

Політичні інститути та процеси

УДК 321.022:323

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19472100>

Політичний менеджмент в умовах сучасних криз: кадровий потенціал та інституціональна структура

Абсалямов Кірілл Юрійович,

здобувач третього освітньо-наукового рівня «доктор філософії»

зі спеціальності 052 Політологія

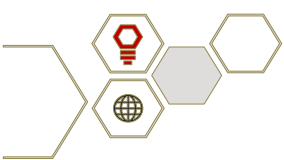
Харківський національний педагогічний університет

імені Г.С. Сковороди, м. Харків, Україна

<https://orcid.org/0009-0003-0141-4483>

Прийнято: 18.03.2026 | Опубліковано: 31.03.2026

Анотація: У статті проаналізовано взаємозв'язок кадрової та інституціональної складової системи публічного менеджменту в умовах кризових явищ та ситуацій. Використано методи: теоретичного аналізу, системного аналізу, дескриптивний та аналітико-синтетичний. Розглянуто функції та охарактеризовано кризові умови в контексті проблем трансформації системи політичного менеджменту. Виокремлено основні характеристики кризи, як типового явища сьогодення. Розглянуто стадіальний розвиток кризових явищ у сфері політики. Досліджено процес вироблення та прийняття політичних рішень в умовах невизначеності на підґрунті класичних моделей «обмеженої раціональності» та «інкременталізму». Зауважено, що трансформація системи політичного управління проявляється у зміні інституційних механізмів. Стверджується, що в умовах кризової ситуації та дефіциту часу «робочою» моделлю прийняття рішень може слугувати



інкрементальна через орієнтованість на покрокові дії та обмежену кількість можливих альтернатив. Проаналізовано роль політичного лідерства за умов кризових ситуацій. Виявлено особливості спільного ефекту кадрового ресурсу та інституціональних структур в управлінському процесі: розвиток кадрового потенціалу, синергія, формування кадрової політики, амбівалентна роль неформальних інституцій. Встановлено, що подолання кризових явищ може бути забезпечено за умов наявності збалансованого взаємовпливу між кадровим складом та інституціональними структурами. Запропоновано орієнтовну модель взаємодії між кадровою та інституціональною складовими політичного менеджменту в умовах кризи.

Ключові слова: управління, політичні інститути, політичні процеси, прийняття рішень, раціональність, модель «обмеженої раціональності», інкременталізм, кадрова політика, неформальні інституції, кадровий потенціал, ризик, інтегрований ефект, синергія.

The Political Management in the Context of Modern Crises: Human Resources and Institutional Structure

Kirill Absalyamov,

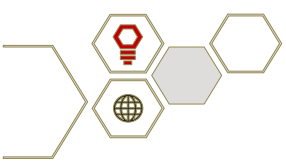
Candidate for the third educational and scientific level "Doctor of Philosophy"

in the specialty 052 Political Science

H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, Ukraine,

<https://orcid.org/0009-0003-0141-4483>

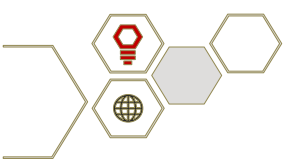
Abstract: The article analyzes the relationship between the personnel and institutional components of the public management system in the context of crisis phenomena and situations. The following methods are used: theoretical analysis, system analysis, descriptive and analytical-synthetic. The functions are considered and crisis conditions are characterized in the context of the problems of transforming



the political management system. The main characteristics of the crisis as a typical phenomenon of today are highlighted. The staged development of crisis phenomena in the sphere of politics is considered. The process of developing and making political decisions in conditions of uncertainty is studied on the basis of classical models of "bounded rationality" and "incrementalism". It is noted that the transformation of the political management system is manifested in a change in institutional mechanisms. It is argued that in conditions of crisis and time shortage, the incremental model of decision-making can serve as a "working" decision-making model due to its orientation to step-by-step actions and a limited number of possible alternatives. The role of political leadership in crisis situations is analyzed. The features of the joint effect of human resources and institutional structures in the management process are revealed: development of human resources potential, synergy, formation of human resources policy, ambivalent role of informal institutions. It is established that overcoming crisis phenomena can be ensured under the conditions of balanced mutual influence between the human resources and institutional structures. An indicative model of interaction between the personnel and institutional components of political management in times of crisis is proposed.

