, які контролюють ключові вузли глобальних економічних та інформаційних мереж, здатні використовувати ці позиції для політичного впливу<sup>11</sup>. Для аналізу цифрового суверенітету ЄС ця концепція важлива, оскільки дає змогу пояснити, як регуляторні, ринкові та інфраструктурні переваги можуть перетворюватися на зовнішньополітичний ресурс. За такого розгляду ЄС постає як суб'єкт, що використовує власний ринок, правові стандарти та інституційну спроможність як вузлові точки впливу в глобальному цифровому середовищі.

Водночас залишається важлива аналітична прогалина, адже наявні дослідження не дають цілісного пояснення того, як саме внутрішня регуляторна архітектура ЄС трансформується в зовнішньополітичний вплив через кібердипломатію. Саме тому в цій статті увагу зосереджено на зв'язку між внутрішнім цифровим нормотворенням ЄС, регуляторним експортом і багатосторонньою кібердипломатією як взаємопов'язаними елементами цифрового суверенітету.

**Методологічною основою дослідження** є системний підхід, який дає змогу розглядати цифровий суверенітет ЄС як інтегрований зовнішньополітичний проєкт. Нормативно-правовий та документальний аналіз застосовано для реконструкції першої фази трансмісійної моделі через вивчення базових регуляторних актів ЄС (GDPR, DSA, DMA, AI Act, Chips Act) та їхньої здатності формувати глобальні стандарти. Порівняльний метод використано для концептуального розмежування європейської демократичної моделі відкритого цифрового суверенітету та китайського технонаціоналізму (Пекінський ефект), що дає змогу визначити межі Брюссельського ефекту. Саме там, де він вичерпує свої можливості, активується кібердипломатичний вимір. Для практичної верифікації другої фази трансмісійної моделі залучено метод кейс-стаді: оцінювання наслідків рішення Суду ЄС у справі *Schrems II* та його конвертації в дипломатичний аргумент у межах ОЕВГ, імплементації європейських норм транснаціональними корпораціями (Facebook, Microsoft) та екстратериторіального впливу на законодавство третіх країн (бразильський LGPD).

**Мета статті** — дослідити цифровий суверенітет як інтегрований зовнішньополітичний проєкт ЄС, що реалізується через два взаємозумовлені виміри: внутрішню регуляторну архітектуру та кібердипломатичну діяльність на міжнародній арені. Автор вважає, що внутрішнє регулювання ЄС цифрової та технологічної сфер стає вагомим дипломатичним стратегієм, яка із застосуванням кібердипломатії дає змогу досягти геополітичних цілей на зовнішній арені.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Першою політичною відповіддю на описаний у постановці проблеми стратегічний вакуум стала промова Еммануеля Макрона в Сорбонні у вересні 2017 року: він уперше проголосив цифровий суверенітет одним із ключів майбутнього Європи<sup>12</sup>. Логічним продовженням цієї політичної візії стала інституційна переорієнтація Європейської комісії: у вересні 2020 року президентка Урсула фон дер Ляєн перетворила концепт цифрового суверенітету на офіційну стратегічну мету десятиліття, акцентувавши на необхідності розбудувати європейську хмарну інфраструктуру, стати лідером у просуванні етичних підходів функціонування штучного інтелекту та створити умови для безпечної цифрової ідентичності

<sup>10</sup> Matthew S. Erie and Thomas Streinz, *The Beijing Effect: China's "Digital Silk Road" as Transnational Data Governance*, 2021, [https://www.nyu.edu/wp-content/uploads/2022/02/NYUJILP\\_Vol54.1\\_Erie\\_Streinz\\_1-91.pdf](https://www.nyu.edu/wp-content/uploads/2022/02/NYUJILP_Vol54.1_Erie_Streinz_1-91.pdf).

<sup>11</sup> Henry Farrell and Abraham L. Newman, "Weaponized Interdependence: How Global Economic Networks Shape State Coercion," *International Security* 44, no. 1 (2019): 42–79, [https://doi.org/10.1162/isec\\_a\\_00351](https://doi.org/10.1162/isec_a_00351).

<sup>12</sup> Emmanuel Macron, "Initiative pour l'Europe – Discours d'Emmanuel Macron pour une Europe souveraine, unie, démocratique," [elysee.fr](https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2017/09/26/initiative-pour-l-europe-discours-d-emmanuel-macron-pour-une-europe-souveraine-unie-democratique), September 26, 2017, <https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2017/09/26/initiative-pour-l-europe-discours-d-emmanuel-macron-pour-une-europe-souveraine-unie-democratique>.

для всіх<sup>13</sup>. Згодом цей підхід операціоналізували в програмі «Цифровий компас», перевівши політичні заяви в площину конкретних інфраструктурних та нормативних індикаторів.

З аналізу нормативної бази 2018–2025 років пропонуємо виокремити три відмінних, хоча й взаємопов'язаних виміри розуміння цифрового суверенітету Євросоюзом, кожен із яких формує окремий шар регуляторної архітектури і слугує входним ресурсом для трансмісійної моделі.

Перший вимір — це суверенітет даних, який полягає у встановленні юрисдикції над персональними та промисловими даними, які генеруються на території ЄС, незалежно від місця їхньої фізичної обробки чи зберігання. Ключовим інструментом реалізації цієї стратегії є Загальний регламент про захист даних (*General Data Protection Regulation, GDPR*), зокрема його глава V, яка жорстко регламентує умови транскордонної передачі інформації<sup>14</sup>. Поворотним моментом у практичній площині стало рішення Суду ЄС у справі *Schrems II* (2020), яке скасувало механізм спеціальної правової бази, яка дозволяла американським компаніям отримувати та обробляти персональні дані мешканців Європейського Союзу — «Щит конфіденційності ЄС–США» — через несумісність американського законодавства про стеження з основоположними правами громадян ЄС. Це змусило Вашингтон реформувати власне законодавство та у 2023 році ухвалити новий рамковий договір «Механізм конфіденційності даних між ЄС та США», що продемонструвало спроможність Євросоюзу в односторонньому порядку блокувати трансатлантичні цифрові потоки, фактично нав'язуючи власні правові стандарти глобальним технологічним гравцям<sup>15</sup>.

Другий вимір — це технологічна автономія, яка передбачає зменшення стратегічної залежності від позаєвропейських постачальників у критичних секторах. Як показує Л. Флоріді, дефіцит «поетичної влади» ЄС та структурна залежність від третіх країн змушує нарощувати «кібернетичну владу», яка проявляється в документах та програмах<sup>16</sup>: закон, спрямований на розвиток власної індустрії напівпровідників (*Chips Act*); ініціатива зі створення об'єднаної інфраструктури даних та хмарних обчислень (*GAIA-X*); розвиток ініціативи зі створення суперкомп'ютерів (*EuroHPC*); заходи з розвитку інфраструктури для телекомунікаційних мереж 5G. Регуляторну архітектуру технологічної автономності доповнюють регламент ЄС із посилення кібербезпеки (*Cybersecurity Act*) та *AI Act*, який став першим у світі комплексним регулюванням ШІ за принципом ризик-орієнтованого підходу, перетворивши ЄС на глобального першого кодифікатора в цій сфері.

Третій вимір — це нормативна вага єдиного ринку ЄС. Здатність Євросоюзу диктувати глобальні правила гри зумовлена тим, що цей економічний простір є надто привабливим, аби світові компанії його ігнорували. Оскільки розробляти окремий цифровий продукт для Європи та окремий для решти світу фінансово не вигідно, транснаціональні корпорації застосовують європейські стандарти глобально. Яскравим прикладом цього є дія законів про цифрові послуги (*DSA*) та цифрові ринки (*DMA*). Встановлюючи жорсткі вимоги до прозорості алгоритмів, модерації контенту та обмеження монополій великих платформ, ці документи змушують технологічних гігантів змінювати саму архітектуру своїх продуктів. Отже, внутрішні європейські обмеження для компаній автоматично перетворюються на нову глобальну норму. Американська дослідниця Ану Бредфорд називає це явище Брюссельським ефектом: регулювання ЄС набуває екстратериторіального характеру<sup>17</sup>. Водночас нормативна потужність ЄС стикається із серйозним викликом — Пекінським ефектом. На відміну від регуляторного впливу Брюсселя, що діє через ринкову логіку, модель КНР ґрунтується на інфраструктурному експорті в межах програми «Цифровий шлях». Будуючи фізичні мережі та дата-центри по всьому світу, Китай де-факто впроваджує

<sup>13</sup> Ursula von der Leyen, “State of the Union 2020 – European Commission,” 2020, [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/state-union/state-union-2020\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/state-union/state-union-2020_en).

<sup>14</sup> Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the Protection of Natural Persons with Regard to the Processing of Personal Data and on the Free Movement of Such Data, and Repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation) (Text with EEA Relevance), 119 OJ L (2016), <http://data.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>.

<sup>15</sup> Hendrik Mildebrath, “The CJEU Judgment in the *Schrems II* Case,” 2020, [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2020/652073/EPRS\\_ATA\(2020\)652073\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2020/652073/EPRS_ATA(2020)652073_EN.pdf).

<sup>16</sup> Floridi, “The Fight for Digital Sovereignty.”

<sup>17</sup> Bradford, “The Brussels Effect.”

власну модель цифрового врядування, що тяжіє до державного контролю та авторитарних практик<sup>18</sup>. Така експансія перетворює конкуренцію цифрових стандартів із суто економічного процесу на арену геополітичного та ціннісного протистояння двох принципово різних моделей врядування. Саме як відповідь на цей виклик концепт цифрового суверенітету ЄС зазнав суттєвої еволюції. Якщо на початку 2020 року Єврокомісія розглядала його як прагматичний інструмент досягнення технологічної автономії, то Європейська декларація про цифрові права та принципи закріпила оновлену візію відкритого цифрового суверенітету, що перевело концепт із питання технологічної незалежності у стратегічний проєкт захисту демократичних цінностей і верховенства права в глобальному кіберпросторі як ціннісної альтернативи китайській моделі<sup>19</sup>.

Проведений аналіз трьох вимірів — суверенітету даних, технологічної автономії та нормативної ваги ринку — дає змогу перейти до центрального питання дослідження: як ця внутрішня регуляторна архітектура трансформується в зовнішньополітичний вплив? Кожен із трьох вимірів формує окремий шар нормативного тиску, однак сукупно вони живлять єдину двофазну трансмісійну модель (див. рисунок). На нашу думку, цей процес реалізується через два послідовні та взаємозумовлені механізми — односторонній регуляторний експорт (Брюссельський ефект) та багатосторонню кібердипломатію. Причому каузальний зв'язок між ними асиметричний: другий механізм активується саме там, де перший натикається на структурне обмеження, перетворюючи регуляторні прецеденти на дипломатичні аргументи.

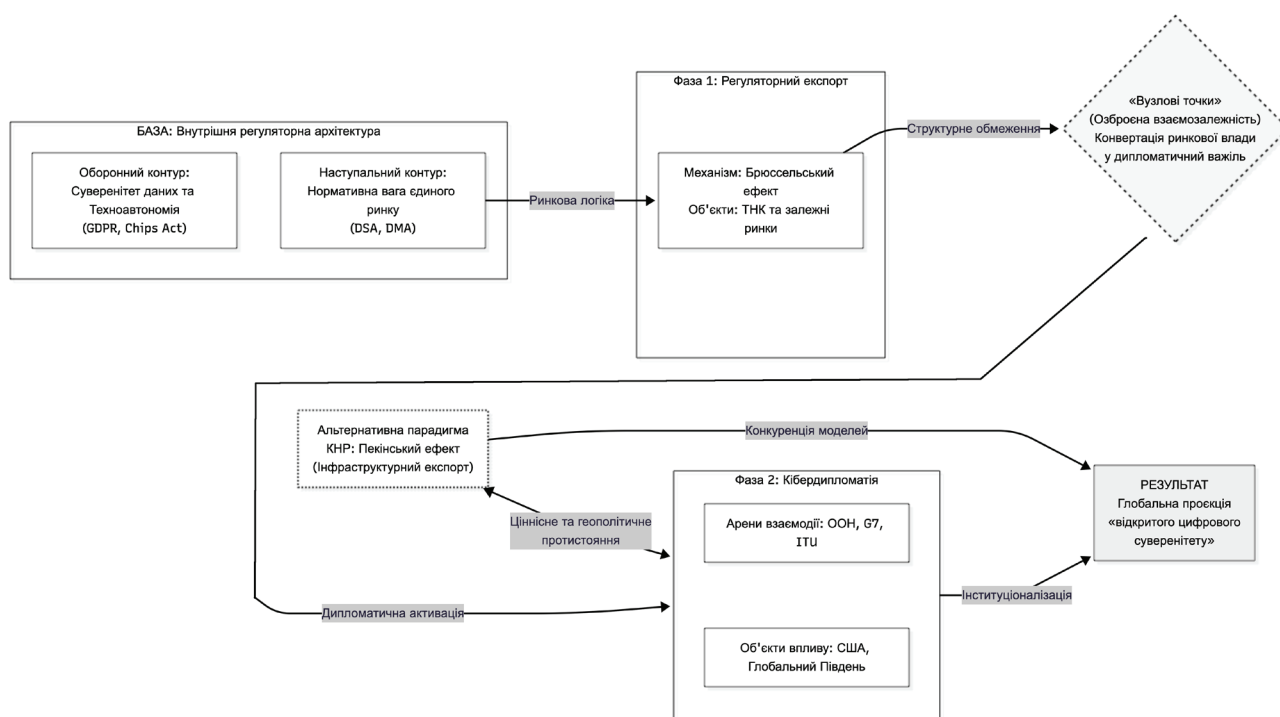


Рисунок. Двофазна трансмісійна модель цифрового суверенітету ЄС як зовнішньополітичного проєкту

Першим механізмом трансмісії є Брюссельський ефект, який Ану Бредфорд визначає як здатність ЄС односторонньо формувати глобальні стандарти без укладання міжнародних угод чи застосування класичних дипломатичних важелів. Цей механізм працює через ринкову логіку: транснаціональні корпорації, що прагнуть зберегти доступ до єдиного ринку, добровільно імплементують європейські стандарти в глобальному масштабі, оскільки підтримувати дві паралельні системи економічно нераціонально<sup>17</sup>. Показовим прикладом є GDPR: після набуття ним

<sup>18</sup> Erie and Streinz, *The Beijing Effect: China's "Digital Silk Road" as Transnational Data Governance*.

<sup>19</sup> Digital Compass 2030 (2020), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0067>.

чинності у 2018 році понад 120 країн реформували або ухвалили нове законодавство про захист персональних даних, орієнтуючись на європейський регламент як еталонну модель. Аналогічно AI Act вже на етапі розроблення спонукав Microsoft, Google та OpenAI адаптувати корпоративні політики до європейської ризик-орієнтованої класифікації, фактично перетворюючи ЄС на першого кодифікатора, чії стандарти визначають рамку дискусії задовго до появи альтернативних регуляторних моделей<sup>20</sup>.

Найбільш показовим кейсом цього механізму є Бразилія: у серпні 2018 року ця країна ухвалила закон *Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)*, який набрав чинності у 2020 році. Закон практично відтворює архітектуру GDPR — принцип мінімізації даних, право на доступ та видалення, вимоги щодо призначення відповідального за захист даних і механізм транскордонних передач. Науковці визначають LGPD як «бразильський GDPR»: щоб не втратити доступу до європейського ринку, бразильські компанії повинні відповідати вимогам GDPR, що й стало основним мотивом ухвалення LGPD<sup>21</sup>. Аналогічну логіку демонструють транснаціональні технологічні корпорації: ще до набуття GDPR чинності Facebook та Microsoft публічно оголосили про глобальне впровадження його вимог для всіх своїх користувачів незалежно від юрисдикції<sup>22, 23</sup>.

Однак Брюссельський ефект має структурне обмеження: він є ефективним щодо приватних корпорацій та окремих держав, які не можуть протистояти через економічне відставання від ЄС. Деякі держави здатні активно протиставляти альтернативну нормативну парадигму, і саме тут ринкова логіка вичерпує свої можливості. У таких випадках Євросоюз переходить від пасивного регулювання до активного примусу, що концептуально описується теорією озброєної взаємозалежності Фаррелла та Ньюмана. Ця теорія доводить, що контроль над ключовими вузлами (*chokepoints*) глобальних мереж дає непропорційну геополітичну владу<sup>24</sup>. Для ЄС такими вузловими точками стали власні юридичні регламенти. Блокуючи передачу даних у юрисдикції з нижчими стандартами безпеки, ЄС використовує правові норми як зброю для стримування альтернативних нормативних парадигм. У цифровому контексті такими вузловими точками ЄС є сертифікаційні схеми ENISA, які де-факто визначають технічні вимоги для постачальників обладнання з третіх країн; транскордонний механізм GDPR, який надає Євросоюзу спроможність в односторонньому порядку блокувати цифрові потоки з юрисдикціями, що не забезпечують адекватного рівня захисту. Саме ці регуляторні вузлові точки стають входом до другої фази.

Другим механізмом трансмісії є кібердипломатія, яка активізується там, де Брюссельський ефект не може діяти безпосередньо, тобто у відносинах із суверенними державами, які протиставляють альтернативні парадигми. Ключовим документом, що інституціоналізував кібердипломатію як повноцінний стратегічний напрям зовнішньої політики ЄС, стала Стратегія кібербезпеки для цифрового десятиліття 2020 року<sup>25</sup>. На відміну від попередньої Стратегії 2013 року, яка зосереджувалася переважно на технічних аспектах захисту мереж, оновлена вперше об'єднала регуляторну стійкість, оперативну спроможність та зовнішню кібердипломатію в єдину рамку. Інструментом перемикавання між двома фазами слугує Cyber Diplomacy Toolbox — набір дипломатичних заходів, що дає змогу конвертувати регуляторні прецеденти фази 1 (автоматичного

<sup>20</sup> Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 Laying down Harmonised Rules on Artificial Intelligence and Amending Regulations (EC) No 300/2008, (EU) No 167/2013, (EU) No 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 and (EU) 2019/2144 and Directives 2014/90/EU, (EU) 2016/797 and (EU) 2020/1828 (Artificial Intelligence Act) (Text with EEA Relevance) (2024), <http://data.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>.

<sup>21</sup> Richie Koch, "What Is the LGPD? Brazil's Version of the GDPR," *GDPR.Eu*, July 31, 2019, <https://gdpr.eu/gdpr-vs-lgpd/>.

<sup>22</sup> Andrew Tarantola, "Can Facebook Really Apply the EU's Data-Privacy Rules Worldwide?," *Engadget*, April 12, 2018, <https://www.engadget.com/2018-04-12-facebook-eu-gdpr.html>.

<sup>23</sup> Julie Brill, "Microsoft's Commitment to GDPR, Privacy and Putting Customers in Control of Their Own Data," *Microsoft On the Issues*, May 21, 2018, <https://blogs.microsoft.com/on-the-issues/2018/05/21/microsofts-commitment-to-gdpr-privacy-and-putting-customers-in-control-of-their-own-data/>.

<sup>24</sup> Farrell and Newman, "Weaponized Interdependence."

<sup>25</sup> "The EU's Cybersecurity Strategy for the Digital Decade | Shaping Europe's Digital Future," accessed April 15, 2026, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/eus-cybersecurity-strategy-digital-decade-0>.

експорту стандартів через ринок) у потужні дипломатичні аргументи на міжнародних майданчиках фази 2, де ЄС взаємодіє вже не з бізнесом, а з іншими суверенними державами<sup>26</sup>.

Конкретний зв'язок між регуляторним і дипломатичним вимірами простежується в тому, що рішення Суду ЄС у справі *Schrems II* змусило США видати Виконавчий указ 14086, який змінив правила функціонування розвідувального апарату Штатів<sup>27</sup>. Цей прецедент Брюссель використовує в межах майданчика ОЕВГ як доказ ефективності чинних правових рамок: ЄС аргументує, що належна імплементація наявних норм дієвіша за створення нових міжнародних договорів, які пропонують альтернативні центри сили. Отже, суто юридичний акт фази 1 стає інструментом ідеологічної боротьби за модель глобального кіберврядування у фази 2. По-друге, AI Act забезпечив Євросоюзу право першого голосу на ключових багатосторонніх майданчиках. Наприклад, у Хіросімському процесі зі штучного інтелекту, ініційованому в межах саміту G7 у 2023 році, ЄС визначав порядок денний дискусій ще до появи будь-якої альтернативної регуляторної моделі, а окремі його положення стали частиною нового кодексу поведінки G7<sup>28</sup>. По-третє, сертифікаційні схеми ENISA стають технічним стандартом для глобальних постачальників, що підсилює позицію ЄС у суперечках про технічну стандартизацію в межах Міжнародного союзу електрозв'язку (ITU), де КНР активно просуває власні стандарти через компанії на кшталт Huawei<sup>29</sup>.

## Висновки

У процесі дослідження проаналізовано цифровий суверенітет як інтегрований зовнішньополітичний проєкт Європейського Союзу та обґрунтовано системний зв'язок між внутрішньою регуляторною архітектурою ЄС і його кібердипломатичною діяльністю на міжнародній арені, що дає змогу зробити такі висновки.

По-перше, цифровий суверенітет ЄС реалізується через три взаємопов'язані виміри — суверенітет даних, технологічну автономію та нормативну вагу єдиного ринку, кожен із яких формує окремий шар регуляторної архітектури, що слугує входним ресурсом двофазної трансмісійної моделі. Ці виміри не є рівнозначними: якщо суверенітет даних і технологічна автономія відображають переважно оборонну логіку зменшення залежності, то нормативна вага ринку є наступальним інструментом, який перетворює внутрішнє законодавство на зовнішньополітичний важіль.

По-друге, зв'язок між внутрішнім регулюванням і зовнішньополітичним впливом реалізується через двофазну трансмісійну модель із каузальною асиметрією між фазами. Брюссельський ефект як перший механізм діє через ринкову логіку і є ефективним щодо транснаціональних корпорацій та економічно залежних держав, однак структурно неспроможний впливати на суверенні держави, які протиставляють альтернативні парадигми цифрового управління. Саме це обмеження активує другий механізм — кібердипломатію, яка конвертує регуляторні прецеденти першої фази в дипломатичні аргументи на міжнародних майданчиках. Принципово важливим є те, що ЄС здійснює цей вплив не лише через традиційні інструменти, наприклад, переговори, атрибуцію кіберзлочинів та санкції, а й через регуляторну дипломатію за замовчуванням: коли GDPR змушує Вашингтон видати Виконавчий указ 14086, а AI Act визначає порядок денний Хіросімського процесу G7, ЄС здійснює кібердипломатичний вплив структурно через вузлові точки взаємозалежності, контроль над якими дає непропорційну геополітичну вагу.

По-третє, описана стратегія функціонує в умовах зростаючої геополітичної конкуренції з Пекінським ефектом — альтернативною моделлю нормативного експорту КНР, яка поширюється через фізичну розбудову цифрової інфраструктури в межах програми «Цифровий шлях». Ця

<sup>26</sup> “The EU Cyber Diplomacy Toolbox: An In-Depth Analysis of Cyber Diplomacy,” accessed May 4, 2026, <https://www.cyber-diplomacy-toolbox.com/>.

<sup>27</sup> “Executive Order 14086 – Policy and Procedures,” *United States Department of State*, n.d., accessed May 7, 2026, <https://www.state.gov/executive-order-14086-policy-and-procedures/>.

<sup>28</sup> “Hiroshima AI Process,” accessed April 15, 2026, <https://www.soumu.go.jp/hiroshimaaiprocess/en/index.html>.

<sup>29</sup> *The Geopolitics of Technology Charting the EU's Path in a Competitive World*, with European Parliament (European Parliament, 2024), [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/762384/EPRS\\_BRI\(2024\)762384\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/762384/EPRS_BRI(2024)762384_EN.pdf).

конкуренція є асиметричною: там, де ЄС встановлює правила через ринок, КНР будує мережі через інфраструктуру. Протистояння між відкритим цифровим суверенітетом ЄС, заснованим на верховенстві права і захисті фундаментальних прав, та китайською моделлю технонаціоналізму відображає глибший ціннісний розлом у глобальному кіберпросторі.

**Перспективи подальших досліджень** полягають в емпіричному вимірюванні ефективності кібердипломатичних інструментів ЄС, зокрема впливу санкційного механізму Cyber Diplomacy Toolbox на зниження частоти та інтенсивності зловмисних кібероперацій проти держав-членів. Окремим перспективним напрямом є дослідження тристороннього геополітичного протистояння Брюсселя, Пекіна та Вашингтона в цифровій і технологічній сферах, а також місця України в цьому змаганні. Запропонований у статті аналітичний інструментарій двофазної трансмісійної моделі може бути застосований для оцінювання спроможності України формувати власний цифровий суверенітет і порівняння вітчизняної регуляторної бази кіберпростору з європейською.

### Bibliography

- Belfer Center for Science and International Affairs. "Critical and Emerging Technologies Index T." With The Belfer Center for Science and International Affairs. June 5, 2025. <https://www.belfercenter.org/critical-emerging-tech-index>.
- Bradford, Anu. "The Brussels Effect." In *The Brussels Effect*, 1st ed., by Anu Bradford, 25–66. Oxford University Press, 2012. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190088583.003.0003>.
- Brill, Julie. "Microsoft's Commitment to GDPR, Privacy and Putting Customers in Control of Their Own Data." *Microsoft On the Issues*, May 21, 2018. <https://blogs.microsoft.com/on-the-issues/2018/05/21/microsofts-commitment-to-gdpr-privacy-and-putting-customers-in-control-of-their-own-data/>.
- Digital Compass 2030 (2020). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0067>.
- Erie, Matthew S., and Thomas Streinz. *The Beijing Effect: China's "Digital Silk Road" as Transnational Data Governance*. 2021. [https://www.nyuilp.org/wp-content/uploads/2022/02/NYUJILP\\_Vol54.1\\_Erie\\_Streinz\\_1-91.pdf](https://www.nyuilp.org/wp-content/uploads/2022/02/NYUJILP_Vol54.1_Erie_Streinz_1-91.pdf).
- European Commission. "The EU's Cybersecurity Strategy for the Digital Decade | Shaping Europe's Digital Future." Accessed April 15, 2026. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/eus-cybersecurity-strategy-digital-decade-0>.
- Farrell, Henry, and Abraham L. Newman. "Weaponized Interdependence: How Global Economic Networks Shape State Coercion." *International Security* 44, no. 1 (2019): 42–79. [https://doi.org/10.1162/isec\\_a\\_00351](https://doi.org/10.1162/isec_a_00351).
- Floridi, Luciano. "The Fight for Digital Sovereignty: What It Is, and Why It Matters, Especially for the EU." *Philosophy & Technology* 33, no. 3 (2020): 369–78. <https://doi.org/10.1007/s13347-020-00423-6>.
- Gineikyte-Kanclere, Vaida, Militsa Eggert, Goda Skiotyte, and Visionary Analytics. *European Software and Cyber Dependencies*. 2025.
- "Hiroshima AI Process." Accessed April 15, 2026. <https://www.soumu.go.jp/hiroshimaaiprocess/en/index.html>.
- Kello, Lucas. *Striking Back: The End of Peace in Cyberspace – And How to Restore It*. Yale University Press, 2022. <https://doi.org/10.2307/j.ctv2v55b54>.
- Koch, Richie. "What Is the LGPD? Brazil's Version of the GDPR." *GDPR.Eu*, July 31, 2019. <https://gdpr.eu/gdpr-vs-lgpd/>.
- Liebetau, Tobias. "Cyber Conflict Short of War: A European Strategic Vacuum." *European Security* 31, no. 4 (2022): 497–516. <https://doi.org/10.1080/09662839.2022.2031991>.
- Macron, Emmanuel. "Initiative pour l'Europe – Discours d'Emmanuel Macron pour une Europe souveraine, unie, démocratique." [elysee.fr](https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2017/09/26/initiative-pour-l-europe-discours-d-emmanuel-macron-pour-une-europe-souveraine-unie-democratique), September 26, 2017. <https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2017/09/26/initiative-pour-l-europe-discours-d-emmanuel-macron-pour-une-europe-souveraine-unie-democratique>.
- Mildebrath, Hendrik. "The CJEU Judgment in the *Schrems II* Case." 2020. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2020/652073/EPRS\\_ATA\(2020\)652073\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2020/652073/EPRS_ATA(2020)652073_EN.pdf).
- Pohle, Julia, Riccardo Nanni, and Mauro Santaniello. "Unthinking Digital Sovereignty: A Critical Reflection on Origins, Objectives, and Practices." *Policy & Internet* 16, no. 4 (2024): 666–71. <https://doi.org/10.1002/poi3.437>.
- Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the Protection of Natural Persons with Regard to the Processing of Personal Data and on the Free Movement of Such Data, and Repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation) (Text with EEA Relevance), 119 OJ L (2016). <http://data.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>.

Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 Laying down Harmonised Rules on Artificial Intelligence and Amending Regulations (EC) No 300/2008, (EU) No 167/2013, (EU) No 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 and (EU) 2019/2144 and Directives 2014/90/EU, (EU) 2016/797 and (EU) 2020/1828 (Artificial Intelligence Act) (Text with EEA Relevance) (2024). <http://data.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>.

Tarantola, Andrew. “Can Facebook Really Apply the EU’s Data-Privacy Rules Worldwide?” Engadget, April 12, 2018. <https://www.engadget.com/2018-04-12-facebook-eu-gdpr.html>.

“The EU Cyber Diplomacy Toolbox: An In-Depth Analysis of Cyber Diplomacy.” Accessed May 4, 2026. <https://www.cyber-diplomacy-toolbox.com/>.

*The Geopolitics of Technology Charting the EU’s Path in a Competitive World*. With European Parliament. European Parliament, 2024. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/762384/EPRS\\_BRI\(2024\)762384\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/762384/EPRS_BRI(2024)762384_EN.pdf).

United Nations Conference on Trade and Development. *Digital Economy Report*. 2024. [https://unctad.org/system/files/official-document/der2024\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/der2024_en.pdf).

United States Department of State. “Executive Order 14086 – Policy and Procedures.” n. d. Accessed May 7, 2026. <https://www.state.gov/executive-order-14086-policy-and-procedures/>.

Von der Leyen, Ursula. “State of the Union 2020 – European Commission.” 2020. [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/state-union/state-union-2020\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/state-union/state-union-2020_en).

## **Danylo Nepochatov**

PhD Student,

Specialty 291 “International Relations, Public Communications and Regional Studies”,

Department of International Relations and Political Philosophy,

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0006-5819-5842>

[danylo.nepochatov@hneu.net](mailto:danylo.nepochatov@hneu.net)

# **DIGITAL SOVEREIGNTY AS AN EU FOREIGN POLICY PROJECT: REGULATORY INSTRUMENTS AND CYBER DIPLOMACY**

## **Abstract**

The global technological rivalry between the United States and China has confronted the European Union with a structural dilemma: lacking its own technology giants, microelectronics manufacturing capacity, and cloud infrastructure comparable to that of the United States or China, Europe’s digital sphere has produced what may be termed a “digital vacuum.” This article examines EU digital sovereignty as a strategic project aimed at overcoming this outsider status amid deep technological dependence on external suppliers.

A gap in the scholarly discourse has been identified: existing research treats the EU’s internal regulatory architecture and its external cyber diplomacy as separate phenomena, without explaining the systemic mechanism connecting them. To address this gap, the article distinguishes three spheres of EU digital sovereignty — data sovereignty, technological autonomy, and the normative weight of the single market — each of which forms a distinct layer of the regulatory architecture. These layers serve as the conceptual foundation for the central theoretical contribution of the work.

The scientific novelty lies in the substantiation of a two-phase transmission model that explains the mechanism by which the EU’s normative power is converted into geopolitical influence. The first phase describes unilateral regulatory export through the “Brussels Effect”: the EU’s market weight compels transnational corporations and third countries to implement European standards globally. The second

phase — multilateral cyber diplomacy — is activated where market logic exhausts its possibilities, namely in relations with sovereign states that advance alternative paradigms. In this phase, regulatory precedents from the first phase are converted into diplomatic arguments: the *Schrems II* ruling prompted the United States to adopt Executive Order 14086, while the European AI Act set the agenda of the G7 Hiroshima Process before any alternative model had emerged.

It is demonstrated that, faced with a deficit of infrastructural capacity — or so-called “poietic power” — the EU compensates by expanding its “cybernetic power”: the ability to establish the rules of the digital space. This strategy unfolds amid growing competition with Beijing and Washington, both of which are actively building physical infrastructure for the development of emerging technologies. The methodological basis of the study comprises a systemic approach, normative-legal analysis, and the case study method (the Brazilian LGPD, the corporate policies of Facebook and Microsoft, and the *Schrems II* ruling). The conclusion is drawn that EU digital sovereignty represents a model of “regulatory diplomacy by default” — one that allows the Union to preserve its geopolitical weight not through symmetrical infrastructural competition, but through the establishment of normative rules that extend far beyond its borders.

**Keywords:** digital sovereignty, cyber diplomacy, Brussels Effect, Beijing Effect, technological autonomy, EU, artificial intelligence.

*Подано / Submitted: 30.03.2026*

*Схвалено до публікації / Accepted: 04.05.2026*

*Оприлюднено / Published: 29.05.2026*



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)



---

<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2026.3.2.40-51>  
UDC 327.8.352

**Alina Khaletska**

Dr.Sc. (Public Administration), Professor, Department of Interdisciplinary Education,  
Faculty "Kyiv-Mohyla School of Professional and Continuing Education",  
National University of Kyiv-Mohyla Academy, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0003-0190-3167>  
[a.khaletska@ukma.edu.ua](mailto:a.khaletska@ukma.edu.ua)

**Natalia Kravchuk**

Dr.Sc. (Economics), Associate Professor, Department of Interdisciplinary Education,  
Faculty "Kyiv-Mohyla School of Professional and Continuing Education",  
National University of Kyiv-Mohyla Academy, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0001-8742-695X>  
[n.kravchuk@ukma.edu.ua](mailto:n.kravchuk@ukma.edu.ua)

**Dorota Chudy-Hyski**

Associate Professor, Faculty of Social Sciences,  
University of Silesia in Katowice, Poland  
<https://orcid.org/0000-0001-8357-658X>

## **ECONOMIC DIPLOMACY AND CROSS-BORDER PROJECT COOPERATION UNDER WARTIME**

**Abstract**

*The aim of this publication is to identify the key approaches and contextual factors shaping the development of local democracy as a driving force behind cross-border project cooperation and economic diplomacy in the context of war and transformations caused by integration. The article examines why and how local policymakers are increasingly developing responses to global challenges based on local realities, thereby transforming the institutional environment in which local communities operate. The study analyses the general need for fairness in contexts of cooperation and competition including citizen engagement, promoting integrity, and awareness of community priorities. The study demonstrates that participation, autonomy, and effectiveness are the core principles of local democracy, and argues that these principles significantly strengthen the international agency of cities and communities in multilateral and bilateral cross-border relations.*

*This study highlights the growing role of economic diplomacy, which is developing within the framework of multilevel systems involving both state and non-state actors at both territorial and non-territorial levels. It is noted that local democracy, economic diplomacy, and cross-border project*

*cooperation together form a new paradigm of regional development, in which communities act not as passive recipients of policy, but as active international actors capable of shaping development trajectories and addressing global challenges through solutions developed at the local level. Polish-Ukrainian cross-border relations are used in the study as an illustrative example reflecting broader European trends, rather than as the primary subject of the study.*

*The methodological approach combines elements of multilevel governance analysis, contextual interpretation of decentralization reforms and cross-border projects, enabling the authors to determine how local democracy contributes to the development of economic diplomacy and cooperation within the framework of cross-border projects cooperation under wartime and EU integration.*

**Keywords:** local democracy, cross-border project cooperation, economic diplomacy, regional development, civic participation, multilevel governance, European integration, transformation in wartime.

**Formulation of the scientific problem.** In a broader sense, local democracy refers to the right and the actual opportunity for residents to participate in the management of local affairs. Local democracy is designed to ensure that local policies reflect the needs and preferences of local communities. It guarantees that local policies consider the needs and preferences of the community and are based on the fundamental principles of participation, autonomy, and effectiveness. Effective local democracy strengthens civic engagement, improves service delivery, fosters community resilience, and ultimately ensures more sustainable development outcomes. However, in today's context, these functions cannot be carried out in isolation.

Ukrainian Human rights defenders and experts of the Local Human Rights Index Natalia Yesina and Taras Shcherbatyuk researching local democracy, emphasize that: "...the decentralization reform took place, we have formed new territorial communities and we have much more opportunities for local residents to influence the same local politics, to be participants in those processes, participants in the development of territorial communities themselves, participants in the protection of their rights and, in general, the residents of communities. So, all this has appeared, all this they can use with the help of mechanisms of local democracy, which are defined both by local regulatory and legal acts, and by national ones."<sup>1</sup>

Some basic issues for "retracing the road path to local democracy" have been introduced by Agustí Fernández de Losada. Agustí Fernández de Losada mentioned that the path for local democracy has been paved since the end of the 1980s on the fundamental role local governments play in processes of democratization and sustainable development. This consensus has been aided by the political and financial support provided by key multilateral operators, including United Nations agencies like UN-Habitat, the Council of Europe and the European Union itself, which has for years funded significant support programs for local democratic governance. In 1985, the member states of the Council of Europe adopted the European Charter of Local Self-Government, which is among the most important regulatory milestones related to decentralization in the international sphere. The Charter, incorporated into the legal system of the 47 member states of the Pan-European organization and implemented in various ways, expresses the conviction that the degree of autonomy local authorities enjoyed by local authorities can be seen as the cornerstone of true democracy. In 1996, the Istanbul Declaration adopted in the framework of the Conference on Human Settlements (Habitat II) recognized the need to advance decentralization processes through democratic local authorities. Then, in 1999, the Governing Council of UN-Habitat promoted the creation of the United Nations Advisory Committee of Local Authorities (UNACLA) with its greatest achievements, the decentralization and strengthening of local governments approved in 2007.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Nataliia Yesina and Taras Shcherbatyuk, "Mistseva demokratsiia prostymy slovamy abo yak vplyvaty na zhyttia hromady?," January 26, 2022, accessed April 4, 2025, <https://hro.org.ua/index.php?id=1643193773> [in Ukrainian].

<sup>2</sup> Agustí Fernández de Losada, "Retracing the Road Path to Local Democracy," [https://www.cidob.org/en/articulos/cidob\\_report/n\\_10/retracing\\_the\\_road\\_path\\_to\\_local\\_democracy](https://www.cidob.org/en/articulos/cidob_report/n_10/retracing_the_road_path_to_local_democracy).

In its general formulation – and in connection with the research key challenges of the field as well as the applied tasks driven by the pressing demands of contemporary societal development – the authors of this publication refer to the idea that supporting decentralization and strengthening local governance is inseparable from a foundational commitment to advancing democratization processes on a global scale. It sets political agendas and includes thematic programs such as specific geographic area-based programs (i.e. URBAL, MED-URBS and AsiaURBS), and a set of means of support for local authorities.

In historical retrospective, in 2008, the first Global Observatory on Local Democracy and Decentralization reports (GOLD I) on “Global Report on Decentralization and Local Democracy in the World” was published.<sup>3</sup> It provides a snapshot of the state of local democracy and decentralization in the mid-2000s and can measure future progress and retreat against it. In the GOLD I Report it has been grounded that the world is undergoing a quiet democratic revolution. Also, in this report the place and role of local authorities in each continent have been analyzed under three main themes: the evolution of territorial structures; responsibilities and power, management and finances, and local democracy.<sup>4</sup> Later the GOLD V Report “The Localization of the Global Agendas” for the second half of 2019 provides a detailed assessment of the implementation of the Global Agenda in 142 countries (accounting for 86% of the world’s population) and provides an up-to-date global mapping of the process of global agenda localization.<sup>5</sup>

The growing interdependence of border regions and the complexity of today’s societal challenges call for new forms of regional partnership within the framework of cross-border cooperation. Thus, local democracy becomes not only a mechanism for internal inclusivity but also a driving force for joint regional governance, enabling communities on both sides of the border to jointly address shared problems, coordinate development strategies, and build collective capacity to ensure sustainability.

**The aim of this study** is to identify and conceptualize the main approaches and contextual factors that shape the development of local democracy as a foundation for economic diplomacy and cross-border project cooperation in the context of deepening regional integration. This publication explores why local policymakers are increasingly creating solutions to global issues by considering their own realities. By doing so, they turn local democracy into a strategic resource for regional growth and international cooperation, especially during times of military conflict and changes brought about by integration efforts.

The methodology of this study is based on an interdisciplinary approach that reflects the complex nature of local democracy, economic diplomacy, and cross-border project cooperation. The study combines:

- 1) analysis of documents and policies within the framework of the European Union, national decentralization policy, and sustainable development programs, with the aim of examining the institutional context that shapes local democratic practices in the context of wartime and integration-driven transformations;
- 2) case-based reasoning, which allows for the use of specific empirical examples to highlight broader conceptual and structural trends observed in Europe’s border regions;
- 3) a contextual and interpretive analysis used to examine wartime changes, shifts in regional capabilities, and the evolution of local perceptions of global risks that directly impact cross-border cooperation and economic diplomacy.

This combination of methods allows the authors to go beyond descriptive analysis and formulate a concept of how local democracy serves as a driving force for regional development and international cooperation. This methodological framework is particularly relevant in wartime, when official institutions, informal practices, and multilevel governance structures interact with one another in dynamic and unpredictable ways.

---

<sup>3</sup> *Global Report on Local Democracy and Decentralization (GOLD I): Decentralization and Local Democracy in the World*, <https://www.gold.uclg.org/reports/gold-i?qt-reports=0#qt-reports>.

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> *GOLD V Report, Global Observatory on Local Democracy and Decentralization*, <https://www.gold.uclg.org/reports/gold-v>.

**Analysis of Recent Research and Publications.** In the connection of European Union frameworks, national decentralization policies, and sustainable development agendas, let us state that on Europe Region-Web resource the Agenda for Sustainable Development is a vision for People, Planet, Peace and Prosperity to be discussed through Partnership and solidarity. Frédéric Vallier, Secretary General of the Council of European Municipalities and Regions, stated that “Europe will have a crucial role to play in ensuring a smooth and efficient implementation across its territory, as it is still lagging in reaching many of the targets. The European Union’s response will have to become more ambitious, inclusive and multilateral, to make the 2030 Agenda a real transformative process for the European continent and the world”.<sup>6</sup>

In 2015 and 2016, world leaders came together to set a historic milestone in multilateral cooperation with the adoption of global agreements towards sustainable development. The 2030 Agenda and the 17 Sustainable Development Goals, the New Urban Agenda, the Paris Agreement on climate change, the Sendai Framework on Disaster Risk Reduction and the Addis Ababa Action Agenda on Financing for Development all demonstrated the global will to address today’s global challenges through the adoption of a robust rights-based approach. Local and regional governments (LRGs) have risen to the scale of the challenge, demonstrating their commitment to the realization of the global agendas by putting elaboration, adoption and implementation processes in place. From their perspective, the global agendas are interlinked and cannot be achieved in isolation. All sustainability actions to address the highly interrelated challenges affecting our regions and cities must be fully integrated and inclusive. The 2030 Agenda is widely accepted across the region and takes an important step in terms of ambition, universality and complexity regarding the Millennium Development Goals (MDGs). The interrelationship of the Sustainable Development Goals (SDGs) provides the best shot in addressing the multidimensional challenges facing our society. Besides significant step-up in policy-making efforts and the adoption of a truly integrated approach that ensures that ‘no one and no place are left behind’ (that is a UN ‘whole-of-government’ and ‘whole-of-society’ approaches to development) should be adopted, encompassing a truly multilevel and multistakeholder governance system that puts people at the centre of development.<sup>7</sup>

This study examines the differences and complementarities between models of economic diplomacy and cross-border relations as exemplified by Polish-Ukrainian cooperation. A review of current research in the field of Ukrainian-Polish cross-border relations, regional development, and local democracy allows us to conclude that profound transformations have been brought about by the war and dynamic trends toward the deepening of European integration processes.

Contemporary literature identifies several trends in Polish-Ukrainian relations.

First, research indicates a shift in Polish-Ukrainian relations from the exceptional solidarity of 2022 toward a more complex partnership based on the parties’ economic interests, which is becoming fraught with political, economic, and social tensions. These processes lead to structural instability, as noted by Yuliia Korotia in her policy brief “Necessary Neighbors: Poland and Ukraine Must Stabilize Their Strained Partnership” (2026): “a partnership once characterized by exceptional solidarity has shifted toward mounting tension and structural fragility, and threatens not only bilateral cooperation but also the broader architecture of regional stability, including military logistics, EU cohesion, and regional resilience.”<sup>8</sup>

Second, contemporary analysts note that bilateral relations are increasingly shaped by strategic considerations rather than symbolic unity. As reported in the analytical report “Kyiv’s Regional Geopolitics: How Ukraine’s Relations with Its Neighbors Have Changed”, cooperation and competition currently coexist, influencing the environment in which local and regional actors operate. From 2022 “providing humanitarian corridors, military assistance, financial support, and political advocacy within

<sup>6</sup> *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*, [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/reports/cohesion9/Communication\\_9th\\_Cohesion\\_Report.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/reports/cohesion9/Communication_9th_Cohesion_Report.pdf).

<sup>7</sup> *The Localization of the Global Agendas, How local action is transforming territories and communities, The GOLD V Regional Report on Europe*, <https://www.gold.uclg.org/sites/default/files/ENG-EUROPA%20REGION-WEB.pdf>.

<sup>8</sup> Yuliia Korotia, *Necessary Neighbors: Poland and Ukraine Must Stabilize Their Strained Partnership*, German Marshall Fund, accessed March 12, 2026, <https://www.gmfus.org/sites/default/files/2026-01/Poland%20Ukraine%20V2.pdf>.

the EU to 2025–2026, when “bilateral relations have shifted from solidarity-driven cooperation to a more interest-based and strategically calculated partnership”.<sup>9</sup>

Third, the 2025 European Commission communication on the Interreg Poland–Ukraine 2021–2027 programme introduces the Small Project Fund “Cooperation” (with over EUR 5 million in funding) where it has been indicated that, despite geopolitical instability, institutionalized cross-border cooperation continues to expand. The establishment of the Small Projects Fund and the selection of numerous local initiatives illustrate how interpersonal contacts, cultural exchange, and micro-projects contribute to building trust and stability at the community level “aimed at fostering people to people contact, cultural exchange, collaborative micro projects, and community-driven initiatives”.<sup>10</sup>

Fourth, the Interreg project portfolio demonstrates a significant focus on environmental sustainability, climate change adaptation, emergency preparedness, public health, and tourism, reflecting a consensus that cross-border regions are becoming a testing ground for innovative approaches to shared risks.<sup>11</sup>

Fifth, in their strategic assessments, Anatolii Holovka and Volodymyr Khymynets (National Institute for Strategic Studies) emphasize the importance of the ECT, strengthening project management capabilities, inclusive governance, and stable government support. The researchers emphasize that cross-border cooperation is currently an important mechanism for addressing economic, humanitarian, and environmental challenges – the “prospects for strengthening Ukrainian-Polish cross-border and interregional cooperation”.<sup>12</sup>

Sixth, a recent analysis of the state of Ukrainian-Polish cross-border relations in the context of the war indicates that the border has become an extremely important logistical, humanitarian, and economic corridor. At the same time, the pressure caused by the war reveals systemic problems – obstacles to exports, capacity constraints, and communication gaps – that require coordinated bilateral solutions.<sup>13</sup>

In this context, the Polish-Ukrainian case serves as a demonstration of how local democracy and economic diplomacy interact in practice. This example serves as an empirical illustration of the broader trends analyzed in the article.

**Unresolved aspects of the issue.** Despite growing academic interest in issues of cross-border cooperation and regional development, certain aspects of this topic remain under-researched. The existing literature rarely addresses how local democracy can significantly contribute to the development of economic diplomacy and cross-border project cooperation, even though decentralization reforms and mechanisms of multilevel governance are granting municipalities, regions, and local communities increasing authority to act as international actors; and “demonstrate a dual dynamic: while state-level relations between Poland and Ukraine have become more complex and interest-driven, local and regional cooperation tools – such as Interreg and the Small Project Fund – remain essential stabilizing mechanisms”.<sup>14</sup> Furthermore, the academic literature does not pay sufficient attention to how economic diplomacy at the local level serves as a driving force for regional development, enabling municipalities to diversify their economies, promote local products internationally, create innovative ecosystems, and reduce disparities between the centre and the periphery.

Finally, the wartime conditions in Ukraine reveal an even deeper divide: academic research has yet to answer the question of how local actors reinterpret global challenges – security risks, climate threats, migration pressures, and market upheavals – through the lens of their own life experiences. This shifting,

---

<sup>9</sup> UA.NEWS, “Kyiv’s Regional Geopolitics: How Ukraine’s Relations with Its Neighbors Have Changed,” <https://ua.news/>

<sup>10</sup> European Commission, “New Interreg Initiative Strengthens Polish-Ukrainian Cross-Border Cooperation,” June 10, 2025, accessed March 23, 2026, [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/whats-new/newsroom/06-10-2025-new-interreg-initiative-strengthens-polish-ukrainian-cross-border-cooperation\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/whats-new/newsroom/06-10-2025-new-interreg-initiative-strengthens-polish-ukrainian-cross-border-cooperation_en).

<sup>11</sup> *Technical corrections in the assessment grid of the regular project*, <https://pl-ua.eu/en/technical-corrections-in-the-assessment-grid-of-the-regular-project>.

<sup>12</sup> Anatolii Holovka and Volodymyr Khymynets, *Spromozhnist hromad do uchasti v transkordonnnykh proiektakh YeS: potochnyi stan ta shliakhy zmitsnennia. Analychna dopovid* (Kyiv, 2025). Also published as: *The Capacity of Local Communities to Engage in EU Cross-Border Projects: Current Assessment and Prospects for Enhancement*, accessed March 24, 2026, <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.12>.

<sup>13</sup> Pavlo Kravchuk, *Analytical note Ukraine-Poland border: cooperation and challenges*, [https://english.europewb.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/AN\\_Ukraine-Poland-Border\\_eng.pdf](https://english.europewb.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/AN_Ukraine-Poland-Border_eng.pdf).

<sup>14</sup> European Commission, “New Interreg Initiative Strengthens Polish-Ukrainian Cross-Border Cooperation.”

localized understanding of global issues is radically transforming local democracy, influencing cross-border behaviour, and reshaping the international agency of communities.

**Main Findings and Analysis.** Today, local self-government bodies are regarded as the primary institutions for the realization of democracy – that is, the institutions that are closest to citizens and manage local affairs in accordance with the principle of subsidiarity. This allows democracy to function more effectively, where the participation of residents serves as a straightforward means of implementing local democracy based on the principle of majority rule. The spread of democracy from the ‘bottom-up’ through local authorities participating in the process of democratizing society is characterized as local democracy with multilevel governance, a territorial approach to local development (TALD), decentralization, and institutional independence.<sup>15</sup>

i. In this context, multilevel governance is understood as decision-making based on a coordination mechanism that distributes state powers and responsibilities vertically and horizontally in accordance with the principle of subsidiarity and with respect for local autonomy. This system recognizes that there is no single optimal level of decentralization, and that the implementation and expansion of powers depend to a large extent on specific conditions; a complete division of responsibilities and outcomes in the policy-making process is unattainable, and governance at different levels is interdependent.

Multilevel governance requires that information be exchanged at all levels, that key actors make every effort to obtain it, and that each level be able to manage horizontal relationships with relevant stakeholders in a transparent and accountable manner and optimize policy outcomes.<sup>16</sup>

ii. The territorial approach to local development is defined within the context of national development policy, which views local development as an endogenous, progressive, spatially integrated, and multi-level process and recognizes the primary responsibility of local authorities for planning, managing, and financing such local development (i.e., empowering autonomous and accountable local authorities to create public goods and services adapted to local realities, with the involvement of stakeholders operating at various levels).

This adds value to national efforts in the field of local democracy.<sup>17</sup>

iii. Decentralization refers to the existence of local authorities – as opposed to state authorities – which are granted by law the right to exercise a certain degree of autonomy in carrying out their assigned duties; the legitimacy of their decisions is underpinned by a representative, elected local democratic structure that determines the manner of exercising authority and ensures the accountability of local authorities to citizens within their jurisdiction.

Decentralization consists of “the transfer of powers, responsibilities, and resources from the central government to subnational authorities, which are defined as separate legal entities, elected on the basis of universal suffrage, and endowed with a certain degree of autonomy”.<sup>18</sup>

iiii. Institutional autonomy is defined as a necessary condition and guarantee of effective democratic governance: local authorities provide services in areas such as planning, culture, housing, and education.

Autonomy allows local authorities to provide these services under their own responsibility and in accordance with national interests.

Local authorities must have the authority to mobilize local resources in accordance with the principle of alignment between powers, responsibilities, and the availability of resources. The principle of subsidiarity underpins the decentralization process.<sup>19</sup>

In fact, focusing on local democracy is an issue that needs to be addressed in the process of decentralization reform legislation. It states the legislation’s focus of local democracy in the context of European integration,

<sup>15</sup> *Global Report on Local Democracy and Decentralization (GOLD I), Decentralization and local democracy in the world*, <https://www.gold.uclg.org/reports/gold-i?qt-reports=0#qt-reports>.

<sup>16</sup> *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>.

<sup>17</sup> European Commission DEVCO (2016), ‘*Supporting decentralization, local governance and local development through a territorial approach*’, [https://capacity4dev.europa.eu/library/supporting-decentralisation-local-governance-and-local-development-through-territorial-approach\\_en](https://capacity4dev.europa.eu/library/supporting-decentralisation-local-governance-and-local-development-through-territorial-approach_en).

<sup>18</sup> World Observatory on Subnational Government Finance and Investments, <https://www.sng-wofi.org/>

<sup>19</sup> UN Habitat, *International Guidelines on Decentralisation and Access to Basic Services for All* (2009), [https://www.uclg.org/sites/default/files/guidelines\\_0.pdf](https://www.uclg.org/sites/default/files/guidelines_0.pdf); UCLG, *Third Global Report on Local Democracy and Decentralization* (2013).

as well as the position, role, structure, organization, authority and funding of local democratic institutions and processes. The main legal acts regulating the problems of local self-government at the international level in this connection are the European Charter of local self-government and the World Declaration of Local Self-Government. As for the “Charter of Local Self-Government”, the Congress of Local and Regional Authorities of Europe represented the local and regional authorities of the Council of Europe that created the rules for the member states of the Council of Europe and it has signed the Charter aimed at ensuring the approval and protection of political, administrative and financial management in the local self-government bodies. The application of these rules is carried out in accordance with the domestic laws of each country. This Charter is an important protection of the rights of local authorities, which play a fundamental role in the development of local democracy and effective governance. In this sense, the Charter emphasizes several important points, in particular, the autonomy of local authorities must be guaranteed by law and the Constitution: local authorities must have financial resources that correspond to their needs.<sup>20</sup>

The legal basis for cooperation between the EU and Ukraine in the area of regional development, regional and cross-border cooperation is laid down by the provisions of the Association Agreement between the European Union and the European Atomic Energy Community and their Member States, of the one part, and Ukraine, of the other part, in particular in Chapter 27 (Cross-Border and Regional Cooperation) of Title V (Economic and Sector Cooperation). The priority areas of the new cross-border cooperation programmes between the EU and Ukraine include: the environment (in particular, access to clean drinking water); sustainable transport; energy education; public health and culture; economic and tourist cooperation as well as resolving cross-border issues in various sectors.

As indicated in the “Questionnaire Information requested by the European Commission to the Government of Ukraine for the preparation of the Opinion on the application of Ukraine for membership of the European Union” (question 314: “Please provide a list of all regional initiatives in which Ukraine participates. Please specify which regional agreements have been signed or ratified”), the priority areas between the EU and Ukraine currently focus on the following ones:

- “participation in the Danube Commission and in the implementation of the EU Strategy for the Danube Region and the Danube Transnational Program;
- project implementation at the national level as funded by the EU financial instruments (the Neighbourhood, Development and International Cooperation Instrument (NDICI) and the European Regional Development Fund (ERDF) and by the EU financial institutions (the European Investment Bank, the European Bank for Reconstruction and Development);
- Ukraine’s participation in the Common Maritime Agenda (CMA);
- Ukraine’s participation in the U-LEAD with Europe Programme;
- participation in the implementation of the Eastern Partnership Cross-Border Cooperation programmes and Territorial Cooperation programmes;
- cooperation with the European Commission’s Joint Research Centre in the development of Smart Specialization regional strategies;
- building interaction between the representatives of local and regional authorities in Ukraine and the EU within the framework of the European Committee of the Regions (CoR);
- involvement of Ukrainian regions in the activities of the following European regional associations.”<sup>21</sup>

In 2021–2027, the Interreg NEXT Cross-Border Cooperation Programmes are launched in the EU. Besides, Ukraine participates in the Common Maritime Agenda for the Black Sea (CMA) aimed at providing support to governments, private investors, trade and industrial associations, research institutions and universities as well as to the public regarding opportunities for participation in the blue economy. Since 2016, Ukraine has been participating in the U-LEAD with Europe Program aimed at enhancing the capacities of key actors at the national, regional and local levels to further implement

---

<sup>20</sup> *Report on the status of the European Charter of local self-government in the domestic legal order*, [https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-AD\(2025\)049-e](https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-AD(2025)049-e).

<sup>21</sup> *Questionnaire Information requested by the European Commission to the Government of Ukraine for the preparation of the Opinion on the application of Ukraine for membership of the European Union*, <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/opytuvalnyk-yes-ta-vidpovidi-na-nogo-dlya-nabuttya-ukrayinoyu-statusu-kandydata-v-yes/>

Ukraine's decentralization and related regional policy reforms (for now there are 24 regional offices in Ukraine). There is a fruitful cooperation in frame of the Moldova–Ukraine Eastern Partnership Territorial Cooperation programme. Ukraine is a member of the Organization for Democracy and Economic Development (GUAM), the Organization of Black Sea Economic Cooperation (BSEC), the Central European Initiative, the Lublin Triangle, and the Ukraine – Poland – Britain alliance”.<sup>22</sup>

Ukraine is also a party to the following initiatives:

- Framework Convention on the Protection and Sustainable Development of the Carpathians, since 2003;
- Convention on Cooperation for the Protection and Sustainable Use of the Danube River, since 2002;
- United Nations Economic Commission for Europe – UNECE, since 1947;
- Agreement between the Government of Ukraine and the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) on the resumption of the Memorandum of Understanding between the Government of Ukraine and the OECD on deepening cooperation, since 2021.

The development of legislation or the implementation of large-scale reforms (such as decentralization) often occurs during a transitional period in a country's history, when the old system of governance becomes unacceptable to most of the population, and a new system is generally desired.

In the system of local democracy, the city's role as a participant in multilateral and bilateral cross-border relations (strategic/integrated communication) is strengthened by both governmental and non-governmental actors on a non-territorial (NGOs, transnational corporations, etc.) and territorial (regions, cities, etc.) basis (the concept of the Eurocity). The states lose their monopoly on social, economic and political activities on their territory. And the development of “transnational and supranational regions” no longer has a clear distinction between national and international spheres. In this new system, new opportunities have been created, and responsibility is distributed between territorial government and non-government actors, which increases the redistribution of spheres of influence in economic, social and political activities. This usually occurs at a time when the people are demanding more from their government, both in terms of more inclusion and openness in the policy-making process and in terms of better public services and a more equitable distribution of resources (i.e. National Human Rights Strategy of Ukraine, Decree of the President of Ukraine № 501/2015 “On Approval of the National Human Rights Strategy of Ukraine”: “In cooperation with other states, Ukraine will apply a human rights-based approach and develop bilateral relations based on respect for international commitments in this area.”<sup>23</sup>).