Keywords: management, political institutions, political processes, decision-making, rationality, model of "bounded rationality", incrementalism, human resources policy, informal institutions, human resources potential, risk, integrated effect, synergy.

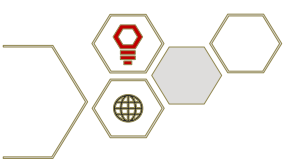
Постановка проблеми. Виклики та загрози глобального та локального масштабу, які сьогодні постали перед країнами сучасного світу, зокрема, внаслідок трансформації системи міжнародного порядку, актуалізують проблему ефективного політичного менеджменту (як процесу управління, так і кадрової складової) здатного адекватно реагувати на ситуацію та оперативно приймати складні рішення, які б за своїм характером і наслідками наближались до оптимальних.



Проблеми безпеки та виживання вже стали нагальними для українського суспільства, яке вже п'ятий рік занурене в повномасштабну війну, яку розпочала рф. Водночас, і на глобальному рівні, динаміка політичних процесів свідчить про тривожні тенденції зростання рівня міжнародної напруженості, що негативно відображується на регіональному та локальному рівнях.

Очевидним є те, що головну роль в подоланні / мінімізації деструктивного впливу сучасних кризових явищ та викликів на національному та глобальному рівнях має відігравати політичний менеджмент через системну роботу і прийняття антикризових рішень. Підґрунтям у забезпеченні ефективності такої діяльності виступають кадровий потенціал та механізми впровадження рішень, що реалізується через інституціональні механізми. Кадри та інститути, залишаються основними складовими подолання кризових ситуацій різної природи в сучасних умовах. Поза тим, дії окремих світових лідерів доволі часто поглиблюють кризовий стан і порушують діяльність політичних інституцій, або інституційні структури не в змозі адекватно відреагувати на загострення ситуації й тоді постає питання про втручання лідера. Пошук «балансу сил» особистості лідера та інституціональної структури стає на часі. Таким чином, проблема ефективності політичного менеджменту за умов сучасних кризових явищ залишається вельми актуальною, а його (менеджменту) кадровий потенціал та інституціональна підтримка потребують удосконалення з урахуванням зміни обстановки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню політичного менеджменту як специфічного процесу управління присвячена значна кількість зарубіжних наукових досліджень. Актуальними й досі залишаються «класичні» роботи Г. Мінтцберга [1], П. Друкера [2], Д. Норта [3], Д. Марча [4]. В сучасних наукових працях М. Бовенса [5], А. Бойна [6;7], П. Харта [8], Д. Галаротті [9], С. Квіперса [10], Д. Пасарібу [11], К. Полліта [12], Т.М. Бхаг'ялакшмі [13], Ф.К. Хассуні [14], розглянуто різні аспекти лідерства

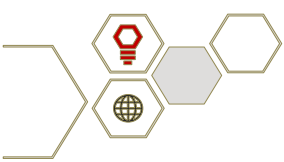


та безпосередньо менеджменту в кризових умовах, а також проблеми прийняття рішень та комунікації.

Українські дослідження з проблематики політичного менеджменту представлені в публікаціях В. Бебика [15], В. Воронкової [16], С. Ставченка [17], О. Старіш [18], В. Іванової-Биканової [19], Б. Філатова [20], А. Хмельникова [21], П. Покатаєва [22], О. Амосова [23], Н. Варенья [24], О. Ляшевської [25] та інших. Зазначені автори зосереджують увагу на таких моментах менеджменту як публічне адміністрування (зокрема, в українському контексті), зв'язку між менеджментом та політичним представництвом, антикризовим управлінням, антропологічним виміром політичного менеджменту та іншими аспектами означеної комплексної проблематики.

Результати наведених наукових розвідок слугують підґрунтям для подальшого дослідження заявленої проблеми, оскільки висвітлюють конкретні виміри політичного менеджменту як комплексного процесу. Водночас, стрімкі зміни у політичному просторі останнім часом потребують пошуку «робочої моделі» політичного менеджменту, налаштованої на досягнення поставлених цілей виживання, збереження та розвитку соціально-політичних систем за умов ефективної комбінації двох взаємоконтролюючих збалансованих компонентів: 1) кадрів (здатних приймати оперативні рішення) та 2) інституціональних структур (відповідальних за впровадження рішень) в умовах високого рівня стратегічної невизначеності. Звісно, що «працездатність» шуканої моделі буде залежати від конкретних суспільно-політичного контексту (характеру суспільства, специфіки політичного режиму, особливостей політичної системи, внутрішніх та зовнішніх умов тощо), але важливим чинником її реалізації буде саме політичний менеджмент в його кадровому та інституціональному аспектах.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.



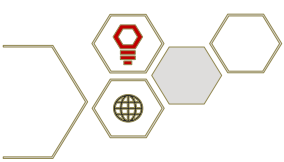
У статті зосереджено увагу на аналізі взаємозв'язку кадрового та інституціонального компонентів політичного менеджменту в сучасних умовах глобальних викликів та загроз, який не було достатньо висвітлено у вивчених публікаціях з теми, оскільки зміст та конфігурація політичних процесів суттєво

змінились за останній час. Рівень передбачуваності суспільно-політичної динаміки значно знизився за рахунок впровадження відверто волюнтаристських рішень ключових акторів світового політичного процесу, що вплинуло на ситуацію і на глобальному, і національному рівнях окремих країн. Зокрема, безпекові питання вийшли на перший план, а впевненість у політичних інституціях значно знизилась.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз політичного менеджменту за умов сучасних криз, обумовлених динамікою суспільно-політичних трансформацій різного рівня в контексті взаємозв'язку кадрової та інституціональної складових процесу управління. Серед завдань статті слід відзначити:

- визначення сутності та функцій політичного менеджменту;
- охарактеризувати кризові умови як середовище трансформації політичного менеджменту;
- виокремити особливості прийняття рішень в умовах невизначеності;
- сформулювати основні вимоги до політичних управлінців у кризових умовах;
- виявити особливості інтегрованого ефекту впливу кадрового ресурсу та інституціональних структур.

Використані методи дослідження включають теоретичний аналіз наукової літератури з проблематики політичного менеджменту та кризового управління, системний аналіз та дескриптивний метод для виявлення особливостей взаємозв'язку особистісного та інституціонального факторів управлінського процесу в політиці. Методи аналізу та синтезу для окреслення



рекомендацій підвищення ефективності політичного менеджменту в умовах сучасних криз.

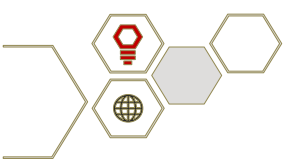
Виклад основного матеріалу дослідження. З огляду на тематику статті варто провести поняттєві межі між категоріями «політичний менеджмент», «публічне адміністрування» та «кризове управління».

Категорія «політичний менеджмент» включає в себе комплекс науки та процесу, що має на меті управління суспільством через ефективне використання матеріальних, нематеріальних та людських ресурсів. Таким чином, політичний менеджмент визначається як:

- *соціальний інститут*, що впливає на всі рівні сучасного суспільства;
- *групу (сукупність) менеджерів*, які професійно реалізують політичну діяльність;
- *наукову дисципліну*, що вивчає механізми управління політичною діяльністю в суспільстві;
- *мистецтво* політичного управління та регулювання [4].