Cities, regions, and provinces are, by their very nature, multicultural communities. They serve as global hubs for international migration and trade and, as a result, now wield economic and political influence capable of impacting international affairs in many areas traditionally considered the prerogative of states. Local regulations affect not only local stakeholders but also extend beyond their jurisdiction. Immigration regulation is a policy area that traditionally falls within the competence of the national government. However, the idea of cities granting political and civil rights to migrants, known as “local citizenship,” has gained traction and, consequently, blurred the boundaries of the political identity of diasporas”.<sup>24</sup>

In an era of global and universal interconnectedness, many domestic political issues resonate in international cities around the world, where local communities maintain deep multicultural ties.

Local communities are the first to bear the full brunt of global changes, prompting local leaders to defend the interests of their constituents (for example, the issue of climate change was at the centre of the C40 World Mayors Summit initiative, launched back in 2005). Regarding democracy and the rule of law, the “Small Visegrad Group,” formed in 2019 by the mayors of Budapest, Prague, Warsaw, and Bratislava, bypassed their national governments by advocating for pro-European policies. In international trade, regional actors have long played a key role in supporting local and cross-border trade agreements and attracting foreign direct investment.<sup>25</sup>

<sup>22</sup> *U-LEAD with Europe: Ukraine – Local Empowerment, Accountability and Development Programme*, <https://decentralization.ua/en/donors/u-lead>.

<sup>23</sup> *National Human Rights Strategy of Ukraine*, <https://hro.org.ua/index.php?id=1488449514>.

<sup>24</sup> Joseph D. Dalibon, *Local diplomacy: an undervalued asset in foreign policy*, <https://www.open-diplomacy.fr/blog/dalibon-joseph-diplomacie-locale>.

<sup>25</sup> C40 World Mayors Summit, C40 World Mayors Summit 2022 - C40 Cities.

Recent programme-level documentation from Interreg NEXT Poland–Ukraine 2021–2027 focuses on “how cross-border cooperation is being institutionalized and operationalized through concrete project cycles and evaluation mechanisms” for broader priorities and “regional development, environmental sustainability, and local democratic engagement”.<sup>26</sup>

Andrzej Ślodki, Head of the Joint Secretariat of the Interreg NEXT Poland–Ukraine 2021–2027 Programme, emphasizes that 52.5 million euro will be allocated to road and railway infrastructure under infrastructure projects, and 5.1 million euro to the Small Project Fund – “A new programming perspective for 2028–2034” that has been already planned.<sup>27</sup>

With broader trends effective cross-border governance requires formalized institutions beyond ad hoc project-based interaction: systemic national support, international projects; capacity-building measures to enhance project management competencies among local governments; inclusive, professionally supported cooperation.<sup>28</sup>

Local legislators are already creating local solutions to global challenges and do have:

- 1) possibilities of local institutions/municipalities to influence the quality and improvement of the residents’ lives in this area;
- 2) practical experience of local institutions/municipalities to promote the creation of structures and organizations that are involved in solving peacebuilding and security issues;
- 3) success stories of developing international/cross-border strategies, international cooperation between local institutions/municipalities;
- 4) availability of budgetary support and technical means.

## Conclusions

The general conclusion of the study is that within the system of local democracy, the international subjectivity of cities and communities is significantly strengthened. Local authorities increasingly act as autonomous actors in multilateral and bilateral cross-border relations, shaping strategic and integrated forms of communication that go beyond the traditional boundaries of state-centric diplomacy. Transparency, participation, accountability, and co-production of policies generate institutional trust an essential condition for international partners and investors in contemporary cross-border governance, and “how cross-border cooperation functions as both a driver of local development and an instrument for addressing shared economic, humanitarian, and environmental challenges”.<sup>29</sup>

While the Polish-Ukrainian border provides a particularly salient illustration of these processes, it is employed here merely as a representative case within a broader European context. The mechanisms observed in this case strengthening local democracy, expanding cross-border project cooperation, and operationalizing municipal-level economic diplomacy reflect more general patterns that are increasingly visible across border regions in the European Union. In comparative terms, the evidence presented in this publication demonstrates that the relationship between Ukrainian and Polish approaches to economic diplomacy is best understood through the lens of complementarity rather than competition. Ukrainian economic diplomacy has become mobilization-driven, defensive, and transformative – aimed primarily at preserving economic viability under wartime conditions and accelerating integration into the European political and economic space. By contrast, Polish economic diplomacy is institutionally mature, system-oriented, and market-driven, designed to expand the influence of Polish business and reinforce the country’s economic position within the EU.

Despite these differences, the two models have strong potential to mutually reinforce one another, especially in the context of Ukraine’s post-war reconstruction, expanding cross-border cooperation frameworks (Interreg and new EU programs), and joint infrastructural, energy, and defence-industrial projects.

---

<sup>26</sup> Interreg NEXT Poland–Ukraine 2021–2027, <https://pl-ua.eu/en/programme/about-the-programme/>

<sup>27</sup> Andrzej Ślodki, *Focus on Ukraine: Funding opportunities and opportunities for collaboration*, [https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/event\\_calendar/09\\_CmR\\_Krakow\\_Day2\\_Andrzej%20Slodki.pdf](https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/event_calendar/09_CmR_Krakow_Day2_Andrzej%20Slodki.pdf).

<sup>28</sup> Interreg NEXT Poland–Ukraine 2021–2027, <https://pl-ua.eu/en/programme/about-the-programme/>

<sup>29</sup> Ibid.

Overall, the study shows that local democracy, economic diplomacy, and cross-border project cooperation together form a new paradigm of regional development – one in which communities act not as passive recipients of state policies, but as proactive international actors shaping their own development trajectories.

This is particularly relevant for Ukraine, whose gradual integration into the European political economic space increasingly relies on the agency, resilience, and strategic engagement of local communities as key drivers of reconstruction and economic stability.

### Bibliography

- C40 World Mayors Summit. Accessed March 25, 2026. C40 World Mayors Summit 2022 – C40 Cities.
- Civil liberties index. Accessed June 12, 2025. <https://ourworldindata.org/grapher/human-rights-index-vdem>.
- Dalibon, Joseph D. “Local diplomacy: an undervalued asset in foreign policy.” Accessed March 20, 2026. <https://www.open-diplomacy.fr/blog/dalibon-joseph-diplomacie-locale>.
- European Commission DEVCO (2016). “Supporting decentralization, local governance and local development through a territorial approach.” Accessed March 20, 2026. [https://capacity4dev.europa.eu/library/supporting-decentralisation-local-governance-and-local-development-through-territorial-approach\\_en](https://capacity4dev.europa.eu/library/supporting-decentralisation-local-governance-and-local-development-through-territorial-approach_en).
- European Commission. “New Interreg Initiative Strengthens Polish-Ukrainian Cross-Border Cooperation.” June 10, 2025. Accessed March 23, 2026. [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/whats-new/newsroom/06-10-2025-new-interreg-initiative-strengthens-polish-ukrainian-cross-border-cooperation\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/whats-new/newsroom/06-10-2025-new-interreg-initiative-strengthens-polish-ukrainian-cross-border-cooperation_en)
- European Commission. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions (9th Cohesion Report). Accessed May 2, 2025. [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/reports/cohesion9/Communication\\_9th\\_Cohesion\\_Report.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/reports/cohesion9/Communication_9th_Cohesion_Report.pdf).
- Fernández de Losada, Agustí. “Retracing the Road Path to Local Democracy.” Accessed May 10, 2025. [https://www.cidob.org/en/articulos/cidob\\_report/n\\_10/retracing\\_the\\_road\\_path\\_to\\_local\\_democracy](https://www.cidob.org/en/articulos/cidob_report/n_10/retracing_the_road_path_to_local_democracy).
- Fourth Global Report on Local Democracy and Decentralization. Co-creating the Urban Future UCLG (2016). Accessed March 23, 2026. <https://www.gold.uclg.org/reports/gold-i?qt-reports=0#qt-reports>.
- Global Report on Local Democracy and Decentralization (GOLD I): Decentralization and Local Democracy in the World. Accessed May 22, 2025. <https://www.gold.uclg.org/reports/gold-i?qt-reports=0#qt-reports>.
- GOLD V Report. Global Observatory on Local Democracy and Decentralization. Accessed June 2, 2025. <https://www.gold.uclg.org/reports/gold-v>.
- Holovka, Anatolii, and Volodymyr Khymynets. *Spromozhnist hromad do uchasti v transkordonykh proiektakh YeS: potochnyi stan ta shliakhy zmitsnennia. Analitychna dopovid*. Kyiv, 2025 [in Ukrainian]. Also published as: *The Capacity of Local Communities to Engage in EU Cross-Border Projects: Current Assessment and Prospects for Enhancement*. Accessed March 24, 2026. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.12>.
- Interreg NEXT Poland – Ukraine. “Technical Corrections in the Assessment Grid of the Regular Project.” 2023. Accessed March 2, 2026. <https://pl-ua.eu/en/technical-corrections-in-the-assessment-grid-of-the-regular-project>.
- Korotia, Yuliia. “Necessary Neighbors: Poland and Ukraine Must Stabilize Their Strained Partnership.” German Marshall Fund. Accessed March 12, 2026. <https://www.gmfus.org/sites/default/files/2026-01/Poland%20Ukraine%20V2.pdf>.
- Kravchuk, Pavlo. *Analytical note Ukraine-Poland border: cooperation and challenges*. [https://english.europewb.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/AN\\_Ukraine-Poland-Border\\_eng.pdf](https://english.europewb.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/AN_Ukraine-Poland-Border_eng.pdf).
- National Human Rights Strategy of Ukraine*. Accessed August 15, 2025. <https://hro.org.ua/index.php?id=1488449514>.
- Questionnaire Information requested by the European Commission to the Government of Ukraine for the preparation of the Opinion on the application of Ukraine for membership of the European Union. Accessed March 22, 2025. <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/opytuvalnyk-yes-ta-vidpovid-na-nogo-dlya-nabuttya-ukrayinoyu-statusu-kandydata-v-yes/>
- European Commission for democracy through law of the Council of Europe. *Report on the status of the European Charter of local self-government in the domestic legal order*. Accessed May 22, 2025. [https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-AD\(2025\)049-e](https://www.venice.coe.int/webforms/documents/default.aspx?pdffile=CDL-AD(2025)049-e).
- Slodki, Andrzej. *Focus on Ukraine: Funding opportunities and opportunities for collaboration*. Accessed February 3, 2026. [https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/event\\_calendar/09\\_CmR\\_Krakow\\_Day2\\_Andrzej%20Slodki.pdf](https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/event_calendar/09_CmR_Krakow_Day2_Andrzej%20Slodki.pdf).

The Localization of the Global Agendas: How Local Action is Transforming Territories and Communities. The GOLD V Regional Report on Europe. Accessed February 22, 2026. <https://www.gold.uclg.org/sites/default/files/ENG-EUROPA%20REGION-WEB.pdf>.

UA.NEWS. "Kyivs Regional Geopolitics: How Ukraines Relations with Its Neighbors Have Changed." Accessed March 2, 2026. <https://ua.news/>

U-LEAD with Europe: Ukraine – Local Empowerment, Accountability and Development Programme. Accessed March 25, 2026. <https://decentralization.ua/en/donors/u-lead>.

UN Habitat. *International Guidelines on Decentralisation and Access to Basic Services for All*. 2009. Accessed May 2, 2025. [https://www.uclg.org/sites/default/files/guidelines\\_0.pdf](https://www.uclg.org/sites/default/files/guidelines_0.pdf).

UCLG. *Third Global Report on Local Democracy and Decentralization (GOLD III)*. 2013.

World Observatory on Subnational Government Finance and Investments. Accessed May 22, 2025. <https://www.sng-wofi.org/>

Yesina, Nataliaiia, and Taras Shcherbatyuk. "Mistseva demokratiia prostymy slovamy abo yak vplyvaty na zhyttia hromady?" Accessed April 4, 2025. <https://hro.org.ua/index.php?id=1643193773> [in Ukrainian].

### **Аліна Халецька**

Докторка наук з державного управління, професорка,  
професорка кафедри міждисциплінарної освіти  
факультету «Києво-Могилянська школа професійної та неперервної освіти»,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія», Україна  
<https://orcid.org/0000-0003-0190-3167>  
a.khaletska@ukma.edu.ua

### **Наталія Кравчук**

Докторка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри міждисциплінарної освіти  
факультету «Києво-Могилянська школа професійної та неперервної освіти»,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія», Україна  
<https://orcid.org/0000-0001-6227-6190>  
n.kravchuk@ukma.edu.ua

### **Дорота Худи-Гиски**

Доцентка, факультет соціальних наук,  
Сілезький університет у Катовицях, Польща  
<https://orcid.org/0000-0001-8357-658X>

## **ЕКОНОМІЧНА ДИПЛОМАТІЯ ТА ТРАНСКОРДОННА ПРОЄКТНА СПІВПРАЦЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ**

Метою цієї публікації є визначення головних підходів і контекстуальних факторів, що формують розвиток місцевої демократії як рушійної сили співпраці в межах транскордонних проєктів та економічної дипломатії в контексті війни та трансформацій, спричинених інтеграцією. У статті розглянуто, чому та як місцеві політики все частіше розробляють відповіді на глобальні

виклики, зважаючи на місцеві реалії і в такий спосіб змінюючи інституційне середовище, в якому функціонують місцеві громади. Проаналізовано загальну потребу в справедливості в контексті співпраці та конкуренції. Наголошено, що участь, автономія та ефективність є основними принципами місцевої демократії, які значно зміцнюють міжнародну діяльність міст і громад у багатоміжносторонніх транскордонних відносинах. Підкреслено зростання ролі економічної дипломатії, яка розвивається в багаторівневих системах, що залучають як державних, так і недержавних суб'єктів як на територіальному, так і на нетериторіальному рівні. Зазначено, що місцева демократія, економічна дипломатія та співпраця в межах транскордонних проєктів разом формують нову парадигму регіонального розвитку, в якій громади є не пасивними одержувачами політики, а активними міжнародними акторами, здатними формувати траєкторії розвитку та долати глобальні виклики за допомогою рішень, розроблених на місцевому рівні. Польсько-українські транскордонні відносини розглянуто як ілюстративний приклад, що відображає більш загальні європейські тенденції, а не як основний предмет дослідження.

Методологічний підхід поєднує елементи аналізу багаторівневого управління, контекстуальну інтерпретацію реформ децентралізації та оцінювання механізмів реалізації транскордонних проєктів (Interreg, EGTC), що дає змогу авторкам визначити, як місцева демократія сприяє розвитку економічної дипломатії в межах співпраці та транскордонних проєктів в умовах воєнного часу та інтеграційних трансформацій.

**Ключові слова:** місцева демократія, транскордонне проєктне співробітництво, економічна дипломатія, регіональний розвиток, громадянська участь, багаторівневе управління, європейська інтеграція, трансформації під час війни.

*Подано / Submitted: 30.03.2026*

*Схвалено до публікації / Accepted: 19.04.2026*

*Оприлюднено / Published: 29.05.2026*



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)



---

<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2026.3.2.52-71>  
УДК 327.8(536)

**Ольга Сегеда**

Докторка філософії з політології,  
старша викладачка кафедри міждисциплінарної освіти  
факультету «Києво-Могилянська школа професійної та неперервної освіти»,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія», Україна  
<https://orcid.org/0000-0001-5155-9515>  
[o.seheda@ukma.edu.ua](mailto:o.seheda@ukma.edu.ua)

## **ІНСТИТУЦІЙНИЙ ДИЗАЙН СИСТЕМ ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ КРАЇН-ЧЛЕНІВ РАДИ СПІВРОБІТНИЦТВА АРАБСЬКИХ ДЕРЖАВ ЗАТОКИ**

*У статті визначено ключові структурно-функціональні компоненти та специфіку інституційного дизайну систем публічної дипломатії країн-членів Ради співробітництва арабських держав Затоки (РСАДЗ), проаналізовано механізми взаємодії відповідних акторів, а також узагальнено спільні й відмінні риси цих систем у межах РСАДЗ. Отримані результати заповнюють прогалину в системному розумінні інституційного дизайну систем публічної дипломатії країн-членів РСАДЗ, внутрішньої ієрархії та механізмів координації, що є необхідною передумовою для коректного пояснення джерел ефективності й оцінювання потенціалу відтворення практик публічної дипломатії арабських монархій. Складність розроблення проблематики зумовлена тим, що низка країн Затоки не мають чітко виокремленої та інституційно оформленої системи органів, відповідальних виключно за м'яку силу та публічну дипломатію, а також бракує відкритих джерел, які дають змогу повноцінно реконструювати їхні повноваження, взаємозв'язки та практичні механізми реалізації завдань.*

*Методологічною основою дослідження є системний підхід, що дає змогу трактувати публічну дипломатію держав РСАДЗ як інтегровані системи інституцій, напрямів і функцій, розвиток яких відбувається у взаємодії як із внутрішнім, так і з зовнішнім політичним контекстом. Реалізацію поставлених завдань забезпечено застосуванням структурно-функціонального та мережевого аналізу, контент-аналізу стратегічних документів, офіційних вебресурсів міністерств закордонних справ країн-членів РСАДЗ, аналітичних, звітних і наукових матеріалів, а також компаративного аналізу. Наукова новизна полягає в подальшому розвитку дослідження інституційного дизайну систем публічної дипломатії країн-членів РСАДЗ завдяки цілісному зіставному аналізу структури відповідних систем усіх шести держав-учасниць організації в межах одного дослідження.*

*Встановлено, що конфігурація систем публічної дипломатії країн-членів РСАДЗ насамперед визначається логікою їхніх зовнішньополітичних курсів, сформованих на рівні вищого політичного керівництва та закріплених у національних стратегіях розвитку. Координацію забезпечують надвідомчі центри стратегічних комунікацій; при цьому зовнішньополітичні відомства виконують функцію дипломатичного «ядра», яке підсилюється секторальними державними та недержавними*

*інституціями публічної дипломатії. Модель взаємодії між згаданими суб'єктами доцільно описати як багатовузлову мережу, у якій розмита межа між «державним» і «недержавним» підвищує гнучкість систем і водночас мінімізує потенційні репутаційні ризики для держави. За рівнем інституціоналізації систем публічної дипломатії країн-членів РСАДЗ фіксується поділ досліджуваних країн на дві категорії: до першої належать Катар, Саудівська Аравія та Об'єднані Арабські Емірати, що конкурують між собою за субрегіональне лідерство (ці держави вирізняє найвища диверсифікація акторів публічної дипломатії, амбітність цілей та ресурсна спроможність реалізувати їх); до другої належать Бахрейн, Кувейт і Оман, які роблять акцент на збалансованій нішевій дипломатії, віддають перевагу міжнародним гуманітарним і посередницьким ініціативам. Протягом останніх двох десятиліть системи публічної дипломатії держав РСАДЗ увійшли в активну фазу інституційного та проєктного розвитку, формуючи власний міжнародний бренд на засадах толерантності, філантропії та відкритості; водночас спільним викликом для всіх шести монархій залишається узгодження наративів для зовнішніх цільових аудиторій (що створюють образ інноваційних, прогресивних, відкритих держав) із нормами та укладом життя традиційних мусульманських суспільств.*

**Ключові слова:** публічна дипломатія, РСАДЗ, імідж, гуманітарна дипломатія, посередницька дипломатія.

**Постановка проблеми.** Рада співробітництва арабських держав Затоки (РСАДЗ) є впливовою регіональною міждержавною організацією, у межах якої Королівство Саудівська Аравія (КСА), Об'єднані Арабські Емірати (ОАЕ), Держава Катар, Держава Кувейт, Королівство Бахрейн та Султанат Оман понад чотири десятиліття координують підходи до реагування на безпекові, політико-економічні та соціальні виклики регіонального й глобального рівнів. Водночас, попри наявність сталих координаційних механізмів, двосторонні відносини між окремими членами РСАДЗ (передусім між Катаром, КСА та ОАЕ) характеризуються напруженістю та конкуренцією за субрегіональний і регіональний вплив. За таких умов РСАДЗ як організація без наднаціональних повноважень є майданчиком для ситуативного узгодження позицій і консенсусної взаємодії в кризових ситуаціях, що не нівелює латентне суперництво окремих держав-учасниць, зокрема у сфері м'якої сили.

Для Катару, КСА та ОАЕ конкуренція у сфері м'якої сили набула виміру національної безпеки, зокрема в інформаційно-комунікаційному просторі. У цьому контексті публічна дипломатія (як операційний інструмент м'якої сили) є не лише засобом формування міжнародного образу, а й механізмом управління репутаційними ризиками, легітимації зовнішньополітичних ініціатив, підтримки програм економічної диверсифікації та залучення інвестицій і людського капіталу. Відповідно, численні ініціативи, проєкти та кейси публічної дипломатії країн-членів РСАДЗ (насамперед Катару, КСА та ОАЕ) привернули увагу дослідників, експертів з комунікацій і дипломатів, а доступний корпус джерел містить чимало відомостей про контекст, мотивації та інструментальний арсенал практик публічної дипломатії згаданих країн.

Водночас у науковій літературі недостатньо опрацьованим залишається питання інституційних передумов результативності публічної дипломатії держав РСАДЗ. Розв'язання цього питання передбачає визначення суб'єктів, які формують і реалізують політику публічної дипломатії, а також опис функцій цих суб'єктів і механізмів їхньої взаємодії та координації. Виконання такого аналізу ускладнене двома факторами. По-перше, державні структури, квазідержавні фонди та інституції, комунікаційні платформи, культурні й освітні організації та недержавні суб'єкти публічної дипломатії держав РСАДЗ часто функціонують у взаємопов'язаних, але не завжди прозорих конфігураціях. По-друге, обмеженим є доступ до частини відповідних програмних документів і стратегій, що підвищує ризик редукції наукового аналізу до описового переліку окремих проєктів публічної дипломатії держав РСАДЗ без реконструкції архітектури відповідних систем і внутрішніх зв'язків між їхніми елементами. Через зазначені фактори питання інституційного дизайну систем публічної дипломатії держав РСАДЗ не набуло вичерпного висвітлення в науковій літературі.

Отже, наукова проблема полягає в дефіциті системного знання про інституційний дизайн, внутрішню ієрархію та механізми взаємодії акторів публічної дипломатії країн-членів РСАДЗ, що ускладнює коректне пояснення джерел їхньої результативності та оцінювання потенціалу відтворення відповідних практик. Реконструкція інституційного дизайну (як сукупності структурно-функціональних елементів і каналів координації) є необхідною передумовою для подальшого аналізу ефективності публічної дипломатії держав Затоки.

**Мета і завдання.** Мета дослідження — окреслити інституційний дизайн та функціональні особливості систем публічної дипломатії країн-членів Ради співробітництва арабських держав Затоки. Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання: 1) визначити структурно-функціональні елементи систем публічної дипломатії країн-членів РСАДЗ; 2) проаналізувати механізми взаємодії акторів публічної дипломатії країн-членів РСАДЗ; 3) узагальнити спільні риси, відмінності й особливості систем публічної дипломатії країн-членів РСАДЗ.

**Методи дослідження.** Методологічну основу дослідження становить системний підхід, у межах якого практики публічної дипломатії країн РСАДЗ розглянуто як цілісні системи інституцій, напрямів та функцій, розвиток яких відбувається у взаємодії як із внутрішнім, так і з зовнішнім політичним контекстом. За допомогою структурно-функціонального аналізу ідентифіковано акторів відповідних систем, їхні ролі та сфери компетенції. Мережевий аналіз і контент-аналіз стратегічних документів, офіційних вебпорталів міністерств закордонних справ (МЗС) країн-членів РСАДЗ, аналітичних, звітних та наукових джерел дали змогу реконструювати функціональні зв'язки між акторами публічної дипломатії країн-членів РСАДЗ. Компаративний метод застосовано для виявлення спільних рис, відмінностей та особливостей систем публічної дипломатії країн-членів РСАДЗ.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає в подальшому розвитку дослідження інституційного дизайну систем публічної дипломатії усіх шести країн-членів РСАДЗ завдяки цілісному аналізу структури цих систем у межах одного дослідження. Отримані результати створюють підґрунтя для подальшого оцінювання *адаптаційного потенціалу* успішних практик публічної дипломатії країн РСАДЗ у контексті вдосконалення української системи публічної дипломатії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В Україні різні аспекти становлення й розвитку систем публічної дипломатії окремих країн-членів РСАДЗ, а також української публічної дипломатії в субрегіоні Затоки досліджують С. Дерев'янка, С. Зінько, В. Климончук, Н. Конопка, В. Марчук, Т. Стрихоцький, В. Циватий та ін. Зокрема, низка сучасних праць С. Дерев'янка, В. Климончука та В. Марчука присвячена аналізу особливостей зовнішньої політики Катару, Кувейту та ОАЕ, досягнень публічної дипломатії України в згаданих державах, а також проблем оптимізації взаємодії суб'єктів публічної дипломатії України в Катарі, Кувейті та ОАЕ<sup>1, 2</sup>. Також в українському науковому дискурсі на окрему увагу заслуговують праці О. Балануци, А. Кузьменка, О. Коппель та О. Пархомчук, які розглядають ширший контекст розвитку зовнішньополітичних курсів арабських монархій в умовах глобальних трендів і викликів через призму українських інтересів (для визначення можливостей адаптації Україною певного досвіду в умовах війни та повоєнної відбудови)<sup>3, 4, 5</sup>. Щодо закордонних дослідників систем публічної дипломатії країн-членів Ради співробітництва арабських держав Затоки слід виокремити внесок таких науковців, як О. Антві-Ботенг, С. Відж, Л. ад-Дабт, Я. Галілі, Д. Ёокальп, Дж. Єнігюн, А. Кжимовський, П. Кургіотіс, Р. Лакшмінараянан, Т. Наєроглу, Р. аль-Омарі, Т. Самюель-Азран, С. аль-Хасані,

<sup>1</sup> Василь Климончук, Василь Марчук, «Суб'єкти публічної дипломатії України в Катарі, Кувейті та Об'єднаних Арабських Еміратах», *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія* 3 (2022): 61–8, [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2022.3\(55\).269551](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2022.3(55).269551).

<sup>2</sup> Василь Марчук, Сергій Дерев'янка, «Кувейтський вимір публічної дипломатії України: проблеми та шляхи їх подолання», *Актуальні проблеми філософії та соціології* 37 (2022): 202–208, <https://doi.org/10.32782/apfs.v037.2022.33>.

<sup>3</sup> Олена Коппель, Олена Пархомчук, «Адаптація монархій Перської затоки до глобальних трендів: досвід для України», *Український історичний журнал* 6 (2025): 145–7, <https://doi.org/10.15407/uhj2025.06.137>.

<sup>4</sup> Олександр Балануца, Ольга Сегеда, «Еволюція позиції Кувейту щодо підтримки України впродовж 500+ днів опору», *Україна дипломатична* 25 (2024): 322–6, <https://doi.org/10.37837/2707-7683-2023-17>.

<sup>5</sup> Андрій Кузьменко, «Україна та Катар: перспективи зміцнення взаємовигідного партнерства», *Україна дипломатична* 21 (2020), <http://jnas.nbu.gov.ua/uk/issue/UJRN-0001184078>.

М. Хан, Т. Шеркаві, Р. аль-Юсуфі та ін., чії праці розкривають напрями й інструменти, а також проблеми й перспективи, пов'язані з феноменом м'якої сили і публічної дипломатії Бахрейну, Катару, Кувейту, Оману, ОАЕ та Саудівської Аравії.

Варто зауважити, що аналіз досліджень згаданих науковців засвідчує, що системи публічної дипломатії країн-членів РСАДЗ характеризуються різним рівнем інституційного розвитку та результативності, а також неоднаковим стратегічним значенням. Отже, їх недоцільно розглядати як гомогенні структури, яким притаманні однакові риси. До того ж стрімкий розвиток і відносна новизна напрямку публічної дипломатії як у зовнішній політиці держав субрегіону Затоки, так і в академічних студіях, присвячених цьому субрегіону, зумовлюють обмеженість комплексних досліджень інституційного дизайну систем публічної дипломатії країн-членів РСАДЗ, зокрема їхніх ключових акторів, нормативно-правових засад, ресурсного забезпечення та ефективності. Частково такий стан речей можна пояснити тим, що низка країн Затоки не мають цілісної, інституційно оформленої системи органів, відповідальних виключно за питання м'якої сили та публічної дипломатії: іноді відповідні функції розподілено між різними державними інституціями, а брак відкритих джерел ускладнює реконструкцію їхніх повноважень, взаємозв'язків і механізмів реалізації відповідних завдань. Цим і зумовлена актуальність цього дослідження: його результати покликані частково усунути прогалини в науковому осмисленні окреслених питань.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** М'яка сила, за визначенням автора терміна Дж. Ная, полягає в здатності впливати на поведінку суб'єктів міжнародних відносин заради досягнення бажаної мети завдяки використанню методів приваблення, переконання та залучення на свій бік без примусу (або підкупу). Окреслена здатність може бути операціоналізована через три взаємопов'язані виміри: 1) доступ до каналів комунікації та мереж поширення інформації, що відкриває можливості впливу на формування міжнародного інформаційного порядку денного; 2) узгодженість культури, ідей і ціннісних орієнтирів держави із загальноприйнятими глобальними нормами; 3) репутаційний капітал держави, що підтверджується послідовністю її внутрішньої та зовнішньої політики<sup>6</sup>.

Публічна дипломатія, за раннім визначенням Е. Галліона, якого вважають автором цього терміна, охоплює вплив громадських настроїв на формування й здійснення зовнішньої політики та пов'язані з цим практики поза межами традиційної дипломатії — від роботи уряду однієї держави над громадською думкою в іншій до взаємодії недержавних акторів, висвітлення міжнародних подій і міжкультурної комунікації<sup>7</sup>. У подальших наукових працях простежується варіативність підходів до визначення суті досліджуваного поняття. Зокрема, Е. Гілбоа зводить значення публічної дипломатії до прагнення однієї країни сформуванню власний сприятливий образ серед громадськості іншої завдяки залученню державних і недержавних акторів, які використовують ЗМІ та інші канали комунікації для впливу на іноземну громадську думку<sup>8, 9</sup>. П. Шарп розглядає публічну дипломатію як процес налагодження зв'язків із громадськістю іншої держави для просування інтересів та цінностей своєї держави<sup>10</sup>. Таке визначення корелює з поглядом Г. Туха, який свого часу визначив публічну дипломатію як процес комунікації уряду однієї країни з громадськістю іншої для донесення ідей, ідеалів, культури, політики та цілей своєї країни<sup>11</sup>. Внесок Я. Меліссена в розвиток понятійного апарату публічної дипломатії полягає в окресленні функціональних меж публічної дипломатії та інших практик,

<sup>6</sup> Nancy Snow, "Rethinking Public Diplomacy in the 2020s," in *Routledge Handbook of Public Diplomacy*, edited by Nancy Snow and Nicholas J. Cull, 2nd ed. (Routledge, 2020), 4–5. <https://doi.org/10.4324/9780429465543-2>.

<sup>7</sup> "Public Diplomacy' Before Gullion: The Evolution of a Phrase," USC Center on Public Diplomacy, November 4, 2016, <https://usepublicdiplomacy.org/blog/public-diplomacy-gullion-evolution-phrase>.

<sup>8</sup> Eytan Gilboa, "Public Diplomacy," *The International Encyclopedia of Political Communication*, November 6, 2015, 1, <https://doi.org/10.1002/9781118541555.wbiepc232>.

<sup>9</sup> Eytan Gilboa, "Searching for a Theory of Public Diplomacy," *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 616, no. 1 (2008): 58, <https://doi.org/10.1177/0002716207312142>.

<sup>10</sup> Jan Melissen, ed., *The New Public Diplomacy: Soft Power in International Relations* (Palgrave Macmillan, 2005), 11, <https://doi.org/10.1057/9780230554931>.

<sup>11</sup> *Ibid.*, 11–12.

орієнтованих на вплив на зовнішні цільові аудиторії. Науковець пропонує відмежувати публічну дипломатію від діяльності, спрямованої на поширення пропаганди, розбудову бренду держави та міжнародних культурних зв'язків<sup>12</sup>.

«М'яка сила» та «публічна дипломатія» є концептуально пов'язаними поняттями, проте не синонімічними. У праці «Публічна дипломатія: уроки з минулого» Н. Калл наголошує, що публічну дипломатію не варто ототожнювати з м'якою силою, так само як армію — із «жорсткою силою»<sup>13</sup>. Зв'язок між м'якою силою та публічною дипломатією доцільно відобразити так: якщо м'яка сила — це здатність впливати через привабливості (тобто здатність держави досягати бажаних зовнішньополітичних результатів завдяки привабливості її політичної моделі, інститутів, цінностей, культури), то публічна дипломатія — це один з операційних інструментів (механізмів) реалізації цієї здатності для трансформації ресурсу м'якої сили в зовнішньополітичний вплив. Інакше кажучи, м'яка сила як ресурс для взаємодії із зовнішніми аудиторіями реалізується через публічну дипломатію. Водночас недоцільно зводити зміст поняття «публічна дипломатія» виключно до механізму актуалізації ресурсу м'якої сили. Публічна дипломатія передбачає ситуативні й стратегічні комунікації, а також вибудовування довгострокових відносин через міжлюдські, освітні та культурні зв'язки<sup>14</sup>. Н. Калл розуміє під публічною дипломатією діяльність відповідних суб'єктів щодо управління міжнародним середовищем через взаємодію з іноземною громадськістю, що передбачає п'ять компонентів: активне слухання, адвокація, культурна дипломатія, обміни та іномовлення на закордонні аудиторії<sup>15</sup>.

Попри те що концептуалізоване поняття «публічна дипломатія» — це передовсім продукт західної наукової думки та відповідної інституціоналізованої практики, ефективність цього зовнішньополітичного інструменту зумовила його запозичення всіма амбітними суб'єктами міжнародних відносин. Країни Аравійського півострова, зокрема члени РСАДЗ, не є винятком. Водночас важливо зазначити, що серед шести країн-членів РСАДЗ публічна дипломатія є вагомим інструментом м'якої сили переважно для Катару, КСА та ОАЕ. Саме зазначені держави, які є конкурентами за субрегіональне лідерство попри інтегрованість у межах РСАДЗ та інших наднаціональних структур, розбудували за останні десятиліття розгалужену мережу державних та недержавних суб'єктів публічної дипломатії, реалізували десятки амбітних проєктів у сферах культурної, цифрової, спортивної, науково-освітньої дипломатії та спромоглися капіталізувати відповідні іміджеві переваги в репутаційну безпеку на міжнародній арені. Утім, важливо наголосити, що Бахрейн, Кувейт і Оман також демонструють помітний поступ у розвитку та вдосконаленні інституційного дизайну власних систем публічної дипломатії, однак серед країн-членів РСАДЗ саме Катар, КСА та ОАЕ наразі залишаються найбільш видимими й впливовими акторами в цьому вимірі, що простежується в динаміці їхніх позицій у щорічному рейтингу м'якої сили «Global Soft Power Index» (табл. 1).

**Катар** — держава (територія 11,6 тис. км<sup>2</sup>, населення 3,2 млн осіб), що використовує м'яку силу для нейтралізації репутаційних та безпекових ризиків, пов'язаних зі звинуваченнями в спонсорстві тероризму, втручанні у внутрішні справи інших держав, недотриманні прав людини тощо. Характер зовнішньополітичної стратегії Катару відображає прагматичний раціональний підхід держави, для якої м'яка сила — це стратегічний ресурс, фактор трансформації емірату з нейтрального суб'єкта міжнародних відносин в активного гравця, спроможного здійснювати вплив і балансувати між амбіціями й обмеженнями своїх можливостей. Т. Наєроглу вирізняє два етапи в зовнішній політиці Катару останніх двох десятиліть: на першому Катар прагнув утвердити власну автономію та безпеку, на другому — сформував власний бренд і зміцнити вплив на міжнародній арені<sup>16</sup>. У наукових колах катарський феномен публічної дипломатії часто трактують

<sup>12</sup> Melissen, ed., *The New Public Diplomacy: Soft Power in International Relations*, 16–23.

<sup>13</sup> Nicholas J. Cull, *Public Diplomacy: Lessons from the Past* (Figueroa Press, 2009), 15.

<sup>14</sup> Joseph S. Nye, "Soft Power and Public Diplomacy Revisited," *The Hague Journal of Diplomacy* 14, no. 1–2 (2019), <https://doi.org/10.1163/1871191x-14101013>.

<sup>15</sup> Cull, *Public Diplomacy: Lessons from the Past*, 10.

<sup>16</sup> Taha Nayeroğlu, "Qatar Soft Power: From Rising to the Crisis," *International Journal of Business and Applied Social Science* 7, no. 8 (2021): 49, <https://doi.org/10.33642/ijbass.v7n8p6>.

Таблиця 1

## Структурно-функціональні елементи та індикатори ефективності систем публічної дипломатії країн-членів РСАДЗ

	Актори	Державні стратегії	Рейтинг у Global Soft Power Index
<b>Держава Катар</b>	Центр публічної дипломатії «Катара», Катарський фонд освіти, науки та суспільного розвитку, Фондація «Культурне містечко Катара», Фонд Катару для розвитку, «Катарські музеї», рух «Qatar Creates», Міністерство закордонних справ, посольства Катару	Національна візія «Катар – 2030»	22 місце (2025) 21 місце (2024) 24 місце (2023) 26 місце (2022)
<b>Держава Кувейт</b>	Міністерство закордонних справ, Національна рада з питань культури, мистецтва та літератури, посольства Кувейту	Візія «Новий Кувейт – 2035»	40 місце (2025) 37 місце (2024) 35 місце (2023) 36 місце (2022)
<b>Королівство Бахрейн</b>	Міністерство закордонних справ, Управління з питань культури та старожитностей Бахрейну, Міністерство молоді, Глобальний центр співіснування й толерантності імені Короля Хамада, посольства Бахрейну	–	51 місце (2025) 51 місце (2024) 50 місце (2023) 68 місце (2022)
<b>Королівство Саудівська Аравія</b>	Міністерство закордонних справ, Міністерство культури, посольства КСА, Інститут мистецтв «Міск»	Візія «Саудівська Аравія – 2030», «Культурна візія для Королівства Саудівська Аравія» (2019)	20 місце (2025) 18 місце (2024) 19 місце (2023) 24 місце (2022)
<b>Об'єднані Арабські Емірати</b>	Рада з питань м'якої сили (2017), Офіс публічної та культурної дипломатії при Міністерстві закордонних справ та міжнародної співпраці (2018), Міністерство культури, посольства ОАЕ	Стратегія м'якої сили (2017), Візія «Ми, ОАЕ – 2031»	10 місце (2025) 10 місце (2024) 10 місце (2023) 15 місце (2022)
<b>Султанат Оман</b>	Міністерство закордонних справ, Міністерство спадщини й туризму, посольства Оману, міжнародні культурні центри	Візія «Оман – 2040»	49 місце (2025) 49 місце (2024) 46 місце (2023) 49 місце (2022)

Примітка. Уклала авторка за матеріалами опрацьованих джерел.

через призму його суперечливого характеру: по-перше, впізнаваність і репутація Катару на міжнародній арені є елементами його геополітичного впливу, який значно перевищує наявні в державі політико-військові важелі; по-друге, конструкт міжнародного іміджу Катару передбачає його позиціонування як прогресивного, інклюзивного суб'єкта міжнародних відносин, тоді як насправді соціально-політичний устрій емірату укорінений у консервативних поглядах, цінностях і традиціях; по-третє, гуманітарні, посередницькі та іміджеві виміри публічної дипломатії Катару є одним із способів зміцнення міжнародної довіри на тлі репутаційних викликів, спричинених політичною та інформаційною конфронтацією з субрегіональними конкурентами у сферах перетину зовнішньополітичних інтересів<sup>17</sup>.

О. Антві-Ботенг виокремлює ще декілька характерних елементів м'якої сили Катару: нішева дипломатія (медіація в міжнародних кризах і гуманітарна допомога) та проведення міжнародних подій на території Катару з особливим акцентом на спортивних заходах<sup>18</sup>. Вагомою групою суб'єктів публічної дипломатії Катару є низка *державних* (наприклад, Фонд Катару для розвитку, Департамент міжнародного співробітництва МЗС Катару та катарські закордонні дипломатичні установи, організація «Катарські музеї») та умовно незалежних *недержавних* (наприклад, Катарський фонд освіти, науки та суспільного розвитку, Фондація «Культурне містечко Катара», Центр публічної дипломатії «Катара», рух «Qatar Creates», «Qatar Charity», Червоний Хрест Катару)

<sup>17</sup> Yair Galily, "Beyond the Goalposts: Decoding Qatar'S Soft Power Puzzle and Its Paradox," *Contemporary Review of the Middle East* 12, no. 2 (2025): 10, <https://doi.org/10.1177/23477989251325622>.

<sup>18</sup> Osman Antwi-Boateng, "The Rise of Qatar as a Soft Power and the Challenges," *European Scientific Journal* 9, no. 31 (2013): 355–61, <https://doi.org/10.19044/esj.2013.v9n31p%25p>.

установ, що юридично часто зареєстровані як «приватні інституції для суспільного блага», але отримують фінансову підтримку держави. Згадані установи створюють екосистему акторів публічної дипломатії Катару, що опікуються міжнародним іміджем емірату або надають міжнародну гуманітарну допомогу цивільним особам у зонах конфліктів, стихійних лих, катастроф тощо. Окреслені вектори публічної дипломатії Катару розвиваються паралельно з ширшим посередницьким треком зовнішньополітичної стратегії Катару. З 2000-х років Катар послідовно вибудовує репутацію медіатора в розв'язанні криз: посередницьке портфоліо Катару охоплює такі держави, як Ліван, Ємен, Лівія, Афганістан, Ірак, Судан, Чад, Сирія.

На напрямках науково-освітньої та культурної дипломатії одним із ключових приватних акторів публічної дипломатії Катару є створений у 1995 році Катарський фонд освіти, науки та суспільного розвитку. Організація має понад 50 структурних підрозділів, проте флагманською ініціативою Катарського фонду є освітнє містечко, у якому розміщені філії провідних університетів світу, розвинена бібліотечна інфраструктура, інкубатори стартапів, технологічні парки, культурні інституції тощо. Під час проведення Чемпіонату світу з футболу в Катарі у 2022 році Катарський фонд освіти, науки та суспільного розвитку організував 448 супутніх заходів, зокрема таку масштабну іміджеву подію, як «Drisha Performing Arts Festival»<sup>19</sup>. Налагодженням міжнародного культурного співробітництва також опікується державна установа «Катарські музеї» (заснована у 2005 році), під егідою якої розвивається музейна справа й культурні проекти Катару, та культурне містечко «Катара», метою діяльності якого є встановлення й підтримка міжнародних культурних зв'язків. Інфраструктура комплексу охоплює концертні зали, театри, виставкові центри тощо, на базі яких експонується культурний спадок як Катару, так і інших держав світу<sup>20</sup>. Одним із центральних акторів цифрової дипломатії Катару є афілійований з державою медіахолдинг «Аль-Джазіра», який у юридичному сенсі має статус приватної корпорації для суспільного блага<sup>21</sup>. За 30-річну історію існування «Аль-Джазіра» став четвертим за популярністю ЗМІ (після Reuters, BBC World та CNN) серед зовнішньополітичних відомств різних держав та їхніх дипломатичних представництв у світі, включених до вибірки І. Манора та Т. Самюеля-Азрана в дослідженні «Послідовники цифрової дипломатії як індикатор впливовості: вимірювання ефекту Аль-Джазіри»<sup>22</sup>. Станом на 2025 рік «Аль-Джазіра» має 70 міжнародних філій, що мовлять у більш ніж 150 країнах і охоплюють аудиторію близько 440 млн глядачів, а також 1,4 млн підписників на цифрових платформах<sup>23, 24</sup>.

**Бахрейн** — єдина серед монархій Затоки держава, чия економічна стратегія до 2030 року спрямована виключно на внутрішній порядок денний та не декларує чітких завдань і пріоритетів щодо поліпшення міжнародного іміджу Королівства. Водночас завдання, дотичні до реалізації м'якої сили, окреслено в «Туристичній стратегії Бахрейну» на 2022–2026 роки: промоція Бахрейну як міжнародного туристичного хабу та максимізація відповідних економічних вигід завдяки розбудові відповідної інфраструктури на території Королівства (виставкових, ділових і культурних центрів, готелів, спортивної та пляжної інфраструктури тощо)<sup>25</sup>.

<sup>19</sup> Fatina Maali, “Public Diplomacy and Sports Diplomacy: Qatar’s Public Diplomacy Practices as a Case Study,” *Journal of Knowledge Management and Artificial Intelligence* 6, no. 1 (2024): 12–3, <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18576/jkmai/060101>.

<sup>20</sup> Ольга Сегеда, «Роль публічної дипломатії у розвитку двосторонніх відносин України з Катаром, Кувейтом та Об'єднаними Арабськими Еміратами» (дис. д-ра філософії, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2024), 71–3.

<sup>21</sup> Tarek Cherkaoui, “Al Jazeera: 25 Years of Living Dangerously,” *The Political Economy of Communication* 9, no. 2 (2021): 68, <http://polecom.org/index.php/polecom/article/view/151/380>.

<sup>22</sup> Ilan Manor and Tal Samuel-Azran, “Digital Diplomacy Followers as Indicator of Clout: Measuring the Al-Jazeera Effect,” *The International Journal of Press/Politics* (2025), <https://doi.org/10.1177/19401612251345974>.

<sup>23</sup> “Al Jazeera English Named Broadcaster of the Year at the 2025 New York Festivals TV & Film Awards for 9th Year Running,” *Al Jazeera*, May 24, 2025, <https://network.aljazeera.net/en/press-releases/al-jazeera-english-named-broadcaster-year-2025-new-york-festivals-tv-film-awards-9th>.

<sup>24</sup> “Al Jazeera Media Institute Records 97 Million Digital Views,” Al Jazeera Media Institute, <https://institute.aljazeera.net/en/news/al-jazeera-media-institute-records-97-million-digital-views>.

<sup>25</sup> Laila El-Dabt, “Sport Mega-Events and Soft Power: Exploring the Cases of Qatar, the United Arab Emirates and Bahrain” (Doctoral thesis, Loughborough University, 2019), 108–111.

Важливо наголосити, що передумови звернення Королівства до кризового інструментарію публічної дипломатії пов'язані, як і в катарському випадку, з безпековим чинником, однак цього разу — внутрішньополітичним. 2011 рік у Бахреїні ознаменувався серією громадянських протестів, які підірвали міжнародну репутацію Королівства через трансляцію негативного образу влади у світових ЗМІ. Уряд вжив заходів, щоб сформувати в міжнародному інформаційному просторі образ бахреїнського керівного режиму як реформованого, надійного, гнучкого й неавторитарного та відокремити розвиток подій у Бахреїні від контексту заворушень у решті арабських країн на тлі порушень прав людини. Стратегію відновлення іміджу в інформаційній площині було реалізовано переважно через державних мовників (Bahrain News Agency, Bahrain Television) під егідою Інформаційного управління Бахреїну (з 2014 року — Міністерства інформації), а її фундаментальною основою стали заперечення проблеми (пізніше — применшення її значення), зміщення фокусу відповідальності та просування альтернативної картини реальності на тлі «екзистенційної загрози суверенітету держави».

Наведений вище кейс засвідчує, що інституціоналізація системи публічної дипломатії Бахреїну відбувається відповідно до настанов вищого керівництва для розв'язання конкретних нагальних питань. Дослідники публічної дипломатії Бахреїну також звертають увагу на комунікаційні помилки, допущені у 2011 році недостатньо підготовленими фахівцями на тлі безпрецедентної лавиноподібної репутаційної кризи. Відповіддю Бахреїну на проаналізований досвід стали спеціальні програми підготовки кризових комунікацій, централізоване підвищення кваліфікації залучених до стратегічних комунікацій фахівців, створення Національного комунікаційного центру у 2016 році та Глобального центру співіснування й толерантності імені Короля Хамада у 2018 році<sup>26</sup>. Зазначені та інші державні інституції Бахреїну працюють над міжнародним брандом Королівства, що ґрунтується на принципах толерантності, інклюзивності й мирного співіснування представників різних релігій та їхніх течій.

**ОАЕ** — держава, паспорт якої вважається одним із найпрестижніших у світі, ринок праці охоплює представників понад 200 національностей, а обсяг іноземних інвестицій станом на 2023 рік перевищив 262 млрд дол. США. ОАЕ активно розбудовують репутацію міжнародного медіатора (миротворця), гуманітарного донора, відкритої та сучасної держави, регіонального центру логістики, туризму, культури, освіти та науки через розвиток відповідної інфраструктури й інституцій на власній території, проведення мегаподій в іміджевому, дипломатичному та інших вимірах («Ехро-2020», «COP28», «Саміт світових урядів» тощо), промоцію ідей толерантності та інші ініціативи з розширення економічного та репутаційного впливу ОАЕ<sup>27</sup>. Чимало принципів окресленої зовнішньополітичної стратегії ОАЕ було закладено ще в перші роки здобуття державою незалежності. Наприклад, гуманітарна дипломатія ОАЕ, що з 1970-х років пройшла еволюційний шлях від практик «старого гуманітаризму», за визначенням Д. Гьокальп (у значенні пріоритетизації арабо-мусульманської спільноти як реципієнтів допомоги без додаткових політичних умов), до раціоналізованої та інституціоналізованої зовнішньополітичної діяльності на всіх географічних напрямках, стала ефективним інструментом брендингу ОАЕ, фактором їхнього міжнародного впливу та присутності<sup>28, 29</sup>. Однією з похідних гуманітарної дипломатії ОАЕ став концепт толерантності (передусім релігійної), що, на думку дослідника політичного ісламу на Близькому Сході П. Кургіотіса, використовується для маскуванню жорсткої внутрішньої політики та втручання у внутрішні справи інших держав<sup>30</sup>.

На окрему увагу заслуговує один із найвищих у субрегіоні рівень інституціоналізації та тематичної диференціації акторів публічної дипломатії ОАЕ. Питаннями зміцнення іміджу

<sup>26</sup> Rana A. AlOmari, "Framing Bahrain through Public Diplomacy: A Qualitative Analysis of Frames Communicated by the Bahraini Government during the 2011 Crisis" (Doctoral thesis, University of Stirling, 2018), 296–307.

<sup>27</sup> Samridhi Vij, "The Rise of Soft Power in the Gulf: A Comparative Analysis of GCC Strategies," *ORF Middle East*, September 2, 2025, <https://orfme.org/research/the-rise-of-soft-power-in-the-gulf-a-comparative-analysis-of-gcc-strategies/>.

<sup>28</sup> Deniz Gökalp, "Recent Trends in the International Humanitarian Regime and the Rise of the UAE," *Norwegian Centre for Humanitarian Studies*, March 8, 2022, <https://www.humanitarianstudies.no/resource/recent-trends-in-the-international-humanitarian-regime-and-the-rise-of-the-uae/>.

<sup>29</sup> Adam Krzymowski, "Role and Significance of the United Arab Emirates Foreign Aid for its Soft Power Strategy and Sustainable Development Goals," *MDPI Social Sciences* 11, no. 48 (2022), <https://doi.org/10.3390/socsci11020048>.

<sup>30</sup> Panos Kourgiotis, "'Moderate Islam' Made in the United Arab Emirates: Public Diplomacy and the Politics of Containment," *MDPI Religions* 11, no. 43 (2020), <https://doi.org/10.3390/rel11010043>.

й впізнаваності бренду ОАЕ опікуються Глобальна рада з питань толерантності та миру й Міністерство толерантності<sup>31</sup>. У 2017 році було створено Раду з питань м'якої сили ОАЕ, яка того ж року затвердила відповідну стратегію для системної роботи, синхронізованої з дипломатичним курсом держави, над «консолідацією статусу ОАЕ як економічного, культурного та гуманітарного лідера» та зміцненням репутації ОАЕ на регіональному й глобальному рівнях<sup>32</sup>. У 2018 році при Міністерстві закордонних справ та міжнародної співпраці ОАЕ було створено Офіс з питань публічної та культурної дипломатії для налагодження міжнародної співпраці через міжкультурний діалог та промоцію культури ОАЕ<sup>33, 34</sup>.

**КСА** — територіально найбільша держава на Близькому Сході та єдина серед монархій РСАДЗ, що має вихід і до Червоного моря, і до Затоки. КСА є релігійним центром мусульманського світу, єдиною арабською державою, яка входить до країн «Великої двадцятки», а в 2025 році Королівство входило до першої п'ятірки глобальних гуманітарних донорів за даними Управління ООН з координації гуманітарних справ<sup>35</sup>, підтверджуючи відповідний зовнішньополітичний курс, запроваджений керівництвом КСА ще з 1963 року (основними отримувачами фінансової допомоги від КСА є Ірак, Єгипет, Пакистан та Сирія).

КСА прагне позиціонувати себе на міжнародній арені як сучасну, інноваційну, відкриту й толерантну державу, привабливу для туристів та інвесторів. Така амбіція стикається з парадоксом, подібним до катарського: необхідна для її реалізації лібералізація соціально-політичного устрою подекуди суперечить консервативним традиціям мусульманського суспільства, а розв'язання такої суперечності потребуватиме окремого стратегічно виваженого підходу. Інспірований лідером КСА внутрішньополітичний пакет реформ уже засвідчив позитивні зрушення, а на зовнішньополітичній арені одним із провісників системної роботи над брендом Королівства стала інституціоналізація гуманітарної дипломатії КСА. У 2015 році було створено Центр порятунку та гуманітарної допомоги імені Короля Салмана, який став одним із провідних державних акторів КСА у сфері налагодження міжнародної співпраці через гуманітарні ініціативи<sup>36</sup>. Зазначена установа доповнила успішну роботу Міжнародного центру міжрелігійного та міжкультурного діалогу імені Короля Абдулли бін Абдульазіза (створений у 2012 році як спільна ініціатива КСА, Іспанії та Ватикану), який отримав високу оцінку ООН за просування цінностей взаємоповаги та примирення, налагодження діалогу між представниками різних монотеїстичних релігій, надання гуманітарної допомоги з адаптації вимушено переміщених мусульман та інших благодійних ініціатив у країнах діяльності центру (М'янма, Нігерія, ЦАР та ін.).

Ознак системності почав набувати і напрям культурної дипломатії КСА: у 2019 році затверджено «Культурну візію для КСА» (на виконання відповідного спектра завдань, викладених у Візії «Саудівська Аравія – 2030»), у якій на Міністерство культури покладено завдання з інтенсифікації міжнародних культурних обмінів, представлення культури КСА світові через розвиток відповідних партнерств, а також перетворення культури на фактор економічного зростання. У візії окреслено архітектуру, повноваження, завдання, пріоритетні сфери діяльності, шляхи фінансування й проблемні питання функціонування державних суб'єктів культурної дипломатії Королівства на чолі з Міністерством культури<sup>37</sup>. Оформлення стратегічної рамки розвитку

<sup>31</sup> Mahboobeh Abdolrahman, T. Serra Gorpe, and Mesut Idriz, "Evolving Public Diplomacy in the UAE: Its Role in Nation Branding and Global Image Building," *Lex localis journal of local self-government* 23, no. S4 (2025): 2314–18, <https://lex-localis.org/index.php/LexLocalis/article/view/800888/1584>.

<sup>32</sup> "UAE Launches Soft Power Strategy to Consolidate Its Reputation Regionally and Globally," Emirates News Agency–WAM, September 27, 2017, <https://www.wam.ae/en/article/hszr5vii-uae-launches-soft-power-strategy-consolidate-its>.

<sup>33</sup> Сегеда, «Роль публічної дипломатії у розвитку двосторонніх відносин України з Катаром, Кувейтом та Об'єднаними Арабськими Еміратами», 89.

<sup>34</sup> The UAE Office of Public and Cultural Diplomacy, <https://opcd.ae>.

<sup>35</sup> Samridhi Vij, "The Rise of Soft Power in the Gulf: A Comparative Analysis of GCC Strategies," *ORF Middle East*, September 2, 2025, <https://orfme.org/research/the-rise-of-soft-power-in-the-gulf-a-comparative-analysis-of-gcc-strategies/>.

<sup>36</sup> Abdulilah Alkathieri and Muhammad Khan, "A Perspective on Saudi Soft Power and Cultural Diplomacy," *Global Social Sciences Review* 4, no. 2 (2019): 21, [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31703/gssr.2019\(IV-II\).03](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31703/gssr.2019(IV-II).03).

<sup>37</sup> "Our Cultural Vision for the Kingdom of Saudi Arabia," Ministry of Culture, March 2019, <https://www.moc.gov.sa/en>.

культурної дипломатії КСА дасть змогу налагодити, впорядкувати та поліпшити механізми й канали взаємодії між різними саудівськими державними та недержавними суб'єктами в цій сфері, які вже системно працюють над розвитком культурних зв'язків КСА зі світом. Одним із таких суб'єктів є Інститут мистецтв «Міск», афілійований з Фундацією «Міск» імені Мухаммада бін Салмана для розвитку культурної дипломатії та обмінів, який було створено у 2017 році в Ер-Ріяді (пізніше відкрито офіси в Лондоні та Венеції)<sup>38</sup>.

Активну фазу розвитку системи публічної дипломатії КСА на регіональному, ісламському та міжнародному рівнях упродовж останнього десятиліття пов'язують із необхідністю коригування міжнародного іміджу Королівства та його керівництва внаслідок військового втручання в Ємен, звинувачень у вбивстві журналіста «Washington Post» Дж. Хашоггі, нових тенденцій у відносинах із США, невдалої спроби тиску на Катар протягом чотирьох років його політико-економічної та дипломатичної блокади з 2017 до 2021 року та інших репутаційних загроз<sup>39,40</sup>. Важливим напрямом публічної дипломатії КСА є цифровий вимір, репрезентований, зокрема, медіахолдингом «Аль-Арабія» (створений у 2003 році). Одним із ключових завдань «Аль-Арабії» є нейтралізація медійного впливу холдингу «Аль-Джазіра», що зруйнував саудівський монополізм в арабському медіапросторі та продемонстрував відсутність цензури на критику владної верхівки арабських країн. До 1996 року (рік заснування «Аль-Джазіри») бізнесмени КСА володіли майже всіма панарабськими медійними холдингами, які оберігали правлячу родину Королівства від публічної критики. Безпрецедентну сміливість редакційної політики «Аль-Джазіри» було розцінено як реальну загрозу національній безпеці КСА в інформаційному просторі, на Катар намагалися чинити тиск за допомогою політико-економічних важелів (ідеться про блокаду Катару 2017–2021 років) з метою закриття «Аль-Джазіри» та всіх афілійованих із холдингом каналів<sup>41</sup>. У цифровій дипломатії «Аль-Арабія» є симетричною відповіддю КСА на агресивні кампанії стратегічних комунікацій Катару. Станом на 2023 рік індикаторами результативності саудівського холдингу є понад 180 млн підписників на різних цифрових платформах, понад 5 млрд переглядів на YouTube, а в 2024 році, дебютному для англійської версії каналу, було зафіксовано 232 млн переглядів<sup>42</sup>.

**Кувейт** — єдина монархія серед країн-членів РСАДЗ, яка з моменту заснування Ради зазнала військової інтервенції та окупації в 1990–1991 роках. Після відновлення незалежності Кувейт і далі дотримувався обережного, виваженого дипломатичного курсу, віддаючи перевагу стабільності й мирному розв'язанню конфліктів, а також налагодженню конструктивного діалогу й співробітництва з усіма державами світу на принципах взаємоповаги, рівності та невтручання у внутрішні справи<sup>43</sup>. Однак заради справедливості варто зазначити, що практика міжнародного посередництва та медіації Кувейту (так само, як і Оману) є сталим інструментом зовнішньополітичної стратегії емірату: ще з 1970-х років Кувейт долучався до миротворчих ініціатив для розв'язання кризових ситуацій в арабському світі, зокрема в Йорданії, Ірані, Іраку, Ємені, Судані, Лівані, Катарі, Сирії, Лівії.