З точки зору політичного менеджменту як процесу управління політичною діяльністю слід відзначити наступні функції:

- ✓ *планування*: полягає у формулюванні мети управління певними процесами та об'єктами;
- ✓ *організація*: розбудова структурної ієрархії та фіксація повноважень для забезпечення спільної відповідальності;
- ✓ *координація*: узгодження дій окремих акторів залучених до процесу досягнення цілей;
- ✓ *контроль за результатами*: моніторинг змісту та перевірка впроваджених рішень;
- ✓ *комунікація*: забезпечення інформаційного обміну між усіма ланками управління;

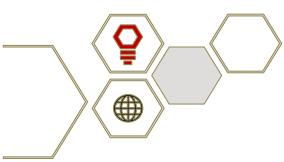


✓ *мотивація учасників*: формування моральних та матеріальних стимулів учасників процесу [13; 18; 26; 27].

У своїй сутності політичний менеджмент зводиться до вироблення, прийняття та впровадження політичних рішень, що реалізують конкретні особи (кадровий вимір політичного менеджменту) із застосуванням, поза іншим, інституціональних структур. Як справедливо зауважує Б. Філатов: «На практиці термін «управління» не є еквівалентом терміну «менеджмент», оскільки мова йде лише про одну з форм управління, а саме – про управління політичними процесами за допомогою і в рамках владних структур» [20, с. 93].

Поняття «публічного адміністрування» включає сфери регламентованої діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. У комплексі публічне адміністрування відображає виконавчу діяльність (реалізація державної політики) та надання адміністративних послуг населенню (сервіс) [22]. Так, І. Булик та І. Бухтіярова зауважують, що «...види публічного адміністрування можна поділити на дві основні групи. Перша – надання адміністративних послуг, що є ключовим проявом людиноцентристського підходу в сучасному адміністративному праві. У цьому випадку публічна адміністрація орієнтована на забезпечення прав, свобод і законних інтересів фізичних і юридичних осіб через надання різноманітних послуг. Друга група – виконавчо-розпорядча (управлінська) діяльність, що полягає у реалізації державної політики та забезпеченні виконання законодавства в межах встановлених компетенцій [28, с.1545].

Категорія «кризове управління» пов'язане з реалізацією стратегій, направлених на збереження стійкості та стабільності систем / організацій. Зокрема, Н. Шевченко визначає кризове управління «як сукупність управлінських рішень і заходів спрямованих на запобігання, нейтралізацію та мінімізацію наслідків кризових подій» [29, с.7].

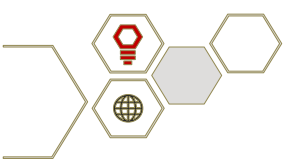


В сучасних умовах в контексті забезпечення якісного менеджменту дедалі більшого значення набуває проблема ефективного поєднання кадрового ресурсу та інституціональних структур. Під кадровим ресурсом у системі політичного менеджменту слід розуміти сукупність професійних, інтелектуальних, організаційних і морально-етичних характеристик управлінців, які забезпечують реалізацію управлінських функцій. Водночас інституціональні структури охоплюють формальні та неформальні правила, норми, організації та механізми, що регулюють політичні та управлінські процеси. [23; 30].

Особливого значення процес політичного менеджменту набуває під час специфічних умов, зокрема, кризових явищ. Поняття «криза» походить від латинського слова *crisis*, яке має грецьке коріння. У різних контекстах це слово може означати «переломний момент», «вибір», «вирок», «розрізнення» або «обміркування». У сучасній українській мові найбільш поширеним є розуміння «кризи» як «різкої зміни звичного стану речей», «злам» або «загострення» [цит.за 31].

Західний дослідник Д. Галаротті вказує, що криза зазвичай розуміється як екстраординарний момент або серія моментів, що характеризуються 1) несподіванкою (це було непередбачено), 2) потенційно серйозними наслідками та 3) необхідністю термінового вирішення проблем. Кризи в історії людства незмінно породжували динаміку влади, яка відрізняється від тієї, яку ми могли б спостерігати в більш «нормальні» часи. Справді, криза і влада як взаємодіють, а й фундаментально визначають одне одного: кожен визначає форми і межі іншого [9].

Український науковець С. Ставченко вказує, що «політична криза (в контексті розвитку демократичних політичних систем) являє собою такий стан політичних відносин, який характеризується нестабільністю, руйнуванням елементів існуючого політичного порядку, системних параметрів, норм і правил та невизначеністю результатів будь-якої політичної дії» [17, с.83].

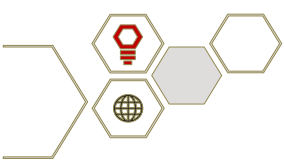


Політичні кризи прийнято розглядати як цілком природні стадії розвитку політичних систем. Їхнє протікання охоплює періоди дезорганізації, хаотизації та нової організації системи [Там само].

Кризові явища стали невід’ємною частиною сучасної політичної реальності. Можна сказати, що криза перетворюється на щось на кшталт нової норми й перед системою політичного менеджменту безперервно виникають нові виклики та загрози. Турбулентність світових процесів у різних секторах (політика, економіка, екологія, безпека тощо) визначає загальний хід подальшого розвитку сучасних суспільств та держав. Таким чином, політичний менеджмент починає набувати ознак антикризового управління. Від нього вимагається швидкість, точність та гнучкість у прийнятті оперативних рішень. Якщо в умовах стабільності є певний ресурс часу, то у нових умовах цей ресурс катастрофічно зменшується і мобільність впливає на результат. Отже, система політичного менеджменту має змінюватись і пристосовуватись до нових реалій, але, водночас, швидко прийняті рішення збільшують ризики помилок.

Трансформація політичного менеджменту в умовах кризи також проявляється у зміні інституційних механізмів. Зокрема, відбувається посилення ролі виконавчої влади, що пояснюється необхідністю швидкого прийняття та реалізації рішень. Законодавчі процедури можуть спрощуватися, а деякі демократичні механізми — тимчасово обмежуватися задля забезпечення ефективності управління. Водночас криза стимулює інституційну гнучкість, що передбачає здатність державних органів адаптуватися до нових умов, змінювати свою структуру та функції відповідно до актуальних викликів [6; 17].

Очевидно, що в умовах невизначеності процес прийняття рішень ускладнюється, поза іншим, через обмеженість релевантної інформації або наявності значного обсягу дезінформації. Отже, з одного боку, зростає значення аналітичних здібностей, критичного мислення та навичок роботи з



даними; з іншої сторони – також набувають значення такі властивості як інтуїція, досвід та здоровий глузд. Таким чином, рівень раціональності прийняття рішень в кризових умовах може знижуватись.

Американський вчений Г. Саймон, аналізуючи процес прийняття рішень, спирався спочатку на ідею фундаментального системного аналізу рішень, розгляду значної кількості альтернатив, але враховуючи обмеженість когнітивних здатностей людини та дефіцит часу прийшов до моделі «обмеженої раціональності». Він вважав, що людська раціональність є обмеженою з огляду на недостатній обсяг знань, що мають фрагментовану структуру; вузькість (обмеженість) уваги, яка змушує працювати з проблемами послідовно, а не одночасно в комплексі; особливостями організаційного оточення, яке впливає на вибір рішення [27, с.246-247].

Іншим напрямом в дослідженнях прийняття рішень став інкрементальний підхід Ч. Ліндблома. Ключовими ідеями тут виступають аналіз обмежених варіантів та їхніх наслідків; фіксація уваги на недоліках, а не цілях; дослідження шляхом спроб і помилок [27, с.253-259].