З огляду на наведене, публічну дипломатію Кувейту зазвичай розглядають через призму його гуманітарних досягнень на міжнародній арені. Одним із підтверджень провідної ролі Кувейту в глобальних гуманітарних ініціативах стало надання кувейтському лідерові звання «Гуманітарний лідер» від імені Генерального секретаря ООН у 2014 році. Важливу роль у реалізації міжнародних

<sup>38</sup> N. Konopka and T. Strykhotyski, "Cultural Diplomacy of the Kingdom of Saudi Arabia in the Context of the Vision 2030 Strategy Implementation," *Actual Problems of Politics* 67 (2021): 148, <https://doi.org/10.32837/app.v0i67.1165>.

<sup>39</sup> Katarzyna Czornik, "The Role of Soft Power in Shaping Saudi Arabia's Regional and Global Position," *Regional and Domestic Aspects of Security* 17 (2025): 197, <https://doi.org/10.14746/ps.2024.1.13>.

<sup>40</sup> Rayan Alyusufi, "The Transformation of Saudi Arabia's Public Diplomacy," *USC Center on Public Diplomacy*, CPD Blog, December 14, 2023, <https://uscpublicdiplomacy.org/blog/transformation-saudi-arabia's-public-diplomacy>.

<sup>41</sup> Orayb A. Najjar, "Al Arabiya," in *The SAGE Encyclopedia of Journalism* (SAGE Publications, 2022), <https://doi.org/10.4135/9781544391199.n22>.

<sup>42</sup> Mamdouh Al-Muhaini, "Al Arabiya Turns 20: Saudi Broadcaster 'Has Not Diverted from Its Initial Mission – The Pursuit of Truth,' Says GM Mamdouh Al-Muhaini," *Arab News*. March 3, 2023, <https://www.arabnews.com/node/2261701/media>.

<sup>43</sup> Вячеслав Ціватий, «Інституційно-державотворчі традиції в Кувейті кінця XX – початку XXI століття: політико-дипломатичний і династичний аспекти», *Зовнішні справи* 3 (2015): 51, <https://uaforeignaffairs.com/uk/journal-item/72>.

проектів гуманітарної дипломатії відіграє Кувейтський фонд арабського економічного розвитку (КФАЕР). Згадану державну фінансову установу було створено в 1961 році для надання іншим країнам фінансової та технічної допомоги на пільгових умовах з метою реалізації проєктів соціального спрямування (у сферах охорони здоров'я та довкілля, енергетики, водопостачання, освіти, критичної інфраструктури тощо). Окрім КФАЕР, вагомими суб'єктами та партнерами гуманітарної дипломатії Кувейту є Міністерство закордонних справ Кувейту, Товариство Червоного Півмісяця, неурядові та міжнародні організації (ООН, ЮНІСЕФ, Агентство ООН у справах біженців, Всесвітня продовольча програма та ін.), через які Кувейт надає міжнародну гуманітарну допомогу під час стихійних лих, бере участь у реконструкції соціальної інфраструктури, фінансуванні секторів освіти, охорони здоров'я, сільського господарства, електро- та водозабезпечення, сприяє облаштуванню біженців на Близькому Сході, в Азії, Африці, Європі, Латинській Америці<sup>44</sup>.

Щодо інших напрямів публічної дипломатії Кувейту слід зазначити про те, що немає чіткої системи інституцій та стратегічної рамки для організації їхньої іміджевої роботи із зовнішніми цільовими аудиторіями. Єдиним державним органом Кувейту, до компетенції якого належить розвиток міжнародного культурного співробітництва, є заснована в 1973 році Національна рада з питань культури, мистецтва та літератури Кувейту, діяльність якої курує міністр інформаційної політики Кувейту<sup>45</sup>. Портфоліо міжнародних літературних, музичних, мистецьких та інших проєктів установи є розгалуженим і багаторічним, однак масштаб, регулярність і розголос окреслених проєктів є асиметричними аналогічним ініціативам субрегіональних лідерів у галузі публічної дипломатії. Винятком є унікальний, але застарілий проєкт Національної ради з видання журналу «Аль-Арабі», який у другій половині ХХ століття був популярним у культурно-літературних колах арабського світу.

**Оман** належить разом із Кувейтом до субрегіональних лідерів у контексті використання посередництва як зовнішньополітичного інструменту для реалізації потенціалу м'якої сили. З 1970-х років зовнішня політика Оману внаслідок зміни керівництва почала відходити від політики ізоляціонізму на користь налагодження й розвитку міжнародного співробітництва, особливо з субрегіональними партнерами та західними країнами, які султан розглядав як щит від радянської загрози. За результатами успішної медіації Оману між США та Іраном щодо ядерної угоди у 2015 році та в подальшому султанат усе частіше почав фігурувати в аналітичній та академічній літературі як «Швейцарія Близького Сходу» або «Швейцарія Аравії»<sup>46</sup>. Водночас системне дотримання Оманом принципів мирного врегулювання міжнародних суперечок простежується на конкретних кейсах ще з 1980-х років та полягає в небажанні султанату загострювати своїми діями чи риторикою будь-яку потенційну або ж реальну загрозу (про це свідчить позиція Оману щодо підписання Єгиптом Кемп-Девідських угод у 1979 році, утримання від розірвання дипломатичних відносин з Іраком у 1990 році, позиція щодо врегулювання ірано-іракської війни та ізраїльсько-палестинського конфлікту, демаркації кордонів з Єменом та ОАЕ, налагодження відносин між Іраном та КСА, урегулювання катарської кризи 2017–2021 років та ін.).

Нині зовнішня політика султанату базується на принципах прагматизму та збереження незалежності, що реалізуються через систему вигідних партнерств і промоцію цінностей мирного співіснування, мультикультуралізму й толерантності. Міжнародне освітнє співробітництво є одним із головних напрямів публічної дипломатії Оману, основою якого є студентські обміни, з яких 90 % становлять оманські студенти, які навчаються за кордоном та виконують роль молодіжних «амбасадорів» Оману паралельно з діаспорою. Для залучення іноземних студентів зовнішньополітичне відомство Оману спільно з Міністерством вищої освіти, досліджень

<sup>44</sup> Radhika Lakshminarayanan, "Building Bridges: Kuwait's Subtle Diplomacy and Humanitarian Soft Power in a Fractured Region," *YSU Journal of International Affairs* 1, no. 1 (2025): 53–7, <https://doi.org/10.46991/jia.2025.1.1.045>.

<sup>45</sup> Сегеда, «Роль публічної дипломатії у розвитку двосторонніх відносин України з Катаром, Кувейтом та Об'єднаними Арабськими Еміратами», 77–81.

<sup>46</sup> Jonathan Schanzer and Nicole Salter, "Oman in the Middle: Muscat's Balancing Act Between Iran and America," *Foundation for Defense of Democracies* (2019), <https://www.fdd.org/wp-content/uploads/2019/05/fdd-report-oman-in-the-middle.pdf>.

та інновацій у 2009 році започаткувало програму з надання стипендій і грантів студентам із 69 країн світу на навчання в оманських університетах. Станом на 2020 рік програмою скористалися майже 700 іноземців<sup>47, 48</sup>.

Оман демонструє напрацювання і в галузі культурної дипломатії. У декількох державах світу функціонують оманські культурні центри імені Султана Кабуса, що опікуються популяризацією арабської мови та культури. Премії та нагороди імені Султана Кабуса (за досягнення в галузях культури, літератури, мистецтва, захисту довкілля тощо), особливо у співпраці з релевантними міжнародними організаціями на кшталт ЮНЕСКО, також є одним із інструментів м'якої сили султанату<sup>49</sup>. Не менш перспективним напрямом публічної дипломатії Оману є розвиток туризму завдяки наявності в країні об'єктів світової спадщини. Наведена вище характеристика публічної дипломатії Оману корелює з висновками турецького дослідника Дж. Єнігюна, засновника кафедри політології Університету імені Султана Кабуса, який виокремлює чотири компоненти м'якої сили Оману: ефективність державного управління, ефективність оманської дипломатії, ціннісно-ідеологічні засади оманського суспільства та культура Оману<sup>50</sup>.

Для глибоко ієрархічних монархій РСАДЗ із чіткою вертикаллю влади доцільно виходити з положення, що стратегічні цілі та пріоритети публічної дипломатії формуються політичним керівництвом і зазвичай інституційно реалізуються через МЗС як центральний орган виконавчої влади в цій сфері. Водночас інституційний дизайн систем публічної дипломатії держав РСАДЗ функціонує не як монолітна система спеціалізованих органів виконавчої влади, а як багатовузлова мережа, де поряд із МЗС значну роль відіграють надвідомчі центри стратегічних комунікацій (наприклад, Офіс урядових комунікацій Катару, Урядовий медіаофіс ОАЕ, Центр урядових комунікацій КСА), які координують ефективне донесення державними та напівдержавними інституціями затверджених стратегічних наративів до закордонних аудиторій, а також забезпечують оперативну реакцію на інформаційні виклики<sup>51, 52</sup>. У такій конфігурації згадані надвідомчі центри визначають загальну тональність зовнішньополітичних іміджевих комунікацій, МЗС зазвичай зберігають функцію дипломатичного «ядра» закордонних проектів публічної дипломатії, тоді як локальні культурні, спортивні, освітньо-наукові, комунікаційні та інші актори виконують роль секторальних «ретрансляторів» і підсилювачів відповідних стратегічних наративів щодо зовнішнього позиціонування.

Стратегічну рамку розвитку систем публічної дипломатії країн РСАДЗ задають відповідні програмні документи: Національна візія «Катар – 2030», Візія «Новий Кувейт – 2035», Візія «Саудівська Аравія – 2030», Візія «Ми, ОАЕ – 2031», Візія «Оман – 2040». Винятком у цьому аспекті є Бахрейн, оскільки його національна візія має більш виражену економічну спрямованість. Структурно-функціональні елементи систем публічної дипломатії країн РСАДЗ створюються, модифікуються та оновлюються під цілі й амбіції вищого політичного керівництва. Важливо, що в окремих державах (Катар, КСА та ОАЕ) спостерігається вища формалізація інституційного дизайну систем публічної дипломатії, що проявляється в спеціальних стратегіях із конкретними тематичними пріоритетами, розвиненій та впорядкованій мережі акторів державного й квазідержавного рівнів<sup>53</sup>. Багатовекторна діяльність акторів публічної дипломатії Катару, КСА та ОАЕ вбудована в спільну логіку зовнішньополітичних іміджевих комунікацій за кількома напрямками: інформаційно-комунікаційним (створення бренду,

<sup>47</sup> Cüneyt Yenigün, Houchang Hassan-Yari, and Abdullah Al Maani, "Public Diplomacy of Oman," *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry* 12, no. 3 (2021): 683, [https://www.researchgate.net/publication/355789445\\_Public\\_Diplomacy\\_Of\\_Oman](https://www.researchgate.net/publication/355789445_Public_Diplomacy_Of_Oman).

<sup>48</sup> Abdullah H. Maani and Cüneyt Yenigün, "Culture and Education: Oman's Soft Power Instruments," *Humanities and Social Sciences*, (2021): 63, <https://www.dpublication.com/wp-content/uploads/2021/02/39-2032.pdf>.

<sup>49</sup> Ibid., 65.

<sup>50</sup> Cüneyt Yenigün, "Soft Powers of Oman in Foreign Affairs," *The Journal of Positive Psychology* 7, no. 2 (2023): 1521, [https://www.researchgate.net/publication/371986932\\_Soft\\_Powers\\_of\\_Oman\\_in\\_Foreign\\_Affairs](https://www.researchgate.net/publication/371986932_Soft_Powers_of_Oman_in_Foreign_Affairs).

<sup>51</sup> "The UAE Government Media Office," United Arab Emirates: The Cabinet, <https://uaecabinet.ae/en/the-uae-government-media-office>.

<sup>52</sup> "About the GCO: Objectives and Mission," Government Communications Office, <https://www.gco.gov.qa/en/about-the-gco/objectives-and-mission/>.

<sup>53</sup> Ahmed Attia, "Soft Power and Its Role in Enhancing the Status of the Gulf Cooperation Council," *Gateway Journal for Modern Studies and Research* 2, no. 4 (2025): 8–13, <https://doi.org/10.61856/2bsh3839>.

Таблиця 2

## Спільні риси, відмінності й особливості систем публічної дипломатії країн-членів РСАДЗ

	Спільні риси	Відмінності	Особливості
<b>Держава Катар</b>	<i>Генеза</i> : перехід у фазу активного розвитку (інституційного, ресурсного, проєктного) 15–20 років тому	<i>Інституційний дизайн</i> : системи публічної дипломатії Катару, КСА та ОАЕ демонструють вищий рівень організації, тоді як Бахрейн, Кувейту та Оману — нижчий	Медійний вплив через холдинг «Аль-Джазіра», проведення мегаподій світового рівня
<b>Держава Кувейт</b>	<i>Брендинг</i> : просування ідей філантропії, толерантності, миролюбності та відкритості	<i>Афілійованість акторів</i> : Катар, КСА та ОАЕ активно залучають недержавних (квазідержавних) акторів, тоді як Бахрейн, Кувейт та Оман покладаються передовсім на державні інституції	Пріоритет у наданні міжнародної гуманітарної допомоги, миротворчі посередницькі ініціативи
<b>Королівство Бахрейн</b>	<i>Репутаційний капітал</i> : послідовна реалізація гуманітарних та посередницьких ініціатив	<i>Рівень фінансування</i> : системи публічної дипломатії Катару, КСА та ОАЕ демонструють вищий рівень ресурсної забезпеченості, тоді як Бахрейн, Кувейту та Оману — нижчий	Розвиток іномовлення та антикризові комунікації
<b>Королівство Саудівська Аравія</b>	<i>Системні виклики</i> : дисонанс між позиціонуванням як інноваційних, сучасних держав та консервативними внутрішніми суспільно-політичними нормами		Розвинені релігійний та благодійний компоненти, медійний вплив через холдинг «Аль-Арабія»
<b>Об'єднані Арабські Емірати</b>			Високий рівень інституціоналізації системи публічної дипломатії
<b>Султанат Оман</b>			Статус «Швейцарії Аравії» завдяки успішній медіації, розвинений освітньо-культурний вектор

*Примітка.* Уклала авторка за матеріалами опрацьованих джерел.

зміцнення інвестиційної привабливості), гуманітарним (безповоротна благодійна допомога) та логічно-туристичним (національні авіаперевізники, транспортні хаби, інфраструктура). Для систем публічної дипломатії Бахрейн, Кувейту та Оману характерна інша конфігурація — менш диверсифікована за кількістю суб'єктів, більш обмежена протокольними й ресурсними факторами, з вираженими нішевими траєкторіями — насамперед посередницькою, гуманітарною та культурно-освітньою. Хоча окреслені траєкторії реалізують переважно державні актори публічної дипломатії, у Бахреїні, Кувейті та Омані наявні й недержавні суб'єкти (діаспора, благодійні та релігійні неурядові організації, студентство та молодіжні «амбасадори»), які також сприяють зміцненню міжнародного іміджу своїх держав. Їхня діяльність не підпорядковується безпосередньо керівним елітам, однак перебуває в національних правових і регуляторних межах, особливо у сфері транскордонної фінансової допомоги.

Важливо також брати до уваги, що політична культура країн РСАДЗ упродовж тривалого часу формувалася в контексті трайбалістських і патронатних практик, включно з непотизмом і «вастою» як механізмами неформальної соціально-політичної взаємодії. Унаслідок цього на сучасному етапі розвитку країн РСАДЗ межа між «державним» і «недержавним» у публічній дипломатії нерідко є розмитою: навіть коли йдеться про де-юре недержавних акторів, де-факто частина з них функціонує як квазідержавні структури, пов'язані з керівними елітами через патронат, кадрові перестановки, регуляторний нагляд або доступ до ресурсів. З огляду на інтереси керівних еліт, формальне відмежування окремих акторів публічної дипломатії від держави є стратегічно виваженим рішенням, що розширює автономію таких інституцій на зовнішніх майданчиках і водночас виконує буферну функцію, знижуючи потенційні репутаційні ризики для держави. Утім, на рівні функціональної логіки недержавні актори залишаються інтегрованими в єдину зовнішньополітичну логіку та працюють на досягнення узгоджених державних пріоритетів у зовнішній політиці. Інакше кажучи, систему взаємозв'язків державних і недержавних акторів публічної дипломатії країн РСАДЗ доцільно описати як комплексну ієрархію<sup>54</sup>.

На підставі наведеного огляду інституційного дизайну систем публічної дипломатії країн-членів РСАДЗ доцільно зробити кілька узагальнень через призму порівняльного аналізу (табл. 2).

<sup>54</sup> Дарина Козирецька, «Мережевий аналіз як інструмент дослідження процесу прийняття політичних рішень», *Традиційні та інноваційні підходи до наукових досліджень* (2025): 401, <https://doi.org/10.62731/mcnd-31.01.2025.016>.

## Висновки і перспективи подальших досліджень

1. З'ясовано, що інституційний дизайн систем публічної дипломатії країн-членів РСАДЗ зумовлений логікою зовнішньополітичних курсів лідерів арабських монархій, викладеною у відповідних національних «візіях». Ключовими структурно-функціональними елементами систем публічної дипломатії країн-членів РСАДЗ є надвідомчі центри стратегічних комунікацій, міністерства закордонних справ як дипломатичне «ядро» з усіма афілійованими підрозділами, а також секторальні актори — культурні, спортивні, медійні, освітньо-наукові, благодійні, гуманітарні та інші інституції державного і квазідержавного типу. Найбільшу диференціацію акторів і напрямів публічної дипломатії зафіксовано в ОАЕ, які конкурують із КСА та Катаром у сфері м'якої сили в боротьбі за субрегіональне лідерство. Системи публічної дипломатії згаданих країн мають мережу суб'єктів (міністерств, центрів, рад, фондаций тощо), покликаних зміцнювати їхній імідж на міжнародній арені через культуру, спорт, ЗМІ, освіту й науку, трансляцію ідей толерантності й позиціонування як інноваційних, прогресивних держав, туристичних та інвестиційних «магнітів». Водночас Бахрейн, Кувейт та Оман демонструють відданість нішевій дипломатії, яка надає пріоритет посередницьким і гуманітарним ініціативам як головному інструменту формування бренду держави й зміцнення її позитивного іміджу на міжнародній арені. Отже, для цих країн ключовим вузлом в архітектурі органів публічної дипломатії є зовнішньополітичні відомства та афілійовані з ними інституції для координації й реалізації посередницьких, благодійних та гуманітарних ініціатив.

2. Виявлено, що механізми взаємодії акторів публічної дипломатії країн-членів РСАДЗ утворюють не монолітну вертикаль, а багатовузлову мережу з ознаками комплексної ієрархії. Межа між «державним» і «недержавним» нерідко є розмитою: де-юре приватні інституції (особливо в Катарі, КСА та ОАЕ) де-факто функціонують як пов'язані з керівними елітами квазідержавні структури, адже контекст їхньої роботи інтегрований у завдання й пріоритети відповідних національних «візій». Таке формальне відмежування суб'єктів публічної дипломатії від держави є далекоглядним рішенням: з одного боку, вони мають ширшу автономію дій та гнучкість у підходах, а з іншого — незалежний статус таких суб'єктів знижує потенційні репутаційні ризики для держави у разі акумулювання ними міжнародної критики. Трійка арабських лідерів у галузі публічної дипломатії (Катар, КСА, ОАЕ) розбудувала складну мережу державних і квазідержавних акторів, які синхронно ведуть «політику єдиного голосу» в зовнішньополітичних комунікаціях на іміджевому, гуманітарному та інших напрямках, тоді як у Бахреїні, Кувейті та Омані основними акторами публічної дипломатії є державні вузькопрофільні інституції, створені під конкретні іміджеві цілі й підпорядковані передусім баченню (амбіціям) вищого політичного керівництва.

3. З'ясовано, що системи публічної дипломатії всіх країн-членів РСАДЗ перейшли до активної фази інституційного й проектного розвитку протягом останніх двох десятиліть, а в основі бренду арабських монархій на міжнародній арені лежать принципи толерантності, філантропії та відкритості. Головним елементом систем публічної дипломатії всіх країн-членів РСАДЗ є посередницькі та гуманітарні ініціативи, які в результаті відповідних багаторічних практик трансформувались у фундаментальний репутаційний капітал арабських монархій. Спільним викликом для систем публічної дипломатії країн-членів РСАДЗ є недостатня кореляція між інноваційним, сучасним і прогресивним образом держави, який конструюється для закордонних цільових аудиторій, та чинним укладом життя в суспільстві, укоріненим у сталі релігійні традиції та норми. За рівнем інституціоналізації систем публічної дипломатії країн-членів РСАДЗ зафіксовано дворівневу конфігурацію: Катар, КСА та ОАЕ демонструють вищий рівень організації та диверсифікації акторів (із залученням квазідержавних структур) і фінансового забезпечення, тоді як Бахрейн, Кувейт та Оман покладаються переважно на державні інституції з обмеженішими амбіціями та ресурсами. Кожна держава спеціалізується на власній «ніші» в галузі публічної дипломатії: Катар розвиває медійний вплив через холдинг «Аль-Джазіра» та проведення мегаподій на власній території; КСА також нарощує медійний вплив через холдинг «Аль-Арабія», розвиває релігійний та благодійний напрями міжнародного співробітництва; ОАЕ проводять системну інституціоналізацію апарату публічної дипломатії, керуючись логікою конкуренції за субрегіональне

лідерство; Бахрейн удосконалює протоколи кризових зовнішньополітичних комунікацій, зокрема через розвиток іномовлення; Кувейт системно розвиває гуманітарний та посередницький напрям дипломатії; Оман підтримує репутацію медіатора в розв'язанні міжнародних криз, демонструє поступ на освітньому та культурному напрямах публічної дипломатії.

Окреслені висновки відображають успішний досвід використання країнами-членами РСАДЗ широкого спектра інструментів публічної дипломатії (від гуманітарних до іміджевих проєктів). Перспективним питанням для подальших наукових розвідок є дослідження потенціалу й обмежень адаптації відповідних практик арабських монархій для посилення інституційної спроможності системи публічної дипломатії України.

### Список використаної літератури

- Балануца, Олександр, Ольга Сегеда. «Еволюція позиції Кувейту щодо підтримки України впродовж 500+ днів опору». *Україна дипломатична* 25 (2024): 322–6. <https://doi.org/10.37837/2707-7683-2023-17>.
- Климончук, Василь, Василь Марчук. «Суб'єкти публічної дипломатії України в Катарі, Кувейті та Об'єднаних Арабських Еміратах». *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія* 3 (2022): 61–8. [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2022.3\(55\).269551](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2022.3(55).269551).
- Козирецька, Дарина. «Мережевий аналіз як інструмент дослідження процесу прийняття політичних рішень». *Традиційні та інноваційні підходи до наукових досліджень* (2025): 400–402. <https://doi.org/10.62731/mcnd-31.01.2025.016>.
- Коппель, Олена, Олена Пархомчук. «Адаптація монархій Перської затоки до глобальних трендів: досвід для України». *Український історичний журнал* 6 (2025): 137–51. <https://doi.org/10.15407/uhj2025.06.137>.
- Кузьменко, Андрій. «Україна та Катар: перспективи зміцнення взаємовигідного партнерства». *Україна дипломатична* 21 (2020): 246–51. <http://jnas.nbu.gov.ua/uk/issue/UJRN-0001184078>.
- Марчук, Василь, Сергій Дерев'яно. «Кувейтський вимір публічної дипломатії України: проблеми та шляхи їх подолання». *Актуальні проблеми філософії та соціології* 37 (2022): 202–208. <https://doi.org/10.32782/apfs.v037.2022.33>.
- Сегеда, Ольга. «Роль публічної дипломатії у розвитку двосторонніх відносин України з Катаром, Кувейтом та Об'єднаними Арабськими Еміратами». Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2024. [https://lib-repo.pnu.edu.ua/bitstream/123456789/19058/1/seheda\\_dysertatsiia.pdf](https://lib-repo.pnu.edu.ua/bitstream/123456789/19058/1/seheda_dysertatsiia.pdf).
- Ціватий, Вячеслав. «Інституційно-державотворчі традиції в Кувейті кінця ХХ — початку ХХІ століття: політико-дипломатичний і династичний аспекти». *Зовнішні справи* 3 (2015): 48–51. <https://uaforeignaffairs.com/uk/journal-item/72>.
- Abdolrahman, Mahboobeh, T. Serra Gorpe, and Mesut Idriz. “Evolving Public Diplomacy in the UAE: Its Role in Nation Branding and Global Image Building.” *Lex Localis Journal of Local Self-Government* 23, no. S4 (2025): 2309–22. <https://lex-localis.org/index.php/LexLocalis/article/view/800888/1584>.
- Al Jazeera Media Institute. Al Jazeera Media Network. “Al Jazeera Media Institute Records 97 Million Digital Views.” Al Jazeera Media Institute. Al Jazeera Media Network. Accessed March 2, 2026. <https://institute.aljazeera.net/en/news/al-jazeera-media-institute-records-97-million-digital-views>.
- Al Jazeera. “Al Jazeera English Named Broadcaster of the Year at the 2025 New York Festivals TV & Film Awards for 9th Year Running.” Al Jazeera. May 24, 2025. <https://network.aljazeera.net/en/press-releases/al-jazeera-english-named-broadcaster-year-2025-new-york-festivals-tv-film-awards-9th>.
- Alkathieri, Abdulilah, and Muhammad Khan. “A Perspective on Saudi Soft Power and Cultural Diplomacy.” *Global Social Sciences Review* 4, no. 2 (2019): 20–26. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31703/gssr.2019\(IV-II\).03](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31703/gssr.2019(IV-II).03).
- Al-Muhaini, Mamdouh. “Al Arabiya Turns 20: Saudi Broadcaster ‘Has Not Diverted from Its Initial Mission — The Pursuit of Truth,’ Says GM Mamdouh Al-Muhaini.” Arab News. March 3, 2023. <https://www.arabnews.com/node/2261701/media>.
- AlOmari, Rana A. “Framing Bahrain through Public Diplomacy: A Qualitative Analysis of Frames Communicated by the Bahraini Government during the 2011 Crisis.” Doctoral thesis, University of Stirling, 2018.
- Alyusufi, Rayan. “The Transformation of Saudi Arabia’s Public Diplomacy.” USC Center on Public Diplomacy. CPD Blog, December 14, 2023. <https://uspublicdiplomacy.org/blog/transformation-saudi-arabia-s-public-diplomacy>.

- Antwi-Boateng, Osman. "The Rise of Qatar as a Soft Power and the Challenges." *European Scientific Journal* 9, no. 31 (2013): 350–68. <https://doi.org/10.19044/esj.2013.v9n31p%25p>.
- Attia, Ahmed. "Soft Power and Its Role in Enhancing the Status of the Gulf Cooperation Council." *Gateway Journal for Modern Studies and Research* 2, no. 4 (2025): 1–21. <https://doi.org/10.61856/2bsh3839>.
- Cherkaoui, Tarek. "Al Jazeera: 25 Years of Living Dangerously." *The Political Economy of Communication* 9, no. 2 (2021): 64–84. <http://polecom.org/index.php/polecom/article/view/151/380>.
- Cull, Nicholas J. *Public Diplomacy: Lessons from the Past*. Figueroa Press, 2009.
- Czornik, Katarzyna. "The Role of Soft Power in Shaping Saudi Arabia's Regional and Global Position." *Regional and Domestic Aspects of Security* 17 (2025): 189–200. <https://doi.org/10.14746/ps.2024.1.13>.
- El-Dabt, Laila. "Sport Mega-Events and Soft Power: Exploring the Cases of Qatar, the United Arab Emirates and Bahrain." Doctoral thesis, Loughborough University, 2019.
- Emirates News Agency–WAM. "UAE Launches Soft Power Strategy to Consolidate Its Reputation Regionally and Globally." Emirates News Agency–WAM. September 27, 2017. <https://www.wam.ae/en/article/hszr5vii-uae-launches-soft-power-strategy-consolidate-its>.
- Galily, Yair. "Beyond the Goalposts: Decoding Qatar's Soft Power Puzzle and Its Paradox." *Contemporary Review of the Middle East* 12, no. 2 (2025): 43–52. <https://doi.org/10.1177/23477989251325622>.
- Gilboa, Eytan. "Public Diplomacy." *The International Encyclopedia of Political Communication* 1 (2015): 1–9. <https://doi.org/10.1002/9781118541555.wbiepc232>.
- Gilboa, Eytan. "Searching for a Theory of Public Diplomacy." *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 616, no. 1 (2008): 55–77. <https://doi.org/10.1177/0002716207312142>.
- Gökalp, Deniz. "Recent Trends in the International Humanitarian Regime and the Rise of the UAE." *Norwegian Centre for Humanitarian Studies* (2022). <https://www.humanitarianstudies.no/resource/recent-trends-in-the-international-humanitarian-regime-and-the-rise-of-the-uae/>.
- Government Communications Office. "About the GCO: Objectives and Mission." Accessed March 5, 2026. <https://www.gco.gov.qa/en/about-the-gco/objectives-and-mission/>.
- Konopka, N., and T. Strykhot'skyi. "Cultural Diplomacy of the Kingdom of Saudi Arabia in the Context of the Vision 2030 Strategy Implementation." *Actual Problems of Politics* 67 (2021): 143–54. <https://doi.org/10.32837/app.v0i67.1165>.
- Kourgiotis, Panos. "'Moderate Islam' Made in the United Arab Emirates: Public Diplomacy and the Politics of Containment." *MDPI Religions* 11, no. 43 (2020). <https://doi.org/10.3390/rel11010043>.
- Krzymowski, Adam. "Role and Significance of the United Arab Emirates Foreign Aid for its Soft Power Strategy and Sustainable Development Goals." *MDPI Social Sciences* 11, no. 48 (2022). <https://doi.org/10.3390/socsci11020048>.
- Lakshminarayanan, Radhika. "Building Bridges: Kuwait's Subtle Diplomacy and Humanitarian Soft Power in a Fractured Region." *YSU Journal of International Affairs* 1, no. 1 (2025): 45–65. <https://doi.org/10.46991/jia.2025.1.1.045>.
- Maali, Fatina. "Public Diplomacy and Sports Diplomacy: Qatar's Public Diplomacy Practices as a Case Study." *Journal of Knowledge Management and Artificial Intelligence* 6, no. 1 (2024): 1–16. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18576/jkmai/060101>.
- Maani, Abdullah H., and Cüneyt Yenigün. "Culture and Education: Oman's Soft Power Instruments." *Humanities and Social Sciences*, (2021): 56–71. <https://www.dpublication.com/wp-content/uploads/2021/02/39-2032.pdf>.
- Manor, Ilan, and Tal Samuel-Azran. "Digital Diplomacy Followers as Indicator of Clout: Measuring the 'Al-JazeeraEffect'." *The International Journal of Press/Politics* (2025). <https://doi.org/10.1177/19401612251345974>.
- Melissen, Jan, ed. *The New Public Diplomacy: Soft Power in International Relations*. Palgrave Macmillan, 2005. <https://doi.org/10.1057/9780230554931>.
- Ministry of Culture. "Our Cultural Vision for the Kingdom of Saudi Arabia." Ministry of Culture. Accessed March 5, 2026. <https://www.moc.gov.sa/en>.
- Najjar, Orayb A. "Al Arabiya." *The SAGE Encyclopedia of Journalism*. SAGE Publications. Accessed March 6, 2026. <https://doi.org/10.4135/9781544391199.n22>.
- Nayeroğlu, Taha. "Qatar Soft Power: From Rising to the Crisis." *International Journal of Business and Applied Social Science* 7, no. 8 (2021): 43–52. <https://doi.org/10.33642/ijbass.v7n8p6>.
- Nye, Joseph S. "Soft Power and Public Diplomacy Revisited." *The Hague Journal of Diplomacy* 14 (2019): 7–20. <https://doi.org/10.1163/1871191x-14101013>.

- Schanzer, Jonathan, and Nicole Salter. "Oman in the Middle: Muscat's Balancing Act Between Iran and America." FDD Press. Foundation for Defense of Democracies, May 2019. <https://www.fdd.org/wp-content/uploads/2019/05/fdd-report-oman-in-the-middle.pdf>.
- Snow, Nancy. "Rethinking Public Diplomacy in the 2020s." In *Routledge Handbook of Public Diplomacy*, edited by Nancy Snow, Nicholas J. Cull. 2nd ed. Routledge, 2020. <https://doi.org/10.4324/9780429465543-2>.
- UAE Office of Public and Cultural Diplomacy. Accessed March 6, 2026. <https://opcd.ae>.
- United Arab Emirates: The Cabinet. "UAE Government Media Office." United Arab Emirates: The Cabinet. Accessed March 5, 2026. <https://uaecabinet.ae/en/the-uae-government-media-office>.
- USC Center on Public Diplomacy. "'Public Diplomacy' Before Gullion: The Evolution of a Phrase." USC Center on Public Diplomacy. November 4, 2016. <https://usepublicdiplomacy.org/blog/public-diplomacy-gullion-evolution-phrase>.
- Vij, Samridhi. "The Rise of Soft Power in the Gulf: A Comparative Analysis of GCC Strategies." ORF Middle East. The Observer Research Foundation Middle East, September 2, 2025. <https://orfme.org/research/the-rise-of-soft-power-in-the-gulf-a-comparative-analysis-of-gcc-strategies/>.
- Yenigün, Cüneyt, Houchang Hassan-Yari, and Abdullah Al Maani. "Public Diplomacy of Oman." *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry* 12, no. 3 (2021): 680–90. [https://www.researchgate.net/publication/355789445\\_Public\\_Diplomacy\\_Of\\_Oman](https://www.researchgate.net/publication/355789445_Public_Diplomacy_Of_Oman).
- Yenigün, Cüneyt. "Soft Powers of Oman in Foreign Affairs." *The Journal of Positive Psychology* 7, no. 2 (2023): 1505–24. [https://www.researchgate.net/publication/371986932\\_Soft\\_Powers\\_of\\_Oman\\_in\\_Foreign\\_Affairs](https://www.researchgate.net/publication/371986932_Soft_Powers_of_Oman_in_Foreign_Affairs).

### Bibliography

- Abdolrahman, Mahboobeh, T. Serra Gorpe, and Mesut Idriz. "Evolving Public Diplomacy in the UAE: Its Role in Nation Branding and Global Image Building." *Lex Localis Journal of Local Self-Government* 23, no. S4 (2025): 2309–22. <https://lex-localis.org/index.php/LexLocalis/article/view/800888/1584>.
- Al Jazeera Media Institute. Al Jazeera Media Network. "Al Jazeera Media Institute Records 97 Million Digital Views." Al Jazeera Media Institute. Al Jazeera Media Network. Accessed March 2, 2026. <https://institute.aljazeera.net/en/news/al-jazeera-media-institute-records-97-million-digital-views>.
- Al Jazeera. "Al Jazeera English Named Broadcaster of the Year at the 2025 New York Festivals TV & Film Awards for 9th Year Running." Al Jazeera. May 24, 2025. <https://network.aljazeera.net/en/press-releases/al-jazeera-english-named-broadcaster-year-2025-new-york-festivals-tv-film-awards-9th>.
- Alkathetri, Abdulilah, and Muhammad Khan. "A Perspective on Saudi Soft Power and Cultural Diplomacy." *Global Social Sciences Review* 4, no. 2 (2019): 20–26. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31703/gssr.2019\(IV-II\).03](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31703/gssr.2019(IV-II).03).
- Al-Muhaini, Mamdouh. "Al Arabiya Turns 20: Saudi Broadcaster 'Has Not Diverted from Its Initial Mission — The Pursuit of Truth,' Says GM Mamdouh Al-Muhaini." Arab News. March 3, 2023. <https://www.arabnews.com/node/2261701/media>.
- AlOmari, Rana A. "Framing Bahrain through Public Diplomacy: A Qualitative Analysis of Frames Communicated by the Bahraini Government during the 2011 Crisis." Doctoral thesis, University of Stirling, 2018.
- Alyusufi, Rayan. "The Transformation of Saudi Arabia's Public Diplomacy." USC Center on Public Diplomacy. CPD Blog, December 14, 2023. <https://usepublicdiplomacy.org/blog/transformation-saudi-arabia's-public-diplomacy>.
- Antwi-Boateng, Osman. "The Rise of Qatar as a Soft Power and the Challenges." *European Scientific Journal* 9, no. 31 (2013): 350–68. <https://doi.org/10.19044/esj.2013.v9n31p%25p>.
- Attia, Ahmed. "Soft Power and Its Role in Enhancing the Status of the Gulf Cooperation Council." *Gateway Journal for Modern Studies and Research* 2, no. 4 (2025): 1–21. <https://doi.org/10.61856/2bsh3839>.
- Balanutsa, Oleksandr, and Olha Sheda. "Evolution of Kuwait's Position on Supporting Ukraine Throughout 500+ Days of Resistance." *Diplomatic Ukraine* 25 (2024): 327–30. <https://doi.org/10.37837/2707-7683-2023-17> [in Ukrainian].
- Cherkaoui, Tarek. "Al Jazeera: 25 Years of Living Dangerously." *The Political Economy of Communication* 9, no. 2 (2021): 64–84. <http://polecom.org/index.php/polecom/article/view/151/380>.
- Cull, Nicholas J. *Public Diplomacy: Lessons from the Past*. Figueroa Press, 2009.

- Czornik, Katarzyna. "The Role of Soft Power in Shaping Saudi Arabia's Regional and Global Position." *Regional and Domestic Aspects of Security* 17 (2025): 189–200. <https://doi.org/10.14746/ps.2024.1.13>.
- El-Dabt, Laila. "Sport Mega-Events and Soft Power: Exploring the Cases of Qatar, the United Arab Emirates and Bahrain." Doctoral thesis, Loughborough University, 2019.
- Emirates News Agency–WAM. "UAE Launches Soft Power Strategy to Consolidate Its Reputation Regionally and Globally." Emirates News Agency–WAM. September 27, 2017. <https://www.wam.ae/en/article/hszr5vii-uae-launches-soft-power-strategy-consolidate-its>.
- Galily, Yair. "Beyond the Goalposts: Decoding Qatar's Soft Power Puzzle and Its Paradox." *Contemporary Review of the Middle East* 12, no. 2 (2025): 43–52. <https://doi.org/10.1177/23477989251325622>.
- Gilboa, Eytan. "Public Diplomacy." *The International Encyclopedia of Political Communication* 1 (2015): 1–9. <https://doi.org/10.1002/9781118541555.wbiepc232>.
- Gilboa, Eytan. "Searching for a Theory of Public Diplomacy." *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 616, no. 1 (2008): 55–77. <https://doi.org/10.1177/0002716207312142>.
- Gökalp, Deniz. "Recent Trends in the International Humanitarian Regime and the Rise of the UAE." *Norwegian Centre for Humanitarian Studies* (2022). <https://www.humanitarianstudies.no/resource/recent-trends-in-the-international-humanitarian-regime-and-the-rise-of-the-uae/>.
- Government Communications Office. "About the GCO: Objectives and Mission." Accessed March 5, 2026. <https://www.gco.gov.qa/en/about-the-gco/objectives-and-mission/>.
- Klymonchuk, Vasyl, and Vasyl Marchuk. "Subjects of Public Diplomacy of Ukraine in Qatar, Kuwait and United Arab Emirates." *Visnyk NTUU "KPI". Politolohiia. Sotsiolohiia* 3 (2022): 61–8. [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2022.3\(55\).269551](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2022.3(55).269551) [in Ukrainian].
- Konopka, N., and T. Strykhot'skyi. "Cultural Diplomacy of the Kingdom of Saudi Arabia in the Context of the Vision 2030 Strategy Implementation." *Actual Problems of Politics* 67 (2021): 143–54. <https://doi.org/10.32837/app.v0i67.1165>.
- Koppel, Olena, and Olena Parkhomchuk. "Adaptation of the Persian Gulf Monarchies to Global Trends: Experience for Ukraine." *Ukrainskyi istorychnyi zhurnal* 6 (2025): 137–51. <https://doi.org/10.15407/uhj2025.06.137> [in Ukrainian].
- Kourgiotis, Panos. "'Moderate Islam' Made in the United Arab Emirates: Public Diplomacy and the Politics of Containment." *MDPI Religions* 11, no. 43 (2020). <https://doi.org/10.3390/rel11010043>.
- Kozyretska, Daryna. "Merezhevyi analiz yak instrument doslidzhennia protsesu pryiniattia politychnykh rishen" ["Network analysis as a tool for studying the political decision-making process"]. *Tradytsiini ta innovatsiini pidkhody do naukovykh doslidzen* (2025): 400–402. <https://doi.org/10.62731/mcnd-31.01.2025.016> [in Ukrainian].
- Krzyszowski, Adam. "Role and Significance of the United Arab Emirates Foreign Aid for its Soft Power Strategy and Sustainable Development Goals." *MDPI Social Sciences* 11, no. 48 (2022). <https://doi.org/10.3390/socsci11020048>.
- Kuzmenko, Andrii. "Ukraine and Qatar: Prospects for Strengthening Mutually Beneficial Partnership." *Diplomatic Ukraine* 21 (2020): 252–7. <http://jnas.nbu.gov.ua/uk/issue/UJRN-0001184078> [in Ukrainian].
- Lakshminarayanan, Radhika. "Building Bridges: Kuwait's Subtle Diplomacy and Humanitarian Soft Power in a Fractured Region." *YSU Journal of International Affairs* 1, no. 1 (2025): 45–65. <https://doi.org/10.46991/jia.2025.1.1.045>.
- Maali, Fatina. "Public Diplomacy and Sports Diplomacy: Qatar's Public Diplomacy Practices as a Case Study." *Journal of Knowledge Management and Artificial Intelligence* 6, no. 1 (2024): 1–16. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18576/jkmai/060101>.
- Maani, Abdullah H., and Cüneyt Yenigün. "Culture and Education: Oman's Soft Power Instruments." *Humanities and Social Sciences*, (2021): 56–71. <https://www.dpublication.com/wp-content/uploads/2021/02/39-2032.pdf>.
- Manor, Ilan, and Tal Samuel-Azran. "Digital Diplomacy Followers as Indicator of Clout: Measuring the 'Al-Jazeera Effect'." *The International Journal of Press/Politics* (2025). <https://doi.org/10.1177/19401612251345974>.
- Marchuk, Vasyl, and Serhiy Derevianko. "The Kuwaiti Dimension of Ukraine's Public Diplomacy: Challenges and Solutions." *Aktualni problemy filosofii ta sotsiologii* 37 (2022): 202–208. <https://doi.org/10.32782/apfs.v037.2022.33> [in Ukrainian].
- Melissen, Jan, ed. *The New Public Diplomacy: Soft Power in International Relations*. Palgrave Macmillan, 2005. <https://doi.org/10.1057/9780230554931>.
- Ministry of Culture. "Our Cultural Vision for the Kingdom of Saudi Arabia." Ministry of Culture. Accessed March 5, 2026. <https://www.moc.gov.sa/en>.

- Najjar, Orayb A. "Al Arabiya." *The SAGE Encyclopedia of Journalism*. SAGE Publications. Accessed March 6, 2026. <https://doi.org/10.4135/9781544391199.n22>.
- Nayeroğlu, Taha. "Qatar Soft Power: From Rising to the Crisis." *International Journal of Business and Applied Social Science* 7, no. 8 (2021): 43–52. <https://doi.org/10.33642/ijbass.v7n8p6>.
- Nye, Joseph S. "Soft Power and Public Diplomacy Revisited." *The Hague Journal of Diplomacy* 14 (2019): 7–20. <https://doi.org/10.1163/1871191x-14101013>.
- Schanzer, Jonathan, and Nicole Salter. "Oman in the Middle: Muscat's Balancing Act Between Iran and America." FDD Press. Foundation for Defense of Democracies, May 2019. <https://www.fdd.org/wp-content/uploads/2019/05/fdd-report-oman-in-the-middle.pdf>.
- Seheda, Olha. "The Role of Public Diplomacy in the Development of Ukraine's Bilateral Relations with Qatar, Kuwait and the United Arab Emirates." Doctoral thesis in political science, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, 2024. [https://lib-repo.pnu.edu.ua/bitstream/123456789/19058/1/seheda\\_dysertatsiia.pdf](https://lib-repo.pnu.edu.ua/bitstream/123456789/19058/1/seheda_dysertatsiia.pdf) [in Ukrainian].
- Snow, Nancy. "Rethinking Public Diplomacy in the 2020s." In *Routledge Handbook of Public Diplomacy*, edited by Nancy Snow, Nicholas J. Cull. 2nd ed. Routledge, 2020. <https://doi.org/10.4324/9780429465543-2>.
- Tsivaty, Viacheslav. "Instytutsiino-derzhavotvorchi tradytzii v Kuveiti kintsia XX — pochatku XXI stolittia: polityko-dyplomatychnyi i dynastychnyi aspekty" ["Institutional and state-building traditions in Kuwait in the late 20th and early 21st centuries: political, diplomatic and dynastic aspects"]. *Zovnishni spravy* 3 (2015): 48–51. <https://uaforeignaffairs.com/uk/journal-item/72> [in Ukrainian].
- UAE Office of Public and Cultural Diplomacy. Accessed March 6, 2026. <https://opcd.ae>.
- United Arab Emirates: The Cabinet. "UAE Government Media Office." United Arab Emirates: The Cabinet. Accessed March 5, 2026. <https://uaecabinet.ae/en/the-uae-government-media-office>.
- USC Center on Public Diplomacy. "'Public Diplomacy' Before Gullion: The Evolution of a Phrase." USC Center on Public Diplomacy. November 4, 2016. <https://uscpublicdiplomacy.org/blog/public-diplomacy-gullion-evolution-phrase>.
- Vij, Samridhhi. "The Rise of Soft Power in the Gulf: A Comparative Analysis of GCC Strategies." ORF Middle East. The Observer Research Foundation Middle East, September 2, 2025. <https://orfme.org/research/the-rise-of-soft-power-in-the-gulf-a-comparative-analysis-of-gcc-strategies/>.
- Yenigün, Cüneyt, Houchang Hassan-Yari, and Abdullah Al Maani. "Public Diplomacy of Oman." *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry* 12, no. 3 (2021): 680–90. [https://www.researchgate.net/publication/355789445\\_Public\\_Diplomacy\\_Of\\_Oman](https://www.researchgate.net/publication/355789445_Public_Diplomacy_Of_Oman).
- Yenigün, Cüneyt. "Soft Powers of Oman in Foreign Affairs." *The Journal of Positive Psychology* 7, no. 2 (2023): 1505–24. [https://www.researchgate.net/publication/371986932\\_Soft\\_Powers\\_of\\_Oman\\_in\\_Foreign\\_Affairs](https://www.researchgate.net/publication/371986932_Soft_Powers_of_Oman_in_Foreign_Affairs).

## Olha Seheda

PhD in Political Science,  
Senior Lecturer at the Department of Interdisciplinary Education,  
Kyiv-Mohyla School of Professional and Continuing Education,  
National University of Kyiv-Mohyla Academy, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0001-5155-9515>  
o.seheda@ukma.edu.ua

# INSTITUTIONAL DESIGN OF THE PUBLIC DIPLOMACY SYSTEMS OF THE GULF COOPERATION COUNCIL MEMBER STATES

## Abstract

This article examines the structural and functional architecture of public diplomacy systems in the member states of the Gulf Cooperation Council (GCC), identifying their key institutional design features and analysing the interaction mechanisms among relevant actors. By synthesising both shared and

divergent characteristics across the six monarchies within a unified analytical framework, the study addresses a significant gap in scholarly understanding of GCC public diplomacy systems – specifically, their internal hierarchies, coordination logics, and the institutional sources of their effectiveness and replicability. Systematic analysis of this domain is constrained by the absence of formally delineated public diplomacy mandates in some Gulf states and the limited availability of open-source documentation on inter-institutional linkages and implementation mechanisms.

Methodologically, the study is grounded in a systems approach that conceptualises GCC public diplomacy as integrated configurations of institutions, policy domains, and functions evolving in interaction with domestic and external political contexts. The analytical framework combines structural and functional and network analysis as primary methods, as well as content analysis applied to strategic documents, official websites of GCC member states' foreign ministries and relevant media, and expert and academic materials, with comparative analysis serving as the overarching interpretive logic across all six cases. The study's contribution lies in advancing research on the architecture of GCC public diplomacy through a holistic, comparative examination of the institutional design of all six member states within a single analytical framework.

This article argues that the configuration of GCC public diplomacy systems is shaped primarily by foreign policy strategies defined at the leadership level and codified in national development visions. Coordination is ensured through cross-government strategic communication centres, while foreign ministries function as the diplomatic core, reinforced by sector-specific state and quasi-state public diplomacy institutions. The interaction among these actors is best described as a multinodal network in which a deliberately blurred boundary between state and non-state actors enhances systemic flexibility while reducing potential reputational exposure for the state. In terms of institutionalisation, GCC member states fall into two clusters. Qatar, Saudi Arabia, and the United Arab Emirates – competitors for sub-regional leadership – are characterised by the highest degree of actor diversification, strategic ambition, and resource capacity. Bahrain, Kuwait, and Oman, by contrast, emphasise balanced, niche diplomacy and prioritise humanitarian and mediation initiatives. Over the past two decades, GCC public diplomacy systems have undergone substantial institutional and programmatic expansion, developing their international brands around tolerance, philanthropy, and openness. A shared structural challenge across all six monarchies remains the alignment of externally projected narratives that portray these states as innovative, progressive, and open with the constraints on civil liberties, political participation, and social conduct that characterise their domestic governance frameworks.

**Keywords:** public diplomacy, Gulf Cooperation Council (GCC), image, humanitarian diplomacy, mediation diplomacy.

*Подано / Submitted: 25.02.2026*

*Схвалено до публікації / Accepted: 26.03.2026*

*Оприлюднено / Published: 29.05.2026*



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2026.3.2.72-85>

УДК 327:355.02(4)“2020/...”

**Уляна Ткаченко**

Кандидатка педагогічних наук,

здобувачка ступеня магістра за ОНП «Бізнес-дипломатія і GR-політики»,

Національний університет «Києво-Могилянська академія», Україна

<https://orcid.org/0009-0007-8117-3198>

Ulyana@epicentr.net.ua

## **БЕЗПЕКОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ГЕОПОЛІТИЧНОГО ПРОСТОРУ ЄВРОПИ ПІСЛЯ 2020 РОКУ**

*Досліджено безпекову трансформацію геополітичного простору Європи після 2020 року. Обґрунтовано, що геополітичний простір Європи слід розуміти не лише як сукупність держав на певній території, а й як систему просторово організованих політичних, військово-стратегічних, інституційних, енергетичних і комунікаційних зв'язків, у межах яких розподіляються вплив, безпекові гарантії, зони вразливості та механізми стримування. Доведено, що після 2020 року європейський простір безпеки вступив у фазу прискореної перебудови, а повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році стало моментом відкритого зламу попередньої моделі континентальної стабільності. Встановлено, що основними проявами цієї трансформації стали зміна безпекового статусу Східної Європи; перехід від логіки буферності до логіки передового стримування; перегляд ролі НАТО та Європейського Союзу як центрів безпекового управління; втрата Росією статусу відносно легітимного посередника; переоцінювання заморожених конфліктів як чинників загальноєвропейської дестабілізації; перетворення України на один із ключових елементів нової конфігурації європейської безпеки.*

*Запропоновано авторський підхід, відповідно до якого безпекова трансформація геополітичного простору Європи має оцінюватися не лише за фактом появи нових загроз, а й за зміною функціонального призначення окремих регіонів, статусу ключових суб'єктів безпеки, характеру інституційного реагування та просторового розподілу відповідальності за стримування. Обґрунтовано, що після 2020 року Східна Європа перестала бути периферійним буфером між центрами сили й набула значення простору передового стримування, від стабільності якого залежить міцність усієї континентальної безпекової системи. Доведено, що заморожені конфлікти не можна надалі розглядати як локальні або ізольовані явища, оскільки вони виконують функцію інструментів просторового контролю, блокування інтеграційного вибору держав і довготривалої дестабілізації східного флангу Європи. Також встановлено, що Україна в новій безпековій конфігурації є не об'єктом зовнішньої політики, а одним із визначальних елементів європейської системи стримування, через стійкість якого перевіряється ефективність НАТО, Європейського Союзу, санкційної політики, оборонно-промислової координації та довгострокової підтримки демократичного*

*безпекового порядку. Практичне значення дослідження полягає в можливості використання його висновків для подальшого аналізу нової європейської системи безпеки, ролі України в ній та перспектив правового й інституційного оформлення довгострокового стримування російської агресії.*

**Ключові слова:** геополітичний простір Європи, європейська безпека, євроатлантична архітектура безпеки, НАТО, Європейський Союз, Україна, Східна Європа, заморожені конфлікти, російсько-українська війна.

**Постановка проблеми.** Дослідження безпекової трансформації геополітичного простору Європи потребує насамперед чіткого визначення вихідних категорій. У цій статті геополітичний простір Європи розглянуто не просто як географічний континент, а як систему просторово організованих відносин між державами, військово-політичними союзами, міжнародними інституціями, енергетичними та транспортними маршрутами, зонами конфліктності та механізмами колективного стримування. Саме ця система визначає, де проходять фактичні межі безпеки, які регіони є опорними для стабільності, які території залишаються вразливими до зовнішнього впливу та які суб'єкти формують правила реагування на загрози.

Відповідно європейську систему безпеки розуміємо як сукупність інституцій, процедур, союзницьких зобов'язань, санкційних механізмів, оборонних рішень і моделей політичного реагування, через які організовується захист континентальної стабільності. Натомість євроатлантичну архітектуру безпеки розглянуто як інституційно оформлену конфігурацію НАТО, Європейського Союзу, партнерських форматів, двосторонніх безпекових угод та координаційних механізмів, які забезпечують практичне функціонування цієї системи. Отже, ці поняття не є тотожними: система безпеки є ширшим функціональним явищем, а євроатлантична архітектура — його основною інституційною формою в сучасній Європі.

Хронологічна межа «після 2020 року» також не є випадковою. Вона не означає, що всі досліджувані зміни розпочалися саме у 2020 році, оскільки їхні передумови було закладено раніше, насамперед після 2014 року. Проте саме 2020 рік доцільно розглядати як нижню межу того етапу, на якому попередня модель європейської безпеки увійшла у фазу прискореного вичерпання. Саме в цей період накопичені суперечності, пов'язані з російською агресивною політикою, вразливістю східного флангу, недооцінкою неврегульованих конфліктів і обмеженістю старих механізмів реагування, почали переростати в системну кризу. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році стало не початком цих процесів, а моментом їх воєнно-політичного зламу.

Саме у 2020–2021 роках у європейському безпековому просторі одночасно проявилася низка процесів, які засвідчили неможливість подальшого функціонування попередньої моделі континентальної стабільності в її незмінному вигляді. По-перше, політична криза в Білорусі після президентських виборів 2020 року та подальше поглиблення її військово-політичної залежності від Росії істотно змінили безпекове значення північно-східного флангу Європи, оскільки Білорусь поступово втрачала ознаки відносно автономного буферного простору і дедалі більше перетворювалася на елемент російської стратегічної інфраструктури тиску на Україну, Польщу, Литву, Латвію та ширший простір НАТО. По-друге, Друга карабаська війна 2020 року продемонструвала, що заморожені конфлікти не є стабільними формами контрольованої невизначеності, а можуть швидко переходити у фазу відкритого воєнного зіткнення, змінювати регіональний баланс сил і впливати на ширшу архітектуру безпеки. По-третє, у 2021 році нарощування російської військової присутності поблизу кордонів України показало, що агресія 2014 року була не окремим завершеним епізодом, а частиною довготривалої стратегії воєнного тиску, спрямованої на перегляд безпекового порядку в Європі. По-четверте, енергетична вразливість Європи, посилена залежністю від російських енергоресурсів і використанням енергетики як інструменту політичного впливу, виявила зв'язок між військово-політичною, економічною та інфраструктурною безпекою. По-п'яте, міграційно-безпековий тиск на східному фланзі Європейського Союзу

у 2021 році засвідчив, що гібридні інструменти дестабілізації можуть застосовуватися не лише у військовій чи інформаційній площині, а й через кероване створення криз на кордонах. У сукупності ці події дають підстави розглядати 2020 рік не як умовну календарну межу, а як початок етапу, на якому накопичені після 2014 року суперечності європейської безпеки набули системного характеру. Саме тому повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році слід розглядати не як ізольований початок трансформації, а як її найвищий воєнно-політичний прояв, що остаточно зруйнував попередню модель відкладеного реагування, буферності та контрольованої конфліктності.

Проблемність теми зумовлена тим, що в значній частині сучасних досліджень окремо аналізують російсько-українську війну, кризу європейської безпеки, трансформацію НАТО, зміну ролі Європейського Союзу, пострадянські конфлікти та глобальні наслідки воєнної ескалації. Однак значно менш опрацьованим залишається питання, як саме сукупність цих процесів змінила геополітичний простір Європи, тобто конфігурацію впливу, межі безпекової відповідальності, статус Східної Європи, роль України та місце неврегульованих конфліктів у загальноєвропейській системі стримування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Стан наукової розробки проблеми доцільно розмежовувати за трьома взаємопов'язаними напрямками. Перший напрям охоплює дослідження, присвячені зміні геополітичної конфігурації Європи та перерозподілу балансу сил у ній. Зокрема, Г. Перепелиця обґрунтовує, що війна між Росією та Україною стала проявом системних змін у світовому порядку, за яких міжнародна система після періоду однополярності знову формує кілька центрів сили<sup>1</sup>. М. Сунгуровський проводить геополітичний аналіз балансу сил і змін у ньому на фоні російсько-українського конфлікту<sup>2</sup>, що дає змогу розглядати війну не як локальний виняток, а як чинник ширшого перерозподілу впливу в європейському просторі.

Другий напрям становлять праці, присвячені новій системі європейської та євроатлантичної безпеки. Б. Парахонський і Г. Яворська доводять, що збройна агресія Росії проти України, втручання у близькосхідні конфлікти та вплив на внутрішню політику країн ЄС поглибили кризу європейської безпеки<sup>3</sup>. І. Шишкін, А. Баран та О. Березовська-Чміль простежують еволюцію безпекової та оборонної політики ЄС, що активізувалася після 2014 року і була зумовлена формуванням нових інструментів стратегічного планування<sup>4</sup>. О. Крет, Р. Крет та І. Вівчар пов'язують повномасштабне вторгнення Росії з глибокою трансформацією системи міжнародної безпеки, кризою ефективності міжнародних організацій і переглядом підходів до стримування<sup>5</sup>. І. Музиченко та А. Филипенко аналізують зміну стратегічних підходів НАТО у сфері морської діяльності<sup>6</sup>, а А. Біляк і Д. Рослонь розкривають роль Альянсу в системі європейської безпеки<sup>7</sup>. А. Страшкевич, досліджуючи м'яку силу в політиці країн ЄС<sup>8</sup>, дає можливість зрозуміти, від якої саме моделі зовнішньої дії Європейський Союз поступово відходить.

<sup>1</sup> Григорій Перепелиця, «Вплив російсько-української війни на майбутнє регіональної безпеки в Центральній Європі», *Медіафорум: аналітика, прогнози, інформаційний менеджмент* 15 (2024): 12, <https://doi.org/10.31861/mediaforum.2024.15.11-41>.

<sup>2</sup> Микола Сунгуровський, «Геополітичний аналіз балансу сил і змін у ньому на фоні російсько-українського конфлікту», [https://razumkov.org.ua/upload/1400153819\\_file.pdf](https://razumkov.org.ua/upload/1400153819_file.pdf).

<sup>3</sup> Борис Парахонський, Галина Яворська, «Дестабілізація Європи: гібридна війна РФ», *Стратегічна панорама* 1–2 (2021): 5, <https://doi.org/10.53679/2616-9460.1-2.2021.01>.

<sup>4</sup> Іван Шишкін, Анжеліка Баран, Олена Березовська-Чміль, «Нова безпекова програма Європи: виклики, пов'язані з російсько-українською війною», *Геополітика України: історія і сучасність* 1(32) (2024): 117, [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2024.1\(32\).116-133](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2024.1(32).116-133).

<sup>5</sup> О. Крет, Р. Крет, І. Вівчар, «Вплив російсько-української війни на глобальну систему міжнародної безпеки: виклики та перспективи», *Актуальні проблеми політики* 74 (2024): 158, <https://doi.org/10.32782/app.v74.2024.20>.