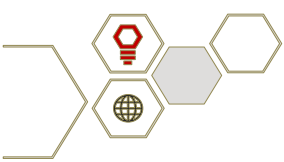
Інкрементальний підхід видається вельми цікавим з точки зору застосування в кризових умовах, оскільки він не орієнтований на масштабне вирішення проблем(и), а полягає у покрокових діях направлених на мінімізацію кількості недоліків, що супроводжують кризову ситуацію. Крім того, обмеження чисельності альтернатив зменшує часові витрати.

Орієнтовну модель взаємодії кадрової та інституціональної компоненти (у розрізі прийняття та впровадження рішень) в умовах кризи наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

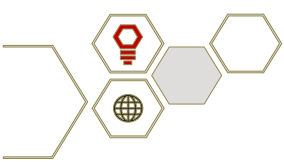
Модель взаємодії кадрової та інституціональної компонент політичного менеджменту в умовах криз

Кадровий склад (прийняття рішень)	Інституціональні структури (забезпечення підтримки та впровадження рішень)
--	---



Процес	Обмеження в умовах кризи	Функції	Обмеження в умовах кризи
Превентивні заходи: оцінка та аналіз ризиків проблемних ситуацій	Потребує залучення додаткових кадрових та часових ресурсів, які можуть бути використані на інших більш важливих напрямках	Ресурсне забезпечення (додаткові кадри, матеріальні ресурси, технічні засоби, інформаційні ресурси та підтримка тощо).	Дефіцит ресурсів на тлі кризи Порушення роботи каналів комунікації Ризики інерційності при переналаштуванні на режим функціонування в кризових умовах
Виявлення ознак (симптомів) проблемної ситуації з потоку подій до її актуалізації (загострення)	Потребує максимальної уваги до деталей аби вчасно визначити тенденції. Через надмірне фокусування на певній області збільшується ризик втрати контролю над іншими сферами («за окремими деревами не видно лісу»)	Забезпечення стабільного функціонування каналів комунікації	Часовий лаг щодо реакції на запити (події) Ризики невідповідності нормативної бази кризовим умовам
Виявлення та визначення меж проблемної ситуації на стадії її актуалізації	Обсяг та релевантність інформації про проблему можуть бути недостатніми через дисфункції каналів комунікації в умовах кризи	Нормативне забезпечення	
Розробка альтернатив	Вимагає групового обговорення та детального опрацювання кожної альтернативи, місця, часу та відповідної кваліфікації учасників. В умовах кризи кожна з вимог може бути проігнорована або скоригована в бік мінімального показника якості		
Вибір певної альтернативи			
Прийняття рішення та контроль	Одноосібне або колегіальне. Перший варіант пов'язаний з ризиком волюнтаризму; другий – тривалим пошуком консенсусу. В результаті – зростання імовірності прийняття хибного рішення; або втрата часу. Важливим фактором в умовах кризи стає також рівень стресостійкості децидента (того, хто приймає рішення).	Балансування впливу «людського фактору» Впровадження Регуляція Контроль на рівні виконавця	Посилення фактору бюрократизму в умовах кризи, що гальмує процеси впровадження; Недостатній моніторинг на етапі провадження; Ризики обмеженої регуляції через брак часу та ресурсів; Поверхневий контроль через орієнтацію на результат за рахунок якості виконання

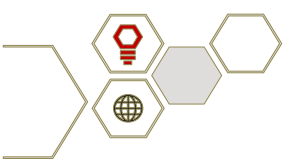
Джерело: власна розробка автора



Можна стверджувати, що в умовах кризи «обмежена раціональність» у прийнятті рішень стає ще більш обмеженою. Тому, відповідальність за рішення може бути покладена на лідера або рішення приймаються колективно. В обох випадках в умовах невизначеності ключовою проблемою виступає ризик. Перевагами першого варіанту є виграш у часі, а недоліком може слугувати одноосібний волюнтаристський підхід. Позитивною стороною колективного обговорення є ширший спектр думок та глибокий аналіз проблеми, що зменшує ймовірність помилок та долає індивідуальні обмеження. Недоліком колективного обговорення виступає потреба у часі, налагодження відповідної системи комунікації та координації дій між учасниками.