<sup>6</sup> Музиченко І. А., Филипенко А. О., «Російсько-українська війна і зміна стратегічних підходів НАТО у сфері морської діяльності», *Морська безпека та оборона* 2(4) (2024): 51, <https://doi.org/10.32782/msd/2024.2/06>.

<sup>7</sup> Біляк А. С., Рослонь Д. Т., «Роль та місце НАТО в системі європейської безпеки», *Регіональні студії* 39 (2024): 79, <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2024.39.12>.

<sup>8</sup> Андрій Страшкевич, «М'яка сила у політиці країн ЄС», <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/viewFile/22411/18528>.

Третій напрям пов'язаний із дослідженням заморожених конфліктів. І. Зельманович доводить, що невизначеність позиції Заходу та США у врегулюванні пострадянських конфліктів створювала сприятливі умови для Росії, дозволяючи їй використовувати ці протистояння у власних інтересах і зміцнювати вплив на регіональному та глобальному рівнях<sup>9</sup>. Також він характеризує заморожені конфлікти як інструмент геополітичного протистояння<sup>10</sup>. А. Штельмашенко наголошує, що Росія прагне зберегти контроль над пострадянським простором через використання сили й конфліктності<sup>11</sup>.

Слід також виділити праці, що дають змогу побачити глобальний контекст європейських безпекових змін. В. Антонюк та І. Миценко розглядають війну в Україні як глобальний цивілізаційний конфлікт<sup>12</sup>. Н. Александрова та Т. Давиденко аналізують її як потужний дестабілізаційний чинник для міжнародних фінансово-економічних відносин<sup>13</sup>. О. Рогова розкриває вплив війни на економічний, політичний і правовий виміри та процеси глобалізації<sup>14</sup>.

Попри значний науковий доробок, подальшого опрацювання потребує питання про те, як зміна ролі НАТО і ЄС, перегляд значення заморожених конфліктів, руйнування попереднього регіонального балансу сил, зміна статусу Росії та зростання ролі України сукупно спричинили безпекову трансформацію геополітичного простору Європи після 2020 року.

**Метою статті** є визначення змісту та основних напрямів безпекової трансформації геополітичного простору Європи після 2020 року. Для досягнення цієї мети поставлено такі **завдання**: уточнити зміст поняття геополітичного простору Європи; розмежувати поняття європейської системи безпеки та євроатлантичної архітектури безпеки; обґрунтувати вибір хронологічної межі «після 2020 року»; встановити, які саме елементи простору Європи трансформувалися під впливом російсько-української війни; з'ясувати, як змінилася роль НАТО, Європейського Союзу, України, Росії та заморожених конфліктів у новій конфігурації європейської безпеки.

**Виклад основного матеріалу.** До 2020 року геополітичний простір Європи в його безпековому вимірі функціонував на засадах кількох базових припущень. По-перше, масштабна міждержавна війна на Європейському континенті вважалася малоюмовірною. По-друге, східно-європейський регіон значною мірою сприймали як простір обмеженої нестабільності, здатний залишатися периферійним щодо основного простору безпекової відповідальності провідних європейських держав і євроатлантичних інституцій. По-третє, допускалося, що не врегульовані конфлікти можуть тривалий час існувати у стані «заморожування» без перетворення на фактор загальноєвропейської дестабілізації. По-четверте, зберігалось припущення, що економічна взаємозалежність, дипломатичні формати й обмежене стримування є достатніми для утримання ризиків у контрольованих межах. Саме ця модель після 2020 року почала стрімко втрачати ефективність. 2020 рік є обґрунтованою нижньою межею такого зламу, оскільки саме на цей момент остаточно з'ясувалося, що наслідки російської агресії проти України, розпочатої у 2014 році, не були локалізовані, заморожені конфлікти не втратили дестабілізаційного потенціалу, механізми стримування не усунули вразливості східного флангу, а попередня модель європейської безпеки більше не забезпечувала відновлення стійкої рівноваги. Отже, саме з 2020 року йдеться вже не про накопичення окремих кризових проявів, а про перехід до фази системного вичерпання

<sup>9</sup> Іван Зельманович, «Політичні механізми врегулювання заморожених конфліктів сучасності» (дис. канд. політ. наук, Івано-Франківськ, 2019), 3.

<sup>10</sup> Іван Зельманович, «“Заморожені” конфлікти як інструмент геополітичного протистояння», *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Історія. Політологія* 17 (2016): 130.

<sup>11</sup> Штельмашенко А. Д., «Актуальні питання розв'язання регіональних конфліктів на пострадянському просторі», *Актуальні проблеми філософії та соціології* 42 (2023): 173–7, <https://doi.org/10.32782/apfs.v042.2023.29>.

<sup>12</sup> Антонюк В. П., Миценко І. М., «Війна в Україні як глобальний цивілізаційний конфлікт: причини та наслідки для економіки та людського розвитку», *Економіка і організація управління* 3(47) (2022): 15, <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.1>.

<sup>13</sup> Наталія Александрова, Тетяна Давиденко, «Вплив російсько-української війни на міжнародні фінансово-економічні відносини», *Сталый розвиток економіки* 1(48) (2024): 11, <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-2>.

<sup>14</sup> Олена Рогова, «Глобалізація та зміни правової системи України в умовах війни», *Публічне право* 3(47) (2022): 101, <https://doi.org/10.32782/2306-9082/2022-47-14>.

попереднього безпекового порядку, оскільки побудована на дипломатичному стримуванні, санкційному тиску, обмеженій безпековій реакції та припущенні про локалізований характер східно-європейських конфліктів модель не усувала джерело загрози, не відновлювала порушений баланс і не запобігала переходу регіональної нестабільності в загальноєвропейську безпекову кризу.

Г. Перепелиця зазначає, що війна між Росією та Україною стала проявом системних змін у світовому порядку, а зіткнення з конфліктом за участю ядерної держави зумовило обережну позицію більшості країн, які уникають чітких політичних оцінок<sup>15</sup>. У європейському вимірі це означає, що трансформуються не окремі безпекові рішення, а розташування зон ризику, характер союзницької поведінки, пріоритети стратегічного планування та оцінювання вразливих регіонів у межах самого європейського простору сили. Відповідно, геополітичний простір Європи починає визначатися вже не логікою відкладеного реагування, а логікою системної перебудови.

Б. Парахонський і Г. Яворська наголошують, що військова агресія Росії проти України, втручання в близькосхідні конфлікти та вплив на внутрішню політику держав ЄС поглибили кризу європейської безпеки<sup>16</sup>. Це дає змогу чітко окреслити, що саме трансформується в просторі Європи. Змінюється не лише інтенсивність загроз. Змінюється сам характер безпекового середовища: воно перестає бути системою, де зовнішні та внутрішні ризики відносно відмежовані один від одного. Російський вплив починає діяти як комплексний дестабілізаційний чинник, який одночасно зачіпає військову, політичну, інформаційну, енергетичну та інституційну сфери. Саме тому переосмислення геополітичного простору Європи означає переосмислення джерел загрози, форм її реалізації та меж її поширення.

І. Шишкін, А. Баран та О. Березовська-Чміль показують, що активізація безпекової та оборонної політики ЄС почалася після окупації Криму у 2014 році та була закріплена Глобальною стратегією ЄС 2016 року, спрямованою на запобігання конфліктам і зміцнення оборонного потенціалу<sup>17</sup>. Цей висновок додатково підтверджує, що 2020 рік не відривається від попередніх подій, але саме він позначає момент, коли запущені після 2014 року процеси перестали бути реакцією на окрему кризу й набули ознак довготривалої перебудови всього безпекового середовища Європи. Якщо 2014 рік започаткував кризу, а 2016 рік закріпив інституційне усвідомлення нових ризиків, то 2020 рік виявив, що стара модель уже не відновлюється. 2022 рік став уже не початком цього процесу, а моментом його відкритого воєнно-політичного зламу, зумовленого повномасштабним нападом Росії на Україну.

О. Крет, Р. Крет та І. Вівчар вказують на те, що повномасштабне вторгнення Росії стало поштовхом до глибокої трансформації системи міжнародної безпеки, поставило під сумнів ефективність колективної оборони, стійкість світового порядку та здатність міжнародних організацій реагувати на кризи<sup>18</sup>. Для європейського простору це означає втрату ще однієї ключової характеристики попередньої моделі — передбачуваності. Якщо раніше можна було сподіватися, що загрози можна локалізувати завдяки інституційній інерції, дипломатичним форматам та політиці обмеженого реагування, то після 2022 року стало очевидно, що ці засоби не гарантують ні запобігання агресії, ні її швидкого стримування. Саме в цьому сенсі складається нова система європейської безпеки — система, яка ґрунтується на посиленні реальних інструментів колективного реагування, санкційного тиску, оборонної мобілізації та інституційної координації. У цьому контексті нова система європейської безпеки охоплює оновлену сукупність механізмів стримування, санкційного тиску, оборонного планування, ресурсного забезпечення та політичної координації, тоді як євроатлантична архітектура безпеки є інституційною формою організації цієї системи через взаємодію НАТО, Європейського Союзу, партнерських форматів і двосторонніх безпекових механізмів.

<sup>15</sup> Перепелиця, «Вплив Російсько-української війни на майбутнє регіональної безпеки в центрально-східній Європі», 12.

<sup>16</sup> Парахонський, Яворська, «Дестабілізація Європи: гібридна війна РФ», 5.

<sup>17</sup> Шишкін, Баран, Березовська-Чміль, «Нова безпекова програма Європи: виклики, пов'язані з російсько-українською війною», 117.

<sup>18</sup> Крет, Крет, Вівчар, «Вплив російсько-української війни на глобальну систему міжнародної безпеки: виклики та перспективи», 158.

Переосмислення геополітичного простору Європи безпосередньо пов'язане зі зміною ролі Східної Європи. До 2022 року цей регіон значною мірою сприймали як буферну зону між Заходом і Росією. Його конфліктність визнавали, але переважно тлумачили як периферійну щодо основного простору європейської стабільності. Після широкомасштабного вторгнення стало зрозуміло, що східноєвропейський простір не є периферією в безпековому сенсі. Саме він визначає міцність або вразливість континенту загалом. М. Сунгуровський наголошує, що війна між Росією та Україною стала маркером глибоких змін у світовому порядку, виявила дисбаланс сил і змусила країни шукати нові орієнтири та переосмислювати роль у міжнародних об'єднаннях<sup>19</sup>. Для Європи це означає, що держави Центрально-Східної Європи, Балтійського та Чорноморського регіонів більше не можна розглядати як допоміжні простори безпеки. Вони перетворилися на простір, у межах якого безпосередньо вирішується питання континентального балансу сил.

Саме в цьому контексті слід оцінювати й значення Молдови та придністровського питання. Молдова не є тут окремим предметом аналізу. Її згадка зумовлена не самостійною цінністю пострадянського сюжету, а необхідністю показати, як із переосмисленням геополітичного простору Європи змінюється безпекове значення територій, які раніше сприймали як периферійні. Її значення полягає в тому, що придністровський фактор наочно показує зміну самого масштабу оцінювання неврегульованих конфліктів: те, що раніше трактували як вузькорегіональну проблему, після зміни статусу Східної Європи розглядають як потенційний канал зовнішнього впливу на безпеку всього континенту. Саме тому Молдова і Придністров'я постають у цьому викладі не як зміщення до пострадянського простору, а як конкретний приклад того, як у геополітичному просторі Європи змінюється значення окремих територій.

У цьому самому руслі потрібно переоцінити природу заморожених конфліктів. І. Зельманович зазначає, що невизначеність позиції Заходу та США у врегулюванні пострадянських конфліктів створювала сприятливі умови для Росії, дозволяючи їй використовувати ці протистояння у власних інтересах і зміцнювати вплив на регіональному та глобальному рівнях<sup>20</sup>. Це означає, що заморожені конфлікти не були нейтральними зонами застиглої нестабільності. Вони виконували функцію інструментів просторового контролю. Через них Росія утримувала політичний вплив, блокувала повноцінну інтеграцію окремих держав до європейських та євроатлантичних структур, створювала довготривалі вразливості на східній периферії Європи й підтримувала режим керованої конфліктності.

Також І. Зельманович наголошує, що головне джерело напруженості у відносинах між державами пострадянського простору полягає у виборі шляху інтеграції до глобальної системи — як самостійних суб'єктів або через євразійську модель під впливом Москви, а тактику переведення конфліктів у стан заморожування використовують як інструмент широкомасштабної дестабілізації<sup>21</sup>. Саме тому після 2020 року переосмислення геополітичного простору Європи обов'язково означає відмову від сприйняття заморожених конфліктів як другорядного додатка до великої політики. Після 2022 року стало очевидно, що неврегульовані території можуть бути базою для воєнних операцій, інформаційного тиску, політичного шантажу та руйнування безпекових і комунікаційних зв'язків. Отже, їх потрібно розглядати як елементи загальноєвропейської системи ризиків.

Б. Парахонський і Г. Яворська наголошують, що у сприйнятті російської агресії визначальним є термін «війна», а не «конфлікт», адже мир можливий лише через перемогу, тоді як надмірне застосування конфліктологічних механізмів може переводити бойові дії у стан затяжних заморожених конфліктів<sup>22</sup>. Звідси випливає, що логіка «стриманої стабільності», яка тривалий час визначала підхід до периферійних конфліктів, виявилася непридатною для нових умов. Якщо війну тлумачити як конфлікт, який можна нескінченно адмініструвати без усунення його причин, то геополітичний простір Європи не стабілізується, а накопичує нові вузли вразливості. Саме тому переосмислення простору Європи неминуче поєднується з переосмисленням політики щодо

<sup>19</sup> Сунгуровський, «Геополітичний аналіз балансу сил і змін у ньому на фоні російсько-українського конфлікту».

<sup>20</sup> Зельманович, «Політичні механізми врегулювання заморожених конфліктів сучасності», 3.

<sup>21</sup> Зельманович, «“Заморожені” конфлікти як інструмент геополітичного протистояння», 130.

<sup>22</sup> Борис Парахонський, Галина Яворська, *Онтологія війни і миру: безпека, стратегія, смисл* (Київ: НІСД, 2019), 19, [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-07/Monografiya\\_Ontologiya\\_print.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-07/Monografiya_Ontologiya_print.pdf).

неврегульованих територій: ідеться вже не про їх консервацію, а про усвідомлення їхнього прямого впливу на безпеку континенту.

І. Зельманович прямо вказує, що «заморожені конфлікти» залишаються дестабілізаційним чинником, який впливає на регіональну й глобальну архітектуру безпеки<sup>23</sup>. Це означає, що після 2020 року, а особливо після 2022 року, такі конфлікти вже не можна оцінювати поза питанням про їхній вплив на маршрути безпеки, оборонну стійкість і простір маневру східного флангу, політичну автономію сусідніх держав і здатність Європи стримувати зовнішню експансію. Саме тому конфлікти в Придністров'ї, Абхазії, Південній Осетії, на Донбасі чи в Нагірному Карабаху аналізують не як самостійний предмет, а як показник того, як змінюється безпекова географія Європи.

Ще одним ключовим елементом безпекової трансформації геополітичного простору Європи стала зміна статусу Росії. А. Штельмашенко обґрунтовує, що після початку повномасштабної війни Росія остаточно втратила довіру як «третейський суддя», а її політика спрямована на збереження статусу «наддержави» через застосування сили попри ізоляцію, економічні труднощі та санкційний тиск<sup>24</sup>. Це означає, що Росію більше не можна розглядати як відносно нейтральний елемент у системі врегулювання конфліктів на східноєвропейському просторі. Її роль змінюється принципово: з держави, яка претендувала на статус посередника і гаранта окремих переговорних форматів, вона перетворюється на джерело системної загрози для європейської безпеки. Саме тому втрата Росією легітимності як посередника є не другорядною дипломатичною обставиною, а складовою частиною зміни всієї конфігурації впливу в Європі. У цьому ж напрямі працює й публічно зафіксована формула, що Росія є не посередником, а учасником конфлікту<sup>25</sup>.

Паралельно з цим було поставлено під сумнів і роль Росії в глобальних інституціях. Зростання уваги до проблеми зменшення її впливу у світових механізмах безпеки підтверджується, зокрема, позиціями щодо незаконності її перебування в Раді Безпеки ООН та зловживання цим статусом<sup>26</sup>. Це має значення тому, що безпекова трансформація геополітичного простору Європи відбувається не лише на рівні фронтових або регіональних змін, а й на рівні переоцінювання того, хто саме може бути джерелом легітимного міжнародного впливу у сфері безпеки.

Після 2020 року глибоко змінюється і роль НАТО. До повномасштабного вторгнення стратегія Альянсу значною мірою спиралася на концепцію обмеженого реагування, тобто на те, що символічної військової присутності, мобільних сил і загальної декларативної готовності буде достатньо для запобігання великій війні. Після 2022 року ця модель не є переконливою. І. Музиченко та А. Филипенко вважають, що російсько-українська війна зумовила зміну стратегічних підходів НАТО у сфері морської діяльності<sup>27</sup>. Це свідчить про те, що трансформація не обмежилася сухопутним виміром і поширилася на Чорноморський напрям, який став одним із ключових у новій безпековій конфігурації Європи. Морський компонент після 2022 року перестав бути другорядним: він став частиною логіки контролю над комунікаціями, логістикою, енергетичними маршрутами та стратегічною глибиною південно-східного флангу.

А. Біляк і Д. Рослонь наголошують, що розширення військової присутності НАТО на східному фланзі є ключовим елементом політики стримування, а багатонаціональні контингенти, розгорнуті в Болгарії, Латвії, Литві, Польщі та Румунії, демонструють готовність Альянсу гарантувати колективну безпеку і територіальну цілісність держав-членів<sup>28</sup>. У такому разі безпекова трансформація геополітичного простору Європи означає цілком конкретну зміну: Східна Європа перестає бути буфером між центрами сили і стає простором передового стримування. Це не образне

<sup>23</sup> Зельманович, «“Заморожені” конфлікти як інструмент геополітичного протистояння», 130.

<sup>24</sup> Штельмашенко, «Актуальні питання розв'язання регіональних конфліктів на пострадянському просторі».

<sup>25</sup> «Росія не посередник, а учасник конфлікту», *Голос України*, 15 червня 2021, <https://www.golos.com.ua/article/347363>.

<sup>26</sup> «Членство РФ в ООН незаконне: експерти обговорили варіанти міжнародної ізоляції Росії», Міжнародний центр перспективних досліджень, 2 березня 2023, <https://www.icps.com.ua/chlenstvo-rf-v-oon-nezakonne-eksperty-obhovoryly-varianty-mizhnarodnoyi-izolyatsiyi-rosiyi/>

<sup>27</sup> Музиченко, Филипенко, «Російсько-українська війна і зміна стратегічних підходів НАТО у сфері морської діяльності», 51.

<sup>28</sup> Біляк, Рослонь, «Роль та місце НАТО в системі європейської безпеки», 79.

формулювання, а зміна функціонального статусу регіону. Простір, який раніше сприймали як периферію, тепер є місцем постійної військової присутності, оперативного планування та підвищеної союзницької відповідальності.

Декларація Мадридського саміту 2022 року<sup>29</sup> та Комюніке Вільнюського саміту 2023 року<sup>30</sup> інституційно закріпили цю трансформацію. Вони зафіксували визнання Росії як безпосередньої загрози євроатлантичній безпеці, перехід до нових оборонних планів і закріплення довгострокової логіки східного стримування. Нова європейська система безпеки набуває тут чіткого змісту: це система, у якій військова присутність, оперативне планування, координація ресурсів і стратегічна готовність стають не разовою реакцією на окрему кризу, а сталими елементами континентального порядку. Саме в цьому полягає структурне оновлення євроатлантичної архітектури безпеки.

Трансформація безпекового простору Європи виявилася і в новій ролі Європейського Союзу. А. Страшкевич, досліджуючи м'яку силу в політиці країн ЄС<sup>31</sup>, фактично фіксує ту модель зовнішньої дії, яка тривалий час визначала характер європейського впливу. Йшлося про пріоритет дипломатії, економічних інструментів, нормативного тиску та гуманітарного впливу. Після 2022 року стало очевидно, що цього недостатньо. Європейський Союз був змушений перейти від моделі переважно нормативної присутності до моделі ресурсно й інституційно забезпеченого безпекового впливу.

Саме тому особливого значення набули створення Європейського фонду миру<sup>32</sup>, представлення першої Європейської оборонно-промислової стратегії<sup>33</sup>, формування механізму Ukraine Facility<sup>34</sup>, а також посилення санкційної політики ЄС<sup>35</sup>. Ці рішення демонструють, що Європейський Союз починає діяти не лише як простір норм і ринку, але і як суб'єкт, який формує матеріальну основу безпеки: забезпечує фінансування, координацію виробництва, довгострокову макрофінансову стабілізацію, військову підтримку й ресурсну стійкість України. Отже, геополітичний простір Європи змінюється ще й тому, що безпекова відповідальність ЄС виходить за межі суто економічного чи політичного впливу.

Окремої уваги потребує глобальний вимір цих процесів. В. Антонюк та І. Миценко вважають, що російсько-українське протистояння переросло в цивілізаційний конфлікт, який загрожує демократичним цінностям і міжнародній стабільності<sup>36</sup>. Н. Александрова та Т. Давиденко доводять, що війна стала потужним дестабілізаційним чинником для міжнародних фінансово-економічних відносин, зумовивши зростання цін на енергоносії та погіршення глобальних прогнозів розвитку<sup>37</sup>. О. Рогова наголошує, що війна поставила під сумнів саму ідею глобалізації, оскільки ізоляція Росії від світових ринків охопила економічний, політичний і правовий виміри<sup>38</sup>. Це свідчить про те, що безпекова трансформація геополітичного простору Європи

<sup>29</sup> Декларація Мадридського саміту. Прийнята главами держав і урядів НАТО учасників засідання Північноатлантичної ради в Мадриді 29 червня 2022 року, 29 червня 2022, [https://www.nato.int/cps/uk/natohq/official\\_texts\\_196951.htm](https://www.nato.int/cps/uk/natohq/official_texts_196951.htm).

<sup>30</sup> Комюніке Вільнюського саміту. Видане главами держав і урядів країн-членів НАТО, які взяли участь у засіданні Північноатлантичної ради у Вільнюсі 11 липня 2023 року, 11 липня 2023, [https://www.nato.int/cps/uk/natohq/official\\_texts\\_217320.htm](https://www.nato.int/cps/uk/natohq/official_texts_217320.htm).

<sup>31</sup> Страшкевич, «М'яка сила у політиці країн ЄС».

<sup>32</sup> Council Decision (CFSP) 2021/509 of 22 March 2021 establishing a European Peace Facility, and repealing Decision (CFSP) 2015/528, March 22, 2021, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32021D0509>.

<sup>33</sup> First-ever European defence industrial strategy to enhance Europe's readiness and security, March 5, 2024, [https://commission.europa.eu/news-and-media/news/first-ever-european-defence-industrial-strategy-enhance-europes-readiness-and-security-2024-03-05\\_en?](https://commission.europa.eu/news-and-media/news/first-ever-european-defence-industrial-strategy-enhance-europes-readiness-and-security-2024-03-05_en?)

<sup>34</sup> The Ukraine Facility, <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/ukraine-facility/>

<sup>35</sup> Council of the EU, 19th package of sanctions against Russia: EU targets Russian energy, third-country banks and crypto providers, October 23, 2025, <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2025/10/23/19th-package-of-sanctions-against-russia-eu-targets-russian-energy-third-country-banks-and-crypto-providers/>

<sup>36</sup> Антонюк, Миценко, «Війна в Україні як глобальний цивілізаційний конфлікт: причини та наслідки для економіки та людського розвитку», 15.

<sup>37</sup> Александрова, Давиденко, «Вплив російсько-української війни на міжнародні фінансово-економічні відносини», 11.

<sup>38</sup> Рогова, «Глобалізація та зміни правової системи України в умовах війни», 101.

не зводиться лише до внутрішньоконтинентальних змін. Європейський простір після 2020 року формується також під впливом глобальних енергетичних, фінансових, санкційних і логістичних наслідків війни.

О. Крет, Р. Крет та І. Вівчар зазначають, що війна в Україні оголила слабкість багатосторонньої системи безпеки, а дискусії про обмеження права вето в Раді Безпеки ООН і низьку результативність ОБСЄ стали частиною ширшої дискусії про реформування глобальної архітектури безпеки<sup>39</sup>. У європейському контексті це означає, що стабільність континенту дедалі менше пов'язують з абстрактною вірою в універсальні механізми загального реагування і дедалі більше — з ефективністю тих структур, які реально здатні забезпечувати стримування, санкційний тиск, оборонну координацію та довгострокову підтримку. Саме тому в новій конфігурації особливо зростає роль НАТО, ЄС, двосторонніх безпекових угод, механізмів фінансування та оборонно-промислової співпраці.

У 2024–2025 роках ця тенденція набула ще виразнішого інституційного оформлення. Рішення НАТО підвищити оборонні витрати до 5 % ВВП<sup>40</sup>, посилення санкційної політики ЄС<sup>41</sup>, нові обмеження США щодо російського енергетичного й фінансового секторів<sup>42</sup>, розширення безпекової співпраці США з Україною<sup>43</sup>, а також Угода про співробітництво у сфері безпеки між Великою Британією та Україною<sup>44</sup> свідчать про те, що трансформація європейського простору безпеки не обмежилася первинною реакцією на вторгнення. Вона перейшла у стадію довгострокового інституційного закріплення. Це означає, що нова система безпеки Європи формується не тільки через політичні декларації, а й через сталі фінансові, військові, санкційні та координаційні механізми.

У цій новій конфігурації Україна посідає принципово інше місце, ніж до 2022 року. Її більше не сприймають як периферійний об'єкт зовнішньої політики або як державу, криза навколо якої має вузькорегіональний характер. Україна стала одним із ключових елементів нової європейської безпекової структури, оскільки саме через її стійкість визначається міцність східного флангу Європи, ефективність санкційної координації, життєздатність політики стримування та здатність Заходу захищати власний безпековий простір. Саме тому російсько-українська війна переосмислюється не як локальна подія, а як подія, що змінила уявлення про саму природу європейського простору, його межі, вразливості та способи самозахисту.

Отже, безпекова трансформація геополітичного простору Європи після 2020 року полягає не в абстрактних міркуваннях про «нову епоху», а в цілком конкретних зрушеннях. По-перше, змінено уявлення про Східну Європу: вона перестала бути буферною периферією і стала ядром східного стримування. По-друге, змінено розуміння заморожених конфліктів: їх більше не сприймають як локальні та відокремлені від загальноєвропейської безпеки. По-третє, трансформовано інституційну структуру безпеки: НАТО посилило постійну військову присутність і стратегічне планування, а ЄС перейшов від переважно м'якої сили до інструментально забезпеченої безпекової ролі. По-четверте, змінено статус Росії: вона втратила легітимність як можливий посередник, дедалі чіткіше її розглядають як джерело системної загрози. По-п'яте, змінено роль України: вона стала центральним елементом нової європейської безпекової конфігурації.

<sup>39</sup> Крет, Крет, Вівчар, «Вплив російсько-української війни на глобальну систему міжнародної безпеки: виклики та перспективи», 158.

<sup>40</sup> NATO concludes historic Summit in The Hague, [https://www.nato.int/cps/en/natohq/news\\_236516.htm?](https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_236516.htm?)

<sup>41</sup> Council of the EU, *19th package of sanctions against Russia: EU targets Russian energy, third-country banks and crypto providers*, October 23, 2025, <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2025/10/23/19th-package-of-sanctions-against-russia-eu-targets-russian-energy-third-country-banks-and-crypto-providers/>

<sup>42</sup> Treasury Sanctions Major Russian Oil Companies, Calls on Moscow to Immediately Agree to Ceasefire, <https://home.treasury.gov/news/press-releases/sb0290?>

<sup>43</sup> U.S. Security Cooperation with Ukraine, March 12, 2025, <https://www.state.gov/bureau-of-political-military-affairs/releases/2025/01/u-s-security-cooperation-with-ukraine?>

<sup>44</sup> *UK-Ukraine Agreement on Security Co-operation*, Policy paper, January 12, 2024, <https://www.gov.uk/government/publications/uk-ukraine-agreement-on-security-co-operation?>

## Висновки

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що після 2020 року геополітичний простір Європи зазнав системної безпекової трансформації, яка змінила не окремі елементи континентального порядку, а сам спосіб просторової організації безпеки в Європі. У сучасних умовах геополітичний простір Європи доцільно розуміти як систему просторово організованих політичних, військово-стратегічних, інституційних, енергетичних і комунікаційних зв'язків, які визначають реальний баланс сил, межі безпекової відповідальності, зони ризику та механізми стримування.

Обґрунтовано, що хронологічна межа «після 2020 року» є виправданою, оскільки саме з цього часу остаточно виявилася нездатність попередньої моделі європейської безпеки відновити стійку рівновагу після агресії 2014 року, нейтралізувати вразливість східного флангу та локалізувати дестабілізаційний потенціал неврегульованих конфліктів. Якщо 2020 рік позначив перехід до фази системного вичерпання попереднього безпекового порядку, то 2022 рік став моментом його відкритого воєнно-політичного зламу.

У процесі дослідження встановлено критерії, за якими простежується ця трансформація, а саме: зміна безпекового статусу Східної Європи; перехід від буферної логіки до логіки передового стримування; переоцінювання заморожених конфліктів як елементів загальноєвропейської системи ризиків; інституційне посилення НАТО та Європейського Союзу; втрата Росією статусу посередника та її остаточне сприйняття як джерела системної загрози; закріплення України як одного з ключових елементів нової безпекової конфігурації Європи. Саме сукупність цих критеріїв дає змогу фіксувати не фрагментарні зміни, а цілісне переформатування континентального простору безпеки.

Доведено, що заморожені конфлікти нині не варто розглядати як периферійні локальні явища, оскільки вони виконують функцію інструментів просторового контролю, блокування інтеграційного вибору сусідніх держав і довготривалої дестабілізації східного флангу Європи. Їхнє значення виходить за межі регіональної проблематики й набуває загальноєвропейського безпекового виміру.

З'ясовано, що нова система безпеки Європи формується як система поєднання військового стримування, інституційної координації, санкційного тиску, оборонно-промислової взаємодії та довгострокової ресурсної підтримки, тоді як євроатлантична архітектура безпеки є інституційною формою організації цих механізмів. Це дає підстави розмежовувати зміст безпекової трансформації та інституційний спосіб її оформлення.

Отже, підсумком проведеного дослідження є висновок про те, що після 2020 року в Європі відбувся перехід від моделі відкладеного реагування, буферності та контрольованої конфліктності до моделі передового стримування, інституційної концентрації ресурсів і колективної відповідальності за безпеку континенту. Саме в цьому полягає змістова ядро трансформації геополітичного простору Європи та її визначальне значення для подальшого осмислення сучасного європейського безпекового порядку.

## Список використаних джерел

- Александрова, Наталія, Тетяна Давиденко. «Вплив російсько-української війни на міжнародні фінансово-економічні відносини». *Сталий розвиток економіки* 1(48) (2024): 10–16. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-2>.
- Антонюк, В. П., Миценко І. М. «Війна в Україні як глобальний цивілізаційний конфлікт: причини та наслідки для економіки та людського розвитку». *Економіка і організація управління* 3(47) (2022): 4–17. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.1>.
- Біляк, А. С., Рослонь Д. Т. «Роль та місце НАТО в системі європейської безпеки». *Регіональні студії* 39 (2024): 77–83. <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2024.39.12>.
- Голос України. «Росія не посередник, а учасник конфлікту». *Голос України*, 15 червня 2021. <https://www.golos.com.ua/article/347363>
- Декларація Мадридського саміту. Прийнята главами держав і урядів НАТО учасників засідання Північноатлантичної ради в Мадриді 29 червня 2022 року. [https://www.nato.int/cps/uk/natohq/official\\_texts\\_196951.htm](https://www.nato.int/cps/uk/natohq/official_texts_196951.htm).

- Зельманович, Іван. «“Заморожені” конфлікти як інструмент геополітичного протистояння». *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Історія. Політологія* 17 (2016): 129–36.
- Зельманович, Іван. «Політичні механізми врегулювання заморожених конфліктів сучасності». Дис. канд. політ. наук, Івано-Франківськ, 2019.
- Комюніке Вільнюського саміту. Видане главами держав і урядів країн-членів НАТО, які взяли участь у засіданні Північноатлантичної ради у Вільнюсі 11 липня 2023 року. [https://www.nato.int/cps/uk/natohq/official\\_texts\\_217320.htm](https://www.nato.int/cps/uk/natohq/official_texts_217320.htm).
- Крет, О., Р. Крет, І. Вівчар. «Вплив російсько-української війни на глобальну систему міжнародної безпеки: виклики та перспективи». *Актуальні проблеми політики* 74 (2024): 158–68. <https://doi.org/10.32782/app.v74.2024.20>.
- Міжнародний центр перспективних досліджень. Членство РФ в ООН незаконне: експерти обговорили варіанти міжнародної ізоляції Росії. Міжнародний центр перспективних досліджень, 2 березня 2023. <https://www.icps.com.ua/chlenstvo-rf-v-oon-nezakonne-eksperty-obhovoryly-varianty-mizhnarodnoyi-izolyatsiyi-rosiyi/>
- Музиченко, І. А., Филипенко А. О. «Російсько-українська війна і зміна стратегічних підходів НАТО у сфері морської діяльності». *Морська безпека та оборона* 2(4) (2024): 47–56. <https://doi.org/10.32782/msd/2024.2/06>.
- Парахонський, Борис, Галина Яворська. *Онтологія війни і миру: безпека, стратегія, смисл*. Київ: НІСД, 2019. [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-07/Monografiya\\_Ontologiya\\_print.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-07/Monografiya_Ontologiya_print.pdf).
- Парахонський, Борис, Галина Яворська. «Дестабілізація Європи: гібридна війна РФ». *Стратегічна панорама* 1–2 (2021): 5–29. <https://doi.org/10.53679/2616-9460.1-2.2021.01>.
- Перепелиця, Григорій. «Вплив російсько-української війни на майбутнє регіональної безпеки в Центрально-Східній Європі». *Медіафорум: аналітика, прогнози, інформаційний менеджмент* 15 (2024): 11–41. <https://doi.org/10.31861/mediaforum.2024.15.11-41>.
- Рогова, Олена. «Глобалізація та зміни правової системи України в умовах війни». *Публічне право* 3(47) (2022): 101–109. <https://doi.org/10.32782/2306-9082/2022-47-14>.
- Страшкевич, Андрій. «М’яка сила у політиці країн ЄС». <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/viewFile/22411/18528>.
- Сунгуровський, Микола. «Геополітичний аналіз балансу сил і змін у ньому на фоні російсько-українського конфлікту». [https://razumkov.org.ua/upload/1400153819\\_file.pdf](https://razumkov.org.ua/upload/1400153819_file.pdf).
- Шишкін, Іван, Анжеліка Баран, Олена Березовська-Чміль. «Нова безпекова програма Європи: виклики, пов’язані з російсько-українською війною». *Геополітика України: історія і сучасність* 1(32) (2024): 116–33. [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2024.1\(32\).116-133](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2024.1(32).116-133).
- Штельмашенко, А. Д. «Актуальні питання розв’язання регіональних конфліктів на пострадянському просторі». *Актуальні проблеми філософії та соціології* 42 (2023): 173–7. <https://doi.org/10.32782/apfs.v042.2023.29>.
- Council Decision (CFSP) 2021/509 of 22 March 2021 establishing a European Peace Facility, and repealing Decision (CFSP) 2015/528. March 22, 2021. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32021D0509>
- Council of the EU. *19th package of sanctions against Russia: EU targets Russian energy, third-country banks and crypto providers*. October 23, 2025. <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2025/10/23/19th-package-of-sanctions-against-russia-eu-targets-russian-energy-third-country-banks-and-crypto-providers/>
- European Commission. *First-ever European defence industrial strategy to enhance Europe’s readiness and security*. March 5, 2024. [https://commission.europa.eu/news-and-media/news/first-ever-european-defence-industrial-strategy-enhance-europes-readiness-and-security-2024-03-05\\_en?](https://commission.europa.eu/news-and-media/news/first-ever-european-defence-industrial-strategy-enhance-europes-readiness-and-security-2024-03-05_en?)
- NATO. NATO concludes historic Summit in The Hague. [https://www.nato.int/cps/en/natohq/news\\_236516.htm?](https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_236516.htm?)
- The Ukraine Facility*. <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/ukraine-facility/?>
- Treasury Sanctions Major Russian Oil Companies, Calls on Moscow to Immediately Agree to Ceasefire. <https://home.treasury.gov/news/press-releases/sb0290?>
- U.S. Security Cooperation with Ukraine. March 12, 2025. <https://www.state.gov/bureau-of-political-military-affairs/releases/2025/01/u-s-security-cooperation-with-ukraine?>
- UK-Ukraine Agreement on Security Co-operation. Policy paper. January 12, 2024. <https://www.gov.uk/government/publications/uk-ukraine-agreement-on-security-co-operation?>

### Bibliography

- Aleksandrova, Nataliya, and Tetiana Davydenko. "The Impact of Russia-Ukraine War on the International Economic and Financial Relations." *Sustainable Development of Economy* 1(48) (2024): 10–16. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-2> [in Ukrainian].
- Antoniuk, V., and Mytsenko I. "The War in Ukraine as a Global Civilization Conflict: Causes and Consequences for the Economy and Human Development." *Economics and Management* 3(47) (2022): 4–17. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.1> [in Ukrainian].
- Biliak, A., and Roslon D. "NATO's Role and Place in the European Security System." *Regional Studies* 39 (2024): 77–83. <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2024.39.12> [in Ukrainian].
- Council Decision (CFSP) 2021/509 of 22 March 2021 establishing a European Peace Facility, and repealing Decision (CFSP) 2015/528. March 22, 2021. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32021D0509>
- Council of the EU. *19th package of sanctions against Russia: EU targets Russian energy, third-country banks and crypto providers*. October 23, 2025. <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2025/10/23/19th-package-of-sanctions-against-russia-eu-targets-russian-energy-third-country-banks-and-crypto-providers/>
- European Commission. *First-ever European defence industrial strategy to enhance Europe's readiness and security*. March 5, 2024. [https://commission.europa.eu/news-and-media/news/first-ever-european-defence-industrial-strategy-enhance-europes-readiness-and-security-2024-03-05\\_en?](https://commission.europa.eu/news-and-media/news/first-ever-european-defence-industrial-strategy-enhance-europes-readiness-and-security-2024-03-05_en?)
- Holos Ukrainy [Voice of Ukraine]. "Rosii ne poserednyk, a uchashnyk konfliktu" ["Russia is not a mediator but a party to the conflict"]. *Holos Ukrainy [Voice of Ukraine]*, June 15, 2021. <https://www.golos.com.ua/article/347363> [in Ukrainian].
- International Centre for Policy Studies. "Russia's UN membership is illegal: experts discuss options for Russia's international isolation." March 2, 2023. <https://www.icps.com.ua/chlenstvo-uf-v-oon-nezakonne-eksperty-obhovoryly-varianty-mizhnarodnoyi-izolyatsiyi-rosiyi/>
- Kret, O., Kret R., and Vivchar I. "The Impact of the Russian-Ukrainian War on the Global System of International Security: Challenges and Prospects." *Actual Problems of Politics* 74 (2024): 158–68. <https://doi.org/10.32782/app.v74.2024.20> [in Ukrainian].
- Madrid Summit Declaration. Issued by NATO Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in Madrid 29 June 2022. [https://www.nato.int/cps/uk/natohq/official\\_texts\\_196951.htm](https://www.nato.int/cps/uk/natohq/official_texts_196951.htm).
- Musychenko, I., and Fylypenko A. "Russian-Ukrainian War and Changes of NATO's Strategic Approaches to Maritime Activiti." *Maritime Security and Defense* 2(4) (2024): 47–56. <https://doi.org/10.32782/msd/2024.2/06> [in Ukrainian].
- NATO. NATO concludes historic Summit in The Hague. [https://www.nato.int/cps/en/natohq/news\\_236516.htm?](https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_236516.htm?)
- Parakhonsky, Borys, and Halyna Yavorska. "Destabilizing Europe: Russia's Hybrid Warfare." *Strategic Panorama* 1–2 (2021): 5–29. <https://doi.org/10.53679/2616-9460.1-2.2021.01> [in Ukrainian].
- Parakhonsky, Borys, and Halyna Yavorska. *Ontolohiia viiny i myru: bezpeka, stratehiia, smysl [The Ontology of War and Peace: Security, Strategy, Meaning]*. Kyiv: NISD, 2019. [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-07/Monografiya\\_Ontologiya\\_print.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-07/Monografiya_Ontologiya_print.pdf) [in Ukrainian].
- Perepelytsia, Hryhoriy. "The Impact of the Russian-Ukrainian War on the Future of Regional Security in Central and Eastern Europe." *Mediaforum: Analytics, Forecasts, Information Management* 15 (2024): 11–41. <https://doi.org/10.31861/mediaforum.2024.15.11-41> [in Ukrainian].
- Rohova, Olena. "Globalization and the Legal System of Ukraine Changes in the Conditions of War." *Public Law* 3(47) (2022): 101–109. <https://doi.org/10.32782/2306-9082/2022-47-14> [in Ukrainian].
- Shtelmashenko, A. "Current Issues of Regional Conflicts Resolution in the Post-Soviet Area." *Current Problems of Philosophy and Sociology* 42 (2023): 173–7, <https://doi.org/10.32782/apfs.v042.2023.29> [in Ukrainian].
- Shyshkin, Ivan, Anzhelika Baran, and Olena Berezovska-Chmil. "Nova bezpekova prohrama Yevropy: vyklyky, poviazani z rosiisko-ukrainskoiu viinoiu" ["Europe's New Security Agenda: Challenges Related to the Russian-Ukrainian War"]. *Geopolitics of Ukraine: History and Modern Times* 1(32) (2024): 116–33. [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2024.1\(32\).116-133](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2024.1(32).116-133) [in Ukrainian].
- Strashkevych, Andrii. "Miaka syla u politytsi krain YeS" ["Soft Power in the Politics of EU Countries"]. <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/viewFile/22411/18528> [in Ukrainian].

- Sunhurovskiy, Mykola. “Heopolitychnyi analiz balansu syl i zmin u nomu na foni rosiisko-ukrainskoho konfliktu” [“Geopolitical Analysis of the Balance of Power and Changes in It Against the Backdrop of the Russian-Ukrainian Conflict”]. [https://razumkov.org.ua/upload/1400153819\\_file.pdf](https://razumkov.org.ua/upload/1400153819_file.pdf) [in Ukrainian].
- The Ukraine Facility*. <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/ukraine-facility/>
- Treasury Sanctions Major Russian Oil Companies, Calls on Moscow to Immediately Agree to Ceasefire. <https://home.treasury.gov/news/press-releases/sb0290?>
- U.S. Security Cooperation with Ukraine. March 12, 2025. <https://www.state.gov/bureau-of-political-military-affairs/releases/2025/01/u-s-security-cooperation-with-ukraine?>
- UK-Ukraine Agreement on Security Co-operation*. Policy paper. January 12, 2024. <https://www.gov.uk/government/publications/uk-ukraine-agreement-on-security-co-operation?>
- Vilnius Summit Communiqué. Issued by NATO Heads of State and Government participating in the meeting of the North Atlantic Council in Vilnius 11 July 2023. [https://www.nato.int/cps/uk/natohq/official\\_texts\\_217320.htm](https://www.nato.int/cps/uk/natohq/official_texts_217320.htm)
- Zelmanovych, Ivan. “‘Zamorozheni’ konflikty, yak instrument heopolitychnoho protystoiannia” [“Frozen’ Conflicts as a Tool of Geopolitical Confrontation”]. *Bulletin of Mariupol State University* 17 (2016): 129–36 [in Ukrainian].
- Zelmanovych, Ivan. “Politychni mekhanizmy vrehuliuвання zamorozhenykh konfliktiv suchasnosti” [“Political Mechanisms for Resolving Contemporary Frozen Conflicts”]. PhD diss. in Political Science, Ivano-Frankivsk, 2019 [in Ukrainian].

## Ulyana Tkachenko

Candidate of Pedagogical Sciences,  
Master’s student in the educational and scientific program  
“Business Diplomacy and GR Politics”,  
National University of Kyiv-Mohyla Academy, Ukraine  
<https://orcid.org/0009-0007-8117-3198>  
Ulyana@epicentr.net.ua

## SECURITY TRANSFORMATION OF EUROPE’S GEOPOLITICAL SPACE AFTER 2020

### Abstract

This article examines the security transformation of Europe’s geopolitical space after 2020. It is argued that the geopolitical space of Europe should be understood not merely as a collection of states within a specific territory, but as a system of spatially organized political, military-strategic, institutional, energy, and communication ties, within which influence, security guarantees, zones of vulnerability, and deterrence mechanisms are distributed. It is demonstrated that after 2020, the European security space entered a phase of accelerated restructuring, and Russia’s full-scale invasion of Ukraine in 2022 marked the moment of an open breakdown of the previous model of continental stability. It has been established that the main manifestations of this transformation were: a change in the security status of Eastern Europe; a shift from the logic of buffering to the logic of forward deterrence; a reassessment of the role of NATO and the European Union as centers of security governance; Russia’s loss of its status as a relatively legitimate security mediator; a reassessment of “frozen” conflicts as factors of pan-European destabilization; and Ukraine’s transformation into one of the key elements of the new configuration of European security.

The author proposes an approach according to which the security transformation of Europe’s geopolitical space should be assessed not only in terms of the emergence of new threats, but also in terms of changes in the functional roles of individual regions, the status of key security actors, the nature

of institutional responses, and the spatial distribution of responsibility for deterrence. It is argued that after 2020, Eastern Europe ceased to be a peripheral buffer between centers of power and became a space of frontline deterrence, upon whose stability the resilience of the entire continental security system depends. It is demonstrated that “frozen” conflicts can no longer be viewed as local or isolated phenomena, as they serve as instruments of spatial control, blocking states’ integration choices and causing long-term destabilization of Europe’s eastern flank. Separately, it has been established that in the new security configuration, Ukraine is not merely an object of foreign policy but one of the defining elements of the European deterrence system, the resilience of which tests the effectiveness of NATO, the European Union, sanctions policy, defense-industrial coordination, and long-term support for the democratic security order. The practical significance of the study lies in the possibility of using its conclusions for further analysis of the new European security system, Ukraine’s role within it, and the prospects for developing the legal and institutional framework of long-term deterrence of Russian aggression.

**Keywords:** European geopolitical space, European security, Euro-Atlantic security architecture, NATO, European Union, Ukraine, Eastern Europe, frozen conflicts, the Russia-Ukraine war.

*Подано / Submitted: 20.04.2026*

*Схвалено до публікації / Accepted: 16.05.2026*

*Оприлюднено / Published: 29.05.2026*



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2026.3.2.86-98>

УДК 327.5:305(4/9)

**Юлія Цибульська**

Магістр у галузі юриспруденції та економіки,  
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
за ОНП «Бізнес-дипломатія і GR-політики»,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія», Україна  
<https://orcid.org/0009-0003-6303-3010>  
[tsybulskayuliya333@gmail.com](mailto:tsybulskayuliya333@gmail.com)

**Марта Олійник-Дьомочко**

Кандидатка політичних наук,  
старша викладачка кафедри міждисциплінарної освіти  
факультету «Києво-Могилянська школа професійної та неперервної освіти»,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія», Україна  
<https://orcid.org/0000-0002-9113-5677>  
[m.oliinyk-domochko@ukma.edu.ua](mailto:m.oliinyk-domochko@ukma.edu.ua)

**ГЕНДЕРНИЙ ВИМІР ТРАНСФОРМАЦІЇ  
СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ ДИПЛОМАТІЇ  
В ПОЛІТИКАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО МИРУ  
«СЕРЕДНІХ» ДЕРЖАВ ГЛОБАЛЬНОГО ПІВДНЯ**

*У статті розглянуто перетин двох вимірів — середніх держав (middle powers) і фемінізованих політичних практик подолання конфліктів та забезпечення сталого миру із врахуванням кейсів країн Глобального Півдня, особливо держав Африканського континенту. Наведено дані щодо глобального виміру жіночого політичного представництва, реалізації порядку денного Резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» (Women, Peace and Security), здійснено порівняльний аналіз динаміки жіночого лідерства на Європейському та Африканському континентах.*

*Досліджено кейси Колумбії, Ефіопії та Руанди. У кожному випадку зазначено стан конфлікту, мирні ініціативи, залученість жінок; охарактеризовано дієвість конкретних механізмів жіночої участі та визначено чинники, які впливали на їхню успішність. З'ясовано причини ефективності діяльності Гендерної підкомісії в колумбійському конфлікті, поверховий та фасадний характер змін у політичній системі Ефіопії, унікальну роль жінок у системі постгеноцидного правосуддя в Руанді, що згодом трансформувалося у значну участь жінок у політиці цієї країни.*

*На підставі аналізу трьох кейсів доведено, що гендерний вимір відіграє визначальну роль у трансформації сучасної дипломатії середніх держав Глобального Півдня, проте лише присутність жінок у миротворчій архітектурі не є гарантією стійкого миру. У підсумку зазначено,*

що середні держави вже є прискорювачами нових моделей дипломатії, оскільки, маючи обмежені ресурси та багато викликів, компенсують це гнучкістю, інноваційними підходами та пошуком нестандартних рішень, одним із яких є інституціоналізація участі жінок у дипломатичних практиках і процедурах миробудування.

**Ключові слова:** середні держави, Глобальний Південь, гендерно орієнтоване лідерство, гендерний вплив, миротворчий процес.

**Постановка проблеми та актуальність теми.** Сучасна система міжнародних відносин перебуває у фазі непередбачуваності. У цих умовах зростає роль середніх держав (*middle powers*). Нині на перший план не лише в наукових колах, а й у глобальному порядку денному виходить гендерно орієнтоване лідерство. Цей чинник має вкрай важливе значення для політики середніх держав.

У статті розглянуто перетин цих двох вимірів — середніх держав та фемінізованих політичних практик подолання конфліктів і забезпечення сталого миру із врахуванням кейсів країн Глобального Півдня, а особливо держав Африканського континенту. Практичний вимір дослідження пов'язаний із виробленням рекомендацій для нинішніх чи майбутніх середніх держав, у тому числі й України, щодо геополітичної поведінки в умовах глобальної турбулентності, зокрема через інтеграцію жінок у процеси миротворення й перехідного правосуддя. Ключовою гіпотезою статті буде теза про те, що середні держави у фазі постійної турбулентності дедалі частіше запозичують і наслідують моделі поведінки, які збігаються з традиційно гендерно орієнтованими (феміністичними) підходами до лідерства, забезпечуючи таким чином простір для зростання питомої ваги та ролі жінок у дипломатії та ухваленні стратегічних рішень.

**Мета статті** — проаналізувати, як середні держави в умовах постійної турбулентності наслідують і запозичують моделі поведінки, близькі до фемінізованих стилів лідерства (співпраця, турбота, посередництво, гнучкість), і як це корелює з роллю та участю жінок у дипломатії, мирних процесах та перехідному правосудді в реальних умовах.

Питання жіночого лідерства досліджували, зокрема, О. Басараб, В. Колодяжна та Б. Плюсик. Попри зростання уваги до цієї теми, українські дослідники та науковці вважають, що формальне розширення участі жінок у публічному житті та управлінні не завжди означає реальний доступ до процесів ухвалення рішень і лідерських позицій. У сфері політичної участі та міжнародних дипломатичних відносин українські науковці дедалі частіше розглядають жіноче лідерство як запоруку трансформації дипломатії та безпекових підходів. Зокрема, Ольга Басараб і Богдана Плюсик наголошують, що сам факт залучення жінок у процеси ухвалення рішень змінює саму логіку політичної взаємодії: «За останнє десятиліття війни, яка триває в Україні з 2014 року, ситуація навколо участі жінок у громадському та політичному житті суттєво змінилася. Сьогодні жінки більш помітно беруть участь у соціальних процесах, особливо в політиці, безпеці та обороні. Підтримка ідеї гендерної рівності також стає все більш очевидною на рівні громадської думки»<sup>1</sup>. Міжнародні фонди та різногалузеві аналітичні платформи, які дотримуються соціал-демократичної традиції (наприклад, Friedrich Ebert Stiftung), розглядають поняття жіночого лідерства через призму політичної участі та трансформації партійних систем. Їхні дослідження свідчать про те, що без інституційної сталої підтримки та зміни внутрішніх правил, логіки та підходів до формування та діяльності політичних організацій жінки залишаються маргіналізованими навіть за формальної відкритості системи та політичної інклюзії.

Аналітичні центри, які працюють у сферах миру й безпеки (наприклад, Geneva Peacebuilding Platform, International Peace Institute), фокусуються на практичному вимірі жіночого лідерства. Їхні дослідження ілюструють взаємозв'язок імовірності досягнення довготривалих і соціально

<sup>1</sup> Ольга Басараб і Богдана Плюсик, «Гендерні стереотипи як причина гендерно зумовленого насильства в умовах воєнного стану», у *Згуртованість суспільства у протидії викликам та загрозам в умовах воєнного стану: збірник тез наук.-практ. конф.* (Кривий Ріг: КДПУ; Полтава: ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2024), 314–6, <http://elibrary.kdpu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/10198>.

легітимних домовленостей з участю жінок у переговорах. Ці висновки корелюють з українськими науковими підходами, що розглядають жіноче лідерство не як уніфіковане рішення, а як складову частину екосистеми управління.

Проте досі бракує досліджень, які б системно поєднували класифікацію держав як середніх у геополітичному вимірі; ступінь фемінізації їхніх політичних практик (склад еліт + стиль ухвалення рішень); участь жінок у мирних процесах і перехідному правосудді як емпіричну базу моделей стійкої поведінки в умовах турбулентності. Особливо це стосується Африканського континенту, де середні держави (Руанда, ПАР, Кенія, Ефіопія, Намібія) є одночасно і аренами конфліктів, і полігонами для інституційних інновацій (квоти, традиційне правосуддя, регіональна медіація).

У процесі проведення цього дослідження застосовано такі методи:

1) аналіз і синтез — для опрацювання теоретичних підходів до жіночого лідерства, миробудування та концепції забезпечення стійкого миру, міжнародних звітів, національних планів дій та аналітичних матеріалів міжнародних організацій;

2) історико-генетичний — для аналізу передумов конфліктів і еволюції ролі жінок у постконфліктних спільнотах;

3) інституційний — для оцінювання ефективності механізмів імплементації Резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека»;

4) порівняльний — для зіставлення кейсів Колумбії, Руанди та Ефіопії з метою виявлення відмінностей між реальною та фасадною участю жінок у мирних процесах;

5) кейс-стаді, вивчення досвіду в реальному практичному вимірі для поглибленого дослідження національних моделей участі жінок у миробудуванні та перехідному правосудді.

Нині, після краху моделі Рах Americana, яка забезпечувала світову стабільність і була гарантом безпеки, світ входить у фазу стабільності, але іншого штибу — фазу стабільної непередбачуваності, коли саме гнучкість, швидкість реакції, підготовленість, опора на внутрішні ресурси та можливості, багатовекторність зв'язків відіграють ключову роль для збереження держави. Багатостороння регіональна дипломатія стає не засобом диверсифікації ризиків, як внутрішньополітичних, так і зовнішньополітичних, а основою та опорою відносної стабільності в середовищі, яке більше не має такої ознаки. Якщо раніше циклічність криз вимірювали моделями (Кондратьєв, Жугляр), які надійно працювали в умовах до цифрової революції, яку принесли штучний інтелект і пришвидшений розвиток технологій через машинне навчання, то нині перебуваємо у фазі постійного затяжного циклу криз, який лише змінюватиме свою інтенсивність та вектор залежно від вихідних умов. За таких обставин не наддержави, а середні держави стають головними суб'єктами нової багатосторонньої регіональної дипломатії<sup>2</sup>.

Поняття «середні держави» походить від європейської традиції державного управління (Ботеро та інші). Їх розуміють як політично, економічно, дипломатично важливих суб'єктів міжнародної політики, але без тяжіння до гегемонії та встановлення, розширення свого впливу на сусідні території. У сучасному контексті середніми державами зазвичай вважають Канаду, Австралію, Швецію, ПАР, Мексику, Індонезію, Нігерію, Кенію, ПАР, Єгипет, Ефіопію, Алжир, Марокко та низку інших країн залежно від обраних критеріїв — економічної ваги, участі в міжнародних інституціях, масштабів регіонального впливу.

Отже, зі змінами системи міжнародних відносин виникають нові типи союзів: транзакційні, ситуативні, надзвичайно гнучкі, у яких національні, особисті інтереси держав переважають спільні, глобальні, світові. З погляду поведінкової психології, поведінка середніх держав ідеально відповідає підходам та методам гендерно орієнтованого лідерства (жіночого лідерства), основними акцентами яких є спроможність діяти ефективно за будь-яких обставин і бути багатозадачними за своєю сутністю. Це передбачає:

<sup>2</sup> Юлія Цибульська, «“Середні” держави як актори багатосторонньої регіональної дипломатії в умовах глобальної турбулентності», у *Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України: збірник матеріалів міжнар. наук.-практ. конф.* (Київ: Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2025), 295–300, <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/35761>.

- 1) адаптивний стиль управління та відхід від класичних моделей і стилів керування;
- 2) комунікаційні, посередницькі ролі, ролі медіації у вирішенні спірних питань та конфліктів;
- 3) забезпечення інклюзивної участі, тобто максимальне залучення всіх стейкхолдерів (учасників, бенефіціарів), які впливають чи на яких впливає той чи той процес, для напрацювання ефективних рішень і політик;
- 4) здатність до горизонтального типу управління, мережевих зв'язків на відміну від чітких ієрархічних, патріархальних структур, у яких швидкість та якість ухвалення рішень страждають від багаторівневості підпорядкування та контролю;
- 5) спрямованість на гуманізм: на перше місце ставиться людина та її потреби, всі рішення ухвалюють з орієнтацією на людиноцентризм.

Також важливою ознакою гендерно орієнтованого лідерства, як і середніх держав, є так званий *win-win approach*, який дає змогу досягати не компромісів, коли обидві сторони зазнають тиску частини своїх інтересів, прав тощо, а такого рівня домовленостей, коли жодна зі сторін не тільки не вважає себе обмеженою у своїх інтересах, а й виходить із перемовин чи угод про співпрацю з чітким розумінням своєї вигоди від взаємодії з партнером. Ті самі навички та підходи можна застосувати і до вирішення конфліктів, коли на перший план виходить медіація, намагання з'ясувати позиції сторін-опонентів, можливі точки перетину позицій, поле для врегулювання конфлікту.

Отже, як бачимо з наведених вище паралелей, гендерний вимір є наскрізним як у побудові сучасної дипломатії, так і в діяльності середніх держав, оскільки є засадничим у своїх підходах та практиках. Ба більше, у наукових і політичних колах нині посилюється увага до гендерного виміру міжнародних відносин, так званої «феміністичної» зовнішньої політики (або гендерно орієнтованого лідерства) — це не науковий термін, радше — комплексний, який враховує сукупність ознак, розглянутих вище, а також до порядку денного Резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека»<sup>3</sup> як ключового документа в забезпеченні рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у безпековому секторі. Ця резолюція засаднича, оскільки закріплює роль жінок у мирі та безпеці, зобов'язання держав забезпечувати їхню інклюзивну участь, захист та враховувати гендерний вимір у миротворенні.

Порядок денний Резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» просуває Організація з безпеки і співробітництва в Європі (ОБСЄ) — найбільша у світі регіональна міжурядова організація з питань безпеки, має статус спостерігача в ООН та об'єднує 57 країн-учасниць з Європи, Азії та Північної Америки. Національні плани дій (NAPs) — це інструменти імплементації Резолюції Ради Безпеки ООН 1325 на національних рівнях держав-членів ООН. Станом на травень 2024 р. не менше ніж половина держав-членів ООН (приблизно 56 %) ухвалили принаймні один національний план, що сукупно становить понад 100 країн, причому найбільше таких планів у Європі та Африці. Резолюція Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» побудована на чотирьох засадах:

- 1) участь жінок на всіх рівнях ухвалення рішень у сфері миру та безпеки (від уряду, парламенту, сектору безпеки до складу мирної делегації, перехідного правосуддя тощо);
- 2) запобігання виникненню конфлікту та його раннє попередження через інтеграцію гендерного аналізу, протидію радикалізації, запобігання сексуальному та гендерно зумовленому насильству, робота з причинами, що викликають нерівність;
- 3) захист жінок і дівчат від усіх форм насильства в конфлікті, особливо від сексуального, забезпечення доступу до правосуддя, надання правового захисту, забезпечення фізичної безпеки, справедливе притягнення винних до відповідальності;
- 4) допомога та відновлення через гендерно чутливі гуманітарні програми, підтримка тих, що вижили, реінтеграція постраждалих, забезпечення участі жінок у повоєнній відбудові, доступу до ресурсів і сфери ухвалення рішень<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Вікторія Колодяжна та Наталія Рябушенко, «Реалізація резолюції ради безпеки ООН 1325 “Жінки, мир, безпека” в Україні в умовах повномасштабної війни: національний та регіональний вимір», *Історико-правовий часопис* 1 (22) 2024: 43–50, <https://doi.org/10.32782/2409-4544/2024-1/6>.

<sup>4</sup> Mona Lena Krook and Jacqui True, “Women, Peace and Security: A Policy Framework for the 21st Century,” *Foreign Affairs* (2018), <https://www.foreignaffairs.com/articles/2018-04-16/women-peace-and-security>.

Паралельно розвиваються концепції *феміністичної зовнішньої політики*, започатковані Швецією у 2014 р., а згодом прийняті та адаптовані Канадою, Францією, Мексикою, Іспанією, Люксембургом, Німеччиною. Всі вони підкреслюють пріоритет прав людини, рівності та інклюзивності як засадничих принципів дипломатії та безпеки на протипагу виключно силовим, вертикальним підходам.

Щодо глобального виміру жіночого політичного представництва в реаліях сьогодення маємо такі дані згідно з мапуванням «Women in Politics: 2025» (IPU–UN Women) і даними ООН щодо Цілей сталого розвитку: станом на 01.01.2025 жінки у світі загалом мали близько 27 % місць у нижніх або однопалатних парламентах світу, з уповільненням темпів зростання у минулому році<sup>5</sup>. Європа традиційно має показники, вищі за середньосвітові — приблизно 32 % жінок є депутатками, тоді як в Африці в середньому приблизно 26 % у 2024 р., що майже не відрізняється від показників декілька років тому.

У контексті *європейського виміру* країни, яких традиційно зараховують до середніх європейських держав (Швеція, Фінляндія, Німеччина, Іспанія, Франція), демонструють високі показники жіночого представництва — 40–47 % у національних парламентах і значну присутність жінок у кабінетах міністрів<sup>6</sup>. Їхня зовнішньополітична поведінка відповідає «середньодержавному» профілю: акцент на багатосторонності, медіації, підтримці міжнародних режимів та інституцій, гуманітарних ініціативах, включно з африканськими регіонами.

На протипагу цьому *Африканський континент* демонструє широку варіативність: Руанда має один із найвищих у світі показників жінок у парламенті (понад 60 %, 63,8 % у 2024 р.), тоді як Нігерія — лише близько 4 % жінок-депутаток у 10-му скликанні Національної асамблеї. Південна Африка має близько 44,7 % жінок у парламенті у 2024 р., стабільно входячи до групи країн-лідерок за жіночим представництвом<sup>7</sup>.

Окрема група досліджень присвячена порядку денному Резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека». Статистика ООН і Європарламенту засвідчує, що у 1992–2019 рр. жінки становили лише близько 13 % переговорників, 6 % медіаторів і 6–8 % підписантів великих мирних угод; у 7 із 10 мирних процесів узагалі не було жодної жінки-медіаторки або підписантки<sup>8</sup>.

Отже, існує розвинена теорія середніх держав та окремий великий масив досліджень Резолюції 1325 «Жінки, мир, безпека», однак *їхній перетин* — зокрема у фокусі африканських середніх держав — залишається недостатньо опрацьованим.

Зважаючи на тенденції останніх десятиліть, ми вбачаємо цілком контраверсійну тенденцію: з одного боку, зростає кількість жінок у парламентах і урядах, а з іншого — реальна участь жінок у мирних процесах, переговорах та формуванні безпекової політики залишається обмеженою. Для детального дослідження цієї тенденції розглянемо три кейси: Колумбію, Руанду та Ефіопію, де, попри застосування схожих практик, було досягнуто різних результатів.

Громадянська війна у *Колумбії* тривала понад 50 років (1964–2016 рр.) та була одним із найдовших конфліктів сучасності. Передумовою стала глибока соціальна нерівність, питання користування та володіння землею, відсутності доступу селян до неї, на фоні слабких державних інститутів і зростання впливу наркокартелів та їхньої діяльності. Конфлікт мав багаторівневий вимір: держава, партизанські угруповання, праві парамілітарні угруповання та безпосередньо наркокартелі. Основними акторами були Революційні сили Колумбії (FARC), які прагнули захисту прав селян, реформ та соціальної рівності, з 20 000 осіб у пікові періоди, Національна визвольна армія

<sup>5</sup> Inter-Parliamentary Union and UN Women, *Women in politics: 2025* (New York: UN Women, 2025), <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2025-03/women-in-politics-2025-en.pdf>.

<sup>6</sup> Олена Макарова, *Державна доповідь про стан реалізації Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2020 року за підсумками 2016–2017 років* (Київ, 2017), [https://dszn-zoda.gov.ua/sites/default/files/loadfiles/NASYLSTVO/rezolyuciya\\_rady\\_bezpeky\\_oon\\_1325\\_zhinky\\_myr\\_bezpeka.pdf](https://dszn-zoda.gov.ua/sites/default/files/loadfiles/NASYLSTVO/rezolyuciya_rady_bezpeky_oon_1325_zhinky_myr_bezpeka.pdf).

<sup>7</sup> Inter-Parliamentary Union and UN Women, *Women in politics: 2025* (New York: UN Women, 2025), <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2025-03/women-in-politics-2025-en.pdf>.

<sup>8</sup> United Nations Security Council, *Prospects for Women Peacebuilders Vastly Worse than before Pandemic as Spoilers Ramp Up Action Aimed at Silencing Their Voices, Human Rights Chief Warns Security Council*, SC/14768, January 18, 2022, <https://press.un.org/en/2022/sc14768.doc.htm>.

(ELN) чисельністю 3000–5000 осіб, яка виступала за радикальні соціальні реформи та взяла анти-імперіалістичний курс, парамілітарні угруповання (AUC) чисельністю до 30 000 осіб, метою яких було знищення партизанських рухів та контроль територій, зокрема в інтересах наркокартелів або землевласників, держава, яка прагнула відновити контроль, монополію на силу та зупинити конфлікт між збройними групами. За період конфлікту загинуло щонайменше 220 000 осіб, з яких до 85 % були цивільними, понад 7 млн осіб вважали внутрішньо переміщеними, понад 25 000 осіб — зниклими безвісти, щороку фіксували кілька тисяч викрадень, постійно зростав рівень насильства, гендерно зумовленого, сексуального насильства, особливо на сільських територіях<sup>9</sup>.

На жінках цей конфлікт позначився не лише через втрату близьких чи вимушене переселення: як свідчить статистика, кожна друга жінка пережила певну форму гендерно зумовленого насильства. Загалом 41 % усіх жінок і 52% внутрішньо переміщених жінок стали жертвами фізичного насильства, але офіційно фіксували лише 5-ту частину з них (близько 22 % випадків)<sup>10</sup>. У цьому контексті подій декілька жіночих мереж, як-от *Ruta Pacífica*, *Red Nacional de Mujeres*, *Iniciativa de Mujeres por la Paz*, роками будували порядок денний миру зі справедливим доступом до правосуддя, документували злочини, вимагали реформи земельного питання, переходу до цивільного управління та визнання недоторканності жінок не як приватного, а як політичного питання. У 2012 р. під час чергового раунду переговорів у Гавані в складі офіційної урядової делегації жінок узагалі не було, лише з боку FARC жінок спочатку залучили в статусі «колабораційниць», а місцеві медіа висвітлили це як залучення «*hombres de la paz*» (чоловіків миру).

Своєю чергою, спостерігався міжнародний вплив для застосування норм Резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека». Міжнародна організація «ООН Жінки» (UN Women), яка входить до структури ООН, а також Норвегія, Швеція та інші партнери наполягали, щоб колумбійський процес відповідав міжнародним стандартам участі жінок, і пов'язували це з визнанням легітимності переговорів. На фоні цього контрасту в країні посилювався громадянський тиск з боку жіночих організацій та рухів, мереж, який увійшов в історію як приклад того, як громадськість може змінювати архітектуру переговорів. Вже до 2015 р. жінки становили близько 20 % офіційної урядової переговорної делегації та приблизно 40–43 % делегації FARC — показник, порівнянний із часткою жінок-комбатанток у самій організації. Що слугувало тригером такого перебігу подій? Оскільки перші раунди перемовин у Гавані проходили без жінок і викликали справедливе суспільне обурення, враховуючи тиск міжнародних партнерів та багаторічну публічну адвокаційну діяльність жіночих правозахисних організацій, уряд та FARC, аби зберегти підтримку громадськості, були змушені переглянути склад делегації та створити Гендерну підкомісію. Гендерна підкомісія отримала мандат переглядати всі проекти пунктів угоди крізь призму прав жінок і вразливих груп, а також інтегрувати пропозиції від громадськості. До столиці Куби Гавани, яка була гарантом миротворчого процесу, були запрошені п'ять делегацій постраждалих із 60 осіб для надання свідчень, які стали основою подальших переговорів, жінки становили близько 60 %. Було розроблено різні механізми консультацій — від національних форумів, тематичних слухань до візитів постраждалих, що загалом забезпечило участь понад 3000 осіб, а жінки були не просто цифрами в статистиці, а носіями досвіду та суб'єктами політичного й переговорного процесу. Саме через це поєднання — інклюзивності завдяки жінкам за столом переговорів і громадського та міжнародного тиску — Гендерна підкомісія змогла ввести в остаточну Угоду 2016 року десятки конкретних гендерних положень: від пріоритетного доступу жінок до земельної реформи та кредитів для жителів сільської місцевості до визнання сексуального насильства воєнним злочином, окремих заходів щодо реінтеграції жінок, які брали участь у бойових діях, та механізмів участі жінок у місцевих радах примирення<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> World Bank, *Colombia: Socioeconomic Impact of the Internal Conflict* (Washington DC: World Bank, 2019), <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/847431558252944290>.

<sup>10</sup> UN Women, *Women's Participation in Peace Negotiations: Colombia Case Study* (New York, 2017), <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2017/10/womens-participation-in-peace-negotiations>.

<sup>11</sup> World Bank, *Colombia: Socioeconomic Impact of the Internal Conflict* (Washington DC: World Bank, 2019), <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/847431558252944290>.

Ця угода є свідченням того, що гендерний вимір є не примхою чи додатком, а логікою документа та процесу, оскільки до неї фактично не існувало прецедентів системного включення гендерних стандартів у процесах досягнення мирних домовленостей. Як результат, ця угода юридично завершила конфлікт між урядом і FARC, створила механізми перехідного правосуддя, демобілізації та реінтеграції, відкрила простір для участі жінок у місцевій політиці й національних інституціях миру та закріпила певну тяглість процесів на майбутнє. Хоча реалізація гендерних положень відбувається повільніше, ніж безпекових чи інфраструктурних пунктів, ця тяглість забезпечується як формальними інституціями (Комісією зі встановлення істини, Спеціальним трибуналом тощо), так і тим, що жіночі мережі продовжують адвокатувати та підсвічувати моніторинг виконання угоди, публікують «тіньові» звіти й роблять гендерну частину домовленостей політичною темою для наступних урядів. Кейс миробудування Колумбії показує, як зростання участі жінок з нульового рівня представництва до 20–40 % у переговорних делегаціях перетворюється на сталий процес, без якого мир би набув іншого соціального змісту та виміру.

Ефіопія є прикладом фасадної залученості жінок. Цей кейс ілюструє підхід, коли високі показники представництва жінок не конвертуються у здатність стримати війну, та причини такого негативного результату. Після приходу до влади у 2018 р. прем'єр-міністр Ефіопії Абій-Ахмет Алі оголосив курс на гендерно орієнтовані реформи: у жовтні того ж року він сформував уряд, у якому 50 % посад міністрів зайняли жінки, включно з першою в історії країни міністеркою оборони<sup>12</sup>. Невдовзі парламент обрав першу жінку-президентку країни, нею стала Сахле-Ворк Зевде. Верховний суд та Національну виборчу комісію також очолили жінки. Для міжнародних партнерів і спостерігачів це було приголомшливим прикладом «квантового стрибка» у сфері гендерно орієнтованого врядування та бюджетування, а також доказом того, що африканська держава може за короткий проміжок часу досягти гендерної рівності в представництві найвищої ланки управління державою.

Однак у 2020–2022 рр. в Ефіопії відбувалася громадянська війна з регіоном Тиграй, під час якої, за оцінками експертів, загинуло не менше ніж 80 тисяч людей унаслідок бойових дій і ще сотні тисяч — від голоду, спричиненого війною. Попри високий рівень представництва жінок у вищих ешелонах влади, дослідники ООН, правозахисники та медичні установи фіксували систематичне використання сексуального насильства як зброї війни. За статистикою щонайменше 10 % населення жінок у Тиграї зазнали сексуального насильства, з них 4 % — групового зґвалтування, з численними випадками катування репродуктивних органів і навмисного завдання незворотної шкоди фертильності (здатності народжувати)<sup>13</sup>.

Що спричинило такі наслідки для жінок у період конфлікту, попри високе представництво жінок у владі? Детальні політичні дослідження свідчать, що, попри формальні призначення, контроль над безпековими рішеннями мало вузьке коло військово-політичного керівництва, ключову роль відігравали прем'єр, силові структури та союзні політичні регіональні еліти, а не міністерство чи призначений гендерно збалансований уряд. Тобто система управління державою мала всі ознаки «глибинної держави» (*deep state*), у якій популярна в міжнародних партнерів історія про гендерну рівність мала вітринний, несправжній характер, а керували країною, ухвалювали ключові рішення інші особи без урахування позицій відповідальних сторін, посадових та службових осіб держави. Інституції були слабкими, судова влада та виборчі органи перебували під системним політичним тиском, а спроби критики жорстко придушували. У цій конфігурації жінки на високих посадах мали обмежений вплив і простір для змін, не маючи змоги формувати та імплементувати стратегічні рішення щодо початку, ведення й припинення війни.

Отже, ефіопський кейс не заперечує важливості жіночої участі, але водночас підсвічує інший важливий чинник — реальну імплементацію логіки інклюзивності та створення умов для її розгортання. Формальний паритет в уряді, жінка-президентка й жінки на чолі судових

<sup>12</sup> UN Women, *Women, Peace and Security in Africa: Implementation of National Action Plans* (Addis Ababa, 2019), <https://africa.unwomen.org/en/digital-library/publications/2019/03/women-peace-and-security-in-africa>.

<sup>13</sup> World Health Organization, *Sexual Violence in Conflict Zones: Ethiopia Country Report 2022* (Geneva: WHO, 2022), <https://www.who.int/publications/i/item/WHO-SRH-22.3>.

органів ще не гарантують, що голоси та позиція жінок будуть визначальними в питаннях миру й безпеки. Якщо політичний режим рухається в бік концентрації влади, авторитаризму, глибинної держави з тінювим управлінням, якщо реальні центри ухвалення рішень перебувають поза офіційними інституціями, завжди виникатиме фасадна інклюдія, демократія, які можуть співіснувати з випадками наймасштабніших хвиль сексуального насильства, як-от воєнні злочини за останні роки в Ефіопії.

Приклад Руанди в розгортанні судів гачача (*gacaca*) доповнює це дослідження іншим виміром та оптикою — не так залученістю жінок до центральної влади, рівнем політичного представництва жінок, як їхньою фактичною, справжньою роллю в правосудді на місцях та відновленні соціальної інтеграції та взаємодії, співіснування після геноциду, якого країна зазнала в період з квітня по липень 1994 р., коли за 100 днів було жорстоко вбито понад мільйон осіб. Передумови геноциду були комплексні — від штучного поділу суспільства на дві групи: хуту (селяни, бідні, маргіналізовані) та тутсі (заможні, привілейовані, мали доступ до влади та освіти), запровадженого колоніальною владою Бельгії, до економічних і соціальних чинників (бідність, голод, безробіття та корупція). Після 1994 р. Руанда мала сотні тисяч підозрюваних у злочинах геноциду й практично паралізовану судову систему, оскільки до кінця 1990-х у місцях обмеження волі тримали понад 120 000 підозрюваних в умовах критичного дефіциту місць, а терміни розгляду справ у судах свідчили, що на це підуть десятиліття<sup>14</sup>.

Як відповідь на виклик Руанда вирішила модернізувати традиційну практику судів гачача (*gacaca* — «суд на траві»), коли представники громад збиралися під відкритим небом, а обрані уповноважені представники від громади були посередниками (медіаторами) у вирішенні локальних спорів та конфліктів. З 2001 р. гачача мали юридичний статус як Національна служба юрисдикцій, а вже у 2022 р. ці суди було розгорнуто по всій країні. За 10 років роботи такі народні суди та процеси локального, місцевого народного судочинства розглянули, за різними підрахунками, від 1,2 до майже 2 мільйонів справ<sup>15</sup>. Якщо порівняти з традиційними та офіційними органами юстиції в Руанді, то Міжнародний трибунал з Руанди (ICTR), який працював паралельно й займався лише вищим керівництвом, яке організувало геноцид, і головними співучасниками та співорганізаторами, оголосив лише 93 звинувачення та виніс 61 вирок, на що було витрачено близько 2 млрд доларів США.

Фундаментом системи стали судді, які керувались принципом або діяли відповідно до категорії морально-етичного, ціннісного виміру: ті, хто ненавидить брехню (*lay judges — inyangamugayo*). Їх обирала безпосередньо громада з-поміж своїх жителів. За емпіричними даними, було близько 250 000 таких суддів по всій країні. Це унікальний досвід масової участі населення в перехідному народному правосудді. З гендерного погляду, якщо раніше, історично, традиційні гачача були переважно чоловічими (старійшини, глави сімей), то в реформованій, новій системі частка жінок серед суддів суттєво зросла. Різні джерела дають різні оцінки: урядові й академічні дані свідчать про приблизно 35 % жінок серед обраних суддів загалом (у сільській місцевості від 22 до 43 %) <sup>16</sup>. Деякі експерти та джерела свідчать про близько 70 % жінок серед суддів на певних рівнях, зокрема найнижчому, що відображає як активну мобілізацію та згуртованість жінок, так і масову загибель і ув'язнення чоловіків унаслідок кривавого геноциду.

Роль жінок-суддів у гачача не обмежувалася лише квотним принципом, вони приділяли значну увагу свідченням про сексуальне насильство, безпеку постраждалих, іншим аспектам травми, зокрема психологічним. Жінки-*inyangamugayo* мали тримати баланс між необхідністю справедливого покарання винних і потребою забезпечити громадам умови для співіснування, часто

<sup>14</sup> UN Women, *Gender and Transitional Justice in Rwanda: Outcomes of Gacaca Courts* (New York, 2015), <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2015/10/gender-and-transitional-justice-in-rwanda>.

<sup>15</sup> Marie O'Reilly, Andrea Ó Súilleabháin, and Thania Paffenholz, *Reimagining Peacemaking: Women's Roles in Peace Processes* (International Peace Institute, 2015), <https://www.ipinst.org/2015/06/reimagining-peacemaking>.

<sup>16</sup> Thania Paffenholz et al., *Women in Peace and Transition Processes: Reflection on the Evidence*, Geneva Peacebuilding Platform Report (2016), <https://www.genevapeacebuilding.ch/resource/women-in-peace-and-transition-processes-reflection-on-the-evidence>.

в ситуації, коли потерпіла й обвинувачений мешкали на сусідніх ділянках землі, а їхні діти ходили в одну школу. Такі відкриті засідання народних судів, коли вся громада ставала своєрідним судом присяжних, посилювали відчуття колективної відповідальності та давали жінкам можливість безпечно транслювати в публічний простір те, про що за інших умов вони б мовчали — досвід насильства, бідності, втрат, горя.

Водночас, попри соціальні переваги, ця модель суду не є ідеальною: правозахисники звертали увагу на ризики помилкових засуджень, тиску більшості на меншість, ірраціонального підходу, упередженості, несистемності компенсацій постраждалим тощо. Але, з погляду гендерного компонента, саме народні суди Руанди стали тим юридичним та публічним майданчиком, де жінки вперше отримали статус формальних носіїв судової влади, хоч і локальної, тимчасової, перехідної. Завдяки поєднанню такої судової практики з подальшими реформами, зокрема конституційними, та запровадженними гендерними квотами вже у 2010-х роках Руанда посіла перше місце у світі за часткою жінок у парламенті (понад 60 %), а жінки масово зайняли посади в судах, уряді та державному секторі.

Підсумовуючи дослідження цих трьох кейсів, варто наголосити, що гендерний вимір відіграє визначальну роль у трансформації сучасної дипломатії середніх держав Глобального Півдня. Порівняльний аналіз переконує, що саме ці держави мають вищий рівень чутливості до інклюзивності та більшу залежність між якістю процесів миробудування і рівнем залучення жінок. Зовнішня та внутрішня політика цих країн формується в контексті, у якому соціальний капітал, довіра громад і легітимність державних інституцій є критично важливими для стабільності й розвитку. Саме тому середні держави стають полігонами та стартовими майданчиками для апробації нових, сучасних моделей дипломатії, заснованих на прямій участі жінок, побудові горизонтальних мереж та, за потреби, етапі перехідного правосуддя.

Гендерний підхід до дипломатичних дій відкриває можливості до *зміни логіки миротворення*. Жінки в мирних процесах привносять пріоритети, кут зору, вибудовують позиційну модель для переговорів на чинниках, які традиційно недооцінювали в класичній дипломатії: необхідність соціального примирення, врахування потреб громад, перехідного правосуддя, реінтеграцію постраждалих та вразливих груп, відновлення довіри. Саме ці елементи визначають довготривалість і стійкість миру, зменшують або взагалі усувають ризик повторної ескалації, роблять мирні угоди життєздатними в умовах змінних політичних ландшафтів та постійної нестабільності.

Також варто наголосити, що *лише наявність жінок у миротворчій архітектурі не є гарантією стійкого миру*. Ефективність виникає лише тоді, коли їхня участь і залученість є не декоративними, фасадними, вітринними, а сталими, інституційними, юридично забезпеченими для впливу та ухвалення важливих, часто непопулярних рішень. Досвід окремих середніх держав демонструє дві траєкторії: 1) залучення жінок посилює дипломатію та робить мирні угоди стійкими в часі й просторі; 2) формальне представництво жінок на тлі авторитарних тенденцій і мілітаризації призводить до втрати реального впливу.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що середні держави вже є прискорювачами нових моделей дипломатії: маючи обмежені ресурси та багато викликів, вони компенсують це гнучкістю, інноваційними підходами та пошуком нестандартних рішень, з орієнтацією на багатосторонність підтримки партнерів та мультилатеральний підхід у дипломатії. Перспективи цієї трансформації полягають в *інституціоналізації участі жінок* у дипломатичних практиках і процедурах миробудування за допомогою законодавчих гарантій, масштабування та ефективного виконання національних планів дій за Резолюцією 1325, стійких механізмів участі та залучення громадськості, розвитку інклюзивного підходу та посилення жіночих мереж.

## Висновки

Дослідники визначають середні держави як політично, економічно та дипломатично важливих суб'єктів міжнародної політики, позбавлених тяжіння до гегемонії та розгортання виключного впливу на сусідні території. Нині до них зазвичай зараховують Канаду, Австралію, Швецію,

ПАР, Мексику, Індонезію, Нігерію, Кенію, Єгипет, Ефіопію, Алжир, Марокко та низку інших країн. На сучасному етапі гендерний вимір є наскрізним як у побудові дипломатії, так і в операційній діяльності середніх держав, оскільки він є засадничим у їхніх підходах та практиках. Водночас спостерігається контраверсійна тенденція: попри зростання кількості жінок у парламентах і урядах, їхня реальна участь у мирних процесах, переговорах та формуванні безпекової політики залишається обмеженою.

Розгляд кейсів Колумбії, Руанди та Ефіопії дає підстави стверджувати, що гендерний вимір відіграє визначальну роль у трансформації сучасної дипломатії середніх держав Глобального Півдня. Порівняльний аналіз переконує, що саме ці держави мають вищу чутливість до інклюзивності та більшу залежність між якістю процесів миробудування і рівнем залучення жінок. Зовнішня та внутрішня політика цих країн формується в контексті, у якому соціальний капітал, довіра громад і легітимність державних інституцій є критично важливими для стабільності та розвитку.

Саме тому середні держави стають полігонами та стартовими майданчиками для апробації нових моделей дипломатії, заснованих на прямій участі жінок, побудові горизонтальних мереж та, за потреби, етапах перехідного правосуддя. Такий гендерний підхід до дипломатичних дій відкриває можливості для зміни логіки миротворення. Проте лише присутність жінок у миротвірчій архітектурі не є гарантією стійкого миру: ефективність виникає лише тоді, коли їхня залученість є реальною, а не фасадною. Саме забезпечення цієї реальної участі є ключем до зростання ролі середніх держав на сучасному етапі.

#### Список використаної літератури

- Басараб, Ольга, та Богдана Плюсик. «Гендерні стереотипи як причина гендерно зумовленого насильства в умовах воєнного стану». У *Згуртованість суспільства у протидії викликам та загрозам в умовах воєнного стану: збірник тез науково-практичної конференції*, 314–6. Кривий Ріг: КДПУ; Полтава: ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2024. <http://elibrary.kdpu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/10198>.
- Колодяжна, Вікторія, та Наталія Рябушенко. «Реалізація резолюції ради безпеки ООН 1325 “Жінки, мир, безпека” в Україні в умовах повномасштабної війни: національний та регіональний вимір». *Історико-правовий часопис* 1 (22) 2024: 43–50. <https://doi.org/10.32782/2409-4544/2024-1/6>.
- Макарова, Олена. *Державна доповідь про стан реалізації Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2020 року за підсумками 2016–2017 років*. Київ, 2017. [https://dszn-zoda.gov.ua/sites/default/files/loadfiles/NASYLSTVO/rezolyuciya\\_rady\\_bezpeky\\_oon\\_1325\\_zhinky\\_myr\\_bezpeka.pdf](https://dszn-zoda.gov.ua/sites/default/files/loadfiles/NASYLSTVO/rezolyuciya_rady_bezpeky_oon_1325_zhinky_myr_bezpeka.pdf).
- Цибульська, Юлія. «“Середні” держави як актори багатосторонньої регіональної дипломатії в умовах глобальної турбулентності». У *Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції*, 295–300. Київ: Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2025. <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/35761>.
- Krook, Mona Lena, and Jacqui True. “Women, Peace and Security: A Policy Framework for the 21st Century.” *Foreign Affairs* (2018). <https://www.foreignaffairs.com/articles/2018-04-16/women-peace-and-security>.
- O’Reilly, Marie, Andrea Ó Súilleabháin, and Thania Paffenholz. *Reimagining Peacemaking: Women’s Roles in Peace Processes*. International Peace Institute, 2015. <https://www.ipinst.org/2015/06/reimagining-peacemaking>.
- Paffenholz, Thania, et al. *Women in Peace and Transition Processes: Reflection on the Evidence*. Geneva Peacebuilding Platform Report. 2016. <https://www.genevapeacebuilding.ch/resource/women-in-peace-and-transition-processes-reflection-on-the-evidence>.
- UN Women. *Women’s Participation in Peace Negotiations: Colombia Case Study*. New York: UN Women, 2017. <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2017/10/womens-participation-in-peace-negotiations>.
- UN Women. *Gender and Transitional Justice in Rwanda: Outcomes of Gacaca Courts*. New York: UN Women, 2015. <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2015/10/gender-and-transitional-justice-in-rwanda>.
- UN Women. *Women, Peace and Security in Africa: Implementation of National Action Plans*. Addis Ababa: UN Women, 2019. <https://africa.unwomen.org/en/digital-library/publications/2019/03/women-peace-and-security-in-africa>.

- World Bank. *Colombia: Socioeconomic Impact of the Internal Conflict*. Washington DC: World Bank, 2019. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/847431558252944290>.
- World Health Organization. *Sexual Violence in Conflict Zones: Ethiopia Country Report 2022*. Geneva: WHO, 2022. <https://www.who.int/publications/i/item/WHO-SRH-22.3>.
- Inter-Parliamentary Union and UN Women. *Women in politics: 2025*. New York: UN Women, 2025. <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2025-03/women-in-politics-2025-en.pdf>.
- United Nations Security Council. *Prospects for Women Peacebuilders Vastly Worse than before Pandemic as Spoilers Ramp Up Action Aimed at Silencing Their Voices, Human Rights Chief Warns Security Council*. SC/14768. January 18, 2022. <https://press.un.org/en/2022/sc14768.doc.htm>.

### Bibliography

- Basarab, Olha, and Bohdana Pliusyk. "Henderne stereotypy yak prychna henderno zumovlenoho nasylstva v umovakh voyennoho stanu" ["Gender Stereotypes as a Cause of Gender-Based Violence in the Context of Martial Law"]. In *Zghurtovanist suspilstva u protydii vyklykam ta zahrozam v umovakh voiennoho stanu: zbirnyk tez naukovo-praktychnoi konferentsii*, 314–6. Kryvyi Rih, Poltava, 2024. <http://elibrary.kdpu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/10198> [in Ukrainian].
- Inter-Parliamentary Union and UN Women. *Women in politics: 2025*. New York: UN Women, 2025. <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2025-03/women-in-politics-2025-en.pdf>.
- Kolodiazhna, Viktoriia, and Nataliia Riabushenko. "Implementation of UN Security Council Resolution No. 1325 'Women, Peace, Security' in Ukraine in conditions of full-scale war: national and regional dimensions." *History and Law Journal* 1 (22) 2024: 43–50. <https://doi.org/10.32782/2409-4544/2024-1/6> [in Ukrainian].
- Krook, Mona Lena, and Jacqui True. "Women, Peace and Security: A Policy Framework for the 21st Century." *Foreign Affairs* (2018). <https://www.foreignaffairs.com/articles/2018-04-16/women-peace-and-security>.
- Makarova, Olena. *Derzhavna dopovid pro stan realizatsiyi Natsional'noho planu diy z vykonannya rezolyutsiyi Rady Bezpeky OON 1325 "Zhinky, myr, bezpeka" na period do 2020 roku za pidsumkamy 2016-2017 rokiv* [State Report on the Implementation of the National Action Plan for the Implementation of UN Security Council Resolution 1325 "Women, Peace and Security" for the period up to 2020 based on the results of 2016-2017]. Kyiv, 2017. [https://dszn-zoda.gov.ua/sites/default/files/loadfiles/NASYLSTVO/rezolyuciya\\_rady\\_bezpeky\\_oon\\_1325\\_zhinky\\_myr\\_bezpeka.pdf](https://dszn-zoda.gov.ua/sites/default/files/loadfiles/NASYLSTVO/rezolyuciya_rady_bezpeky_oon_1325_zhinky_myr_bezpeka.pdf) [in Ukrainian].
- O'Reilly, Marie, Andrea Ó Súilleabháin, and Thania Paffenholz. *Reimagining Peacemaking: Women's Roles in Peace Processes*. International Peace Institute, 2015. <https://www.ipinst.org/2015/06/reimagining-peacemaking>.
- Paffenholz, Thania, et al. *Women in Peace and Transition Processes: Reflection on the Evidence*. Geneva Peacebuilding Platform Report. 2016. <https://www.genevapeacebuilding.ch/resource/women-in-peace-and-transition-processes-reflection-on-the-evidence>.
- Tsybul'ska, Yuliya. "'Seredni' derzhavy yak aktory bahatostoronnyoyi rehionalnoyi dyplomatiyi v umovakh hlobalnoyi turbulentsnosti" ["'Middle' States as Actors of Multilateral Regional Diplomacy in the Context of Global Turbulence"]. In *Mizhdystsyplinarni ekspertyzy dlya vidnovlennya i rozvytku Ukrayiny* [Interdisciplinary Expertise for the Recovery and Development of Ukraine: Collection of Materials of the International Scientific and Practical Conference], 295–300. Kyiv: National University of Kyiv-Mohyla Academy, 2025. <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/35761> [in Ukrainian].
- UN Women. *Gender and Transitional Justice in Rwanda: Outcomes of Gacaca Courts*. New York: UN Women, 2015. <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2015/10/gender-and-transitional-justice-in-rwanda>.
- UN Women. *Women, Peace and Security in Africa: Implementation of National Action Plans*. Addis Ababa: UN Women, 2019. <https://africa.unwomen.org/en/digital-library/publications/2019/03/women-peace-and-security-in-africa>.
- UN Women. *Women's Participation in Peace Negotiations: Colombia Case Study*. New York: UN Women, 2017. <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2017/10/womens-participation-in-peace-negotiations>.
- United Nations Security Council. *Prospects for Women Peacebuilders Vastly Worse than before Pandemic as Spoilers Ramp Up Action Aimed at Silencing Their Voices, Human Rights Chief Warns Security Council*. SC/14768. January 18, 2022. <https://press.un.org/en/2022/sc14768.doc.htm>.

World Bank. *Colombia: Socioeconomic Impact of the Internal Conflict*. Washington DC: World Bank, 2019. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/847431558252944290>.

World Health Organization. *Sexual Violence in Conflict Zones: Ethiopia Country Report 2022*. Geneva: WHO, 2022. <https://www.who.int/publications/i/item/WHO-SRH-22.3>.

### **Yuliya Tsybulska**

Master's degree holder in the field of law and economics,  
a graduate of the second (master's) level of higher education of  
the educational and scientific program "Business Diplomacy and GR Politics"  
in the specialties: C1 Economics and International Economic Relations, C2 Political Science,  
National University of Kyiv-Mohyla Academy, Ukraine  
<https://orcid.org/0009-0003-6303-3010>  
[tsybulskayuliya333@gmail.com](mailto:tsybulskayuliya333@gmail.com)

### **Marta Oliynyk-Domochko**

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, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0002-9113-5677>  
[m.oliynyk-domochko@ukma.edu.ua](mailto:m.oliynyk-domochko@ukma.edu.ua)

## **THE GENDER DIMENSION OF THE TRANSFORMATION OF CONTEMPORARY DIPLOMATIC MODELS IN THE POLICIES OF "MIDDLE POWERS" IN THE GLOBAL SOUTH AIMED AT ENSURING SUSTAINABLE PEACE**

### **Abstract**

This article examines the intersection of two dimensions – “middle powers” and feminized political practices of conflict resolution and sustainable peace, taking into account the cases of countries of the Global South, and especially the countries of the African continent. Data are presented on the global dimension of women's political representation, the implementation of the agenda of UN Security Council Resolution 1325 “Women, Peace, Security”, and a comparative analysis of the dynamics of women's leadership on the European and African continents.

The intersection of middle powers and WPS is studied using the examples of Colombia, Ethiopia, and Rwanda. In each of them, the following are indicated: the state of the conflict, peace initiatives, and women's involvement; the effectiveness of specific mechanisms of women's participation is characterized, and the factors that influenced their success are identified. The reasons for the effectiveness of the Gender Sub-Commission in the Colombian conflict are identified, the superficial and façade-like nature of changes in the political system of Ethiopia is characterized, the unique role of women in the post-genocide justice system in Rwanda, which later transformed into a high participation of women in the country's politics, is demonstrated.

Through the analysis of three cases, it is shown that the gender dimension plays a decisive role in the transformation of modern diplomacy of middle powers of the Global South, however, the presence of

women in the peacekeeping architecture is not a guarantee of sustainable peace per se. In conclusion, it is noted that middle powers are already acting as accelerators of new models of diplomacy, because they have limited resources and many challenges, and therefore compensate for this through flexibility, innovative approaches, and the search for non-standard solutions, one of which is the institutionalization of women's participation in diplomatic practices and peacebuilding procedures.

**Keywords:** middle powers, Global South, gender-oriented leadership, gender influence, peacebuilding.

*Подано / Submitted: 20.01.2026*

*Схвалено до публікації / Accepted: 30.03.2026*

*Оприлюднено / Published: 29.05.2026*



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)



---

<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2026.3.2.99-109>  
UDC 378.1:005.7

**Liubov Zharova**

Doctor of Science in Economics, Professor, Department of Interdisciplinary Education,  
Faculty “Kyiv-Mohyla School of Professional and Continuing Education”,  
National University of Kyiv-Mohyla Academy, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0002-3568-775X>  
l.zharova@ukma.edu.ua

**Michał Śleziak**

Rector, University of Economics and Humanities, Bielsko-Biała, Poland  
<https://orcid.org/0000-0003-0286-178X>

## **MODERN GOVERNANCE OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: MODELS, TRENDS, AND MANAGERIAL CHALLENGES**

**Abstract**

*The governance of higher education institutions (HEIs) has become one of the central concerns of contemporary educational policy, driven by globalisation, demographic shifts, digital transformation, and growing demands for institutional accountability and quality assurance. This article offers a comprehensive analysis of theoretical foundations, contemporary governance challenges, and current European trends shaping the management of modern universities, with particular attention to the comparative experience of Ukraine, Poland, and the European Union in the period 2020–2025. Drawing on conceptual frameworks including shared governance, managerial governance, network governance, and evidence-based decision-making, the article examines how HEIs navigate competing pressures between academic autonomy and public accountability. The comparative empirical analysis reveals significant divergences in institutional autonomy, quality assurance maturity, leadership professionalisation, and lifelong learning infrastructure. Ukraine’s higher education system, operating under the compounded pressures of pandemic disruption and armed conflict, demonstrates both acute structural vulnerabilities – including enrolment instability, declining international student numbers, and low graduate employability – and remarkable adaptive capacities, exemplified by the rapid growth of adult learners and the internationally recognised Diia.Education digital platform. Poland’s successful post-decline recovery within EHEA frameworks offers a constructive governance reference point. The article concludes that convergence with European governance standards requires Ukraine to pursue institutional rationalisation, autonomy expansion, leadership development, and the strategic integration of lifelong learning, while its crisis-driven innovations offer transferable insights for the broader European Higher Education Area.*

**Keywords:** higher education governance, institutional autonomy, quality assurance, lifelong learning, digital transformation, European Higher Education Area.

**Introduction.** The governance of higher education institutions (HEIs) has undergone profound transformation over the past decades, driven by globalization, demographic shifts, technological progress, and the increasing demand for accountability and educational quality. In contemporary conditions, universities are expected not only to provide high-quality teaching and research but also to operate as flexible, strategically oriented organizations capable of responding to rapid societal and economic changes. As a result, the study of effective models and approaches to university governance has become increasingly relevant across Europe and beyond.

Modern HEIs operate in complex and dynamic environments shaped by digitalisation, labour market restructuring, international competition for students and staff, and the growing emphasis on competence-based learning. These developments challenge traditional hierarchical management systems and call for new governance paradigms centred on autonomy, transparency, stakeholder engagement, and data-driven decision-making.<sup>1</sup>

European higher education systems, particularly within the context of the European Higher Education Area (EHEA), offer a wide array of innovative management practices, including enhanced institutional autonomy, diversified quality assurance mechanisms, and expanded international partnerships. The integration of Ukrainian higher education into the European academic space further strengthens the demand for comparative and analytical studies of governance models.

Against this backdrop, the present article offers a comprehensive review of contemporary theoretical approaches and practical models of higher education governance, with particular attention to current European trends influencing university development. Through analysing conceptual frameworks and policy directions, the article aims to identify key patterns, challenges, and opportunities that shape the governance of modern HEIs.

This study aims to analyse contemporary governance models and managerial challenges in European higher education institutions, and to identify key patterns, gaps, and opportunities relevant to the Ukrainian higher education context. The study is guided by the following research questions: (1) What theoretical frameworks underpin modern governance practices in higher education institutions? (2) What are the primary managerial challenges facing contemporary universities in the context of digitalization, demographic change, and quality assurance demands? (3) How do governance practices in Poland and the broader European Union compare with those of Ukrainian higher education, and what strategic pathways exist for Ukraine's further convergence within the European Higher Education Area?

**Methodology.** This study employs a qualitative desk-based research design combined with comparative empirical analysis, structured around two complementary phases.

The first phase involved a systematic review of academic literature and policy documents to identify theoretical frameworks underpinning contemporary higher education governance. Sources were drawn from peer-reviewed journals, European University Association (EUA) reports, EHEA policy documents, and national regulatory frameworks, with a focus on publications from 2010 to 2024.

The second phase comprised a comparative analysis of higher education governance in Ukraine, Poland, and the broader European Union over the period 2020–2025. The selection of Poland as the primary national reference system is justified by four interconnected criteria. First, from a historical perspective, both Poland and Ukraine share a common institutional heritage rooted in the Soviet higher education model, characterized by centralized state governance, standardized curricula, and limited institutional autonomy – a shared structural origin that provides a methodologically coherent baseline for assessing divergent reform trajectories. Second, from an institutional perspective, Poland represents one of the most relevant and well-documented cases of successful post-Soviet higher education transformation within the EHEA, having substantially expanded institutional autonomy, modernized its quality assurance system through the Polish Accreditation Committee (PKA), and diversified its funding mechanisms following the landmark Law on Higher Education and Science (2018). Third, from a geographic and demographic perspective, Poland and Ukraine are neighbouring countries with strong academic ties, significant student mobility flows, and comparable socio-demographic pressures, including

---

<sup>1</sup> Sami Hussein and Mohammad Zadeh, "Governance Models and Decision-Making Structures in Higher Education," *Applied Science, Engineering and Management Bulletin* 1, no. 1 (2024): 21–8, [https://doi.org/10.69889/asemb.v1i1\(Oct-Dec\).18](https://doi.org/10.69889/asemb.v1i1(Oct-Dec).18).

demographic decline and emigration-driven enrolment contraction. Fourth, Poland's recovery from a sustained enrolment decline between 2015 and 2020 offers a directly applicable governance reference point for Ukraine, which faces structurally similar challenges under considerably more acute conditions.

The governance dimensions selected for comparative analysis – institutional autonomy, quality assurance, strategic leadership, financing, and internationalization – reflect core priorities in EHEA policy discourse and correspond directly to the principal reform areas identified in Ukrainian higher education legislation. Quantitative indicators presented in Table 3 are drawn from Eurostat, the Ukrainian Ministry of Education and Science, and the Polish Central Statistical Office (GUS). Where absolute values are cited, the analysis explicitly acknowledges contextual differences in population size and institutional scale to ensure interpretive validity.

**Theoretical Foundations of Higher Education Governance.** The governance of higher education institutions (HEIs) has evolved significantly over the past half-century, reflecting broader transformations in public administration, organizational theory, and global educational policy. Theoretical approaches to university governance today combine classical management concepts with contemporary frameworks that emphasize autonomy, quality assurance, stakeholder engagement, and institutional accountability. This section provides an overview of key conceptual models that underpin modern governance practices in higher education.

Historically, the collegial model, characterized by shared decision-making, academic self-rule, and a strong faculty role in institutional leadership, shaped university governance. While this model remains foundational for academic culture, it has gradually integrated elements of alternative governance paradigms in response to increasing complexity and external pressures. From the late twentieth century onward, several new models emerged:

- Bureaucratic-administrative governance, rooted in Weberian organizational theory, emphasizes hierarchical structures, formal procedures, and state control over higher education systems.
- New Public Management (NPM) introduced market-oriented logic, managerial accountability, efficiency, and performance indicators.
- Corporate governance models strengthened executive leadership, strategic planning, and managerial autonomy, positioning universities as competitive actors in a global education market.
- This evolution reflects a gradual shift from traditional academic self-governance toward hybrid forms combining collegial and managerial components.

Modern governance frameworks in higher education integrate multiple theoretical perspectives. Among the most influential are shared governance, managerial governance, network governance, and evidence-based governance supported by digitalization.

To deepen the theoretical analysis, it is useful to systematize the principal governance models that have shaped the evolution of higher education systems over the past decades. While traditional frameworks continue to influence institutional cultures, modern universities increasingly operate within hybrid governance arrangements that combine elements of collegiality,<sup>2</sup> managerialism, network collaboration, and evidence-based decision-making. Tables 1 and 2 summarise the core characteristics, strengths, and limitations of classical governance models and contemporary governance approaches, respectively.

These models demonstrate the gradual transition from traditional academic self-rule toward governance systems that balance autonomy, accountability, and inter-institutional cooperation. In addition to classical models, HEIs increasingly rely on new governance approaches shaped by globalization, digitalization, and competence-based education. Table 2 summarises the key frameworks.

These contemporary approaches illustrate the shift toward dynamic, accountable, and externally connected governance structures. Together, the models and approaches presented in Tables 1 and 2 provide a structured conceptual basis for analysing how universities navigate increasingly complex environments. This study is subject to certain limitations. The analysis relies primarily on secondary data sources and policy documents, which may not fully capture informal governance practices or institution-level variations.

---

<sup>2</sup> Julie Rowlands, *Academic Governance in the Contemporary University* (Singapore: Springer, 2017), [https://doi.org/10.1007/978-981-10-2688-1\\_6](https://doi.org/10.1007/978-981-10-2688-1_6).

Table 1

## Classical Governance Models in Higher Education Institutions

Governance Model	Core Characteristics	Advantages	Limitations / Risks
<b>Collegial Model</b>	Shared decision-making; authority held by academic staff; consensus-oriented; strong academic self-governance	Protects academic freedom; fosters trust and participation; high legitimacy within academic communities	Slow decision-making; limited strategic responsiveness; difficult to adapt to competitive environments
<b>Bureaucratic-Administrative Model</b>	Hierarchical management; formal rules and procedures; strong state control; emphasis on compliance <sup>3</sup>	Clear responsibilities; predictability; alignment with national standards	Low flexibility; extensive formalisation; limited innovation
<b>New Public Management (NPM)</b>	Performance indicators; efficiency-driven reforms; market mechanisms; managerial accountability <sup>4</sup>	Supports transparency; increases efficiency; strengthens strategic planning	Risk of over-bureaucratisation; metric-driven culture; weakened collegiality
<b>Corporate Governance Model</b>	Strong executive leadership; strategic orientation; diversified funding mechanisms	Enables quick decisions; improves financial sustainability; enhances competitiveness	Centralisation of power; possible erosion of academic autonomy
<b>Network Governance Model</b>	Interconnected cooperation with stakeholders; ecosystem approach; external partnerships <sup>5</sup>	Promotes innovation; supports joint degrees and research networks	High coordination demands; dependency on external stakeholders

Table 2

## Contemporary Governance Approaches in Modern Higher Education

Approach	Governance Logic	Key Instruments / Tools	Areas of Effectiveness
<b>Shared Governance</b>	Participatory decision-making; balanced authority among faculty, administration, and boards <sup>6</sup>	Academic senates; committees; faculty councils	Academic quality; curriculum oversight; institutional legitimacy <sup>7</sup>
<b>Managerial Governance</b>	Professionalised leadership; strategic planning; data-driven performance <sup>8</sup>	KPIs; budgeting models; executive teams	Internationalization; organizational restructuring; efficiency
<b>Network Governance</b>	Collaboration with external stakeholders; multi-actor ecosystems	Partnership agreements; alliances; stakeholder councils	Innovation; dual education; research networks
<b>Data-Driven Governance</b>	Evidence-based decision-making via analytics and digital tools <sup>9</sup>	Learning analytics; AI dashboards; labour market forecasting	Student success; predictive management; quality assurance

Moreover, the comparative scope focuses on selected European contexts and does not aim to provide exhaustive cross-national coverage. These limitations, however, do not undermine the analytical value of the study, but rather indicate directions for further empirical research.

<sup>3</sup> J. Victor Baldrige, *Models of University Governance: Bureaucratic, Collegial, and Political* (Stanford Center for Research and Development in Teaching, 1971), <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED060825.pdf>.

<sup>4</sup> António Magalhães and Amélia Veiga, "Models of Higher Education Governance in Europe: From 'Organised Anarchy' to Business-Corporate Organisations," *International Journal of Film and Media Arts* 7, no. 3 (2022): 49–63, <https://doi.org/10.24140/ijfma.v7.n3.04>.

<sup>5</sup> Silvia Gaftandzhieva et al., "Data-Driven Decision Making in Higher Education Institutions: State-of-Play," *International Journal of Advanced Computer Science and Applications* 14, no. 6 (2023), <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2023.0140642>.

<sup>6</sup> Kashif Raza, Pamela Roach, Lorian Hardcastle, et al., "A Systematic Review of the Conceptualization, Interpretation, and Implementation of Shared Governance in Post-Secondary Contexts," *Studies in Higher Education* 50, no. 8 (2025): 1591–609, <https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2388274>.

<sup>7</sup> Jon McNaughtan, Esther A. Enright, and Nathan F. Harris, "'A Seat at the Table': A Conceptual Model to Frame Shared Governance," *Higher Education Policy* 38 (2025): 797–821, <https://doi.org/10.1057/s41307-024-00370-3>.

<sup>8</sup> Andrea H. Becker, Carlton Goode, Jennifer Rivers, et al., "Shared Governance and Systems Theory: A Mixed-Methods Study of Faculty Perceptions and Ideas," *Higher Education Politics & Economics* 9, no. 2 (2023): 22–47, <https://doi.org/10.32674/hepe.v9i2.5974>.

<sup>9</sup> Bianca I. Chigbu and Siculo L. Makapela, "Data-Driven Leadership in Higher Education," *Sustainability* 17, no. 7 (2025): 3116, <https://doi.org/10.3390/su17073116>.

**Contemporary Challenges in Higher Education Governance.** Higher education institutions (HEIs) operate today in rapidly changing environments shaped by demographic, technological, economic, and socio-cultural transformations. These shifts impose new demands on institutional governance and require strategic adaptability, long-term vision, and evidence-based decision-making. This section provides an analytical overview of the major challenges affecting governance processes in modern universities.

One of the most significant challenges facing European and Ukrainian HEIs is the long-term demographic decline. Decreasing birth rates have resulted in smaller cohorts of prospective students, leading to heightened competition among universities for enrolment. This trend compels institutions to reconsider recruitment strategies, strengthen their international presence, and diversify their educational offerings. Universities increasingly compete not only domestically but globally, striving to attract international students through English-language programmes, improved mobility opportunities, and strategic partnerships. As a result, governance systems must integrate marketing, branding, and internationalisation policies into institutional strategy. Effective leadership becomes essential for balancing academic mission with market-driven pressures.

The transition from traditional knowledge-based curricula to competence-oriented educational models represents a paradigm shift requiring substantial governance adjustments. Competence-based education emphasises learning outcomes, employability, and alignment with labour market needs. Implementing this approach necessitates systemic collaboration across all institutional units, including academic departments, quality assurance centres, and external stakeholders. Key governance challenges include designing competency frameworks for academic programmes; ensuring consistency between teaching methods and expected learning outcomes; establishing reliable assessment and validation mechanisms; and involving employers in curriculum planning and review processes.<sup>10</sup> The competence paradigm requires universities to adopt more flexible organizational structures and to integrate continuous programme improvement into governance routines.<sup>11</sup>

Digitalisation has become a transformative force in higher education, reshaping teaching, learning, and administrative processes. Modern universities rely heavily on digital ecosystems, including learning management systems, e-administration tools, and analytics platforms. The rapid emergence of artificial intelligence (AI) introduces additional opportunities and governance complexities. AI tools can enhance student performance analytics and personalised learning trajectories; administrative automation and process optimisation; quality assurance through data-driven evaluation; predictive analytics for decision-making and resource allocation. However, effective integration of AI requires governance frameworks that address digital competence development among staff and students, ethical standards and data protection regulations, investment in IT infrastructure, and organisational change management. The governance challenge involves balancing innovation with responsible leadership and institutional readiness.

Quality assurance is a central component of modern university governance. In Europe, quality systems are guided by the Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG), which promote transparency, stakeholder participation, and continuous improvement. It implies the institutionalisation of comprehensive internal quality assurance procedures; cyclical programme reviews; student feedback and satisfaction monitoring; the engagement of external evaluators and employers; and the transparent publication of quality results. Effective governance requires that quality assurance be integrated into strategic planning and become part of the organisational culture rather than an administrative formality.

Contemporary HEIs increasingly operate within collaborative networks, forming partnerships that expand academic opportunities and strengthen competitiveness. Governance frameworks must therefore support and coordinate diverse types of cooperation. Key partnership models can include joint educational programmes and dual degrees with international universities; dual education, combining academic

---

<sup>10</sup> Roger Ward and Leandra Cate, "The Balance of Power: A Contemporary Framework for Enhancing Shared Governance in Higher Education," *New Directions for Higher Education* (2026), <https://doi.org/10.1002/he.70018>.

<sup>11</sup> Maarja Beerkens, "An Evolution of Performance Data in Higher Education Governance," *Quality in Higher Education* 28, no. 1 (2021): 29–49, <https://doi.org/10.1080/13538322.2021.1951451>.

learning with workplace practice; Lifelong Learning (LLL) initiatives aimed at adult learners; European university alliances and cross-border research networks; and industry-university collaborations supporting curriculum development and graduate employability. These networked forms of cooperation contribute to the diversification of institutional missions and require adaptive governance mechanisms capable of managing multicultural, multi-stakeholder environments.

**European Trends in Higher Education Governance.** European higher education is undergoing a period of intensive transformation driven by globalisation, digitalisation, demographic pressures, and growing expectations for institutional accountability. Governance reforms across Europe aim to strengthen institutional autonomy, enhance quality, support innovation, and foster cross-border cooperation. This section provides an analytical overview of key European trends that shape governance practices in modern universities, integrating conceptual and managerial perspectives relevant to current research and practice.

Autonomy is widely recognised as a cornerstone of effective university governance in Europe. Since the Bologna Process and subsequent reforms, European countries have systematically expanded the autonomy of HEIs in four core areas: organizational autonomy (internal structures, governance bodies, decision-making procedures); financial autonomy (budgetary flexibility, ability to generate and manage revenue); staffing autonomy (hiring, promotion, remuneration policies); academic autonomy (programme design, curriculum content, assessment standards). Greater autonomy enables universities to respond more flexibly to global and regional challenges, while simultaneously increasing their responsibility for performance outcomes. European practice demonstrates that autonomy is most effective when coupled with transparent governance, strategic planning, and strong internal quality assurance systems.

Quality assurance remains a central priority across the European Higher Education Area (EHEA), guided by the Standards and Guidelines for Quality Assurance in the EHEA (ESG).<sup>12</sup> European universities are shifting from externally compliance-driven evaluation toward continuous improvement models, which emphasize evidence-based decision-making, the involvement of students and employers, regular program reviews, transparent reporting of educational outcomes, and the integration of quality assurance into strategic management. This approach supports a culture of quality that permeates all levels of institutional governance. Within this trend, universities increasingly adopt digital quality monitoring systems, student analytics, and competency-based evaluation frameworks.<sup>13</sup>

European universities have moved toward more strategic and professionalised leadership models. Rectors and executive teams play a critical role in setting institutional vision, developing international partnerships, and managing organisational change.<sup>14</sup> This requires, among other things, strong communication with academic communities, balancing managerial efficiency with collegial values, long-term planning based on data and scenario analysis, and fostering a supportive environment for innovation and digital transformation. Nowadays, governance models therefore emphasise hybrid leadership, which combines academic legitimacy, managerial competence, and the ability to engage diverse stakeholders.<sup>15</sup>

While European governance frameworks strongly emphasize institutional autonomy, quality assurance, and strategic leadership, their practical implementation remains uneven across national systems. Empirical evidence suggests that formal expansion of autonomy does not automatically translate into enhanced institutional capacity or improved educational outcomes. In several post-transition systems, including Ukraine, autonomy often coexists with persistent regulatory constraints, limited financial discretion, and underdeveloped managerial competences. This gap between formal governance principles and operational realities highlights the importance of context-sensitive reform design rather than direct policy transfer.

---

<sup>12</sup> ENQA, *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)* (Brussels: ENQA, 2015), <https://www.enqa.eu/esg-standards-and-guidelines-for-quality-assurance-in-the-ehea/>

<sup>13</sup> Council of the European Union, *Council Recommendation of 12 May 2025 on a European Quality Assurance and Recognition System in Higher Education (C/2025/3006)*, EUR-Lex, 2025, <https://eur-lex.europa.eu/eli/C/2025/3006/oj>.

<sup>14</sup> AGB, *Models of Governance in Higher Education: AGB Principles* (Association of Governing Boards, 2025), <https://agb.org/wp-content/uploads/2025/07/AGB-ModelsOfGovernance-July2025.pdf>.

<sup>15</sup> E4 Group (ENQA, EUA, ESU, EURASHE), *The ESG in the Changing Landscape of Higher Education* (EUA, 2020), [https://www.eua.eu/downloads/publications/e4\\_statement\\_the\\_esg\\_in\\_the\\_changing\\_landscape\\_of\\_higher\\_education.pdf](https://www.eua.eu/downloads/publications/e4_statement_the_esg_in_the_changing_landscape_of_higher_education.pdf).

Internationalisation is one of the defining features of modern European higher education governance. Universities engage in a wide range of cooperative activities. Wide-ranging activities, such as joint degree programs and dual diplomas, or mobility and exchange programs under Erasmus+, and others, require robust governance mechanisms capable of coordinating curriculum alignment, quality assurance, credit transfer, and resource sharing. Internationalisation strengthens institutional competitiveness but also increases managerial complexity.<sup>16</sup>

European universities are increasingly adopting elements of entrepreneurial governance, in which knowledge transfer, innovation, and industry partnerships play a strategic role. Key instruments include applied research centres, dual education models, and lifelong learning programmes tailored for professionals. Such collaborations enhance financial sustainability and improve graduate employability, while requiring governance systems capable of managing intellectual property, project portfolios, and stakeholder relationships.

European governance models emphasize universities' holistic mission – education, research, and societal engagement. HEIs are expected to contribute to regional development, social innovation, and public policy through community partnerships, civic engagement programmes, open science initiatives, and applied research addressing societal needs. This expansion of institutional mission necessitates governance frameworks that coordinate academic priorities with broader societal expectations.

**Comparative analysis.** To ground the comparative governance analysis in empirical context, this section draws on key statistical trends across Ukraine, Poland, and the broader European Union between 2020 and 2025 – a period marked by the COVID-19 pandemic and, for Ukraine, the profound consequences of full-scale armed conflict.

The EU counted approximately 18.8 million tertiary education students in 2023, with 59% enrolled in bachelor's programmes and women comprising 54.8% of all graduates. Poland, despite a sustained enrolment decline between 2015 and 2020 (from 1.41 million to 1.20 million students), recorded a notable recovery, reaching 1.28 million students across 352 higher education institutions in the 2024/25 academic year. Ukraine presents a more complex picture – in 2025, 178,720 first-year students (bachelor's and master's) were enrolled in Ukrainian higher education institutions (HEIs). Of this number, more than 50% of applicants received state support: 64,873 people on the budget, and about 30,000 students received state grants. In total, including postgraduate studies and colleges, the number of new students exceeds 300 thousand. The data consistently point to a structural mismatch between institutional capacity and actual enrolment, with significantly more places available than applicants – a governance challenge requiring urgent network optimisation.

One of the most governance-relevant demographic shifts in Ukraine is the rapid growth of the 25+ student cohort. By late 2025, this group exceeded 200,000–230,000 individuals, representing over 20% of the total student population – a transformation driven by internal displacement, career disruption, and the need for professional retraining. This development mirrors European-level priorities articulated in the European Skills Agenda (2020), which set a target of 47% adult participation in learning by 2025. The EU reached 46.6% participation in 2022, though significant regional disparities persist: adult learning participation among unemployed individuals ranged from 47.4% in Sweden to just 3.3% in Hungary in 2024. Poland's adult education trajectory follows EU frameworks closely, with ongoing Erasmus+ engagement and vocational upskilling programs aligned with its national qualifications system.