Турбулентні процеси у зовнішньому середовищі збільшують ризики втрати узгодженості дій між кадровою й інституціональною складовими та виникнення кризових явищ всередині самої системи менеджменту. Слід також враховувати, що свідомі дії на рівні означених складових також слугують факторами погіршення ситуації. Наприклад, подання звітності із заниженими даними бойових втрат військовими структурами (такі практики є загальновідомими як у минулих, так і сучасних війнах) сприяє неадекватній оцінці ситуації на рівні політичного керівництва та прийняттю невідповідних рішень. А феномен «кумівства» (зокрема, просування власного протезе під час проведення конкурсу на певну посаду) можна розглядати, як перевагу особистого впливу посадової особи над інституціональними критеріями професійності кандидата.

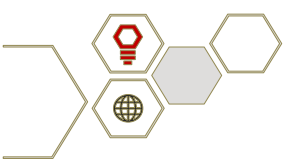
Важливо відмітити той момент, що у період кризи, коли функціонування інституцій може гальмуватись, зростає значення політичного лідерства. Політичне лідерство відіграє центральну роль у визначенні ефективності реагування країни на глобальні кризи. Політичні лідери не лише виступають у ролі найвищих політиків, але й як ті, хто визначає стратегічні напрямки, та символи громадської довіри. Д. Пасарібу, спираючись на дослідження



А. Бойна присвячене політичному лідерству в умовах пандемії COVID-19 наголошує, що кризи є складними, невизначеними та потребують міжсекторальної координації, тому якість політичного лідерства є ключовим фактором у визначенні успіху управління кризами. В умовах кризи лідери, які здатні формулювати політику на основі наукових даних та враховувати соціально-економічні аспекти, як правило, будуть більш успішними у контролі над надзвичайними ситуаціями [7; 11].

В даному ракурсі набуває значення поєднання потенціалів кадрового складу та політичних інститутів (інтегрованого ефекту). В ідеалі ризик волюнтаризму особистості має мінімізувати стабільна робота інституцій, а інерційність останніх – компенсуватись діями лідера. В реаліях доволі часто спостерігається дисбаланс між цими складовими. Поза тим, комбінація кадрового складу та інституціональної архітектури забезпечує ефективність політичного менеджменту. З одного боку, ефективність функціонування інституцій значною мірою залежить від якості кадрів, які забезпечують їх діяльність. Професійні, компетентні та відповідальні управлінці здатні забезпечити належне виконання функцій навіть за умов обмежених ресурсів або недосконалості інституційних механізмів. Проблема полягає лише у їхній чисельності та мотивації. З іншого боку, інституціональні структури створюють рамкові умови для реалізації потенціалу кадрів, визначаючи правила гри, стандарти поведінки та механізми контролю. Але надійність інституціональних структур також не завжди відповідає вимогам ситуації. Як зауважує Д. Норт, іноді в інститутах зацікавлені суб'єкти / організації, намагаючись поліпшити власне становище – реструктурують систему трансакцій, що не завжди відповідає критеріям оптимального вибору та негативно впливає на їхній функціонал [3].

В умовах кризи важливого значення набуває інституційна спроможність до розвитку кадрового потенціалу. Інституції виконують не лише регулятивну, але й формувальну функцію, створюючи умови для професійного зростання



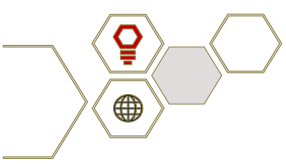
управлінців, їх навчання та підвищення кваліфікації. Системи підготовки та перепідготовки кадрів, механізми оцінювання діяльності, кар'єрного просування та мотивації є важливими елементами, що забезпечують розвиток кадрового ресурсу. Таким чином, інституції виступають не лише середовищем функціонування кадрів, але й фактором їх формування – це стає важливою особливістю інтегрованого ефекту.