Lifelong learning and digital innovation. Ukraine's response to wartime disruption has produced noteworthy innovations in non-formal and digital education with direct governance implications. The state platform Diia.Education emerged as the primary instrument for adult digital upskilling, achieving broad reach in basic digital literacy (93% of users) while advanced competencies remain more limited (38%). The platform received international recognition with the QS Reimagine Education Awards Gold Prize in 2025. These developments align with – and in certain respects anticipate – the EU's growing

<sup>16</sup> Gary Rhoades, "Shared Governance, Higher Education Institutions," in *The International Encyclopedia of Higher Education Systems and Institutions* (Springer, 2020), 2529–34, [https://doi.org/10.1007/978-94-017-8905-9\\_554](https://doi.org/10.1007/978-94-017-8905-9_554).

Table 3

## Higher Education: Key Indicators – Ukraine, Poland, and the EU (2020–2025)

Dimension	EU (general)	Poland	Ukraine
Total students	~18.8 million (2023)	1.28 million (2024/25)	~1 million (est.); structural enrolment gap
Enrolment trend	Stable with demographic pressure	Recovery after 2015–2020 decline	Declining; wartime demographic disruption
Adult learners (25+)	46.6% participation (2022); target 47% by 2025	Aligned with European Skills Agenda	200,000–230,000; over 20% of student body
Gender balance	54.8% female graduates	Consistent with EU trend	Female majority maintained
Lifelong learning	European Skills Agenda; micro-credentials; Individual Learning Accounts	Vocational upskilling; Eurydice-aligned reform	Diia.Education platform (QS Award 2025); IDP retraining programmes
Graduate employability	Competence-based curricula; dual education	Labour market-aligned programmes	~30% working in field of study
Institutional autonomy	Broad across all domains	High; consistent with EU frameworks	Partial; significant state constraints remain

emphasis on micro-credentials, short-cycle programs, and flexible learning pathways for working adults. Ukraine's experience thus offers transferable governance insights for European institutions seeking scalable models for rapid upskilling under conditions of structural uncertainty.<sup>17</sup> A structured overview of key indicators across all three contexts is presented in Table 3.

The statistical and structural evidence presented above confirms that Ukraine's higher education system is navigating an exceptionally complex governance environment. The demographic contraction of the traditional student cohort, the rapid expansion of adult learners, and the collapse of international student numbers each demand different and, at times, competing institutional responses. At the same time, Ukraine's demonstrated capacity for rapid digital innovation – most visibly through Diia.Education – illustrates that crisis conditions can generate governance solutions with broader European relevance.

Poland's trajectory offers a particularly instructive reference point for Ukraine: having navigated its own demographic decline and undertaken substantial quality assurance reforms within the EHEA framework, Poland demonstrates that recovery and modernization are achievable within a relatively short timeframe when institutional autonomy, strategic leadership, and diversified funding are advanced in parallel.<sup>18</sup>

The pathway to convergence with European governance standards, therefore, requires Ukraine to pursue rationalization of its enrolment networks, deepen the integration of lifelong learning into formal higher education governance, and leverage its digital innovation capacity as a strategic asset rather than an emergency measure. These steps, taken together, would accelerate Ukraine's alignment with EHEA principles while contributing original governance models to the broader European academic community.

## Conclusions

The governance of higher education institutions in the twenty-first century is defined by the need to balance competing demands: academic autonomy and public accountability, institutional tradition and strategic innovation, local context and global integration. This article has examined the theoretical foundations, contemporary challenges, and European trends shaping university governance, alongside an empirical comparative analysis of higher education developments in Ukraine, Poland, and the European Union between 2020 and 2025.

<sup>17</sup> Liubov Zharova, "Access to Education as a Basis for Sustainable Development," *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University* 4, no. 267 (2019): 36–58, <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2019-4-267-36-58>.

<sup>18</sup> Marta Jaworska and Davide Donina, "Higher Education Governance in Poland: Reform Pathway from the Communist Regime to Law 2.0," *Higher Education Policy* 37 (2022): 40–58, <https://doi.org/10.1057/s41307-022-00293-x>.

Based on the comparative analysis presented above, we argue that governance reform in higher education cannot be reduced to structural reorganisation alone but must be understood as a long-term institutional learning process involving leadership capacity, stakeholder trust, and adaptive decision-making mechanisms. The theoretical review demonstrates that no single governance model adequately addresses the complexity of modern HEIs. Effective institutions increasingly operate within hybrid frameworks that combine collegial academic values, managerial efficiency, networked collaboration, and evidence-based decision-making. This hybridization is not a weakness but a necessary adaptation to environments characterized by demographic pressure, digital transformation, and shifting labour market expectations.

The comparative analysis reveals both meaningful convergence and persistent gaps. Poland's recovery from a decade-long enrolment decline – achieved through institutional rationalization, quality assurance reform, and alignment with European frameworks – offers a constructive reference point for Ukrainian higher education. The EU's progress toward the 47% adult participation target under the European Skills Agenda, and its emphasis on micro-credentials and flexible learning pathways, further illustrate the direction in which modern governance is moving. Ukraine, for its part, faces acute structural challenges: enrolment instability, a collapsing international student population, and low graduate employability rates signal the need for systemic reform rather than incremental adjustment.

Yet the evidence also points to Ukraine's distinctive contributions to governance. The rapid expansion of the adult learner cohort – exceeding 20% of the total student population by 2025 – reflects an institutional responsiveness that many stable European systems have struggled to achieve. The Diia.Education platform internationally recognized for its scalable approach to digital upskilling demonstrates that Ukraine is not merely a recipient of European governance models but an active contributor to their evolution. These innovations, born of necessity, carry transferable value for European institutions confronting their own structural uncertainties.

The priority agenda for Ukrainian higher education governance is consequently both clear and demanding. It encompasses the rationalization of the institutional network, the expansion of genuine financial and organizational autonomy, the systematic professionalization of university leadership, the deepening of quality assurance culture beyond formal compliance, and the strategic repositioning of lifelong learning as a core – rather than peripheral – institutional function. Progress on these fronts, supported by continued integration into EHEA frameworks and sustained international partnerships, would accelerate convergence with European standards while preserving Ukraine's adaptive capacity, its most distinctive governance asset.

Ultimately, the governance of higher education is not a technical problem with a fixed solution. It is an ongoing institutional practice requiring strategic vision, stakeholder trust, and the willingness to learn from data, from partners, and from experience. Ukraine's higher education system, tested by extraordinary circumstances, has demonstrated all three. The task ahead is to channel that capacity into sustainable institutional frameworks that serve students, society, and the broader European academic community.

### Bibliography

- AGB. *Models of Governance in Higher Education: AGB Principles*. Association of Governing Boards, 2025. <https://agb.org/wp-content/uploads/2025/07/AGB-ModelsOfGovernance-July2025.pdf>.
- Baldrige, J. Victor. *Models of University Governance: Bureaucratic, Collegial, and Political*. Stanford Center for Research and Development in Teaching, 1971. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED060825.pdf>.
- Becker, Andrea H., Carlton Goode, Jennifer Rivers, et al. "Shared Governance and Systems Theory: A Mixed-Methods Study of Faculty Perceptions and Ideas." *Higher Education Politics & Economics* 9, no. 2 (2023): 22–47. <https://doi.org/10.32674/hepe.v9i2.5974>.
- Beerens, Maarja. "An Evolution of Performance Data in Higher Education Governance." *Quality in Higher Education* 28, no. 1 (2021): 29–49. <https://doi.org/10.1080/13538322.2021.1951451>.
- Chigbu, Bianca I., and Sicelo L. Makapela. "Data-Driven Leadership in Higher Education." *Sustainability* 17, no. 7 (2025): 3116. <https://doi.org/10.3390/su17073116>.
- Council of the European Union. *Council Recommendation of 12 May 2025 on a European Quality Assurance and Recognition System in Higher Education (C/2025/3006)*. EUR-Lex, 2025. <https://eur-lex.europa.eu/eli/C/2025/3006/oj>.
- E4 Group (ENQA, EUA, ESU, EURASHE). *The ESG in the Changing Landscape of Higher Education*. EUA, 2020. [https://www.eua.eu/downloads/publications/e4\\_statement\\_the\\_esg\\_in\\_the\\_changing\\_landscape\\_of\\_higher\\_education.pdf](https://www.eua.eu/downloads/publications/e4_statement_the_esg_in_the_changing_landscape_of_higher_education.pdf).
- ENQA. *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. Brussels: ENQA, 2015. <https://www.enqa.eu/esg-standards-and-guidelines-for-quality-assurance-in-the-eha/>
- Gaftandzhieva, Silvia, et al. "Data-Driven Decision Making in Higher Education Institutions: State-of-Play." *International Journal of Advanced Computer Science and Applications* 14, no. 6 (2023). <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2023.0140642>.
- Hussein, Sami, and Mohammad Zadeh. "Governance Models and Decision-Making Structures in Higher Education." *Applied Science, Engineering and Management Bulletin* 1, no. 1 (2024): 21–28. [https://doi.org/10.69889/aseb.v1i1\(Oct-Dec\).18](https://doi.org/10.69889/aseb.v1i1(Oct-Dec).18).
- Jaworska, Marta, and Davide Donina. "Higher Education Governance in Poland: Reform Pathway from the Communist Regime to Law 2.0." *Higher Education Policy* 37 (2022): 40–58. <https://doi.org/10.1057/s41307-022-00293-x>.
- Magalhães, António, and Amélia Veiga. "Models of Higher Education Governance in Europe: From 'Organised Anarchy' to Business-Corporate Organisations." *International Journal of Film and Media Arts* 7, no. 3 (2022): 49–63. <https://doi.org/10.24140/ijfma.v7.n3.04>.
- McNaughtan, Jon, Esther A. Enright, and Nathan F. Harris. "'A Seat at the Table': A Conceptual Model to Frame Shared Governance." *Higher Education Policy* 38 (2025): 797–821. <https://doi.org/10.1057/s41307-024-00370-3>.
- Raza, Kashif, Pamela Roach, Lorian Hardcastle, et al. "A Systematic Review of the Conceptualization, Interpretation, and Implementation of Shared Governance in Post-Secondary Contexts." *Studies in Higher Education* 50, no. 8 (2025): 1591–1609. <https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2388274>.
- Rhoades, Gary. "Shared Governance, Higher Education Institutions." In *The International Encyclopedia of Higher Education Systems and Institutions*, 2529–34. Springer, 2020. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-8905-9\\_554](https://doi.org/10.1007/978-94-017-8905-9_554).
- Rowlands, Julie. *Academic Governance in the Contemporary University*. Singapore: Springer, 2017. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-2688-1\\_6](https://doi.org/10.1007/978-981-10-2688-1_6).
- Ward, Roger, and Leandra Cate. "The Balance of Power: A Contemporary Framework for Enhancing Shared Governance in Higher Education." *New Directions for Higher Education* (2026). <https://doi.org/10.1002/he.70018>.
- Zharova, Liubov. "Access to Education as a Basis for Sustainable Development." *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University* 4, no. 267 (2019): 36–58. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2019-4-267-36-58>.

**Любов Жарова**

Докторка економічних наук, професорка,  
професорка кафедри міждисциплінарної освіти  
факультету «Києво-Могилянська школа професійної та неперервної освіти»,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія», Україна  
<https://orcid.org/0000-0002-3568-775X>  
l.zharova@ukma.edu.ua

**Міхал Шлезак**

Ректор Економіко-гуманітарного університету, Бельсько-Бяла, Польща  
<https://orcid.org/0000-0003-0286-178X>

## СУЧАСНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ: МОДЕЛІ, ТЕНДЕНЦІЇ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ

Глобалізація, демографічні зміни, цифрова трансформація та зростання вимог до інституційної підзвітності й забезпечення якості зумовлюють потребу в нових підходах до сучасної освітньої політики, зокрема управління закладами вищої освіти (ЗВО). У статті представлено комплексний аналіз теоретичних засад, сучасних управлінських викликів та актуальних європейських тенденцій, що визначають менеджмент сучасних університетів, з особливою увагою до порівняльного досвіду України, Польщі та Європейського Союзу в період 2020–2025 років. На основі концептуальних моделей — колегіального, менеджерського та мережевого врядування, а також ухвалення рішень на підставі доказів — досліджено, як ЗВО долають суперечності між академічною автономією та суспільною підзвітністю. Порівняльний емпіричний аналіз виявив суттєві відмінності в рівнях інституційної автономії, зрілості систем забезпечення якості, професіоналізації керівництва та розвитку інфраструктури навчання впродовж життя. Система вищої освіти України в період пандемії COVID-19 та в умовах збройного конфлікту, що досі триває, демонструє як гострі структурні вразливості, як-от нестабільність вступної кампанії, зменшення кількості іноземних студентів, низький рівень працевлаштування за фахом, так і значний адаптивний потенціал, втілений у стрімкому зростанні частки дорослих студентів та в міжнародно визнаній платформі «Дія.Освіта». Досвід Польщі в подоланні демографічного спаду в межах Європейського простору вищої освіти (ЄПВО) слугує конструктивним орієнтиром. Зроблено висновок, що зближення з європейськими стандартами врядування потребує раціоналізації мережі ЗВО України, розширення автономії, розвитку лідерського потенціалу та стратегічної інтеграції навчання впродовж життя, тоді як інновації, народжені в кризових умовах, є цінним досвідом для всього Європейського простору вищої освіти.

**Ключові слова:** управління освітою, інституційна автономія, забезпечення якості, навчання впродовж життя, цифрова трансформація, Європейський простір вищої освіти.

*Подано / Submitted: 20.03.2026*

*Схвалено до публікації / Accepted: 22.04.2026*

*Оприлюднено / Published: 29.05.2026*



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)

**МЕНЕДЖМЕНТ  
ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**MANAGEMENT  
EDUCATIONAL MANAGEMENT**



**EMPIRIO**

SCIENTIFIC JOURNAL

EMPIRIO 3, № 2 (2026)

---

<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2026.3.2.110-122>  
UDC 37.07:005.336.2

### **Olha Pizhuk**

D.Sc. (Economics), Associate Professor,  
Department of Interdisciplinary Education,  
Faculty “Kyiv-Mohyla School of Professional and Continuing Education”,  
National University of Kyiv-Mohyla Academy, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0002-5802-1053>  
o.pizhuk@ukma.edu.ua

### **Tetyana Nagornyak**

D.Sc. in Political Sciences, Professor,  
Dean of the Faculty “Kyiv-Mohyla School of Professional and Continuing Education”,  
National University of Kyiv-Mohyla Academy, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0002-6416-5774>  
t.nagornyak@ukma.edu.ua

### **Mateusz Kamionka**

Ph.D., Assistant Professor,  
Department of Polish-Ukrainian Studies,  
Faculty of International and Political Studies,  
Jagiellonian University, Krakow, Poland  
<https://orcid.org/0000-0002-7316-145X>  
mateusz.kamionka@uj.edu.pl

## **RESILIENCE OF SCHOOL PRINCIPALS IN CRISIS EDUCATION MANAGEMENT DURING WARTIME**

### **Abstract**

*This study examines the mechanism linking strategic thinking, organizational culture, resilience, and management competencies of school principals under crisis conditions, with a particular focus on the mediating role of organizational culture and resilience.*

*The study is based on a quantitative survey conducted among school principals and administrators in Ukraine ( $n = 125$ ). The data were analyzed using descriptive statistics, reliability analysis (Cronbach's  $\alpha$ ), Pearson correlation, multiple regression, and mediation analysis with bootstrapping procedures.*

*The results indicate that strategic thinking does not have a statistically significant direct effect on management competencies. Instead, its influence is realized indirectly through organizational culture and*

resilience. Both mediators demonstrate significant positive effects on management competencies, with resilience emerging as the strongest predictor. The mediation analysis confirms a full mediation effect.

The findings suggest that management competencies under crisis conditions, particularly in the context of war in Ukraine, are shaped not only by cognitive capacities but also by organizational and adaptive mechanisms. The study contributes to literature by integrating cognitive, organizational, and resilience-based perspectives into a unified explanatory model of leadership effectiveness.

The results have important implications for leadership development and education policy, highlighting the need to strengthen organizational culture and resilience in addition to strategic thinking, particularly in contexts of war and post-crisis recovery.

**Keywords:** education management, crisis management, management competencies, strategic thinking, organizational culture, resilience, resilience of school principals, war.

Management competencies of school principals are critically important for ensuring the effective functioning of schools and achieving educational outcomes. They encompass a broad range of skills, including instructional leadership, human resource management, and operational effectiveness, which together contribute to the creation of a supportive educational environment. Well-developed management competencies enable school principals to effectively address organizational and strategic challenges, establish collaboration with stakeholders, and implement policies aimed at improving the quality of education.<sup>1,2</sup>

At the same time, insufficient levels of management competencies may lead to significant problems in the functioning of educational institutions, including inefficient resource allocation, weak stakeholder communication, and difficulties in implementing educational reforms. Empirical evidence indicates that school principals often experience difficulties in implementing key leadership practices, including change management, teacher support, and the creation of a positive learning environment.<sup>3</sup>

In the Ukrainian context, these challenges become particularly acute. Educational reforms, including the implementation of the New Ukrainian School concept, require school principals not only to perform administrative functions but also to demonstrate strategic thinking, the ability to build effective teams, and to manage school development under conditions of uncertainty.<sup>4,5</sup> The war has significantly disrupted the functioning of the education system in Ukraine, affecting access, infrastructure, and learning conditions.<sup>6</sup> These challenges – ranging from internal displacement of students and teachers to the destruction of educational infrastructure – further increase the demands placed on school management competencies. In many communities, school principals perform not only administrative roles but also act as crisis managers and leaders of local communities, mobilizing resources to ensure safety and continuity of the educational process. In this regard, management competencies of school principals in Ukraine acquire strategic importance not only for the effectiveness

<sup>1</sup> Kenneth Leithwood, Alma Harris, and David Hopkins, “Seven Strong Claims about Successful School Leadership,” *School Leadership & Management* 28 (1) (2008): 27–42, <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>.

<sup>2</sup> Tony Bush and Derek Glover, “School Leadership Models: What Do We Know?,” *School Leadership & Management* 34 (5) (2014): 553–71, <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680>.

<sup>3</sup> Mahmut Kalman and Mustafa Cüneyt Arslan, “School principals’ evaluations of their instructional leadership behaviours: Realities vs. ideals,” *School Leadership & Management* 36 (5) (2016): 508–530, <https://doi.org/10.1080/13632434.2016.1247049>.

<sup>4</sup> Svitlana Sysoieva, “Osvitni reformy: osvitolohichniy kontekst” [“Educational reforms: An educological context”], Kyiv: Kyivskiy universytet imeni Borysa Hrinchenka, 2013, [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/711758/1/S\\_Sysoieva\\_2013\\_KUBG.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/711758/1/S_Sysoieva_2013_KUBG.pdf) [in Ukrainian].

<sup>5</sup> Olena Lokshyna, Oksana Hlushko, Alina Dzhurylo, Svitlana Kravchenko, Oksana Maksymenko, Nina Nikolska, and Oksana Shparyk, *Osvita v realiyakh viiny: oriientyry mizhnarodnoi spilnoty: Ohliadove vydannia [Education in the realities of war: Guidelines of the international community: Review edition]* (Pedahohichna dumka, 2022), <https://doi.org/10.32405/978-966-644-614-8-2022-55> [in Ukrainian].

<sup>6</sup> World Bank, *Lifting Education Access and Resilience in times of Need in Ukraine (P504171): Program information document (PID), concept stage (Report No. PIDPC00063)* (World Bank, February 22, 2024), <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022724093-022671/pdf/P50417112fc5cf0d194f41e3af05c37ca2.pdf>.

of school management but also for ensuring the resilience of the educational system,<sup>7</sup> particularly in the context of war and post-war recovery.

Recent research has increasingly focused on educational management, school leadership, and resilience in crisis and wartime settings, including a growing body of studies related to Ukraine. Existing work has examined educational management during wartime, principals' practices in Ukrainian schools, and the resilience of schools and educational systems under severe disruption.<sup>8,9</sup> However, relatively limited attention has been devoted to the integrated empirical analysis of strategic thinking, organizational culture, resilience, and management competencies among Ukrainian school principals. Moreover, although empirical studies in this field do exist, only a small number employ a quantitative design capable of testing indirect relationships between these constructs. Against this background, the present study contributes by proposing and testing a mediation model of management competencies under crisis conditions in Ukraine.

**Theoretical background.** Previous literature indicates that school management challenges may also be shaped by structural constraints across different education systems. For example, in the Philippines, managerial capacities in areas such as budgeting, scheduling, facility maintenance, and regulatory compliance are discussed as important dimensions of school leadership.<sup>10</sup> In addition, persistent staffing shortages may further weaken schools' organizational capacity: according to EDCOM II, 24,480 public schools were operating without principals, reflecting systemic staffing constraints in the school system.<sup>11</sup> Such constraints may limit schools' capacity to implement reforms, allocate resources effectively, and maintain safe learning environments.<sup>12</sup>

In the Ukrainian context, these challenges are significantly intensified by the combined effects of ongoing educational reforms and the impact of war. The New Ukrainian School reform and decentralization have expanded school autonomy and increased expectations regarding effective management, stakeholder engagement, and local decision-making.<sup>13</sup> At the same time, the full-scale war has substantially increased the complexity of school leadership, requiring principals to combine administrative, educational, and crisis-management responsibilities, including ensuring safety, organizing remote learning, and coordinating displaced students and teachers.<sup>14</sup> These conditions create a highly uncertain and dynamic environment in which traditional management approaches are often insufficient.

Strategic thinking is widely recognized as a key leadership capacity that enables school principals to anticipate challenges, define long-term goals, and allocate resources effectively. It reflects the ability to interpret complex environments and make informed decisions under conditions of uncertainty.<sup>15</sup>

<sup>7</sup> Kremen V. H., ed., *Vyshcha osvita Ukrainy v umovakh voiennoho stanu ta pisliavoiennoho vidnovlennia: vyklyky i vidpovidi* [Higher education of Ukraine under martial law and post-war recovery: Challenges and responses] (Kyiv: National Academy of Educational Sciences of Ukraine, 2023), <https://doi.org/10.37472/NAES-IHED-2023> [in Ukrainian].

<sup>8</sup> Stanisława Nazaruk, Olena Budnyk, Tamara Tkachuk, Kateryna Fomin, Barbara Sokołowska, and Marzena Ruzskowska, "Pedagogical Discourse on Educational Management in Wartime: The Ukrainian Case," *Multidisciplinary Journal of School Education* 14 (1[27]) (2025): 13–32, <https://doi.org/10.35765/mjse.2025.1427.01>.

<sup>9</sup> Lidia Londar and Marcus Pietsch, "Key Aspects of Managing Education Resilience During the War: The Case of Ukraine," *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice* 4 (63) (2025): 626–43, <https://doi.org/10.55643/fcactp.4.63.2025.4676>.

<sup>10</sup> Jeck Richard A. Mendoza and Leonora F. De Jesus, "School management and leadership in the contemporary state of education system in the Philippines," *Pantao: The International Journal of the Humanities and Social Sciences* 3 (3) (2024): 48–58, <https://doi.org/10.69651/PIJHSS030305>.

<sup>11</sup> Second Congressional Commission on Education (EDCOM II), *Fixing the foundations: A matter of national survival (EDCOM II Year Two Report)*, 2025, <https://edcom2.gov.ph/media/2025/01/EDCOM-2-Year-2-Report-Fixing-the-Foundations-2025.pdf>.

<sup>12</sup> Hero Jun B. Valendez, Raul C. Orogan, Virgencita B. Caro, and Gladys S. Escarlos, "Strategic Thinking, School Culture, and Resilience on Managerial Capabilities of School Leaders," *International Journal of Innovative Science and Research Technology* 10 (5) (2025): 1994–2004, <https://doi.org/10.38124/ijisrt/25may1283>.

<sup>13</sup> Eurydice, *National reforms in general school education: Ukraine*, 2023, <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurypedia/ukraine/national-reforms-general-school-education>.

<sup>14</sup> World Bank, *Education: Impact of the war in Ukraine* (World Bank, 2022), <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099945306202211104/pdf/P1775870809f1d04d0844c0e7042abf0eb5.pdf>.

<sup>15</sup> Brent Davies and Barbara J. Davies, "Strategic Leadership," *School Leadership & Management* 26 (1) (2006): 3–20, <https://doi.org/10.1080/1363243042000172804>.

However, strategic thinking alone does not guarantee effective management outcomes. Its impact depends on how it is translated into organizational practices and supported by internal school dynamics.

Organizational culture provides the context in which management competencies are enacted. A strong school culture is characterized by shared values, trust, collaboration, and stakeholder engagement, and plays a critical role in shaping school effectiveness and improvement processes.<sup>16</sup> Leaders who can foster a supportive and collaborative environment are more likely to sustain innovation and ensure the successful implementation of strategic initiatives, particularly in uncertain and rapidly changing conditions.

Resilience represents another essential dimension of leadership in crisis contexts. It is widely recognized as a key determinant of leadership effectiveness under conditions of stress, disruption, and rapid change.<sup>17, 18</sup> In the Ukrainian context, resilience involves not only the ability to adapt to institutional changes but also to cope with war-related challenges, including displacement, infrastructure damage, and prolonged uncertainty. School leaders who demonstrate adaptability, emotional stability, and the ability to maintain collective functioning are more effective in ensuring continuity and stability of the educational process.

Taken together, these perspectives suggest that management competencies are shaped not only by cognitive capacities but also by organizational and adaptive mechanisms. Strategic thinking provides direction, organizational culture enables coordinated action, and resilience ensures adaptability under pressure. This integrated perspective forms the basis for the conceptual model of this study, in which organizational culture and resilience are expected to mediate the relationship between strategic thinking and management competencies.

To ensure conceptual clarity and alignment between the theoretical framework and the empirical model, the key constructs used in this study are defined and linked to the proposed hypotheses. Strategic thinking is conceptualized as a cognitive capacity that enables school leaders to analyze complex environments, anticipate future developments, and make long-term decisions under conditions of uncertainty. It reflects the ability to interpret dynamic contexts and formulate strategic responses. Within this framework, strategic thinking is expected to shape internal organizational processes and adaptive capacities within schools. Organizational culture refers to the system of shared values, norms, and practices that shape collaboration, trust, and collective action within educational institutions. A strong organizational culture facilitates coordination and supports the implementation of strategic decisions. Accordingly, higher levels of strategic thinking are expected to be associated with stronger organizational culture (H1), while organizational culture is assumed to positively contribute to management competencies (H3). Resilience is defined as the ability of school leaders to adapt to changing conditions, cope with stress, and maintain organizational functioning under crisis situations. It reflects both individual and organizational adaptive capacities, which are particularly important in contexts of uncertainty and disruption. In this regard, strategic thinking is expected to be positively associated with resilience (H2), while resilience is assumed to have a strong positive effect on management competencies (H4). Management competencies are understood as a set of practical skills and abilities that enable school principals to effectively manage organizational processes, communicate with stakeholders, and implement strategic and operational decisions. In this study, management competencies are treated as the key outcome variable reflecting leadership effectiveness in crisis conditions. Taken together, these relationships suggest that strategic thinking is associated with management competencies primarily through organizational and adaptive mechanisms. Accordingly, organizational culture and resilience are expected to mediate this relationship, forming the basis for the central research hypothesis (H5).

Based on this conceptual framework, **the study aims** to test whether organizational culture and resilience mediate the relationship between strategic thinking and management competencies of school principals in the context of war in Ukraine.

<sup>16</sup> Leithwood, Harris, and Hopkins, "Seven Strong Claims about Successful School Leadership."

<sup>17</sup> Christopher Day, "Resilient Principals in Challenging Schools: The Courage and Costs of Conviction," *Teachers and Teaching* 20 (5) (2014): 638–54, <https://doi.org/10.1080/13540602.2014.937959>.

<sup>18</sup> Qing Gu and Christopher Day, "Teachers' Resilience: A Necessary Condition for Effectiveness," *Teaching and Teacher Education* 23 (8) (2007): 1302–16, <https://doi.org/10.1016/j.tate.2006.06.006>.

The main research hypothesis is that strategic thinking influences management competencies indirectly through organizational culture and resilience. The study tests the following hypotheses:

H1. Strategic thinking is positively associated with organizational culture in schools.

H2. Strategic thinking is positively associated with resilience of school principals.

H3. Organizational culture is positively associated with management competencies of school principals.

H4. Resilience is positively associated with management competencies of school principals.

H5. Organizational culture and resilience mediate the relationship between strategic thinking and management competencies.

To test these hypotheses, the study employs a quantitative research approach, with the empirical basis consisting of survey data collected from school principals and administrators in Ukraine. Four research instruments were utilized in this study to measure strategic thinking, organizational culture, resilience, and management competencies of school principals. The questionnaire was developed based on relevant theoretical approaches to educational leadership and adapted to the Ukrainian context, particularly considering the conditions of crisis, war, and educational reform.

The first part of the instrument focuses on strategic thinking and consists of 12 items grouped into three subscales: systems thinking, reflection, and scenario-based planning. These subscales capture key cognitive dimensions of strategic thinking, including the ability to perceive interconnections, reflect on managerial experience, and anticipate future developments. The interpretation of mean scores for strategic thinking is presented in Table 1.

The second part assesses organizational culture and includes 13 items structured into four dimensions: shared values, digital culture, inclusion, and community engagement. These dimensions reflect contemporary transformations in school environments, including digitalization, inclusivity, and stakeholder collaboration. The interpretation of mean scores for organizational culture is presented in Table 2.

The third component measures resilience of school principals and includes 8 items grouped into three dimensions: crisis readiness, resourcefulness, and involvement. The scale captures the ability of school principals to adapt to stress, mobilize resources, and sustain collective action in crisis conditions. The interpretation of mean scores for resilience is presented in Table 3.

The final part evaluates management competencies of school principals and includes 12 items covering three domains: communication, crisis management, and project management. These domains reflect the practical competencies required for effective school management under conditions of uncertainty and transformation. The interpretation of mean scores for management competencies is presented in Table 4.

Table 1

**Scale for interpreting the level of strategic thinking of school principals**

Scale	Range	Descriptive Rating	Qualitative Interpretation
5	4.51–5.00	Strongly Agree	Very highly developed strategic thinking
4	3.51–4.50	Agree	Highly developed strategic thinking
3	2.51–3.50	Neutral	Moderately developed strategic thinking
2	1.51–2.50	Disagree	Low level of strategic thinking
1	1.00–1.50	Strongly Disagree	Very low level of strategic thinking

Note. Developed by the author based on the survey instrument.

Table 2

**Scale for interpreting the level of organizational culture**

Scale	Range	Descriptive Rating	Qualitative Interpretation
5	4.51–5.00	Strongly Agree	Very strong organizational culture
4	3.51–4.50	Agree	Strong organizational culture
3	2.51–3.50	Neutral	Moderately developed organizational culture
2	1.51–2.50	Disagree	Weak organizational culture
1	1.00–1.50	Strongly Disagree	Very weak organizational culture

Note. Developed by the author based on the survey instrument.

Table 3

## Scale for interpreting the level of resilience of school principals

Scale	Range	Descriptive Rating	Qualitative Interpretation
5	4.51–5.00	Strongly Agree	Very high resilience
4	3.51–4.50	Agree	High resilience
3	2.51–3.50	Neutral	Moderate resilience
2	1.51–2.50	Disagree	Low resilience
1	1.00–1.50	Strongly Disagree	Very low resilience

Note. Developed by the author based on the survey instrument.

Table 4

## Scale for interpreting the level of management competencies of school principals

Scale	Range	Descriptive Rating	Qualitative Interpretation
5	4.51–5.00	Strongly Agree	Very high level of management competencies
4	3.51–4.50	Agree	High level of management competencies
3	2.51–3.50	Neutral	Moderate level of management competencies
2	1.51–2.50	Disagree	Low level of management competencies
1	1.00–1.50	Strongly Disagree	Very low level of management competencies

Note. Developed by the author based on the survey instrument.

All items were measured using a five-point Likert scale ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). The interpretation of mean scores was standardized across all constructs to ensure consistency and comparability of results.

The empirical sample consisted of 125 respondents representing educational institutions across Ukraine. The sample is strongly dominated by school principals (approximately 84%), ensuring that the data reflects the perspectives of key decision-makers in school management. In terms of institutional type, most respondents represent public schools, which constitute over 70% of the sample. Other types of institutions are represented to a lesser extent. The geographical distribution of the sample demonstrates broad national coverage, including respondents from Eastern, Southern, Western, and Central regions of Ukraine. A substantial proportion of respondents (41.5%) reported working in frontline or war-affected communities, which allows for the analysis of management competencies under conditions of crisis and uncertainty. The sample is characterized by a predominance of rural schools (47.2%), followed by medium-sized cities and small towns, while large urban areas are less represented. The distribution of managerial experience is relatively balanced, including both early-career leaders and highly experienced school principals. At the same time, the sample is predominantly composed of female respondents and older age groups, which reflects the typical structure of educational leadership in Ukraine.

The sample size ( $n = 125$ ) is sufficient for the application of correlation and multiple regression analysis. According to the recommendations of Green<sup>19</sup> and Tabachnick and Fidell<sup>20</sup>, the minimum required sample size for multiple regression analysis is determined by the formula  $N \geq 50 + 8m$ , when  $m$  is the number of independent variables in the model. In the present study, three independent variables were included (strategic thinking, organizational culture, and resilience), resulting in a minimum required sample size of  $N \geq 74$ . Thus, the actual sample size ( $n = 125$ ) exceeds the recommended threshold and supports the adequacy of the regression estimates. Mediation analysis was subsequently employed to examine the indirect relationships among the variables.

Descriptive statistics were used to summarize the data and provide an initial overview of the variables. Pearson correlation analysis was used to assess the strength and direction of relationships between variables. Multiple regression was conducted to determine the contribution of each factor and identify the most significant predictors of management competencies. Mediation analysis was used to examine

<sup>19</sup> Samuel B. Green, *How many subjects does it take to do a regression analysis?* Multivariate Behavioral Research, 1991, <https://ru.scribd.com/document/504497572/Green-1991>.

<sup>20</sup> Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, *Using Multivariate Statistics* (Pearson, 2019), <https://www.pearsonhighered.com/assets/preface/0/1/3/4/0134790545.pdf>.

indirect effects and to test whether organizational culture and resilience mediate the relationship between strategic thinking and management competencies. All statistical analyses were performed using standard statistical software, ensuring the reliability and reproducibility of the results. The level of statistical significance was set at  $p \leq 0.05$ .

The internal consistency of the measurement scales was assessed using Cronbach's alpha coefficients. The results indicate satisfactory to high reliability across all constructs. The highest reliability is observed for management competencies ( $\alpha = 0.904$ ), indicating a high level of internal consistency of this construct. Cronbach's alpha values were 0.871 for strategic thinking, 0.840 for organizational culture, 0.884 for resilience, and 0.904 for management competencies. All values exceed the recommended threshold of 0.70, indicating good internal consistency of the scales and confirming the reliability of the measurement instrument (Table 5).

Table 5

**Reliability analysis of the measurement scales**

Construct	Number of items	Cronbach's $\alpha$
Strategic thinking	12	0.871
Organizational culture	13	0.840
Resilience	8	0.884
Management competencies	12	0.904

*Note.* Developed by the author based on survey data.

**Empirical results.** Descriptive statistics were calculated to assess the levels of strategic thinking, organizational culture, resilience, and management competencies of school principals. The results indicate consistently high mean values across all constructs. Strategic thinking demonstrates a high level ( $M = 4.12$ ,  $SD = 0.47$ ), suggesting that school principals possess well-developed cognitive capacities for analyzing complex situations and planning future actions. Organizational culture also shows a high level ( $M = 4.07$ ,  $SD = 0.41$ ), indicating the presence of supportive and collaborative environments within schools. Resilience has the highest mean score ( $M = 4.20$ ,  $SD = 0.45$ ), reflecting a strong ability of school leaders to adapt to crisis conditions. Management competencies are likewise highly developed ( $M = 4.18$ ,  $SD = 0.43$ ). Overall, the descriptive results suggest that school principals demonstrate strong cognitive, organizational, and adaptive capacities, which provide a solid foundation for effective school management under crisis conditions. The descriptive statistics and correlations are presented in Table 6.

Table 6

**Descriptive statistics and correlations of the study variables**

Variables	ST	OC	RES	MC	Mean	SD
Strategic Thinking (ST)	1.00	0.55	0.52	0.52	4.12	0.47
Organizational Culture (OC)	0.55	1.00	0.66	0.72	4.07	0.41
Resilience (RES)	0.52	0.66	1.00	0.86	4.20	0.45
Management Competencies (MC)	0.52	0.72	0.86	1.00	4.18	0.43

*Note.* Developed by the author based on the survey data. All correlations are statistically significant at  $p < 0.001$ .

Pearson correlation analysis was conducted to examine the relationships between the study variables (Table 6). The results reveal statistically significant positive correlations among all variables. Strategic thinking is positively associated with organizational culture ( $r = 0.55$ ,  $p < 0.001$ ) and resilience ( $r = 0.52$ ,  $p < 0.001$ ), supporting hypotheses H1 and H2. Organizational culture shows a strong positive correlation with management competencies ( $r = 0.72$ ,  $p < 0.001$ ), while resilience demonstrates the strongest relationship with management competencies ( $r = 0.86$ ,  $p < 0.001$ ), supporting H3 and H4. These findings indicate that higher levels of strategic thinking are associated with stronger organizational environments and higher resilience, which in turn are linked to higher levels of management competencies.

Table 7

## Multiple regression results (dependent variable: MC)

Predictor	B	SE	$\beta$	t	p
Strategic Thinking (ST)	0.026	0.048	0.028	0.54	0.588
Organizational Culture (OC)	0.277	0.061	0.266	4.51	<0.001
Resilience (RES)	0.645	0.055	0.673	11.71	<0.001
<b>Model fit:</b> $R^2 = 0.787$ , $F = 148.7$ , $p < 0.001$					

Note. VIF values were below the recommended threshold, indicating no evidence of problematic multicollinearity.

Table 8

## Mediation analysis results

Path	Effect	B	p
Strategic Thinking (ST) → Management Competencies (MC)	Direct (c')	0.026	0.588
Strategic Thinking (ST) → Organizational Culture (OC)	Path a1	0.489	<0.001
Strategic Thinking (ST) → Resilience (RES)	Path a2	0.500	<0.001
Organizational Culture → Management Competencies (MC)	Path b1	0.277	<0.001
Resilience (RES) → Management Competencies (MC)	Path b2	0.645	<0.001
Strategic Thinking (ST) → Management Competencies (MC)	Total effect (c)	0.484	<0.001
<b>Indirect effects (bootstrapping, 5000 samples)</b>			
Indirect path	Effect	95% CI	
ST → OC → MC	0.136	[0.072; 0.237]	
ST → RES → MC	0.323	[0.159; 0.601]	
Total indirect effect	0.458	[0.269; 0.749]	

Note. Confidence intervals do not include zero, indicating statistically significant indirect effects.

Multiple regression analysis was conducted to determine the predictive power of strategic thinking, organizational culture, and resilience on management competencies. The model is statistically significant ( $F = 148.7$ ,  $p < 0.001$ ) and explains a substantial proportion of variance in management competencies ( $R^2 = 0.787$ ), indicating a high explanatory power. The results show that organizational culture has a significant positive effect on management competencies ( $B = 0.277$ ,  $\beta = 0.266$ ,  $p < 0.001$ ), resilience is the strongest predictor ( $B = 0.645$ ,  $\beta = 0.673$ ,  $p < 0.001$ ), whereas strategic thinking does not have a statistically significant direct effect ( $B = 0.026$ ,  $\beta = 0.028$ ,  $p = 0.588$ ). These findings indicate that strategic thinking does not directly influence management competencies, but its effect is likely mediated by other variables.

To test hypothesis H5, mediation analysis was conducted to examine whether organizational culture and resilience mediate the relationship between strategic thinking and management competencies. Bootstrapping procedures (5000 resamples) were used to estimate indirect effects. The results indicate that the indirect effect of strategic thinking on management competencies through organizational culture and resilience is statistically significant. At the same time, the direct effect of strategic thinking becomes non-significant when mediators are included in the model. This pattern indicates full mediation, suggesting that strategic thinking influences management competencies only indirectly through organizational culture and resilience.

The empirical results support the proposed research model. Strategic thinking is positively associated with organizational culture and resilience (H1–H2 supported). Both organizational culture and resilience significantly predict management competencies (H3–H4 supported). The mediation analysis confirms that organizational culture and resilience fully mediate the relationship between strategic thinking and management competencies (H5 supported).

The findings of this study provide important insights into the mechanisms through which management competencies of school principals are formed under crisis conditions. The results confirm that strategic thinking, while conceptually important, does not directly translate into effective management competencies. Instead, its influence is realized through organizational culture and resilience, which act as key mediating mechanisms. This result contributes to the existing literature by suggesting that cognitive capacities alone are not sufficient for effective leadership. While previous studies emphasize the importance of strategic thinking as a core leadership competency,<sup>21</sup> the findings of this study

<sup>21</sup> Brent Davies and Barbara J. Davies, "Strategic Leadership."

demonstrate that its impact depends on its institutional and behavioral embeddedness. In other words, strategic thinking becomes effective only when it is translated into shared organizational practices and supported by adaptive capacities.

The strong role of organizational culture identified in this study confirms prior research highlighting its importance for school effectiveness and improvement.<sup>22</sup> A supportive organizational culture fosters trust, collaboration, and collective action, which are essential for implementing strategic decisions. In this sense, organizational culture functions as a mechanism that transforms individual cognitive capacities into coordinated organizational behavior. At the same time, resilience emerges as the most powerful predictor of management competencies. This finding is particularly significant in the context of crisis and aligns with previous research emphasizing resilience as a key leadership capacity under conditions of uncertainty and disruption.<sup>23, 24</sup> The results suggest that the ability to adapt, maintain stability, and mobilize resources under pressure is more critical for effective management than strategic planning alone. In war-affected school settings, this finding suggests that adaptive continuity may be more decisive for day-to-day institutional functioning than strategic cognition alone. Importantly, the combination of these findings allows for a more integrated understanding of leadership under crisis conditions. The results indicate that effective school management is not determined by a single factor but by the interaction of cognitive, organizational, and adaptive dimensions. Strategic thinking provides direction, organizational culture enables coordination, and resilience ensures continuity and adaptability. Together, these elements form a coherent system that supports management effectiveness in complex environments.

The Ukrainian context adds an important dimension to these findings. School principals operate under conditions of war, institutional transformation, and high uncertainty, where traditional management approaches are often insufficient. In such environments, the ability to maintain organizational stability, support teachers and students, and respond to rapidly changing conditions becomes critical. The results of this study suggest that resilience and organizational culture play a central role in enabling school leaders to navigate these challenges, thereby contributing not only to school effectiveness but also to the broader resilience of the educational system. From a theoretical perspective, this study contributes to the literature by integrating cognitive, organizational, and adaptive approaches to leadership into a unified explanatory model. It extends existing research by empirically demonstrating the mediating role of organizational culture and resilience in the relationship between strategic thinking and management competencies. This contributes to a more nuanced understanding of how leadership capacities are operationalized in practice, particularly in crisis contexts. From a practical perspective, the findings have important implications for leadership development and education policy. First, training programs for school principals should move beyond a narrow focus on strategic thinking and incorporate components aimed at developing organizational culture and resilience. This includes fostering collaborative practices, strengthening team cohesion, and developing emotional and adaptive capacities. Second, policy interventions should focus on creating institutional conditions that support resilience, including professional support networks, peer-learning platforms, and psychological support mechanisms for school leaders. Third, the findings highlight the importance of context-sensitive leadership models that account for crisis conditions and uncertainty, particularly in post-war recovery settings.

Despite its contributions, this study has several limitations. First, the use of self-reported data may introduce common method bias, since all core constructs were measured from the same respondents at a single point in time, which could inflate the observed relationships between variables. Although procedural steps were taken to reduce this risk, future research should incorporate multiple data sources to enhance validity. Second, cross-sectional design limits the ability to draw causal conclusions. Accordingly, the mediation model should be interpreted as a statistical explanatory model rather than as definitive evidence of causal ordering. Longitudinal studies would provide a more robust understanding

---

<sup>22</sup> Leithwood, Harris, and Hopkins, "Seven Strong Claims about Successful School Leadership."

<sup>23</sup> Day, "Resilient principals in challenging schools: The courage and costs of conviction."

<sup>24</sup> Gu and Day, "Teachers' Resilience: A Necessary Condition for Effectiveness."

of how management competencies develop over time. Third, the study focuses on the Ukrainian context, which may limit the generalizability of the findings to other educational systems. Future research may expand the analysis to include comparative studies across countries and educational contexts.

Overall, the study demonstrates that effective school management under crisis conditions depends not only on strategic thinking but also on the ability to build strong organizational environments and sustain resilience. These findings provide a foundation for rethinking leadership development in education and for designing policies that support school leaders in complex and uncertain environments.

## Conclusions

The study examined the relationships among strategic thinking, organizational culture, resilience, and management competencies of school principals under crisis conditions. The findings show that strategic thinking does not exert a significant direct effect on management competencies; instead, its influence is realized indirectly through organizational culture and resilience. Both mediators demonstrate significant positive effects, with resilience emerging as the strongest predictor.

The study provides evidence that effective school management under crisis conditions cannot be explained by cognitive factors alone. Management competencies are shaped by the interaction of strategic thinking, organizational context, and adaptive capacity. This suggests that leadership effectiveness under crisis conditions depends on the ability to translate strategic intentions into organizational practices and to sustain resilience in the face of prolonged uncertainty. From a practical perspective, the findings indicate that leadership development in education should focus not only on strategic thinking but also on strengthening organizational culture and resilience. This requires the integration of collaborative practices, adaptive decision-making, and crisis management skills into training programs for school principals. At the policy level, it is important to create institutional conditions that support school leaders, particularly in contexts of war and post-crisis recovery.

Overall, the study contributes to a more comprehensive understanding of leadership under crisis conditions by demonstrating that management competencies are formed through the interaction of cognitive, organizational, and adaptive mechanisms. These findings provide a basis for further research and for the development of more effective leadership models in education.

## Bibliography

- Bush, Tony, and Derek Glover. "School Leadership Models: What Do We Know?" *School Leadership & Management* 34 (5) (2014): 553–71. <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680>.
- Davies, Brent, and Barbara J. Davies. "Strategic Leadership." *School Leadership & Management* 26 (1) (2006): 3–20. <https://doi.org/10.1080/1363243042000172804>.
- Day, Christopher. "Resilient principals in challenging schools: The courage and costs of conviction." *Teachers and Teaching* 20 (5) (2014): 638–54. <https://doi.org/10.1080/13540602.2014.937959>.
- Eurydice. National reforms in general school education: Ukraine. 2023. <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurydedia/ukraine/national-reforms-general-school-education>.
- Green, Samuel B. *How many subjects does it take to do a regression analysis?* Multivariate Behavioral Research, 1991. <https://ru.scribd.com/document/504497572/Green-1991>.
- Gu, Qing, and Christopher Day. "Teachers' Resilience: A Necessary Condition for Effectiveness." *Teaching and Teacher Education* 23 (8) (2007): 1302–16. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2006.06.006>.
- Kalman, Mahmut, and Mustafa Cüneyt Arslan. "School principals' evaluations of their instructional leadership behaviours: Realities vs. ideals." *School Leadership & Management* 36 (5) (2016): 508–530. <https://doi.org/10.1080/13632434.2016.1247049>.
- Kremen, V. H., ed. *Vyšcha osvita Ukrainy v umovakh voiennoho stanu ta pisliavoiennoho vidnovlennia: vyklyky i vidpovidy* [Higher education of Ukraine under martial law and post-war recovery: Challenges and responses]. Kyiv: National Academy of Educational Sciences of Ukraine, 2023. <https://doi.org/10.37472/NAES-IHED-2023> [in Ukrainian].

- Leithwood, Kenneth, Alma Harris, and David Hopkins. "Seven Strong Claims about Successful School Leadership." *School Leadership & Management* 28 (1) (2008): 27–42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>.
- Lokshyna, Olena, Oksana Hlushko, Alina Dzhurylo, Svitlana Kravchenko, Oksana Maksymenko, Nina Nikolska, and Oksana Shparyk. *Osvita v realiiakh viiny: oriientyry mizhnarodnoi spilnoty: Ohliadove vydannia [Education in the realities of war: Guidelines of the international community: Review edition]*. Pedahohichna dumka, 2022. <https://doi.org/10.32405/978-966-644-614-8-2022-55> [in Ukrainian].
- Londar, Lidia, and Marcus Pietsch. "Key Aspects of Managing Education Resilience During the War: The Case of Ukraine." *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice* 4 (63) (2025): 626–43. <https://doi.org/10.55643/fcapter.4.63.2025.4676>.
- Mendoza, Jeck Richard A., and Leonora F. De Jesus. "School management and leadership in the contemporary state of education system in the Philippines." *Pantao: The International Journal of the Humanities and Social Sciences* 3 (3) (2024): 48–58. <https://doi.org/10.69651/PIJHSS030305>.
- Nazaruk, Stanisława, Olena Budnyk, Tamara Tkachuk, Kateryna Fomin, Barbara Sokołowska, and Marzena Ruszkowska. "Pedagogical Discourse on Educational Management in Wartime: The Ukrainian Case." *Multidisciplinary Journal of School Education* 14 (1[27]) (2025): 13–32. <https://doi.org/10.35765/mjse.2025.1427.01>.
- Second Congressional Commission on Education (EDCOM II). Fixing the foundations: A matter of national survival (EDCOM II Year Two Report). Second Congressional Commission on Education. 2025. <https://edcom2.gov.ph/media/2025/01/EDCOM-2-Year-2-Report-Fixing-the-Foundations-2025.pdf>.
- Sysoieva, Svitlana. "Osvitni reformy: osvitolohichnyi kontekst" ["Educational reforms: An educological context"]. Kyiv: Kyivskyi universytet imeni Borysa Hrinchenka, 2013. [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/711758/1/S\\_Sysoieva\\_2013\\_KUBG.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/711758/1/S_Sysoieva_2013_KUBG.pdf) [in Ukrainian].
- Tabachnick, Barbara G., and Linda S. Fidell. *Using Multivariate Statistics*. Pearson, 2019. <https://www.pearsonhighered.com/assets/preface/0/1/3/4/0134790545.pdf>.
- Valendez, Hero Jun B., Raul C. Orogan, Virgencita B. Caro, and Gladys S. Escarlos. "Strategic Thinking, School Culture, and Resilience on Managerial Capabilities of School Leaders." *International Journal of Innovative Science and Research Technology* 10 (5) (2025): 1994–2004. <https://doi.org/10.38124/ijisrt/25may1283>.
- World Bank. *Education: Impact of the war in Ukraine*. World Bank, 2022. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099945306202211104/pdf/P1775870809f1d04d0844c0e7042abf0eb5.pdf> [in Ukrainian].
- World Bank. *Lifting Education Access and Resilience in times of Need in Ukraine (P504171): Program information document (PID), concept stage* (Report No. PIDPC00063). World Bank, February 22, 2024. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022724093-022671/pdf/P50417112fc5cf0d194f41e3af05c37ca2.pdf>.

**Ольга Піжук**

Докторка економічних наук, доцентка, кафедра міждисциплінарної освіти факультету «Києво-Могилянська школа професійної та неперервної освіти», Національний університет «Києво-Могилянська академія», Україна  
<https://orcid.org/0000-0002-5802-1053>  
o.pizhuk@ukma.edu.ua

**Тетяна Нагорняк**

Докторка політичних наук, професорка, декан факультету «Києво-Могилянська школа професійної та неперервної освіти», Національний університет «Києво-Могилянська академія», Україна  
<https://orcid.org/0000-0002-6416-5774>  
t.nagornyak@ukma.edu.ua

**Матеуш Каміонка**

Доктор філософії (PhD), асистент професора, кафедра польсько-українських студій факультету міжнародних і політичних студій, Ягеллонський університет, Краків, Польща  
<https://orcid.org/0000-0002-7316-145X>  
mateusz.kamionka@uj.edu.pl

## **СТІЙКІСТЬ ДИРЕКТОРІВ ШКІЛ В УМОВАХ КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

У статті досліджено механізм взаємозв'язку стратегічного мислення, організаційної культури, стійкості та управлінських компетентностей керівників шкіл в умовах війни та високого рівня невизначеності. Особливу увагу приділено аналізу опосередкованого впливу організаційної культури та стійкості як ключових медіаторів.

Емпіричною основою дослідження є результати кількісного опитування керівників шкіл та адміністраторів закладів загальної середньої освіти в Україні ( $n = 125$ ). Для аналізу даних використано методи описової статистики, аналізу надійності (коефіцієнт  $\alpha$  Кронбаха), кореляційного аналізу Пірсона, множинної регресії та медіаційного аналізу із застосуванням бутстрепінгу.

Результати дослідження показали, що стратегічне мислення не має статистично значущого прямого впливу на управлінські компетентності. Цей вплив є опосередкованим через організаційну культуру та стійкість. Обидві змінні демонструють значущий позитивний вплив на управлінські компетентності, причому стійкість є найсильнішим предиктором. Медіаційний аналіз підтверджує наявність повної медіації.

Отримані результати свідчать про те, що управлінські компетентності керівників шкіл в умовах війни формуються завдяки не лише когнітивним здібностям, але й організаційним та адаптивним механізмам. Дослідження є важливим для розвитку теорії управління освітою, оскільки поєднує когнітивний, організаційний та адаптивний підходи в єдину пояснювальну модель ефективності лідерства.

Практична значущість результатів полягає у визначенні напрямів розвитку управлінських компетентностей керівників шкіл, зокрема необхідності посилення організаційної культури та стійкості поряд зі стратегічним мисленням, особливо в умовах війни та післякризового відновлення.

**Ключові слова:** управління освітою, кризове управління, управлінські компетентності, стратегічне мислення, організаційна культура, стійкість, стійкість директорів шкіл, війна.

*Подано / Submitted: 20.03.2026*

*Схвалено до публікації / Accepted: 20.04.2026*

*Оприлюднено / Published: 29.05.2026*



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)



---

<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2026.3.2.123-133>

**УДК 334.758:334.72**

**Марина Могилова**

Докторка економічних наук, доцентка,  
професорка кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,  
Національний університет «Кієво-Могилянська академія», Україна  
<https://orcid.org/0000-0003-2411-8014>  
[m.mohylova@ukma.edu.ua](mailto:m.mohylova@ukma.edu.ua)

**Олексій Білько**

Здобувач ступеня магістра  
за ОНП «Розвиток бізнесу: управління та консалтинг»,  
Національний університет «Кієво-Могилянська академія», Україна  
<https://orcid.org/0009-0005-7079-0348>  
[o.bilko@ukma.edu.ua](mailto:o.bilko@ukma.edu.ua)

**ОСОБЛИВОСТІ  
ПЕРЕДІНВЕСТИЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ УГОД  
ЗЛИТТЯ І ПОГЛИНАННЯ (M&A) В ІТ-СЕКТОРІ**

*Статтю присвячено окресленню змісту, етапів і методів дослідження в передугодовій фазі M&A з акцентом на їхніх особливостях в ІТ-секторі. Проведено аналіз світового і вітчизняного ринку M&A в ІТ із визначенням тенденцій його розвитку і виявленням зростаючої значущості. На основі позитивного і негативного досвіду злиттів та поглинань технологічних компаній доведено потребу в чіткій організаційно-економічній обґрунтованості угод, враховуючи складність процесу і специфіку ІТ-бізнесу. Основна увага дослідження сконцентрована на передінвестиційному дослідженні, результати якого визначають контур наступних етапів де-юре і де-факто інтеграції та загальну ефективність угоди. Розглянуто етапи і методи передугодової фази в єдиній логічній послідовності і взаємозв'язку первинної гіпотези синергій, due diligence (DD), оцінювання бізнесу, аналізу ризиків, діагностики організаційної сумісності. Розкрито особливості обґрунтування мотивів і гіпотези синергій від M&A в ІТ, для яких основним джерелом є об'єднання інтелектуального капіталу. Охарактеризовано специфіку due diligence технологічних компаній під час злиття і поглинання: поряд із правовою перевіркою і фінансово-бухгалтерським аудитом об'єктів права інтелектуальної власності (ОПІВ) обов'язковим є техніко-технологічний DD технологічних систем, операційних процесів, технологічної платформи, який потребує відповідної організації. Акцентовано увагу на організаційному DD для оцінювання сумісності ІТ-компаній з метою уникнення ризиків втрати ключових фахівців і руйнування ефективних інженерних практик. Розкрито основні підходи*

до оцінювання бізнесу в IT-індустрії з окресленням особливостей визначення його вартості методами DCF і ROV. Запропоновано низку галузевих ринкових мультиплікаторів для розрахунку ринкової вартості технологічних компаній залежно від виду їхньої основної діяльності. Визначено типи для IT-бізнесу ризику. Сформульовано принципи положення прогнозування синергетичного ефекту M&A в IT-сфері.

**Ключові слова:** злиття та поглинання, IT-компанії, due diligence, оцінювання бізнесу, синергетичний ефект, передінвестиційне дослідження, інтеграція.

**Постановка наукової проблеми.** Упродовж останнього десятиліття злиття та поглинання у сфері інформаційних технологій посіли помітне місце серед механізмів перерозподілу корпоративного контролю і концентрації економічних ресурсів. Злиття і поглинання (M&A) слід розглядати як управлінський інструмент розвитку бізнесу, за допомогою якого можливе прискорення реалізації стратегії та добудови технологічних компетенцій швидше, ніж це можливо органічно. Специфікою угод в IT є те, що об'єктом придбання переважно є нематеріальні активи (програмний код, алгоритми, масиви даних, права інтелектуальної власності) і команди фахівців, здатні забезпечувати розвиток і масштабування цифрових продуктів. На відміну від традиційних галузей, де економічна логіка M&A пов'язана з концентрацією виробничих потужностей і доступом до матеріальної інфраструктури, в IT-секторі визначальну роль відіграють знання, організаційна спроможність та технологічна сумісність.

Зростання ролі інформаційних технологій у глобальній економіці позначається на світовому ринку злиттів і поглинань. Нині технологічні компанії формують одну з найбільших часток угод M&A. У 2024 році в межах конгломерату галузей ТМТ саме технологічні компанії забезпечили понад чотири п'ятих від загальної кількості угод і три чверті їхньої сукупної вартості, де основним джерелом зростання вартості залишалося програмне забезпечення.

Зростання масштабів ринку M&A не означає автоматичного створення економічної вартості для компаній-покупців. Значна частина угод не досягає цілей, і в середньому фінансові та ринкові показники покупців після придбань не демонструють стійкого поліпшення. Це свідчить про наявність чинників, які залишаються поза межами формальних фінансових розрахунків, але стають визначальними після укладання угоди. Крім того, слід враховувати загальну сукупність усіх факторів загального характеру і специфічних, що визначаються галузевими особливостями бізнесу. Беручи до уваги зазначене вище, злиття та поглинання в IT доцільно розглядати як багаторівневий процес, у межах якого передугодові припущення щодо синергій мають бути узгоджені з реальними технологічними та організаційними обмеженнями.

**Мета статті.** Зважаючи на активізацію ринку M&A в IT-секторі і галузеві особливості капіталізації бізнесу, актуальним є формування системи методів дослідження для обґрунтування доцільності угоди злиття / поглинання IT-компаній на різних стадіях цього процесу. Метою цієї статті є окреслення змісту, етапів і методів дослідження в передугодовій фазі M&A з акцентом на їхній специфіці в IT-сфері.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Злиття та поглинання компаній є предметом багатьох досліджень у макро- та мікроекономічному вимірі. Зокрема, ці явища вивчають у контексті оцінювання розвитку і трансформацій ринку M&A як макроекономічного явища, що є індикатором загальноекономічних та інтеграційних процесів<sup>1, 2</sup>. У працях П. А. Гохана і М. Табахарнюка розкрито загальні теоретичні і прикладні аспекти злиття й поглинання компаній: суть,

<sup>1</sup> А. В. Иванов, Т. В. Орехова, «Імперативи взаємовпливу інвестування та процесу транскордонних злиттів і поглинань», *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»* 10 (2017), [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3491/3161](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3491/3161).

<sup>2</sup> В. С. Хаустова, Т. В. Колодяжна, *Вплив процесів злиттів і поглинань на конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації* (ФОП Лібуркіна Л. М., 2019).

Таблиця 1

## Динаміка ринку M&amp;A в ІТ-секторі

Показник	Рік				
	2005	2010	2015	2020	2025
Світовий ринок M&A					
Вартість угод M&A в ІТ, млрд дол. США	94,69	98,98	249,77	1584,68	1630,05
Частка угод ІТ у загальній вартості угод M&A, %	3,39	3,60	5,23	48,48	40,38
Кількість угод M&A в ІТ	3644	3151	5101	14068	10409
Частка угод ІТ у загальній кількості угод M&A, %	10,12	7,03	10,62	29,74	26,36
Ринок M&A в Україні					
Вартість угод M&A в ІТ, млн дол. США	x	x	150,00	184,00	245,00
Частка угод ІТ у загальній вартості угод M&A, %	x	x	14,84	20,98	30,40
Кількість угод M&A в ІТ	x	x	3	13	12
Частка угод ІТ у загальній кількості угод M&A, %	x	x	6,25	19,70	26,67

Примітка. Розраховано за даними IMAA і KPMG M&A Radar<sup>3,4</sup>.

класифікація, обґрунтування мотивів, поетапність процесу, організація<sup>5,6</sup>. Також M&A досліджують з погляду стратегічного та антикризового управління<sup>7,8</sup>. У низці праць розкрито окремі аспекти специфіки процесів злиття і поглинання підприємств різних сфер економіки, зокрема ІТ-індустрії<sup>9,10,11,12</sup>. Розвиток ринку M&A в ІТ з різними варіаціями угод зумовлює потребу в більш чіткому та рельєфному окресленні особливостей кожного етапу злиття чи поглинання ІТ-компаній, базовим з яких є етап передінвестиційного дослідження, оскільки визначає контур і результативність де-юре і де-факто інтеграції.

**Основний матеріал дослідження.** Активізація злиттів і поглинань ІТ-компаній зумовлена загальними закономірностями розвитку ринку M&A, зокрема впливом фактору технологічних змін на активність інтеграційних процесів і трансформацію галузевої структури ринку. Дані щодо динаміки світового і вітчизняного ринку злиттів і поглинань свідчать про зростання його кількісних, вартісних і відносних параметрів саме в ІТ-секторі (табл. 1). У світовому контексті при аналізі ринку M&A в ІТ досліджують сукупність угод у підсекторах програмного забезпечення та ІТ-консалтингу і сервісів, в українському — за категорією «інновації і технології» (I&T). За останні 10 і 20 років вартісні параметри світового ринку M&A в ІТ зросли, відповідно, у 6,5 і 17 разів. Майже дво- і трикратно збільшилась кількість укладених угод. З огляду на відносно «молодий» ринок злиттів і поглинань в Україні, динаміка його розвитку демонструє збільшення кількості і вартості угод з 2015 року, відповідно, у 2 і 1,6 раза. Принциповим є показник

<sup>3</sup> Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances, “M&A Statistics – Worldwide, Regions, Industries & Countries,” 2025, <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics>.

<sup>4</sup> KPMG, “M&A Radar 2024: Україна,” 2025, <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2025/02/2024-ma-radar-ukraine.html>.

<sup>5</sup> Patrick A. Gaughan, *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings* (John Wiley & Sons, 2011), 15.

<sup>6</sup> М. Табахарнюк, *Гра на мільйон: практика злиття та поглинання в Україні* (Київська книжково-журнальна фабрика, 2012).

<sup>7</sup> Марина Могилова, «Обґрунтування стратегії злиття і поглинання в системі антикризового управління», *Інвестиції: практика та досвід* 2 (2025): 7–13, <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.7>.

<sup>8</sup> Галина Філюк, Наталія Скопенко, Ірина Северина, «Злиття та поглинання як стратегія розвитку компаній в умовах сучасних викликів», *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка* 1, № 224 (2024): 104–110, <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/12>.

<sup>9</sup> Black Duck, *2025 Open Source Security and Risk Analysis Report*. 2025, <https://www.blackduck.com/content/dam/black-duck/en-us/reports/rep-ossra.pdf>.

<sup>10</sup> Myriam Cloudt, John Hagedoorn, and Hans Van Kranenburg, “Mergers and Acquisitions: Their Effect on the Innovative Performance of Companies in High-Tech Industries,” *Research Policy* 35, no. 5 (2006): 642–54, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.01.005>.

<sup>11</sup> European Commission, *Merger Control Procedures: Which Mergers Get Reviewed by the EU?*, accessed January 15, 2026, [https://competition-policy.ec.europa.eu/system/files/2021-02/merger\\_control\\_procedures\\_en.pdf](https://competition-policy.ec.europa.eu/system/files/2021-02/merger_control_procedures_en.pdf).

<sup>12</sup> Synopsys, *2024 Open Source Security and Risk Analysis Report*. 2024, [https://static.carahsoft.com/concrete/files/1617/1597/8665/2024\\_Open\\_Source\\_Security\\_and\\_Risk\\_Analysis\\_Report\\_WRAPPED.pdf](https://static.carahsoft.com/concrete/files/1617/1597/8665/2024_Open_Source_Security_and_Risk_Analysis_Report_WRAPPED.pdf).

суттєвого зростання частки IT-сектору як на світовому, так і на вітчизняному ринку M&A. Зріз ринку M&A в IT-сфері останніх років є корисним з управлінського погляду, оскільки демонструє його масштабування і структурні зміни, зокрема вартісну концентрацію та коливання темпів активності, які прямо впливають на конкуренцію за якісні технологічні активи.

У 2017–2025 рр. IT-угоди стабільно формують помітну частку загального ринку M&A. У деякі роки спостерігається відмінність у змінах його кількісних і вартісних параметрів, коли зі зменшенням кількості транзакцій їхня сукупна вартість змінювалася непропорційно. Це свідчить про концентрацію капіталу у вибіркових угодах і чутливість оцінок до технологічних хвиль та інвестиційних пріоритетів в IT-секторі. У 2025 р. одночасне відновлення кількості й істотне зростання сукупної вартості вказує на повернення до масштабних угод, у яких покупець отримує не лише продукт, а й платформну позицію, доступ до даних або критичний елемент технологічного контуру. В Україні на ринку M&A показники технологічного сегменту іноді різко змінюються через коливання загальної активності угод, як у 2022 р. Період 2023–2024 рр. характеризується як фаза стабілізації, дані 2025 р. показують відновлення загальної активності зі зростанням кількості технологічних угод, але зменшенням їхньої сукупної вартості. Така комбінація означає переважання транзакцій середнього і малого масштабу, а великі угоди залишаються поодинокими й потребують окремого пояснення їхніх драйверів.

Великий досвід інтеграції в IT-індустрії свідчить про позитивну і негативну результативність таких угод. Умовно успішними технологічними придбаннями з посиленням стратегічної позиції покупця можна вважати Google — Android як основу мобільної екосистеми, Meta — Instagram як приклад масштабування продукту й монетизації мережевих ефектів, Microsoft — LinkedIn як інтеграцію професійної мережі в корпоративний контур, IBM — Red Hat як платформний крок у напрямі гібридної хмари, а також Microsoft — GitHub як придбання інфраструктури для розробників із подальшим розширенням екосистемної цінності. У цих кейсах ключовими є відносно чітка логіка придбання, зрозумілий механізм інтеграції і здатність зберегти продуктову динаміку після зміни контролю. Водночас угоди HP — Autonomy, Microsoft — Nokia Devices & Services, Google — Motorola Mobility, Yahoo — Tumblr, eBay — Skype стали проблемними для покупця. Спільною рисою цих кейсів є поєднання переплати або надмірних очікувань із недооцінюванням інтеграційної складності, зміною ринкового контексту, слабкою сумісністю продуктового контуру або управлінськими рішеннями, що порушили відтворюваність інноваційного циклу. Зазначене вище пояснює важливість чіткої організаційно-економічної обґрунтованості угод, враховуючи складність процесу і специфіку IT-бізнесу, для якого недостатньо загальних фінансових аргументів і критичними є етапні рішення щодо нематеріальних активів, технологічної сумісності, контрактного профілю клієнтів та утримання ключових команд.

На передогодовій стадії закладається управлінська керованість усіх наступних кроків, формується інвестиційна логіка M&A, визначаються критерії відбору мети, здійснюється первинне оцінювання вартості й окреслюються ключові ризики, пов'язані з нематеріальними активами. Неврахування цих аспектів підвищує ймовірність того, що навіть формально успішна транзакція не матиме своїм результатом створення очікуваної синергетичної вартості.

Передогодова фаза в технологічних M&A є етапом, на якому стратегічний намір покупця переводиться у формалізовану інвестиційну гіпотезу з її подальшою перевіркою. Її завдання полягають у визначенні мотивів, уточненні джерел і механізмів формування синергетичної вартості, встановленні критичних припущень і параметрів прийнятної чи неприйнятної ціни. Для IT-сектору ці питання набувають особливої ваги, оскільки значна частина вартості пов'язана з нематеріальними ресурсами, щодо яких є складнощі в оцінюванні без спеціалізованої діагностики. Через це методи передогодової фази доцільно розглядати в єдиній логічній послідовності, у якій первинна гіпотеза синергій, фінансова оцінка, аналіз ризиків, організаційна сумісність і належна перевірка є взаємопов'язаними. За результатами всіх процедур має бути обґрунтована її ймовірна ціна, що передбачає застосування різних методів вартісного оцінювання бізнесу, процедури due diligence, моделювання, різних підходів визначення синергетичного ефекту.

Для попереднього вартісного оцінювання бізнесу (компаній-учасників угоди і об'єднаної компанії) використовують різні методи. Базовим є метод дисконтування грошових потоків, в основі якого низка принципових припущень: чітка фіксація джерел формування майбутніх грошових потоків; їх залежність від утримання клієнтів, ціноутворення, витрат на розроблення й інфраструктуру, потреб інвестування в продукт. У технологічних компаніях помилка в припущеннях часто виникає не на рівні математичної форми моделі, а на рівні операційного змісту: наприклад, коли витрати на розвиток продукту інтерпретуються як тимчасовий тягар, а не як умова збереження конкурентності. Тому передугодова DCF-оцінка має спиратися на причинно-наслідковий опис бізнес-моделі й окремо фіксувати припущення, які перевірятимуться належним *due diligence*.

Оцінювання методом дисконтування грошових потоків передбачає розрахунок показників чистої приведеної вартості (NPV) і внутрішньої норми дохідності (IRR). Ці вартісноутворюючі показники слід трактувати як критерії відбору та тест на чутливість і доцільно розглядати разом за сценарним аналізом. Важливість такого підходу в технологічних придбаннях зумовлена вразливістю угод до типових для ІТ ризиків (затримка в розвитку продукту, вплив ключових фахівців, втрата великих клієнтів), опціональністю частини очікуваних вигод, які виникають лише за певних умов, і тому недостатністю середньострокового прогнозу. В обґрунтуванні ставки дисконтування для технологічних компаній важливою є інтерпретація метрик WACC і ROIC, оскільки частина інвестицій відображається як поточні витрати, насамперед у дослідженнях і розробленні, безпеці, роботі з даними та навчанні персоналу. В оцінюванні принципово розмежовувати тимчасову прибутковість і стійку здатність отримання прибутку, а також пояснювати, завдяки чому може зберігатися різниця між ROIC і WACC у конкурентному середовищі.

Оцінювання вартості бізнесу методами порівняльного підходу виконує функцію зовнішньої перевірки й інструменту первинного позиціонування ціни. Для ІТ-сектору її цінність полягає в тому, що ринок часто капіталізує очікування щодо масштабу і темпів зростання доходів швидше, ніж це відображається в бухгалтерських показниках. Водночас ринкові мультиплікатори вводять в оману, якщо ігнорувати відмінності компаній-аналогів у структурі виручки, рівні впливу (припливу) клієнтів, концентрації продажів, маржинальності сервісної складової та інтенсивності інвестицій у продукт. Об'єктивність оцінювання зумовлює потребу в обґрунтуванні і виборі характеристик компаній, які забезпечують їх порівняльність, і характеристик, які впливають на умовність порівняння.

З метою максимально об'єктивного оцінювання вартості ІТ-компанії порівняльним підходом доцільно використовувати систему загальноприйнятих і специфічно галузевих мультиплікаторів, що залежать від моделі бізнесу. Для продуктових компаній з підпискою це може бути P/ARR (ARR — річний повторюваний дохід від підписок, який визначає стабільність грошового потоку). Для споживчих цифрових продуктів і платформ, де ключовою цінністю є база користувачів, можна застосовувати P/MAU (MAU — кількість місячних активних користувачів, що наближено описує масштаб і потенціал монетизації). Для маркетплейсів і транзакційних платформ можна використати P/GMV (GMV — валовий обсяг транзакцій або товарообіг через платформу). Однак цей мультиплікатор коректно використовувати як допоміжний, оскільки GMV показує обсяг обороту на платформі, а не показники монетизації. Для інфраструктурних ІТ-бізнесів, насамперед датацентрів і хмарної інфраструктури, як галузевий мультиплікатор доцільно використовувати P/МВт (вартість на 1 мегават встановленої потужності) або як альтернативу P/U (вартість на один unit серверів). Для сервісних і аутсорсингових компаній специфічним «ІТ-показником» може бути виручка або валовий прибуток на одного працівника (FTE) як індикатор продуктивності людського капіталу, але як базовий все ж залишається P/EBITDA.

Застосування методів дохідного і ринкового підходів ґрунтується на фактичних техніко-економічних параметрах оцінюваних компаній і мультиплікаторах ринку ІТ-бізнесу. Через високу невизначеність технологічних ринків у передугодовій фазі доцільно застосовувати сценарне моделювання, формуючи його навколо подій дискретного характеру, здатних змінити траєкторію

і масштаби грошових потоків<sup>13</sup>. До таких подій у технологічних компаніях можуть належати зміна правил доступу до платформ, поява сильного конкурента, витік даних, суттєвий вплив клієнтів через зниження якості сервісу та втрата ключових фахівців. Наступним кроком передінвестиційного дослідження є моделювання Монте-Карло, коли потрібно перейти від кількох сценаріїв до розподілу результатів і отримати оцінку ймовірності від'ємного NPV чи концентрації ризику в обмеженому наборі припущень.

Результати оцінювання бізнесу дають змогу попередньо прогнозувати синергії, які на передогодовому етапі слід формулювати як перевірювані гіпотези у взаємозв'язку з операційними передумовами. Попередній прогноз синергій має бути чітким, структурованим, дещо стриманим в оцінках. Відповідно до мотивів M&A доцільно розрізняти синергії, що виникають унаслідок поєднання продуктів і платформ, синергії каналів продажів і маркетингу, а також синергії економії витрат, пов'язані з інфраструктурою, інженерними процесами та підтримкою. Для ІТ характерним є те, що дохідні синергії залежать від сумісності продуктових дорожніх карт і здатності зберігати темпи розробки після угоди, тоді як витратні синергії часто потребують глибоких змін у процесах і можуть створювати ризик деградації сервісу.

У передогодовій фазі діагностики підлягає організаційна сумісність учасників угоди, що доцільно фіксувати за допомогою формалізованих рамок, зокрема моделі 7S, за якою організацію розглядають як систему взаємопов'язаних елементів, а не набір декларацій про культуру. В ІТ-угодах системність є визначальною, оскільки здатність створювати продукт підтримується поєднанням навичок команди, управлінського стилю, внутрішніх систем ухвалення рішень, практик планування та контролю якості. Діагностика організаційної сумісності дає змогу визначити, які конфлікти управлінської логіки можуть знизити вартість придбання через демотивацію ключових людей або руйнування ефективних інженерних практик<sup>14</sup>.

Чистоту M&A і формування критеріїв та аналітично-інформаційної бази для обґрунтування договірної ціни угоди забезпечує якісний due diligence, в якому для ІТ-сфери технологічний і технічний блоки не менш важливі за фінансовий та юридичний. ІТ-перевірка передбачає оцінювання технологічних систем, операційних процесів, можливостей і масштабованості технологічної платформи, потреб інтеграції, кібербезпекових і комплаєнс-ризиків. Особливої уваги потребує перевірка ризиків ланцюга постачання програмного забезпечення, включно з компонентами з відкритим кодом, уразливостями та ліцензійними обмеженнями. Галузеві огляди демонструють системність цих ризиків у комерційних кодових базах, що підкреслює потребу введення їх у програму due diligence до ухвалення остаточного рішення. У частині кіберризиків корисними є підходи, які пропонують мінімально необхідний рівень перевірки постачальників і залежностей як елемент управління кіберризиками в ланцюгу постачання<sup>15</sup>. За результатами due diligence має бути визначена система ризиків, структурованих за рівнем, значущістю, сферою діяльності компанії.

Окреслені вище процедури й методи передінвестиційного дослідження M&A з акцентом на особливостях due diligence, оцінюванні вартості бізнесу та визначенні синергетичного ефекту для ІТ-сфери наведено в таблиці 2.

На основі результатів досліджень, due diligence, оцінювання вартості та синергетичного ефекту в передогодовій фазі M&A формується інформаційно-доказова база для переговорного процесу з визначенням меж раціональності угоди. Вартісна оцінка, аналіз ризиків і первинна гіпотеза синергій мають бути узгоджені з попереднім розумінням технологічної платформи, організаційної спроможності та комплаєнс-обмежень. Якість цієї роботи визначає

<sup>13</sup> Aswath Damodaran, "Probabilistic Approaches: Scenario Analysis, Decision Trees and Simulation," accessed January 23, 2026, <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pdfiles/DSV2/Ch3.pdf>.

<sup>14</sup> McKinsey & Company, "Enduring Ideas: The 7-S Framework," March 1, 2008, <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>.

<sup>15</sup> National Institute of Standards and Technology, NIST Cybersecurity Supply Chain Risk Management: Due Diligence Assessment Quick-Start Guide. NIST SP 1326 ipd (Initial Public Draft). October 2024, <https://doi.org/10.6028/NIST.SP.1326.ipd>.

Таблиця 2

## Особливості передугодової фази угод M&amp;A в IT-сфері

Етапи і методи дослідження M&A	Особливості в IT-сфері
Обґрунтування мотивів і первинної гіпотези синергії	Джерело синергії — об'єднання інтелектуального капіталу. Виокремлення синергії за видами: 1) поєднання продуктів і платформ; 2) синергія каналів продажів і маркетингу; 3) синергія витрат, пов'язаних з інфраструктурою, інженерними процесами та підтримкою.
Due diligence (DD):	
юридичний	правова перевірка об'єктів права інтелектуальної власності (ОПІВ)
фінансово-бухгалтерський	аудит нематеріальних активів
техніко-технологічний	обов'язковий; оцінювання технологічних систем, операційних процесів, технологічної платформи; виявлення кібербезпекових і комплаєнс-ризиків, ризиків ланцюга постачання програмного забезпечення, включно з компонентами з відкритим кодом, ліцензійними обмеженнями.
організаційний	оцінювання організаційної сумісності IT-компаній для уникнення ризиків втрати ключових фахівців і руйнування ефективних інженерних практик
організація проведення due diligence	тимчасові протоколи захисту і правила доступу для належної перевірки й зменшення ризику кібератак
Оцінювання вартості бізнесу:	
метод DCF	Недостатність середньострокового прогнозу. Оцінювання WACC і ROIC: розмежування тимчасової і стійкої прибутковості; витрати на дослідження і розроблення, безпеку, роботу з даними і навчання персоналу — це поточні витрати. Витрати на розвиток продукту — умова збереження доходів. Типові ризики: затримки в розвитку продукту, вплив ключових фахівців, втрата великих клієнтів.
метод ROV	Додаткові критерії аналогів: клієнтська база; маржинальність сервісної складової; інтенсивність інвестицій у IT-продукт. Застосування галузевих ринкових мультиплікаторів: P/ARR; P/MAU; P/GMV; P/MBT; P/U; P/FTE.
Моделювання грошових потоків (сценарне, Монте-Карло)	Фактори впливу на CF: зміна правил доступу до платформ; витік даних; втрата клієнтів через зниження якості сервісу; втрата ключових фахівців; поява сильного конкурента.
Прогнозування синергетичного ефекту	а) Залежність дохідних синергій від сумісності продуктових дорожніх карт і здатності зберігати темпи розроблення після угоди; б) витратні синергії потребують змін у процесах і можуть створювати ризик деградації сервісу.

Примітка. Складено авторами.

обґрунтованість та об'єктивність початкової ціни і те, чи буде подальша перевірка спрямована на критичні припущення, від яких залежить створення вартості. У подальшому процесі M&A попередня інвестиційна теза із сукупності припущень на основі результатів передінвестиційного дослідження поступово трансформується в юридично оформлену домовленість та де-факто інтеграцію. Ці етапи також мають обов'язково зважати на специфіку IT-бізнесу. Дотримання всіх процедур з обґрунтування, укладання та реалізації угоди M&A в контексті особливостей інтеграції компаній IT-сектору дасть змогу створити базис ефективного злиття чи поглинання бізнес-структур технологічного сектору.

### Висновки і перспективи подальших розвідок

За результатами дослідження можна зробити висновок, що основним джерелом синергії злиття і поглинання в IT-сфері є об'єднання інтелектуального капіталу як взаємопов'язаної сукупності цифрових продуктів і команди фахівців, що забезпечують їхній розвиток.

Відповідно це позначається на особливостях процесу M&A в ІТ, який слід розглядати як послідовність взаємопов'язаних рішень, де передугодова підготовка формує інформаційний базис укладання угоди і формує основу для подальшого створення вартості. У передугодовій фазі фінансові інструменти оцінювання поєднуються з аналізом нематеріальних активів, технологічної сумісності та організаційних характеристик компаній, що зменшує розрив між фінансовою моделлю угоди та фактичними можливостями її реалізації в умовах ІТ-бізнесу. Ключовими елементами due diligence ІТ-компаній є права перевірка і фінансово-бухгалтерський аудит ОПВ та інших нематеріальних активів. Обов'язковим є техніко-технологічний due diligence програмного забезпечення, масивів даних, технологічних систем, операційних процесів, технологічної платформи тощо. Підходи до оцінювання вартості ІТ-бізнесу беруть до уваги його особливості. Щодо розрахунку грошових потоків за методом DCF надважливо ідентифікувати тимчасову і стійку прибутковість та типові ІТ-ризики, правильно класифікувати R&D, витрати на навчання. Оцінювання методом ROV потребує застосування специфічних галузевих ринкових мультиплікаторів, як-от P/ARR; P/MAU; P/GMV; P/MBт; P/U; P/FTE.

Подальші наукові дослідження слід зосередити на фазі укладання угоди M&A з акцентом на особливостях для ІТ-компаній і післяугодовому етапі, на якому інтеграційні рішення перетворюють закладені припущення на вимірюваний результат. Перспективним напрямом є розроблення та емпірична перевірка підходів до постінтеграційного оцінювання з урахуванням ІТ-специфічних показників якості продукту і сервісу, утримання клієнтів і кадрової стійкості.

#### Список використаних джерел

- Іванов, А. В., Орехова Т. В. «Імперативи взаємовпливу інвестування та процесу транскордонних злиттів і поглинань». *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»* 10 (2017). [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ес\\_n/article/view/3491/3161](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ес_n/article/view/3491/3161).
- Могилова, Марина. «Обґрунтування стратегії злиття і поглинання в системі антикризового управління». *Інвестиції: практика та досвід* 2 (2025): 7–13. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.7>.
- Табахарнюк, М. О. *Гра на мільйон: практика злиття та поглинання в Україні*. Київська книжково-журнальна фабрика, 2012.
- Филюк, Галина, Наталія Скопенко, Ірина Северина. «Злиття та поглинання як стратегія розвитку компаній в умовах сучасних викликів». *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка* 1, № 224 (2024): 104–110. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/12>.
- Хаустова, В. С., Т. В. Колодяжна. *Вплив процесів злиттів і поглинань на конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації*. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2019.
- Armstrong Teasdale. *2021 Private Target M&A Deal Points Study*. 2021. <https://www.armstrongteasdale.com/content/uploads/2022/06/2021-private-study.pdf>.
- Black Duck. *2025 Open Source Security and Risk Analysis Report*. 2025. <https://www.blackduck.com/content/dam/black-duck/en-us/reports/rep-ossra.pdf>.
- Cain, Matthew D., David J. Denis, and Diane K. Denis. “Earnouts: A Study of Financial Contracting in Acquisition Agreements.” *Journal of Accounting and Economics* 51, no. 1–2 (2011): 151–70. <https://doi.org/10.1016/j.jaccoco.2010.05.001>.
- Cloodt, Myriam, John Hagedoorn, and Hans Van Kranenburg. “Mergers and Acquisitions: Their Effect on the Innovative Performance of Companies in High-Tech Industries.” *Research Policy* 35, no. 5 (2006): 642–54. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.01.005>.
- Damodaran, Aswath. “Probabilistic Approaches: Scenario Analysis, Decision Trees and Simulation.” Accessed January 23, 2026. <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pdfiles/DSV2/Ch3.pdf>.
- Deloitte. “Role of Cybersecurity in M&A.” Accessed February 3, 2026. <https://www.deloitte.com/in/en/services/consulting/services/cyber/role-of-cybersecurity-in-m-a.html>.
- Dinneen, Brian, Christine Johnson, and Alex Liu. “Post-Close Excellence in Large-Deal M&A.” McKinsey & Company, June 29, 2021. <https://www.mckinsey.com/capabilities/m-and-a/our-insights/post-close-excellence-in-large-deal-m-and-a>.

- European Data Protection Board. *Guidelines 07/2020 on the Concepts of Controller and Processor in the GDPR, Version 2.1*. 2021. [https://www.edpb.europa.eu/system/files\\_en?file=2023-10%2FEDPB\\_guidelines\\_202007\\_controllerprocessor\\_final\\_en.pdf](https://www.edpb.europa.eu/system/files_en?file=2023-10%2FEDPB_guidelines_202007_controllerprocessor_final_en.pdf).
- European Commission. *Merger Control Procedures: Which Mergers Get Reviewed by the EU?* Accessed January 15, 2026. [https://competition-policy.ec.europa.eu/system/files/2021-02/merger\\_control\\_procedures\\_en.pdf](https://competition-policy.ec.europa.eu/system/files/2021-02/merger_control_procedures_en.pdf).
- Gaughan, Patrick A. *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*. John Wiley & Sons, 2011.
- Haspeslagh, Philippe, and David Jemison. "Making Acquisitions Work." 1991. [https://flora.insead.edu/fichiersti\\_wp/Inseadwp1992/92-04.pdf](https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/Inseadwp1992/92-04.pdf).
- Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances. "M&A Statistics – Worldwide, Regions, Industries & Countries." 2025. <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics>.
- KPMG. "M&A Radar 2024: Україна." 2025. <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2025/02/2024-ma-radar-ukraine.html>.
- McKinsey & Company. "Enduring Ideas: The 7-S Framework." March 1, 2008. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>.
- National Institute of Standards and Technology. *NIST Cybersecurity Supply Chain Risk Management: Due Diligence Assessment Quick-Start Guide*. NIST SP 1326 ipd (Initial Public Draft). October 2024. <https://doi.org/10.6028/NIST.SP.1326.ipd>.
- Synopsys. *2024 Open Source Security and Risk Analysis Report*. 2024. [https://static.carahsoft.com/concrete/files/1617/1597/8665/2024\\_Open\\_Source\\_Security\\_and\\_Risk\\_Analysis\\_Report\\_WRAPPED.pdf](https://static.carahsoft.com/concrete/files/1617/1597/8665/2024_Open_Source_Security_and_Risk_Analysis_Report_WRAPPED.pdf).

### Bibliography

- Armstrong Teasdale. *2021 Private Target M&A Deal Points Study*. 2021. <https://www.armstrongteasdale.com/content/uploads/2022/06/2021-private-study.pdf>.
- Black Duck. *2025 Open Source Security and Risk Analysis Report*. 2025. <https://www.blackduck.com/content/dam/black-duck/en-us/reports/rep-ossra.pdf>.
- Cain, Matthew D., David J. Denis, and Diane K. Denis. "Earnouts: A Study of Financial Contracting in Acquisition Agreements." *Journal of Accounting and Economics* 51, no. 1–2 (2011): 151–70. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2010.05.001>.
- Cloodt, Myriam, John Hagedoorn, and Hans Van Kranenburg. "Mergers and Acquisitions: Their Effect on the Innovative Performance of Companies in High-Tech Industries." *Research Policy* 35, no. 5 (2006): 642–54. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.01.005>.
- Damodaran, Aswath. "Probabilistic Approaches: Scenario Analysis, Decision Trees and Simulation." Accessed January 23, 2026. <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pdfiles/DSV2/Ch3.pdf>.
- Deloitte. "Role of Cybersecurity in M&A." Accessed February 3, 2026. <https://www.deloitte.com/in/en/services/consulting/services/cyber/role-of-cybersecurity-in-m-a.html>.
- Dinneen, Brian, Christine Johnson, and Alex Liu. "Post-Close Excellence in Large-Deal M&A." McKinsey & Company, June 29, 2021. <https://www.mckinsey.com/capabilities/m-and-a/our-insights/post-close-excellence-in-large-deal-m-and-a>.
- European Commission. *Merger Control Procedures: Which Mergers Get Reviewed by the EU?* Accessed January 15, 2026. [https://competition-policy.ec.europa.eu/system/files/2021-02/merger\\_control\\_procedures\\_en.pdf](https://competition-policy.ec.europa.eu/system/files/2021-02/merger_control_procedures_en.pdf).
- European Data Protection Board. *Guidelines 07/2020 on the Concepts of Controller and Processor in the GDPR, Version 2.1*. 2021. [https://www.edpb.europa.eu/system/files\\_en?file=2023-10%2FEDPB\\_guidelines\\_202007\\_controllerprocessor\\_final\\_en.pdf](https://www.edpb.europa.eu/system/files_en?file=2023-10%2FEDPB_guidelines_202007_controllerprocessor_final_en.pdf).
- Fyliuk, Halyna, Natalia Skopenko, and Iryna Severyna. "Mergers and Acquisitions as a Development Strategy for Companies Facing Today's Challenges." *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics* 1 (224) (2024): 104–10. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/12> [in Ukrainian].
- Gaughan, Patrick A. *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*. John Wiley & Sons, 2011.
- Haspeslagh, Philippe, and David Jemison. "Making Acquisitions Work." 1991. [https://flora.insead.edu/fichiersti\\_wp/Inseadwp1992/92-04.pdf](https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/Inseadwp1992/92-04.pdf).

- Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances. “M&A Statistics – Worldwide, Regions, Industries & Countries.” 2025. <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics>.
- Ivanov, A., and T. Oriekhova. “Imperatyvy vzaiemovplyvu investuvannia ta protsesu transkordonnykh zlyttiv i pohlynan.” *Mizhnarodni vidnosyny. Seriia “Ekonomichni nauky”* 10 (2017). [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3491/3161](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3491/3161) [in Ukrainian].
- Khaustova, V., and T. Kolodiazna. *Vplyv protsesiv zlyttiv i pohlynan na konkurentospromozhnist ekonomiky v umovakh hlobalizatsii*. FOP Liburkina L. M., 2019 [in Ukrainian].
- KPMG. “M&A Radar 2024: Ukraine.” 2025. <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2025/02/2024-ma-radar-ukraine.html>.
- McKinsey & Company. “Enduring Ideas: The 7-S Framework.” March 1, 2008. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>.
- Mohylova, Maryna. “Justification of the Merger and Acquisition Strategy in the Anti-Crisis Management System.” *Investytsii: praktyka ta dosvid* 2 (2025): 7–13. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.7> [in Ukrainian].
- National Institute of Standards and Technology. *NIST Cybersecurity Supply Chain Risk Management: Due Diligence Assessment Quick-Start Guide*. NIST SP 1326 ipd (Initial Public Draft). October 2024. <https://doi.org/10.6028/NIST.SP.1326.ipd>.
- Synopsys. *2024 Open Source Security and Risk Analysis Report*. 2024. [https://static.carahsoft.com/concrete/files/1617/1597/8665/2024\\_Open\\_Source\\_Security\\_and\\_Risk\\_Analysis\\_Report\\_WRAPPED.pdf](https://static.carahsoft.com/concrete/files/1617/1597/8665/2024_Open_Source_Security_and_Risk_Analysis_Report_WRAPPED.pdf).
- Tabakharniuk, M. *Hra na milion: praktyka zlyttia ta pohlynannia v Ukraini*. Kyivska knyzhkovo-zhurnalna fabryka, 2012 [in Ukrainian].

### Maryna Mohylova

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor at the Department of Management, Marketing and Entrepreneurship,  
National University of Kyiv-Mohyla Academy, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0003-2411-8014>  
[m.mohylova@ukma.edu.ua](mailto:m.mohylova@ukma.edu.ua)

### Oleksii Bilko

Master’s student in the educational and scientific program  
“Business Development: Management and Consulting”,  
National University of Kyiv-Mohyla Academy, Ukraine  
<https://orcid.org/0009-0005-7079-0348>  
[o.bilko@ukma.edu.ua](mailto:o.bilko@ukma.edu.ua)

## FEATURES OF PRE-INVESTMENT ANALYSIS OF M&A DEALS IN THE IT SECTOR

### Abstract

The article is devoted to outlining the content, stages, and research methods of the pre-deal phase of M&A, with particular emphasis on their specific features in the IT sector. It analyzes the global and domestic IT M&A markets, identifies their development trends, and demonstrates their growing significance. Drawing on both successful and unsuccessful cases of mergers and acquisitions involving technology companies, the study substantiates the need for a clear organizational and economic rationale for such transactions, given the complexity of the process and the specific nature of the IT business. The main focus of the study is on pre-investment analysis, the results of which shape the subsequent stages

of de jure and de facto integration and determine the overall effectiveness of the transaction. The stages and methods of the pre-deal phase are examined as a unified logical sequence and through the interrelationship of the initial synergy hypothesis, due diligence, business valuation, risk analysis, and the assessment of organizational compatibility. The article elucidates the specific features of substantiating the motives for M&A and the synergy hypothesis in the IT sector, where the principal source of synergies lies in the integration of intellectual capital. It also highlights the specific nature of due diligence in mergers and acquisitions involving technology companies: alongside legal review and the financial and accounting audit of intellectual property assets, technical and technological due diligence of technological systems, operational processes, and the technological platform is mandatory and requires an appropriate organizational framework. Particular attention is given to organizational due diligence aimed at assessing the compatibility of IT companies in order to mitigate the risks of losing key specialists and disrupting well-established engineering practices. The article also presents the main approaches to business valuation in the IT industry, outlining the specific features of determining company value using the DCF and ROV methods. In addition, it proposes a range of industry-specific market multiples for estimating the market value of technology companies depending on their core line of business. Typical risks inherent in the IT business are identified, and the fundamental principles for forecasting the synergistic effect of M&A in the IT sector are formulated.

**Keywords:** mergers and acquisitions, IT companies, due diligence, business valuation, synergy effect, pre-investment analysis, integration.

*Подано / Submitted: 11.03.2026*

*Схвалено до публікації / Accepted: 30.03.2026*

*Оприлюднено / Published: 29.05.2026*



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)



---

<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2026.3.2.134-144>  
УДК 330.47:65:32(477)

### **Ніна Чала**

Керівниця Центру аналітики та бізнес-моделювання сталого розвитку,  
докторка наук з державного управління, професорка,  
професорка кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія», Україна  
<https://orcid.org/0000-0002-0356-9003>  
[n.chala@ukma.edu.ua](mailto:n.chala@ukma.edu.ua)

### **Мілена Комар**

Здобувачка ступеня магістра за ОНП «Розвиток бізнесу: управління і консалтинг»,  
факультет економічних наук,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія», Україна  
<https://orcid.org/0009-0008-2779-6228>  
[m.komar@ukma.edu.ua](mailto:m.komar@ukma.edu.ua)

## **ВПЛИВ ВІЙНИ НА ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ У СЕКТОРІ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ: КАНАЛИ ВТРАТ І МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ**

*Досліджено вплив повномасштабної війни на людський капітал у секторі відновлюваної енергетики України. Актуальність теми зумовлена тим, що війна увиразнила стратегічну важливість енергетичної незалежності та диверсифікації джерел енергії, стимулювавши попит на відновлювані джерела енергії (ВДЕ), і водночас спричинила масштабні втрати людського капіталу внаслідок мобілізації, еміграції та внутрішнього переміщення кваліфікованих працівників.*

*Дослідження базується на якісній методології: проведено 3 фокус-групи та 17 глибоких напівструктурованих інтерв'ю з власниками та топменеджерами компаній сектору. Вибірка охоплює компанії різних сегментів: сонячна енергетика, біоенергетика, вітрова енергетика та водневі технології. Збір даних відбувався протягом січня — березня 2025 р. на умовах анонімності респондентів. Застосовано тематичний аналіз за методологією В. Браун та В. Кларк.*

*Виявлено системну кадрову кризу: мобілізація призвела до втрати до 70 % персоналу в окремих компаніях, термін закриття вакансій технічних спеціалістів збільшився до 6 і більше місяців (зокрема, найдефіцитнішими категоріями є інженери і висококваліфіковані електрики).*

*Ідентифіковано чотири основні канали втрат людського капіталу: мобілізація (сектор ВДЕ не має права на бронювання на відміну від об'єктів критичної інфраструктури, що робить компанії особливо вразливими); еміграція кваліфікованих працівників, яка часто має довгостроковий характер; географічні обмеження, пов'язані з віддаленістю об'єктів від великих міст; міжсекторальна конкуренція за кадри — вплив до оборонного сектору, ІТ та інших галузей з вищими зарплатами та можливостями бронювання.*

Виявлено суттєвий розрив між освітніми програмами та потребами ринку: зміст освітніх програм університетів є застарілим (теплова енергетика, сонячні колектори замість сучасних фотовольтаїчних систем та накопичувачів); випускники потребують щонайменше року адаптації перед самостійною роботою. Визначено нові затребувані компетенції: SCADA-системи, BESS-технології, спеціалізоване програмне забезпечення (PV-Syst, AutoCAD), базове програмування, технічна англійська мова, знання механізмів євроінтеграції (CBAM, системи торгівлі викидами).

Проаналізовано механізми адаптації компаній: корпоративні академії та навчальні програми; ранній рекрутинг студентів (з 2–3 курсу); залучення жінок, ветеранів та пенсіонерів; партнерства з університетами та профтехучилищами; гнучкі формати роботи. Водночас галузева співпраця у вирішенні кадрових проблем залишається обмеженою. Результати дослідження будуть корисними для формування стратегії розвитку людського капіталу для відбудови та вступу України до Європейського Союзу.

**Ключові слова:** відновлювана енергетика, ВДЕ, війна, ЄС, людський капітал, ринок праці, кадровий дефіцит, зелений перехід, адаптаційні механізми, Україна.

**Постановка наукової проблеми.** Повномасштабне вторгнення Росії в Україну в лютому 2022 р. створило безпрецедентні виклики для всіх секторів економіки, проте сектор відновлюваної енергетики опинився в особливо вразливому становищі. З одного боку, війна підкреслила стратегічну важливість енергетичної незалежності та диверсифікації джерел енергії, що стимулювало попит на відновлювані джерела енергії (ВДЕ). З іншого боку, сектор зазнав масштабних втрат людського капіталу внаслідок мобілізації, еміграції та внутрішнього переміщення кваліфікованих працівників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** здійснено через інтегровану аналітичну рамку, що поєднує три концептуальні підходи на різних рівнях аналізу: а) на макрорівні — теорія людського капіталу та концепція «дев'яти вимірів» впливу конфлікту на людський розвиток — задають загальні механізми девальвації людського капіталу через вимушену міграцію та мобілізацію; б) на мезорівні — модель *Triple Helix* — дає змогу аналізувати системні збої у взаємодії між університетами, бізнесом та державою як джерело розриву між освітою і ринком; в) на мікрорівні — концепція резиліентності та «зелених навичок» — описує індивідуальні та корпоративні стратегії адаптації. Завдяки поєднанню зазначених підходів сформовано єдину аналітичну модель, у якій кожен рівень пояснює окремий аспект досліджуваного явища, а разом вони забезпечують системне охоплення проблеми.

Теорія людського капіталу, започаткована в працях Т. Шульца та Г. Беккера, розглядає інвестиції в освіту та навчання як ключовий фактор економічного зростання. Як зазначають П. Ромер та Р. Лукас, накопичення людського капіталу є ендегенним джерелом довгострокового економічного зростання, здатним генерувати позитивні екстерналії. Війна призводить до масової девальвації цих інвестицій через вимушену міграцію та мобілізацію носіїв специфічного галузевого досвіду. П. Веско та співавтори в систематичному огляді у *World Development* продемонстрували, що вплив війни на людський розвиток відбувається через дев'ять взаємопов'язаних вимірів — від здоров'я та освіти до міграції та доходів; ізольоване вивчення окремих каналів суттєво знижує оцінку сукупних збитків<sup>1</sup>. П. Жустіно систематизувала шість механізмів впливу конфліктів на накопичення людського капіталу: мобілізацію, рішення домогосподарств щодо розподілу праці, страх, зміни віддачі від освіти, руйнування освітньої інфраструктури та переміщення<sup>2</sup>. С. Браун, використовуючи дані життєвого циклу ветеранів Другої світової війни, довів, що наслідки

<sup>1</sup> Paola Vesco et al., “The Impacts of Armed Conflict on Human Development: A Review of the Literature,” *World Development* 183 (2024), <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106806>.

<sup>2</sup> Patricia Justino, “Violent Conflict and Human Capital Accumulation” (IDS Working Papers 379) (Institute of development studies, 2011).

конфлікту для кар'єрних траєкторій часто проявляються лише на пізніх етапах життя, що ускладнює оцінювання повних втрат<sup>3</sup>.

Для українського контексту найбільш релевантною є робота Б. Егерта та К. де ла Мезоньов, які оцінили втрати людського капіталу внаслідок війни: скорочення середньої тривалості навчання на два роки, зниження навчальних досягнень та деградація навичок дорослих<sup>4</sup>. Критично важливим є їхній висновок, що післявоєнна економіка потребуватиме інших компетенцій, ніж довоєнна, оскільки виникає структурний розрив, для подолання якого недостатньо лише амортизації навичок. П.-А. Едін та М. Густавссон емпірично підтвердили, що рівень грамотності дорослих знижується пропорційно тривалості безробіття, що має безпосереднє значення для працівників, вимушено відірваних від професійної діяльності внаслідок війни<sup>5</sup>.

Масштаб руйнування ринку праці України задокументовано в дослідженні Дж. Анастасії, Т. Боєрі та О. Жолудя: цивільна робоча сила скоротилася на 22 %, з яких 2,8 млн — через еміграцію, 500–600 тис. — через мобілізацію<sup>6</sup>. За даними KSE Human Capital Chartbook, 75 % роботодавців повідомляють про гострий кадровий дефіцит<sup>7</sup>, а за оцінками CSIS, нестача кадрів є головною проблемою для понад 60 % компаній приватного сектору<sup>8</sup>. Т. Боєрі та співавтори запропонували чотири-компонентну стратегію відновлення ринку праці: компенсаторна освіта, підвищення участі жінок та молоді, захист вразливих груп (ветерани, особи з інвалідністю) та залучення діаспори<sup>9</sup>.

Щодо ситуації в енергетичному секторі CSIS вказує на дефіцит електриків та інженерів як стримувальний фактор розгортання мікромереж<sup>10</sup>, а Atlantic Council ідентифікувала нестачу людського капіталу як додаткове навантаження на всіх рівнях українських енергетичних систем<sup>11</sup>.

Аналіз літератури виявляє чітку **дослідницьку прогалину**: дослідження, присвячені впливу війни на людський капітал, аналізу ринку праці воєнного часу та документуванню трансформації енергетичного сектору, розвиваються паралельно, проте жодне з них системно не поєднує ці три потоки стосовно сектору ВДЕ. Бракує емпіричного аналізу конкретних каналів втрат людського капіталу саме у відновлюваній енергетиці; не досліджено, які механізми адаптації використовують компанії сектору; не оцінено масштаб розриву між освітньою підготовкою та реальними потребами ринку ВДЕ в умовах війни.

**Мета дослідження** полягає в системному аналізі впливу війни на людський капітал у секторі відновлюваної енергетики України через виявлення каналів втрат і механізмів адаптації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження базується на якісній методології з використанням фокус-груп, після яких проведено глибокі напівструктуровані інтерв'ю як основні методи збору первинних даних<sup>12</sup>. Збір даних відбувався протягом січня — березня 2025 р. на умовах конфіденційності респондентів (назви компаній та імена респондентів анонімізовано). Фокус-групові дослідження окреслюють головні проблеми. Глибокі інтерв'ю дають змогу

<sup>3</sup> Sebastian T. Braun, "Exposure to War and Its Labor Market Consequences over the Life Cycle," IZA Discussion Paper No. 16040 (Bonn: IZA, 2023).

<sup>4</sup> Balázs Égert and Christine de la Maisonrouve, "The Impact of the War on Human Capital and Productivity in Ukraine," CEPR VoxEU, June 8, 2023, <https://cepr.org/voxeu/columns/impact-war-human-capital-and-productivity-ukraine>.

<sup>5</sup> Per-Anders Edin and Magnus Gustavsson, "Time Out of Work and Skill Depreciation," Working Paper No. 2004:14, <https://www.econstor.eu/handle/10419/82741>.

<sup>6</sup> Giacomo Anastasia, Tito Boeri, and Oleksandr Zhulud, "Work in Wartime Ukraine," *Economic Policy*, December 22, 2025, <https://economic-policy.org/1st-ep-peg-i/work-in-wartime-ukraine/>.

<sup>7</sup> Yuliya Markuts and Inna Studennikova, *Ukraine Human Capital Chartbook May 2025* (Kyiv: Kyiv School of Economics, 2025), 8–15.

<sup>8</sup> Romina Bandura, "Ukraine's Future Rests on Its People," CSIS, May 5, 2025, <https://www.csis.org/analysis/ukraines-future-rests-its-people>.

<sup>9</sup> Ibid., 6.

<sup>10</sup> CSIS, "Striving for Access, Security, and Sustainability: Ukraine's Transition to a Modern and Decentralized Energy System," September 22, 2025, <https://www.csis.org/analysis/striving-access-security-and-sustainability>.

<sup>11</sup> Atlantic Council, "Two Years On: What the Russian Invasion of Ukraine Means for Energy Security and Net-Zero Emissions," Global Energy Center, February 26, 2024.

<sup>12</sup> Steinar Kvale, *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing* (Thousand Oaks: Sage Publications, 1996), <https://www.scribd.com/document/644053282/Kvale-Steinar-1996-1-pdf>.

Таблиця

## Характеристика вибірки дослідження

Код	Профіль діяльності	Респондент
Компанія 1	Дистриб'ютор; будівництво станцій	Технічний директор
Компанія 2	Дистриб'ютор; будівництво станцій	HR бізнес-партнер
Компанія 3	ГО, освітні програми ВДЕ	Технічний директор
Компанія 4	Група компаній: проєктування, сервіс	HR-директор
Компанія 5	Сервісне обслуговування ВДЕ	Директор з розвитку
Компанія 6	Біогаз, біометан, когенерація	Проектна менеджерка
Компанія 7	Будівництво; енергопроекти	Директор з розвитку
Компанія 8	Інженерно-монтажний центр	Директор
Компанія 9	Водневі проєкти	Директор
Компанія 10	Міська рада, енергопроекти	Начальник відділу
Компанія 11	Сонячні станції B2B	Власник
Компанія 12	B2B сонячні станції, BESS (Battery Energy Storage System — акумуляторна система зберігання енергії)	Керівництво
Компанія 13	Біогаз, біометан, когенераційні енергетичні проєкти	Технічний спеціаліст / інженер
Компанія 14	Громадська організація, політики енергоефективності та сталого розвитку	Експертка з енергетичної політики
Компанія 15	Агрохолдинг, біоенергетика та біометанові проєкти	Представник керівництва
Компанія 16	Проектування, монтаж і пусконаладження сонячних електростанцій	Власник, директор
Компанія 17	Проектування, будівництво та сервіс сонячних електростанцій	Операційна директорка / HR-команда

виявити каузальні механізми, контекстуальні фактори та індивідуальний досвід. Вибірка охоплює 17 компаній сектору ВДЕ різних сегментів: сонячна енергетика, біоенергетика, вітрова енергетика та водневі технології (див. таблицю).

Інтерв'ю проводили у форматі онлайн-зустрічей тривалістю 45–90 хвилин. Гайд інтерв'ю мав такі тематичні блоки: загальна характеристика компанії та її кадрової політики; вплив війни на персонал; стратегії рекрутингу та утримання; вимоги до компетенцій працівників; співпраця з освітніми закладами; прогнози розвитку сектору. Для аналізу даних застосовано тематичний аналіз за методологією В. Браун та В. Кларк, що передбачає виявлення, аналіз та звітування про патерни (теми) у даних<sup>13</sup>.

Формування вибірки здійснено за принципом цілеспрямованого відбору за такими критеріями: 1) компанія функціонує в одному або кількох сегментах сектору ВДЕ (сонячна, вітрова, біоенергетика, водень); 2) респондент є власником, обіймає посаду топменеджера (управлінський рівень), HR-директора або технічного директора та має безпосередній досвід управління персоналом в умовах повномасштабної війни; 3) компанія має не менше ніж один рік операційної діяльності після лютого 2022 р. Нерелевантна галузева належність компанії або відмова від участі були підставами невключення до вибірки. Досягнення теоретичного насичення, тобто стану, за якого нові інтерв'ю не додавали принципово нових тем, зафіксовано з 14–15 інтерв'ю. Проведення додаткових 2–3 інтерв'ю підтвердило повноту охоплення виявлених тем. Географічне охоплення вибірки — компанії, що ведуть діяльність у різних регіонах України, що забезпечило варіативність за ознакою регіональної присутності.

Процедуру аналізу даних реалізовано у шість етапів відповідно до протоколу Браун та Кларк: 1) первинне ознайомлення з даними, повторне прослуховування записів та читання транскриптів; 2) початкове кодування через розмітку семантично значущих фрагментів тексту; 3) пошук тем — групування кодів у попередні тематичні кластери; 4) перегляд та уточнення тем, зіставлення тем із даними на рівні окремих витягів та масиву загалом; 5) остаточне визначення та найменування тем; 6) написання аналітичного звіту з інтеграцією емпіричних свідчень та теоретичної рамки.

<sup>13</sup> Virginia Braun and Victoria Clarke, "Using Thematic Analysis in Psychology," *Qualitative Research in Psychology* 3, no. 2 (2006).

Надійність і валідність результатів забезпечено комплексом взаємодоповнювальних заходів. По-перше, застосовано методологічну триангуляцію: дані глибинних інтерв'ю зіставлялися з матеріалами фокус-групових дискусій, а також із вторинними джерелами. По-друге, використано стратегію «насиченого опису»: детальне відтворення контексту, прямих цитат та аналітичних міркувань дослідника забезпечує можливість зовнішньої валідації. По-третє, ключові висновки щодо каналів втрат і механізмів адаптації підтверджено в додаткових коротких бесідах із респондентами, які погодилися на повторний контакт. Обмеженням дослідження є неможливість узагальнення на генеральну сукупність у статистичному розумінні, що є властивою характеристикою якісних досліджень; натомість результати претендують на аналітичну генералізацію — перенесення виявлених теоретичних механізмів на ширший клас схожих ситуацій.

Аналіз інтерв'ю виявив *системну кадрову кризу в секторі ВДЕ*, що має безпрецедентний масштаб. Найбільш драматичну ситуацію описав директор Компанії 8: «*Більше 70 % хлопців, які працювали з нами, були мобілізовані з початку 2024 року. Постійно змушені набирати нових людей*». HR бізнес-партнер Компанії 2 зазначає, що кваліфіковані технічні спеціалісти стають «*дедалі дефіцитнішими з початку повномасштабного вторгнення*».

Наведені свідчення є репрезентативними: аналогічний досвід масових кадрових втрат зафіксовано у 14 з 17 компаній вибірки, що дає змогу кваліфікувати ситуацію як системну, а не локальну кризу.

Термін закриття вакансій технічних спеціалістів суттєво збільшився. За даними Компанії 5 (сервісне обслуговування понад 100 об'єктів ВДЕ по всій Україні), пошук інженерів релейного захисту та висококваліфікованих електриків займає понад 6 місяців. Компанія 12 наводить диференційовані терміни: монтажники — 1–2 місяці, електрики — 3 місяці, проєктувальники та інженери з пусконаладження — понад 6 місяців. HR-директор Компанії 4 (група компаній з понад 1000 працівників) підтверджує: «*Ситуація критична, як і в усіх українських компаній, особливо з кваліфікованими робітниками та інженерами*».

Директор з розвитку Компанії 7 зазначає: «*Дуже погано з професійними кадрами, змушені відмовлятися від багатьох проєктів через брак людей. Навіть проєкти міжнародної допомоги заморожуються, бо нема кому їх виконувати*». Це свідчення розкриває ширший феномен: дефіцит людського капіталу у секторі ВДЕ безпосередньо блокує реалізацію міжнародних проєктів підтримки. На нашу думку, це підтверджує тезу про те, що непрямі втрати людського капіталу можуть значно перевищувати прямі<sup>14</sup>.

**Канали втрат людського капіталу.** Дослідження дало змогу ідентифікувати чотири основні канали втрат людського капіталу в секторі ВДЕ, що узгоджується з теоретичною рамкою «прямих та непрямих втрат»<sup>15</sup>. Першим і найвпливовішим каналом є **мобілізація**. Специфіка сектору полягає у високій частці чоловіків серед технічного персоналу (за даними Компанії 4, близько 80 % працівників), через що компанії є особливо вразливими до мобілізаційних процесів. До того ж сектор ВДЕ не має права на бронювання працівників на відміну від критичної інфраструктури.

Директор Компанії 9 зауважує: «*Якщо підприємство може отримати статус об'єкта критичної інфраструктури та забезпечити бронювання працівників, то значно менше проблем з наймом спеціалістів. Чому люди бояться: бути призваними або втратити бронювання*». Це підтверджує висновки досліджень про те, що працівники сектору ВДЕ часто не входять до переліку «критичних професій» Міністерства енергетики<sup>16</sup>.

Другим каналом є **еміграція кваліфікованих працівників**. Директор Компанії 8 підкреслює: «*Раніше хлопці із західної України після навчання їхали за кордон на вищі зарплати, зараз багато хто виїхав, багато хто мобілізований — вибір ще менший*». На відміну від внутрішнього переми-

<sup>14</sup> World Bank, *Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022–February 2023* (Washington, DC: World Bank Group, 2023).

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України, *Звіт про розвиток відновлюваної енергетики України у 2021–2023 роках* (Київ, 2024).

щення еміграція часто має довгостроковий або постійний характер<sup>17</sup>. Третім каналом є **географічні обмеження**. Компанія 5 стикається з проблемою віддаленості об'єктів від великих міст: «*Наші об'єкти знаходяться у сільській місцевості, далеко від міст. Знайти спеціаліста, готового працювати в таких умовах, дуже складно*».

Четвертим каналом є **міжсекторальна конкуренція за кадри**. Директор з розвитку Компанії 7 зазначає про відплив кадрів до оборонного сектору, ІТ та високотехнологічних галузей, де пропонують вищі зарплати та бронювання. Це узгоджується з концепцією «вимушеного переміщення та відпливу мізків» (*forced displacement and brain drain*)<sup>18</sup>.

**Найдефіцитніші спеціальності**. Аналіз інтерв'ю дав змогу скласти рейтинг найдефіцитніших спеціальностей у секторі. Найбільш критичний дефіцит спостерігається щодо інженерів релейного захисту та автоматики. HR-директор Компанії 4 пояснює: «*Спеціалісти з релейного захисту, SCADA-систем, R&D-розробники — це унікальні фахівці, їх дуже мало в Україні*». На другому місці — головні інженери проєктів. Проєктна менеджерка Компанії 6 характеризує їх як «*універсальних спеціалістів, мозок проєкту, які несуть адміністративну та кримінальну відповідальність*».

Третю позицію займають кваліфіковані електрики. Власник Компанії 11 зазначає: «*Потрібні інженери-енергетики, люди, які розуміють електричну енергію і мають досвід підключення. Саме тут найскладніше і найвідповідальніше*». Директор Компанії 8 додає: «*Знайти спеціаліста, який розуміє сонячну енергетику з нуля — ні, треба вироциувати самим*». Це підтверджує специфіку людського капіталу в енергетичному секторі — високу капіталомісткість та тривалий період формування компетенцій<sup>19</sup>.

Окремо респонденти виділяють гострий дефіцит проєктувальників саме для сонячних станцій. Директор Компанії 8 пояснює: «*Проєктних організацій в Україні багато, але одиниці мають досвід роботи з сонячною енергетикою. Більшість проєктів робляться непрофесійно, на коліні, доводилося переробляти на об'єкті, бо проєктувальники не розуміли обладнання, не дивилися технічну документацію*».

**Розрив між освітою та потребами ринку**. Одним із ключових висновків дослідження є виявлення системного розриву між освітніми програмами та реальними потребами ринку праці. Технічний директор Компанії 3 констатує: «*Університети [заклади вищої освіти] навчають застарілого контенту — теплової енергетики, сонячних колекторів замість сучасних фотовольтаїчних систем та накопичувачів*». Компанія 12 підтверджує: «*Мінімум рік інтенсивної адаптації потрібен випускникам перед самостійною роботою*».

HR-директор Компанії 4 критично оцінює підготовку випускників: «*Студенти не мають базових технічних знань, попри те що вивчають енергетику. Не знають інструментів, приладів*». Це свідчить про порушення функціонування моделі «потрійної спіралі» (*Triple Helix*) Г. Етцковіца та Л. Лейдесдорфа, що передбачає тісну взаємодію університетів, бізнесу та держави<sup>20</sup>. Парадоксальну ситуацію описує технічний директор Компанії 1: «*КПІ зараз має 3 групи на спеціальності відновлюваної енергетики замість однієї раніше, але студенти 4–5 курсу вже працевлаштовані — вільних випускників немає*».

**Нові компетенції та вимоги до працівників**. Дослідження виявило формування нового набору компетенцій, затребуваних сектором ВДЕ, що узгоджується з концепцією «зелених навичок» (*green skills*)<sup>21</sup>. Респонденти виокремлюють такі технічні навички: спеціалізоване програмне забезпечення (PV-Syst, SketchUp, PVCASE, AutoCAD, Solidworks); SCADA-системи та системи моніторингу; базове програмування (Python); знання BESS-технологій та Smart Grid-рішень; технічну англійську мову.

<sup>17</sup> International Organization for Migration (IOM), *Ukraine Displacement Report, Round 15* (December, 2023), [https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM\\_Gen%20Pop\\_R15\\_IDP\\_.pdf](https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM_Gen%20Pop_R15_IDP_.pdf).

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> IRENA, *Renewable Energy and Jobs: Annual Review 2023* (Abu Dhabi: International Renewable Energy Agency, 2023), <https://www.irena.org/Publications/2023/Sep/Renewable-energy-and-jobs-Annual-review-2023>.

<sup>20</sup> Henry Etzkowitz and Loet Leydesdorff, *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action* (London: Routledge, 2008).

<sup>21</sup> Ibid., 19.

HR-директор Компанії 4 наголошує: «*SCADA-системи, 3D-моделювання, розуміння роботи інверторів — залежно від позиції, інтеграція AI в усі процеси*». Проектна менеджерка Компанії 6 зазначає: «*Англійська критична для менеджерів — вся інженерна документація англійською, сервісний персонал має знати технічну англійську для роботи з інтерфейсами обладнання*».

Респонденти мають одностайну думку щодо пріоритетності таких м'яких навичок (*soft skills*), як самостійність і здатність до навчання. Технічний директор Компанії 1 також називає такі риси: «*Самодостатність — здатність самостійно шукати інформацію, відповідальність, комунікабельність — кожен працівник є обличчям компанії*». HR-директор Компанії 4 наголошує: «*Тверді навички можна прищепити за рік, soft skills займають набагато більше часу і залежать від вроджених якостей*». Окремо респонденти вказують компетенції, пов'язані з євроінтеграцією: знання механізму СВAM, систем торгівлі викидами, стандартів сертифікації.

**Механізми адаптації компаній.** Компанії сектору ВДЕ розробили різноманітні стратегії адаптації до кадрової кризи, що узгоджується з концепцією резиліентності<sup>22</sup>. Першим і найпоширенішим механізмом є створення **корпоративних навчальних програм**. Найбільш розвинену систему мають Компанії 1–2 з програмою корпоративної академії. Технічний директор Компанії 1 зазначає: «*Академія — це зовнішній освітній проєкт, курси з проєктування та інсталяції сонячних станцій, 3D-моделювання*».

Другим механізмом є **ранній рекрутинг студентів**. HR-директор Компанії 4 описує стратегію так: «*Наймаємо молодих спеціалістів з 2–3 курсу, навчаємо з нуля, а не перенавчаємо з суміжних галузей*». Компанія 6 підтверджує: «*Активне партнерство з КПІ, більшість персоналу — випускники Політехніки. Комунікація через деканати неефективна — вакансії не доходять до студентів, працюють особисті контакти з завідувачами кафедр*».

Третім механізмом є **диверсифікація джерел людського капіталу**. Компанії активно залучають нові категорії працівників: жінок, ветеранів та демобілізованих, пенсіонерів та студентів. HR бізнес-партнер Компанії 2 розповідає про партнерство з ООН та USAID для програм підготовки жінок-монтажниць та адаптації ветеранів. Директор Компанії 8 зазначає: «*Залучаємо ветеранів зі схожим бекграундом — будівництво або промисловий альпінізм*».

Четвертим механізмом є **партнерства з університетами та професійно-технічними закладами**. Компанія 3 співпрацює з КПІ, Вінницьким національним технічним університетом. Компанія 9 розробляє міждисциплінарну програму підготовки спеціалістів з виробництва водню спільно з Житомирською політехнікою та КПІ.

П'ятим механізмом є **гнучкі формати роботи та системи мотивації**. HR бізнес-партнер Компанії 2 описує такий підхід: «*Гібридний формат — офіс плюс віддалена робота, орієнтація на результат, а не на години. Щорічна індексація зарплат для всього персоналу*».

**Галузева співпраця та її обмеження.** Дослідження виявило обмежений рівень галузевої співпраці у вирішенні кадрових проблем. HR бізнес-партнер Компанії 2 зазначає членство в ASEU/SEAU (Асоціації сонячної енергетики України), яка «*обговорює законодавство, але не кадрові питання*». Директор з розвитку Компанії 7 критично оцінює роль асоціацій: «*Не бачу впливу на кадрову ситуацію — переважно членські внески, форуми, меморандуми, позиційні документи до міністерств та парламенту*». Проте є позитивні приклади міжкорпоративної взаємодії. HR-директор Компанії 4 повідомляє про зустрічі HR-директорів галузі, спільний проєкт кар'єрних траєкторій для будівництва сонячних електростанцій.

**Прогнози та перспективи.** Респонденти налаштовані оптимістично щодо розвитку сектору, водночас прогнозуючи загострення кадрових проблем. Проектна менеджерка Компанії 6 поділяє оптимістичний прогноз: «*Компанія подвоїлася, очікуємо мінімум двократне зростання знову. Війна парадоксально підштовхнула ВДЕ — енергетична незалежність замість дешевого російського газу*». Власник Компанії 11 фіксує: «*У 2023–2024 роках кількість реалізованих проєктів зростає приблизно у 8 разів порівняно з 2022 роком*».

<sup>22</sup> John W. Creswell and Vicki L. Plano Clark, *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, 3rd ed. (Los Angeles: Sage Publications, 2018).

Проте технічний директор Компанії 3 попереджає: «Кадровий дефіцит загостриться: через 5 років зіткнемося з величезною демографічною прогалиною серед чоловіків 20–25 років, це факт». Директор Компанії 8 підтверджує: «Загальні думки не дуже райдушні: молоді буде все менше і менше». Ці прогнози узгоджуються з демографічними тенденціями та свідчать про потребу в системних рішеннях<sup>23</sup>.

### Висновки і перспективи подальших розвідок

Науковий внесок дослідження полягає в систематизації каналів втрат людського капіталу в секторі ВДЕ України та ідентифікації системної кадрової кризи, спричиненої війною. Основними каналами втрат людського капіталу є мобілізація (до 70 % персоналу в окремих компаніях), еміграція кваліфікованих працівників, географічні обмеження та міжсекторальна конкуренція за кадри. Найдефіцитнішими спеціальностями є інженери релейного захисту, головні інженери проєктів, кваліфіковані електрики та спеціалісти з пусконаладження.

Виявлено суттєвий розрив між освітніми програмами та потребами ринку: освітні заклади навчають застарілого контенту, випускники потребують щонайменше року адаптації. Визначено нові компетенції, затребувані сектором: SCADA-системи, BESS-технології, спеціалізоване ПЗ, програмування, технічна англійська мова, знання механізмів євроінтеграції.

Проаналізовано механізми адаптації компаній: корпоративні академії, ранній рекрутинг студентів (з 2–3 курсу), диверсифікація джерел робочої сили (жінки, ветерани, пенсіонери), партнерства з університетами, гнучкі формати роботи. Водночас галузева співпраця у вирішенні кадрових проблем залишається обмеженою.

На підставі результатів сформульовано рекомендації щодо політики розвитку людського капіталу:

- на рівні держави: запровадження механізмів бронювання для працівників стратегічних секторів ВДЕ; підтримка програм перепідготовки; оновлення освітніх стандартів; розвиток дуальної освіти;
- на рівні галузі: створення єдиної платформи обміну кадрами та вакансіями; розроблення галузевих стандартів обслуговування об'єктів ВДЕ; координація програм підготовки кадрів;
- на рівні компаній: інвестиції в корпоративне навчання; партнерства з університетами та закладами професійно-технічної освіти; гнучкі формати роботи; системи утримання кадрів.

Подальші наукові розвідки в цій царині можуть бути спрямовані на розроблення математичних моделей для кількісного оцінювання втрат людського капіталу, аналіз ефективності корпоративних освітніх моделей та вивчення ролі міжнародної мобільності у відновленні людського капіталу в секторі ВДЕ.

### Список використаної літератури

- Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. *Звіт про розвиток відновлюваної енергетики України у 2021–2023 роках*. Київ, 2024.
- Anastasia, Giacomo, Tito Boeri, and Oleksandr Zholud. “Work in Wartime Ukraine.” *Economic Policy*, December 22, 2025. <https://economic-policy.org/1st-ep-peg/work-in-wartime-ukraine/>.
- Atlantic Council. “Two Years On: What the Russian Invasion of Ukraine Means for Energy Security and Net-Zero Emissions.” *Global Energy Center*, February 26, 2024. <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/energysource/two-years-on-what-the-russian-invasion-of-ukraine-means-for-energy-security-and-net-zero-emissions/>.
- Bandura, Romina. “Ukraine’s Future Rests on Its People.” *CSIS*, May 5, 2025. <https://www.csis.org/analysis/ukraines-future-rests-its-people>.
- Becker, Gary S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press, 1964.
- Boeri, Tito, Andrea Ferrara, Oleksandr Zholud et al. “The Labour Market in Ukraine: Rebuild Better.” *CEPR VoxEU*, February 6, 2023. <https://cepr.org/voxeu/columns/labour-market-ukraine-rebuild-better>.

<sup>23</sup> International Organization for Migration (IOM), *Ukraine Displacement Report*, April 2025, [https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM\\_UKR\\_Internal%20Displacement%20Report\\_GPS%20R20\\_April%202025.pdf](https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM_UKR_Internal%20Displacement%20Report_GPS%20R20_April%202025.pdf).

- Braun, Sebastian T. "Exposure to War and Its Labor Market Consequences over the Life Cycle." IZA Discussion Paper No. 16040. Bonn: IZA, 2023.
- Braun, Virginia, and Victoria Clarke. "Using Thematic Analysis in Psychology." *Qualitative Research in Psychology* 3, no. 2 (2006): 77–101.
- Creswell, John W., and Vicki L. Plano Clark. *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. 3rd ed. Los Angeles: Sage Publications, 2018.
- CSIS. "Striving for Access, Security, and Sustainability: Ukraine's Transition to a Modern and Decentralized Energy System." September 22, 2025. <https://www.csis.org/analysis/striving-access-security-and-sustainability>.
- Edin, Per-Anders, and Magnus Gustavsson. "Time Out of Work and Skill Depreciation." *Industrial and Labor Relations Review* 61, no. 2 (2008): 163–80.
- Égert, Balázs, and Christine de la Maisonneuve. "The Impact of the War on Human Capital and Productivity in Ukraine." CEPR VoxEU, June 8, 2023. <https://cepr.org/voxeu/columns/impact-war-human-capital-and-productivity-ukraine>.
- Etzkowit, Henry, and Loet Leydesdorff. *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*. London: Routledge, 2008.
- IOM. *Ukraine Internal Displacement Report: General Population Survey, Round 15*. Kyiv: International Organization for Migration, 2024.
- IRENA. *Renewable Energy and Jobs: Annual Review 2023*. Abu Dhabi: International Renewable Energy Agency, 2023.
- Justino, Patricia. "Violent Conflict and Human Capital Accumulation." HiCN Working Papers 99. Households in Conflict Network, 2011.
- Kvale, Steinar. *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.
- Markuts, Yuliya, and Inna Studennikova. *Ukraine Human Capital Chartbook May 2025*. Kyiv: Kyiv School of Economics, 2025.
- Romer, Paul M. "Endogenous Technological Change." *Journal of Political Economy* 98, no. 5 (1990): 71–102.
- Schultz, Theodore W. "Investment in Human Capital." *The American Economic Review* 51, no. 1 (1961): 1–17.
- Vesco, Paola, et al. "The Impacts of Armed Conflict on Human Development: A Review of the Literature." *World Development* 183 (2024). <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106710>.
- World Bank. *Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022–February 2023*. Washington, DC: World Bank Group, 2023.

### Bibliography

- Anastasia, Giacomo, Tito Boeri, and Oleksandr Zholud. "Work in Wartime Ukraine." *Economic Policy*, December 22, 2025. <https://economic-policy.org/1st-ep-peggi/work-in-wartime-ukraine/>.
- Atlantic Council. "Two Years On: What the Russian Invasion of Ukraine Means for Energy Security and Net-Zero Emissions." Global Energy Center, February 26, 2024. <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/energysource/two-years-on-what-the-russian-invasion-of-ukraine-means-for-energy-security-and-net-zero-emissions/>.
- Bandura, Romina. "Ukraine's Future Rests on Its People." CSIS, May 5, 2025. <https://www.csis.org/analysis/ukraines-future-rests-its-people>.
- Becker, Gary S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press, 1964.
- Boeri, Tito, Andrea Ferrara, Oleksandr Zholud et al. "The Labour Market in Ukraine: Rebuild Better." CEPR VoxEU, February 6, 2023. <https://cepr.org/voxeu/columns/labour-market-ukraine-rebuild-better>.
- Braun, Sebastian T. "Exposure to War and Its Labor Market Consequences over the Life Cycle." IZA Discussion Paper No. 16040. Bonn: IZA, 2023.
- Braun, Virginia, and Victoria Clarke. "Using Thematic Analysis in Psychology." *Qualitative Research in Psychology* 3, no. 2 (2006): 77–101.
- Creswell, John W., and Vicki L. Plano Clark. *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. 3rd ed. Los Angeles: Sage Publications, 2018.
- CSIS. "Striving for Access, Security, and Sustainability: Ukraine's Transition to a Modern and Decentralized Energy System." September 22, 2025. <https://www.csis.org/analysis/striving-access-security-and-sustainability>.

- Edin, Per-Anders, and Magnus Gustavsson. "Time Out of Work and Skill Depreciation." *Industrial and Labor Relations Review* 61, no. 2 (2008): 163–80.
- Égert, Balázs, and Christine de la Maisonneuve. "The Impact of the War on Human Capital and Productivity in Ukraine." CEPR VoxEU, June 8, 2023. <https://cepr.org/voxeu/columns/impact-war-human-capital-and-productivity-ukraine>.
- Etzkowitz, Henry, and Loet Leydesdorff. *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*. London: Routledge, 2008.
- IOM. *Ukraine Internal Displacement Report: General Population Survey, Round 15*. Kyiv: International Organization for Migration, 2024.
- IRENA. *Renewable Energy and Jobs: Annual Review 2023*. Abu Dhabi: International Renewable Energy Agency, 2023.
- Justino, Patricia. "Violent Conflict and Human Capital Accumulation." HiCN Working Papers 99. Households in Conflict Network, 2011.
- Kvale, Steinar. *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.
- Markuts, Yuliya, and Inna Studennikova. *Ukraine Human Capital Chartbook May 2025*. Kyiv: Kyiv School of Economics, 2025.
- Romer, Paul M. "Endogenous Technological Change." *Journal of Political Economy* 98, no. 5 (1990): 71–102.
- Schultz, Theodore W. "Investment in Human Capital." *The American Economic Review* 51, no. 1 (1961): 1–17.
- State Agency on Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine (SAEE). *Zvit pro rozvytok vidnovliuvanoi enerhetyky Ukrainy u 2021–2023 rokakh* [Report on the Development of Renewable Energy in Ukraine in 2021–2023]. Kyiv, 2024 [in Ukrainian].
- Vesco, Paola, et al. "The Impacts of Armed Conflict on Human Development: A Review of the Literature." *World Development* 183 (2024). <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106710>.
- World Bank. *Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022–February 2023*. Washington, DC: World Bank Group, 2023.

### **Nina Chala**

Head of the Centre for Analytics and Business Modelling of Sustainable Development,  
Doctor of Science in Public Administration,  
Professor of the Department of Management, Marketing and Entrepreneurship,  
National University of Kyiv-Mohyla Academy, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0002-0356-9003>  
n.chala@ukma.edu.ua

### **Milena Komar**

Graduate student in the "Business Development: Management and Consulting" program,  
Faculty of Economic Sciences,  
National University of Kyiv-Mohyla Academy, Ukraine  
<https://orcid.org/0009-0008-2779-6228>  
m.komar@ukma.edu.ua

## THE IMPACT OF WAR ON HUMAN CAPITAL IN UKRAINE'S RENEWABLE ENERGY SECTOR: LOSS CHANNELS AND ADAPTATION MECHANISMS

### Abstract

The article examines the impact of the full-scale war on human capital in Ukraine's renewable energy sector (RES). The war has simultaneously underscored the strategic importance of energy independence and source diversification—stimulating demand for renewables—while causing large-scale human capital losses due to mobilisation, emigration, and internal displacement of qualified workers.

The study employs a qualitative methodology: three focus group discussions and 17 in-depth semi-structured interviews were conducted with owners and senior managers of RES companies across multiple segments—solar energy, bioenergy, wind energy, and hydrogen technologies. Data collection took place from January to March 2025 under conditions of full respondent confidentiality, with company names and identities anonymised. Thematic analysis following the Braun and Clarke framework was applied.

A systemic personnel crisis of unprecedented scale was identified. Mobilisation has led to the loss of up to 70% of staff in individual companies, and the time to fill technical specialist vacancies has increased to six months or more – specifically, finding relay protection engineers and highly qualified electricians takes over six months, while designers and commissioning engineers represent the most critically scarce categories.

Four primary channels of human capital loss were identified: mobilisation—particularly acute given that the RES sector lacks the right to defer employees, unlike critical infrastructure facilities, making companies especially vulnerable; emigration of qualified workers, which is often long-term in nature; geographical constraints stemming from the remoteness of RES facilities from major cities; and cross-sectoral competition for talent, with workers drawn to the defence sector, IT, and other industries offering higher wages and deferral opportunities.

A significant gap between educational programmes and actual market needs was documented: universities teach outdated content—thermal energy and solar collectors rather than modern photovoltaic systems and battery storage—and graduates require a minimum of one year of intensive adaptation before independent work. New in-demand competencies were identified: SCADA systems, BESS technologies, specialised software (PV-Syst, AutoCAD), basic programming, technical English, and knowledge of EU integration mechanisms including CBAM and emissions trading systems.

Company-level adaptation mechanisms were analysed: corporate academies and in-house training programmes; early recruitment of second- and third-year university students; engagement of women, veterans, and retirees as new workforce sources; partnerships with universities and vocational institutions; flexible work arrangements. However, sectoral cooperation in addressing workforce shortages remains limited. The findings are intended to inform human capital development strategies for Ukraine's reconstruction and accession to the European Union.

**Keywords:** EU, renewable energy, RES, human capital, labour market, war, workforce shortage, green transition, adaptation mechanisms, Ukraine.

*Подано / Submitted: 16.02.2026*

*Схвалено до публікації / Accepted: 30.04.2026*

*Оприлюднено / Published: 29.05.2026*



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)



---

<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2026.3.2.145-155>  
UDC 327:005.8:338.24(477)

**Yurii Petrashyk**

PhD, Associate Professor, Department of Public Health and Healthcare Management,  
I. Horbachevsky Ternopil National Medical University of the Ministry of Health of Ukraine, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0003-1286-110X>  
[yurii.m.petrashyk@tdmu.edu.ua](mailto:yurii.m.petrashyk@tdmu.edu.ua)

**Liudmyla Trushchenkova**

PhD, Associate Professor, Department of Public Health and Healthcare Management,  
I. Horbachevsky Ternopil National Medical University of the Ministry of Health of Ukraine, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0002-5396-3973>  
[lyshtabalv@tdmu.edu.ua](mailto:lyshtabalv@tdmu.edu.ua)

**PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGIES  
FOR INTERNATIONAL AID:  
COORDINATING MULTI-STAKEHOLDER  
RECONSTRUCTION PROJECTS IN UKRAINE**

**Abstract**

*The reconstruction of Ukraine after the full-scale Russian invasion constitutes an exceptionally complex set of geopolitical, economic, and social tasks, arguably without close precedent in recent history. Current estimates place direct infrastructure losses at approximately \$195.1 billion, while overall recovery needs may reach \$588 billion within the coming decade. Such scale requires not only significant financial resources, but also a high degree of coordination between international partners, national authorities, local governments, and civil society actors. This paper considers the problem at the intersection of international relations, public policy, and project management. In particular, it examines how different project management approaches – predictive (traditional), adaptive, and hybrid – are applied in the context of international assistance and reconstruction efforts under conditions of profound uncertainty. Taking into account the macroeconomic environment shaped by the war, the growing number of multi-stakeholder coordination platforms, and the implementation of digital governance instruments such as the DREAM system, the study evaluates the extent to which methodological flexibility can reduce systemic risks. The findings suggest that although international financial institutions tend to rely on structured, linear planning models to ensure accountability and compliance, the Ukrainian context requires a more flexible approach. In practice, this leads to the increasing use of Agile and hybrid methodologies, which allow for adjustment to rapidly changing conditions. At the same time, reforms in public investment management, combined with transparent digital systems, perform not only an anti-corruption function but also contribute to the development of institutional trust, democratic*

*legitimacy, and long-term socio-economic stability. Thus, project management in this case goes beyond its conventional technical function. It becomes an important instrument for supporting the rule of law and strengthening state institutions in a highly uncertain environment. Particular attention should also be paid to the development of human capital and the capacity of political institutions to operate effectively under such conditions.*

**Keywords:** project management, international aid, post-war reconstruction, multi-stakeholder coordination, Agile, Hybrid management, DREAM ecosystem, public policy, democratic governance.

The full-scale Russian invasion of Ukraine in 2022 has profoundly disturbed the existing international political order and posed serious challenges for the global community in the areas of conflict management, state resilience, as well as the organization of humanitarian and development assistance.<sup>1</sup> As the war continues, the ongoing destruction of critical infrastructure, large-scale displacement of the population, and disruption of economic linkages have shaped a recovery task of truly historic scale. According to the Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5), prepared jointly by the World Bank Group, the Government of Ukraine, the European Commission, and the United Nations, direct losses had reached approximately \$195.1 billion by the end of 2025. At the same time, total reconstruction and recovery needs are estimated at nearly \$588 billion over the next ten years.<sup>2</sup> Managing a recovery process of such magnitude requires not only the attraction of substantial international financial resources, but also continuous evaluation of geopolitical risks and effective coordination in the implementation of a very large number of parallel public investment projects.<sup>3</sup>

The key scientific and practical difficulty in this context arises from the clear tension between the formalized procedures of international aid delivery and the highly unstable conditions of an ongoing war. Conventional international development projects, usually financed by bilateral donors or multilateral institutions, are characterized by a high degree of regulation.<sup>4</sup> They typically depend on long-term predictive planning, carefully sequenced implementation, and strict compliance requirements aimed at minimizing the risk of misallocation of funds. At the same time, the operational environment in Ukraine is defined by a very high level of uncertainty. It includes repeated attacks on infrastructure, significant volatility of macroeconomic indicators, disruptions in supply chains, and rapid demographic changes. Under such conditions, the coordination of reconstruction efforts involving multiple stakeholders becomes considerably more complicated and requires a substantial reconsideration of established project management approaches.

The core problem is structural and institutional: how can state institutions, local municipalities, and international donors coordinate multi-stakeholder reconstruction efforts effectively when the operational environment is entirely hostile to long-term predictability? The application of modern project management methodologies—transitioning from inflexible linear approaches to adaptive, hybrid, and digital-first frameworks—has emerged as the primary vehicle for solving this problem. Implementing these methodologies is not merely a technical exercise in engineering; it is a vital function of public policy, international relations, and democratic governance that directly impacts Ukraine’s institutional capacity and path toward European Union (EU) accession.

---

<sup>1</sup> Tinatin Akhvediani, “Explaining Ukraine’s Recovery and Reconstruction: What, How, and When?,” CEPS Blog, June 2024, [https://cdn.ceps.eu/wp-content/uploads/2024/06/Explainer-2024-05\\_Ukraine-reconstruction-1.pdf](https://cdn.ceps.eu/wp-content/uploads/2024/06/Explainer-2024-05_Ukraine-reconstruction-1.pdf).

<sup>2</sup> World Bank, *Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025* (Washington, DC: World Bank Group, 2026), <https://doi.org/10.1596/44369>.

<sup>3</sup> World Bank, *Ukraine Relief, Recovery, Reconstruction and Reform Trust Fund: Annual Report* (Washington, DC: World Bank Group, 2024).

<sup>4</sup> Jan Christoph Albrecht, Paula Adams, Carsten Wolff, Rao Aamir Ali Khan, and Saara Sheneen, “Project Management Methodologies of International Development Agencies and the Concept of Sustainable Project Management,” *Sustainable Development* (March 2026), <https://doi.org/10.1002/sd.70895>.

The primary **goal of this article** is to formulate theoretical and methodological approaches to the management of international aid and reconstruction projects in Ukraine, specifically focusing on how project management methodologies function as mechanisms of multi-stakeholder coordination and democratic governance under conditions of extreme uncertainty.

To achieve this goal, the article pursues several specific objectives: to evaluate the comparative efficacy of traditional predictive (Waterfall), adaptive (Agile), and hybrid methodologies within a high-risk, wartime economic environment; to examine the complex multi-stakeholder coordination architecture, including the role of supranational entities like the Multi-Agency Donor Coordination Platform and localized decentralized governance structures; to assess the impact of digital public investment management systems, notably the DREAM platform, in institutionalizing transparent, data-driven project lifecycles; and to identify how these integrated methodological frameworks act as critical safeguards against corruption.

The academic discourse surrounding project management in the context of Ukraine's reconstruction has expanded rapidly, moving from immediate disaster relief frameworks to long-term sustainable development and institutional models. This evolution reflects a growing scientific consensus that post-war recovery is a multifaceted discipline requiring profound integration of spatial planning, economic theory, political science, and advanced management science.

Ukrainian scholarship demonstrates a strong emphasis on adapting traditional project management tools to force majeure conditions. Sukhorukov, Yegorova-Hudkova, and Bojko (2024) explored the use of a logical-structural approach in project management combined with partnership banking.<sup>5</sup> Their research posits that due to the severe shortage of domestic investment, the integration of alternative financial structuring directly into the project management lifecycle is a necessary mechanism to sustain industrial and infrastructure recovery. Expanding on the integration of disciplines, Yehorchenkova and Yehorchenkov (2025) proposed a robust dual framework that intersects spatial planning with project management.<sup>6</sup> They argue that spatial planning dictates what must be rebuilt to ensure sustainability and green innovation, while project management dictates how to navigate post-war instability using Agile adaptations and frameworks.

The shift toward iterative and collaborative operational models is further supported by the bibliometric analysis conducted by Petrukha et al. (2025), which demonstrates a definitive shift toward collaborative design and the Agile paradigm in the Ukrainian construction sector.<sup>7</sup> From a socio-economic perspective, Holovnia et al. (2025) analyzed successful cases of sustainable economic development through project management, emphasizing that the integration of environmental, social, and governance (ESG) criteria into project lifecycles is critical for maximizing regional economic multipliers.<sup>8</sup> Furthermore, the political and civic dimensions of these projects are heavily scrutinized by Ukrainian scholars such as Andrusevych and Kozak (2024), who investigated the role of civil society stakeholders in ensuring a “green reconstruction.”<sup>9</sup>

<sup>5</sup> Arkadii Sukhorukov, Tatiana Yegorova-Hudkova, and Maksim Bojko, “Project Management and Partner Banking as Tools for the Recovery Concept in Ukraine,” *Forum for Economic and Financial Studies* 2, no. 2 (2024): 2002, <https://doi.org/10.59400/fefs2002>.

<sup>6</sup> Nataliia Yehorchenkova and Oleksii Yehorchenkov, “How can spatial planning and project management help in rebuilding and recovering Ukrainian cities?,” *European Journal of Spatial Development* 22, no. 3 (2025): 37–50, <https://doi.org/10.5281/zenodo.17349773>.

<sup>7</sup> Nina Petrukha, Oleksii Hromyka, Marianna Kokhan, Oleksandr Kamieniev, and Yevhen Dorozhko, “Project Management in Construction: International Methodologies and Approaches for Ukraine's Reconstruction,” *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences* 15, no. 2 (2025): 1101–1120, <https://doi.org/10.5281/zenodo.18166690>.

<sup>8</sup> Yuliia Holovnia, Oleksandr Zhurba, Volodymyr Zakharchuk, Lesya Verbovska, and Volodymyr Havran, “Analysis of Successful Cases of Sustainable Economic Development through Project Management in the Post-War Reconstruction of Ukraine,” *International Journal of Economics and Financial Issues* 15, no. 3 (2025): 301–310, <https://doi.org/10.32479/ijefi.18572>.

<sup>9</sup> Andriy Andrusevych and Zoryana Kozak, *Post-war Green Reconstruction of Ukraine: Processes, Stakeholders, Public Participation* (Kyiv: Heinrich Böll Foundation, 2024).

In the broader international literature, the evolution of project management methodologies is increasingly focused on the hybridization of frameworks. Reiff and Schlegel (2022) identified distinct hybrid approaches, such as the “Water-Scrum-Fall” model, which blends the rigorous upfront planning of linear models with the iterative execution of Agile.<sup>10</sup>

Despite these significant theoretical advancements, the literature indicates a systemic gap in frameworks capable of practically managing multi-level interactions within actively unstable contexts. Several **specific dimensions of this problem remain unresolved** in contemporary practice.

First, there is a fundamental and unresolved tension between the fiduciary requirements of international donors and the urgent operational needs of local communities. International agencies traditionally utilize highly predictive methodologies, demanding exhaustive documentation and cost baselining before capital is released.<sup>11</sup> In contrast, local entities require Agile funding mechanisms to respond to immediate infrastructural failures.<sup>12</sup>

Second, the literature has not yet fully resolved the complexities of multi-stakeholder governance in a decentralized state at war. Ukraine’s pre-war decentralization reforms empowered local municipalities, yet these entities often lack the sophisticated project management maturity required to interface directly with international donors. Finally, the persistent threat of corruption and the necessity for absolute transparency remain critical vulnerabilities. While digital ecosystems have been proposed to mitigate these risks, the methodological integration of anti-corruption compliance directly into the technical workflows of the project lifecycle is a novel challenge requiring exhaustive analysis.<sup>13</sup>

**Macroeconomic and Demographic Constraints on Post-war Recovery.** To evaluate the efficacy of varying project management methodologies, it is first necessary to establish the exact parameters of the operational environment. Project management relies on forecasting—estimating costs, scheduling resources, and calculating risks. In Ukraine, standard deterministic forecasting models are fundamentally disrupted by the extreme volatility of a war economy.

Following a devastating economic contraction in 2022, Ukraine’s gross domestic product (GDP) demonstrated a volatile recovery trajectory. By early 2026, consumer inflation accelerated to 7.9% year-over-year, driven by increased fuel costs, logistics disruptions, and a sharp increase in electricity tariffs for businesses.<sup>14</sup> Consequently, the National Bank of Ukraine (NBU) was forced to maintain a high key policy rate of 15% to prevent inflation from breaching the psychological threshold of 10%. Concurrently, foreign exchange reserves fell by 5% to \$52 billion, and the dollar exchange rate crossed UAH 42/USD under a regime of managed flexibility.<sup>15</sup> Table 1 summarizes the macroeconomic and demographic indicators that directly constrain project management methodologies in Ukraine.

These economic conditions produce significant second- and third-order implications for project planning. For example, a central bank policy rate at the level of 15% effectively limits the ability of domestic construction companies to pre-finance project activities while awaiting reimbursement from international donors. At the same time, rising inflation and the depreciation of the national currency lead to a situation in which the cost of imported materials systematically exceeds initial project estimates.

From a demographic perspective, the situation is no less challenging. The war has resulted in the displacement of millions of people, both within the country and abroad. According to the Ministry of Economy, the return of more than 4.5 million individuals will be necessary to restore Ukraine’s economy to its pre-war condition. Without the rapid provision of housing, social infrastructure, and accessible

---

<sup>10</sup> Janine Reiff and Dennis Schlegel, “Hybrid Project Management: A Systematic Literature Review,” *International Journal of Information Systems and Project Management* 10, no. 2 (2022): 45–63, <https://doi.org/10.12821/ijispm100203>.

<sup>11</sup> Albrecht, Adams, Wolff, Khan, and Sheneen, “Project Management Methodologies of International Development Agencies and the Concept of Sustainable Project Management.”

<sup>12</sup> Mustafa Nayyem, “Speed in a Crisis: What Europe Can Learn from Ukraine on Emergency Reconstruction,” *European Council on Foreign Relations*, May 16, 2025.

<sup>13</sup> Basel Institute on Governance, *Assessment of Corruption Risks in the Construction, Reconstruction and Renovation of Civilian Infrastructure of Ukraine* (Basel: Basel Institute on Governance, 2024).

<sup>14</sup> Centre for Economic Strategy, “Tracker of the Economy During the War,” CES, April 9, 2026, <https://ces.org.ua/en/tracker-economy-during-the-war/>.

<sup>15</sup> Ibid.

Table 1

## Constraints of project management methodologies in Ukraine

Macroeconomic/ demographic indicator (early 2026)	Value/status	Direct impact on project management methodologies
<b>Real GDP growth</b>	1.8% (down from 5.5% in 2023)	Limits domestic co-financing capacity; increases total reliance on international donor aid and strict compliance.
<b>Consumer inflation</b>	7.9% (accelerating)	Disrupts cost baselining and long-term procurement contracts, rendering static Waterfall budgets instantly obsolete.
<b>NBU key policy rate</b>	15%	Restricts access to affordable capital for local contractors, necessitating advanced disbursement models from IFIs.
<b>Unemployment rate</b>	15.5%	Creates a paradoxical labor market: high general unemployment yet severe shortages of skilled construction and PM professionals.
<b>Demographic displacement</b>	3.76M IDPs; 5.7M refugees	Shifts spatial planning priorities; necessitates dynamic reallocation of housing and social infrastructure to host communities.
<b>Metallurgy production</b>	15–25% MoM drop; CBAM impacts	High energy costs and new carbon taxes (\$400M projected loss) disrupt the domestic supply chain for critical building materials.

*Note.* Systematized by the authors based on the sources reviewed.

living conditions, there is a serious risk that the loss of human capital will become irreversible. Under these circumstances, project management approaches based on fixed-price contracts, rigid upfront budgeting, and long implementation cycles appear fundamentally ill-suited to the environment. The choice of methodology directly affects how resources are distributed, how risks are managed, and how accountability mechanisms are maintained. In the context of international assistance and large-scale physical reconstruction, three main methodological approaches can be identified.

The Waterfall methodology is a linear, sequential approach where each phase of a project must be entirely completed before the subsequent phase begins. Historically, this deterministic model has been the default standard for international development agencies providing Official Development Assistance (ODA).<sup>16</sup> The primary advantage is predictability and structural control, providing a highly legible audit trail for donors.

However, the application of pure Waterfall methodologies in Ukraine has exposed severe vulnerabilities. International organizations relying on preliminary approvals often require at least a year of preparatory work before capital is deployed. When the Kakhovka hydroelectric power plant was destroyed by Russian forces, threatening the water supply of 1.5 million people, the rigid nature of traditional international aid proved far too slow.<sup>17</sup> The Ukrainian state had to bypass formal international procedures, utilizing emergency state mobilization to construct alternative pipelines within weeks. This incident highlights that in active crisis conditions, the bureaucratic latency inherent in Waterfall models can escalate secondary disasters.

Agile methodology emphasizes extreme flexibility, iterative progress, continuous stakeholder feedback, and the rapid delivery of functional increments. Petrukha et al. (2025) confirm a systemic shift toward the Agile paradigm in the construction industry, driven by the necessity to navigate supply chain disruptions in unstable environments.<sup>18</sup>

Agile approaches allow project managers to modularize reconstruction. Instead of waiting for a comprehensive master plan, Agile permits the immediate restoration of critical nodes—such as a specific power substation or a single hospital wing.<sup>19</sup> In severely damaged cities like Irpin and Bucha, rapid

<sup>16</sup> Albrecht, Adams, Wolff, Khan, and Sheneen, “Project Management Methodologies of International Development Agencies and the Concept of Sustainable Project Management.”

<sup>17</sup> Nayyem, “Speed in a Crisis: What Europe Can Learn from Ukraine on Emergency Reconstruction.”

<sup>18</sup> Petrukha, Hromyka, Kokhan, Kamieniev, and Dorozhko, “Project Management in Construction: International Methodologies and Approaches for Ukraine’s Reconstruction.”

<sup>19</sup> Nataliia Yehorchenkova and Oleksii Yehorchenkov, “How can spatial planning and project management help in rebuilding and recovering Ukrainian cities?”

Table 2

## Comparative utility of hybrid frameworks within the reconstruction context

Methodology	Core characteristics	Application in Ukrainian reconstruction	Primary limitation
<b>Waterfall</b>	Linear, sequential, fixed scope, strict phasing, heavy documentation.	High-compliance IFI projects, massive infrastructure requiring rigid engineering standards.	Highly vulnerable to supply chain shocks, inflation, and kinetic events; slow mobilization.
<b>Agile</b>	Iterative, incremental, flexible scope, continuous stakeholder feedback.	Emergency infrastructure repair, social services deployment, digital governance tools.	Conflicts with traditional IFI fiduciary rules; difficult to scale without fixed cost baselines.
<b>Hybrid (e.g., Water-Scrum-Fall)</b>	Phased planning/design (Waterfall), iterative execution (Agile), strict auditing.	The standard for major recovery initiatives; integrates upfront donor compliance with localized, adaptive execution.	High organizational complexity; requires advanced project management maturity from local authorities.

Note. Systematized by the authors based on the sources reviewed.

iterative cycles allowed local authorities to integrate feedback from returning citizens in real-time, ensuring reconstruction matched evolving needs.<sup>20</sup> However, scaling pure Agile methodologies across multi-billion-dollar international aid portfolios presents institutional challenges, as bilateral donors inherently resist funding open-ended projects that lack definitive final scopes.<sup>21</sup>

To reconcile the tension between the donor requirement for predictability and the local necessity for rapid adaptation, hybrid project management methodologies have become the prevailing industry standard.<sup>22</sup> As illustrated in Table 2, hybrid methodologies merge the robust upfront planning and rigid governance of the Waterfall model with the execution flexibility and rapid iteration of Agile.

Under frameworks like the “Water-Scrum-Fall” model, initial phases—needs assessment, financial modeling, and procurement planning—are conducted using strict Waterfall principles.<sup>23</sup> This satisfies international donors that the project is conceptually sound and legally compliant. However, the execution phase utilizes Agile sprints, allowing contractors to pivot rapidly in response to localized constraints, such as a disruption in the energy grid. The project then concludes with a Waterfall-style audit to satisfy donor reporting requirements. By standardizing hybrid approaches, the Ukrainian government and international partners can accelerate capital absorption while satisfying the risk-aversion of international capital.

**Architectures of multi-stakeholder coordination in international aid.** The sheer scale of the estimated \$588 billion recovery cost necessitates an architecture capable of coordinating G7 nations, the EU, global financial institutions, national ministries, local governments, and civil society. Misalignment inevitably leads to duplicated efforts and resource fragmentation.

At the apex is the Multi-Agency Donor Coordination Platform for Ukraine. Established by G7 leaders, the Platform operates to direct resources in a coherent, transparent manner, aligning economic assistance with Ukraine’s specific recovery priorities and EU accession path.<sup>24</sup> To operationalize macro-funds, institutions utilize mechanisms like the World Bank’s Ukraine Relief, Recovery, Reconstruction and Reform Trust Fund (URTF). A critical innovation of the URTF has been its profound focus on institutional capacity—specifically funding Public Investment Management (PIM) reforms.<sup>25</sup>

This focus is manifested in the PREPARE Ukraine project, backed by a \$44.3 million IBRD grant. Managed by the PPP agency under the Ministry of Economy, PREPARE Ukraine aims to create a systematic “preparation factory” for projects.<sup>26</sup> This addresses a profound geopolitical insight: the

<sup>20</sup> Transparency International Ukraine, “Rebuilding Irpin, Bucha, and Hostomel: A Year Since De-Occupation,” TI Ukraine, April 18, 2023.

<sup>21</sup> Reiff and Schlegel, “Hybrid Project Management: A Systematic Literature Review.”

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> European Commission, “Ukraine Donor Platform Holds 16th Steering Committee in Kyiv, Ukraine,” European Neighbourhood Policy and Enlargement Negotiations, March 25, 2026.

<sup>25</sup> World Bank, *Ukraine Relief, Recovery, Reconstruction and Reform Trust Fund: Annual Report*.

<sup>26</sup> PPP Agency, “The Government of Ukraine has signed an agreement with the IBRD and IDA to allocate a US\$44.3 million grant for the implementation of the PREPARE Ukraine project,” PPP Agency, July 10, 2025.

Table 3

## Layered responsibilities in the multi-stakeholder ecosystem

Stakeholder tier	Key actors	Primary responsibilities in the PM lifecycle
Supranational/donor	G7, EU, World Bank (URTF), IMF, Multi-Agency Platform	Strategic alignment, capital mobilization, macroeconomic stabilization, defining compliance and ESG standards.
National government	Ministry for Restoration, Ministry of Economy, Recovery Agency	National prioritization, regulatory framework development, operating digital PIM tools (DREAM).
Local municipalities	City Councils (e.g., Irpin, Bucha), hromadas	Bottom-up project initiation, community consultation, direct execution, and spatial planning integration.
Private sector	Domestic contractors, international investors, business advisory council	Physical construction, supply chain logistics, providing private capital, technical innovation, and digital tools.
Civil society and NGOs	Environmental organizations, Transparency International, RISE Coalition	Independent monitoring, ensuring ecological compliance, representing marginalized/IDP voices, tracking anti-corruption.

Note. Systematized by the authors based on the sources reviewed.

availability of capital is rarely the primary bottleneck in post-war recovery. Instead, the true bottleneck is the administrative capacity to generate bankable project proposals that meet international fiduciary standards. By investing in the project preparation phase, the international community ensures that when capital is released, the methodological frameworks are already in place to absorb it efficiently.

**Decentralization and localized project management.** While supranational platforms coordinate macro-financing, physical execution occurs almost entirely at the municipal level. Ukraine's pre-war decentralization reforms empowered local councils (hromadas) to act as the primary initiators and managers of recovery projects. This decentralized approach shifts the paradigm from top-down central planning to bottom-up prioritization.

In severely damaged regions of the Kyiv Oblast, local authorities successfully orchestrated multi-stakeholder governance models, navigating a matrix of state subsidies, private philanthropic funding, and international NGOs to rapidly restore critical services.<sup>27</sup> However, decentralized execution introduces a high degree of variance in project management capability. Smaller municipalities often lack the technical expertise required to navigate the rigorous procurement rules necessary to attract international capital. To bridge this gap, technical assistance from civil society organizations and international partners is deployed to elevate local project management maturity.<sup>28</sup>

Civil society acts as an indispensable stakeholder within this ecosystem, particularly in advocating for transparency and "green reconstruction." Environmental and climate NGOs consistently push to ensure that rapid recovery does not result in long-term ecological degradation. They demand that the political rhetoric translates into tangible energy efficiency, sustainable urban planning, and climate mitigation at the project level. In 2023 and beyond, there was a notable spike in cooperation between civil society organizations (CSOs) and local authorities, driven by the smaller scale and greater openness of local governance compared to national ministries. Table 3 details the layered responsibilities within this multi-stakeholder ecosystem.

**Digital public investment management.** Perhaps the most significant innovation emerging from Ukraine's reconstruction is the deep integration of digital technologies into the project management lifecycle. Recognizing the impossibility of managing tens of thousands of simultaneous projects through paper-based channels, the state developed the Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management (DREAM).<sup>29</sup>

As seen in Table 4, the DREAM ecosystem is an active, end-to-end digital pipeline for public investment management. It aggregates real-time data from multiple state IT solutions, including the Register of Damaged and Destroyed Property and the ProZorro e-procurement platform.<sup>30</sup> Methodologically, DREAM is revolutionary because it operationalizes international best practices

<sup>27</sup> Transparency International Ukraine, "Rebuilding Irpin, Bucha, and Hostomel: A Year Since De-Occupation."

<sup>28</sup> Andrushevych and Kozak, *Post-war Green Reconstruction of Ukraine: Processes, Stakeholders, Public Participation*.

<sup>29</sup> Open Contracting Partnership, "DREAM: While Fighting for its Future, Ukraine Invented a Better Way to Make Investments That Benefit People and the Planet," Open Contracting, July 10, 2025.

<sup>30</sup> RISE Ukraine Coalition, "The Ministry for Restoration and the RISE Coalition Presented the Communication Platform of the Digital Ecosystem for Reconstruction Management DREAM," RISE Ukraine, 2023.

Table 4

## Core components and methodological functions of the DREAM ecosystem

DREAM component	Functionality and methodological purpose	Strategic impact on recovery
Bottom-up initiation	Local communities input localized damage assessments into the registry and propose targeted projects directly into the system.	Empowers decentralized governance; ensures that funded projects match urgent, real-world community needs.
Automated scoring and prioritization	Projects submitted to the system are automatically assigned a priority score based on financial, social, environmental, and urgency metrics.	Removes political bias and clientelism from project selection; enables rapid processing of thousands of proposals.
Single investment window	Acts as a “Bank of Projects,” allowing global IFIs and private donors to filter, select, and fund projects matching their specific mandates.	Democratizes access to capital; aligns international donor supply directly with municipal demand, bypassing central bottlenecks.
Lifecycle tracking	Monitors every stage: design documentation, procurement (via ProZorro), construction milestones, and final audit.	Enforces a governed hybrid methodology; ensures execution aligns tightly with initial financial baselines.
“Everyone sees everything”	Real-time open data publication aligned with the global Open Contracting Data Standard (OCDS).	Radical transparency; enables civil society, journalists, and international donors to actively monitor anti-corruption compliance.

Note. Systematized by the authors based on the sources reviewed.

directly into its software architecture. The platform’s project lifecycle is grounded in the UK’s Five Case Model, enforcing correct procedures and reporting requirements automatically as data is entered.<sup>31</sup>

Projects submitted to the system are automatically assigned a priority score based on financial, social, and urgency metrics, removing political bias. Acting as a “Single Investment Window,” DREAM allows global donors to filter and fund projects matching their mandates. Its “everyone sees everything” principle, aligned with the Open Contracting Data Standard (OCDS), provides radical transparency, enabling civil society and international donors to actively monitor anti-corruption compliance.<sup>32</sup>

**Anti-corruption mechanisms and institutional integrity.** The successful implementation of hybrid methodologies and digital platforms hinges on institutional integrity. In post-war environments, the influx of massive foreign capital combined with transitional regulatory models creates a highly permissive environment for corruption. The failure to manage this risk directly undermines democratic legitimacy and threatens the continuation of international aid.

Analyses highlight specific, systemic vulnerabilities. The Basel Institute on Governance noted critical risks, including excessive discretion in the selection and prioritization of projects and weak oversight of project documentation quality.<sup>33</sup> Furthermore, a review by Transparency International Ukraine demonstrated that without strict methodological controls and clear legal frameworks, “experimental” pilot recovery projects inevitably stall.<sup>34</sup>

To counter this existential threat, Ukraine’s Anti-Corruption Strategy for 2026–2030 embeds corruption prevention directly into the logic of recovery. The strategy emphasizes that isolated projects must be fully integrated into a Unified Public Investment Project Management Information System.<sup>35</sup> By forcing the entire project lifecycle through a digital, transparent pipeline governed by automated rules, the state systematically dismantles the architecture of graft. Civil society organizations are empowered with open-source intelligence tools to conduct rigorous third-party monitoring.<sup>36</sup> Thus, project management methodology transcends its traditional role; it becomes a fundamental instrument for enforcing the rule of law and strengthening political institutions in conditions of profound uncertainty.

<sup>31</sup> Open Contracting Partnership, “DREAM: While Fighting for its Future, Ukraine Invented a Better Way to Make Investments That Benefit People and the Planet.”

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Basel Institute on Governance, *Assessment of Corruption Risks in the Construction, Reconstruction and Renovation of Civilian Infrastructure of Ukraine*.

<sup>34</sup> Transparency International Ukraine, “Analysis of the Draft Anti-Corruption Strategy for 2026-2030,” TI Ukraine, 2025.

<sup>35</sup> Ibid.

<sup>36</sup> Andrushevych and Kozak, *Post-war Green Reconstruction of Ukraine: Processes, Stakeholders, Public Participation*.

## Conclusions and prospects for further research

The reconstruction of Ukraine can be regarded as a transformative case for the fields of international relations, public policy, and project management. The high level of uncertainty associated with the ongoing war has clearly demonstrated the structural constraints of rigid, traditional models of international assistance. The present analysis indicates that effective coordination of complex, multi-stakeholder reconstruction efforts is not possible without the broad application of hybrid project management approaches. Such approaches make it possible to combine the strict fiduciary and compliance requirements of international donors with the flexibility and adaptability needed by local authorities operating in highly unstable conditions.

At the same time, the emergence of new coordination architectures at the international level, together with the integration of project cycles into transparent digital systems—most notably the DREAM ecosystem—reflects a significant evolution in the management of public investment. These instruments expand access to financial resources and strengthen the role of decentralized communities (hromadas) in defining their own recovery priorities, while also reducing corruption risks through increased transparency.

Prospects for further research should focus on assessing the long-term effectiveness of these hybrid methodologies as the recovery process gradually shifts from emergency response to structural economic transformation. In particular, empirical analysis of the relationship between the institutional and managerial capacity of municipalities and their ability to effectively absorb international funding appears especially relevant. In a broader perspective, the experience of Ukraine is likely to have a lasting impact on both theoretical and applied approaches to crisis governance, post-war recovery, and the development of democratic institutions.

## Bibliography

- Akhvlediani, Tinatin. “Explaining Ukraine’s Recovery and Reconstruction: What, How, and When?” CEPS Blog, June 2024. [https://cdn.ceps.eu/wp-content/uploads/2024/06/Explainer-2024-05\\_Ukraine-reconstruction-1.pdf](https://cdn.ceps.eu/wp-content/uploads/2024/06/Explainer-2024-05_Ukraine-reconstruction-1.pdf).
- Albrecht, Jan Christoph, Paula Adams, Carsten Wolff, Rao Aamir Ali Khan, and Saara Sheneen. “Project Management Methodologies of International Development Agencies and the Concept of Sustainable Project Management.” *Sustainable Development* (March 2026). <https://doi.org/10.1002/sd.70895>.
- Andrusevych, Andriy, and Zoryana Kozak. *Post-war Green Reconstruction of Ukraine: Processes, Stakeholders, Public Participation*. Kyiv: Heinrich Böll Foundation, 2024.
- Basel Institute on Governance. *Assessment of Corruption Risks in the Construction, Reconstruction and Renovation of Civilian Infrastructure of Ukraine*. Basel: Basel Institute on Governance, 2024.
- Centre for Economic Strategy. “Tracker of the Economy During the War.” CES, April 9, 2026. <https://ces.org.ua/en/tracker-economy-during-the-war/>.
- European Commission. “Ukraine Donor Platform Holds 16th Steering Committee in Kyiv, Ukraine.” European Neighbourhood Policy and Enlargement Negotiations, March 25, 2026.
- Holovnia, Yuliia, Oleksandr Zhurba, Volodymyr Zakharchuk, Lesya Verbovska, and Volodymyr Havran. “Analysis of Successful Cases of Sustainable Economic Development through Project Management in the Post-War Reconstruction of Ukraine.” *International Journal of Economics and Financial Issues* 15, no. 3 (2025): 301–310. <https://doi.org/10.32479/ijefi.18572>.
- Nayyem, Mustafa. “Speed in a Crisis: What Europe Can Learn from Ukraine on Emergency Reconstruction.” European Council on Foreign Relations, May 16, 2025.
- Open Contracting Partnership. “DREAM: While Fighting for its Future, Ukraine Invented a Better Way to Make Investments That Benefit People and the Planet.” Open Contracting, July 10, 2025.
- Petrukha, Nina, Oleksii Hromyka, Marianna Kokhan, Oleksandr Kamieniev, and Yevhen Dorozhko. “Project Management in Construction: International Methodologies and Approaches for Ukraine’s Reconstruction.” *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences* 15, no. 2 (2025): 1101–1120. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18166690>.
- PPP Agency. “The Government of Ukraine has signed an agreement with the IBRD and IDA to allocate a US\$44.3 million grant for the implementation of the PREPARE Ukraine project.” PPP Agency, July 10, 2025.

- Reiff, Janine, and Dennis Schlegel. "Hybrid Project Management: A Systematic Literature Review." *International Journal of Information Systems and Project Management* 10, no. 2 (2022): 45–63. <https://doi.org/10.12821/ijispm100203>.
- RISE Ukraine Coalition. "The Ministry for Restoration and the RISE Coalition Presented the Communication Platform of the Digital Ecosystem for Reconstruction Management DREAM." RISE Ukraine, 2023.
- Sukhorukov, Arkadii, Tatiana Yegorova-Hudkova, and Maksim Bojko. "Project Management and Partner Banking as Tools for the Recovery Concept in Ukraine." *Forum for Economic and Financial Studies* 2, no. 2 (2024): 2002. <https://doi.org/10.59400/feefs2002>.
- Transparency International Ukraine. "Analysis of the Draft Anti-Corruption Strategy for 2026–2030." TI Ukraine, 2025.
- Transparency International Ukraine. "Rebuilding Irpin, Bucha, and Hostomel: A Year Since De-Occupation." TI Ukraine, April 18, 2023.
- World Bank. *Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025*. Washington, DC: World Bank Group, 2026. <https://doi.org/10.1596/44369>.
- World Bank. *Ukraine Relief, Recovery, Reconstruction and Reform Trust Fund: Annual Report*. Washington, DC: World Bank Group, 2024.
- Yehorchenkova, Nataliia, and Oleksii Yehorchenkov. "How can spatial planning and project management help in rebuilding and recovering Ukrainian cities?" *European Journal of Spatial Development* 22, no. 3 (2025): 37–50. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17349773>.

### **Юрій Петрашик**

Кандидат філологічних наук, доцент,  
доцент кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я,  
Тернопільський національний медичний університет імені І. Я. Горбачевського МОЗ України,  
Україна  
<https://orcid.org/0000-0003-1286-110X>  
[yurii.m.petrashyk@tdmu.edu.ua](mailto:yurii.m.petrashyk@tdmu.edu.ua)

### **Людмила Трущенко**

Кандидатка економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я,  
Тернопільський національний медичний університет імені І. Я. Горбачевського МОЗ України,  
Україна  
<https://orcid.org/0000-0002-5396-3973>  
[lyshtabalv@tdmu.edu.ua](mailto:lyshtabalv@tdmu.edu.ua)

## **МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ З МІЖНАРОДНОЇ ДОПОМОГИ: КООРДИНАЦІЯ БАГАТОСТОРОННІХ ПРОЄКТІВ ІЗ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Відновлення України після російського вторгнення є одним із найскладніших геополітичних, економічних і соціокультурних викликів сучасності. За верифікованими оцінками, обсяг прямих збитків, завданих критичній та цивільній інфраструктурі, перевищує 195,1 млрд дол. США, тоді як сукупні потреби у фінансуванні відновлення на найближче десятиріччя сягають понад 588 млрд дол. США. Такий масштаб зумовлює необхідність розроблення та впровадження

комплексних механізмів реалізації відбудови, що передбачає консолідацію зусиль широкого кола стейкхолдерів: міжнародних фінансових донорів, міжурядових організацій, органів державної влади, місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства.

У статті проаналізовано взаємодію міжнародних відносин, підходів державної політики та сучасних концепцій управління складними проєктами. Досліджено, яким чином трансформація методологій управління від традиційних предиктивних моделей до гнучких і гібридних підходів сприяє ефективному адмініструванню потоків міжнародної технічної та фінансової допомоги в умовах високої невизначеності та ризиків. Особливу увагу приділено аналізу макроекономічного середовища України, формуванню архітектури багатосторонньої координації (зокрема в межах мультидонорської координаційної платформи) та ролі цифрових інструментів у забезпеченні прозорості процесів відновлення.

Головним об'єктом дослідження є Цифрова екосистема для підзвітного управління відновленням (DREAM), яку розглянуто як інструмент цифрової демократії та відкритого врядування. Обґрунтовано, що методологічна гнучкість управління є ключовою передумовою зниження системних ризиків. Показано, що, попри традиційні вимоги міжнародних фінансових інституцій до лінійності процесів і жорсткої звітності, український контекст потребує впровадження адаптивного планування. Інтеграцію реформ управління державними інвестиціями (РІМ) і використання цифрових антикорупційних інструментів розглянуто не лише як засоби контролю за ресурсами, а й як основу зміцнення інституційної довіри, демократичної легітимності та довгострокової соціально-економічної стійкості держави. Особливо наголошено на визначальній ролі людського капіталу як ключового ресурсу забезпечення сталого функціонування політичних інститутів в умовах тривалої кризи.

**Ключові слова:** управління проєктами, міжнародна допомога, повоєнна відбудова, багатостороння координація, Agile, гібридне управління, екосистема DREAM, державна політика, демократичне врядування.

*Подано / Submitted: 30.03.2026*

*Схвалено до публікації / Accepted: 22.04.2026*

*Оприлюднено / Published: 29.05.2026*



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)

# ЗМІСТ

## ПОЛІТИЧНІ НАУКИ. ПОЛІТОЛОГІЯ

Наталія Дітчук, Тамара Марценюк, Ірина Тишко <b>Міжнародна і регіональна діяльність феміністичних правозахисних організацій в Україні під час війни</b> .....	3
Олександр Осадчий, Яна Желябовська <b>Військово-технічне співробітництво України з партнерами: політичні обмеження та економічні можливості</b> .....	20

## МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ

Данило Непочатов <b>Цифровий суверенітет як зовнішньополітичний проєкт ЄС: регуляторні інструменти та кібердипломатія</b> .....	29
Аліна Халецька, Наталія Кравчук, Дорота Худи-Гиски <b>Економічна дипломатія та транскордонна проєктна співпраця в умовах воєнного часу</b> .....	40
Ольга Сегеда <b>Інституційний дизайн систем публічної дипломатії країн-членів Ради співробітництва арабських держав Затоки</b> .....	52
Уляна Ткаченко <b>Безпекова трансформація геополітичного простору Європи після 2020 року</b> .....	72
Юлія Цибульська, Марта Олійник-Дьомочко <b>Гендерний вимір трансформації сучасних моделей дипломатії в політиках забезпечення стійкого миру «середніх» держав Глобального Півдня</b> .....	86

## МЕНЕДЖМЕНТ. ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Любов Жарова, Міхал Шлезак <b>Сучасне управління закладами вищої освіти: моделі, тенденції та управлінські виклики</b> .....	99
Ольга Піжук, Тетяна Нагорняк, Матеуш Каміонка <b>Стійкість директорів шкіл в умовах кризового управління</b> .....	110
Марина Моголова, Олексій Білько <b>Особливості передінвестиційного дослідження угод злиття і поглинання (M&amp;A) в IT-секторі</b> .....	123
Ніна Чала, Мілена Комар <b>Вплив війни на людський капітал у секторі відновлюваної енергетики України: канали втрат і механізми адаптації</b> .....	134
Юрій Петрашик, Людмила Трущенко <b>Методології управління проєктами з міжнародної допомоги: координація багатосторонніх проєктів із відновлення України</b> .....	145

# CONTENT

## POLITICAL SCIENCES. POLITOLOGY

Nataliia Ditchuk, Tamara Martsenyuk, Iryna Tyshko	
<b>International and Regional Activities of Feminist Human Rights Organizations during the War</b> .....	3
Oleksandr Osadchyi, Yana Zheliabovska	
<b>Ukraine’s Military-Technical Cooperation with Partners: Political Constraints and Economic Capacity</b> .....	20

## INTERNATIONAL RELATIONS

Danylo Nepochatov	
<b>Digital Sovereignty as an EU Foreign Policy Project: Regulatory Instruments and Cyber Diplomacy</b> .....	29
Alina Khaletska, Natalia Kravchuk, Dorota Chudy-Hyski	
<b>Economic Diplomacy and Cross-Border Project Cooperation under Wartime</b> .....	40
Olha Sehedo	
<b>Institutional Design of the Public Diplomacy Systems of the Gulf Cooperation Council Member States</b> .....	52
Ulyana Tkachenko	
<b>Security Transformation of Europe’s Geopolitical Space after 2020</b> .....	72
Yuliya Tsybulska, Marta Oliynyk-Domochko	
<b>The Gender Dimension of the Transformation of Contemporary Diplomatic Models in the Policies of “Middle Powers” in the Global South Aimed at Ensuring Sustainable Peace</b> .....	86

## MANAGEMENT. EDUCATIONAL MANAGEMENT

Liubov Zharova, Michał Śleziak	
<b>Modern Governance of Higher Education Institutions: Models, Trends, and Managerial Challenges</b> .....	99
Olha Pizhuk, Tetyana Nagornyak, Mateusz Kamionka	
<b>Resilience of School Principals in Crisis Education Management during Wartime</b> .....	110
Maryna Mohylova, Oleksii Bilko	
<b>Features of Pre-Investment Analysis of M&amp;A Deals in the IT Sector</b> .....	123
Nina Chala, Milena Komar	
<b>The Impact of War on Human Capital in Ukraine’s Renewable Energy Sector: Loss Channels and Adaptation Mechanisms</b> .....	134
Yurii Petrashyk, Liudmyla Trushchenkova	
<b>Project Management Methodologies for International Aid: Coordinating Multi-Stakeholder Reconstruction Projects in Ukraine</b> .....	145