Ще однією особливістю виступає синергія яка проявляється у підвищенні швидкості та якості управлінських рішень, зростанні інституційної довіри, зниженні рівня корупції та підвищенні загальної ефективності державного управління. Натомість дисбаланс між цими складовими може призводити до протилежного ефекту.

Особливу роль у формуванні інтегрованого ефекту відіграє кадрова політика. Вона визначає принципи відбору, призначення, оцінювання та розвитку кадрів у системі публічного управління. Ефективна кадрова політика повинна базуватися на принципах меритократії, прозорості та професіоналізму, що дозволяє забезпечити відповідність кадрового потенціалу потребам інституційного розвитку [5; 7; 8].

Наступною особливістю є амбівалентна роль неформальних інституцій у забезпеченні інтегрованого ефекту. До них належать традиції, цінності, норми поведінки та управлінська культура, які значною мірою визначають ефективність взаємодії між суб'єктами управління. Негативний вплив полягає у тому, що за наявності формально досконалих інституцій, їх ефективність може бути знижена через неформальні практики, такі як корупція, клановість або політична залежність. Позитивний вплив неформальних інституцій, зокрема культура доброчесності, відповідальності та професіоналізму, сприяють посиленню інтегрованого ефекту.

Саме в ситуаціях кризи перевіряється ефективність взаємодії між кадрами та інституціями, їх здатність до адаптації та мобілізації ресурсів. Сильні інституції у поєднанні з професійними кадрами здатні забезпечити



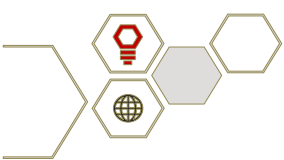
швидке та ефективне реагування на виклики, мінімізувати негативні наслідки кризи та створити передумови для відновлення. Натомість слабкість хоча б одного з цих елементів може призвести до системних збоїв та поглиблення кризових явищ.

Висновки. Таким чином, характер взаємодії між кадровою та інституціональною складовою політичного менеджменту в умовах кризи визначається великим спектром параметрів (ресурси, комунікація, особливості прийняття рішень, контроль тощо) та певними обмеженнями які визначають комплексний результат.

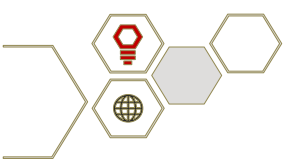
Кризові ситуації потребують збалансованого взаємовпливу між кадровим складом політичного менеджменту та інституціональними структурами, оскільки саме їхня синергія забезпечує ефективність управління політичною діяльністю в складних умовах. Нагальною проблемою виступає пошук оптимальної моделі прийняття та впровадження політичних рішень, оскільки кризові умови суттєво обмежують можливості для ґрунтовної оцінки ситуації та детального опрацювання ефективних стратегій.

Список використаних джерел

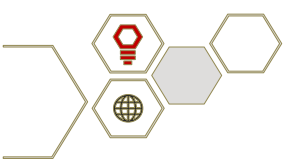
1. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row, 1973. 298 p. URL: https://www.academia.edu/36232215/The_Nature_of_Managerial_Work
2. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1974. 839 p. URL: <https://ia801407.us.archive.org/1/items/in.ernet.dli.2015.137046/2015.137046.Management-Tasks-Responsibilities-Practices.pdf>
3. North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p. URL: https://epistemh.pbworks.com/f/8.%20Institutions__Institutional_Change_and_Economic_Performance.pdf



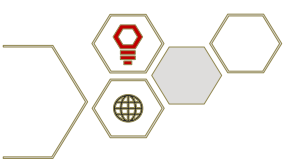
4. March James G., March Johan P. Olsen. Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics. New York: Free Press, 1989. 227 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Rediscovering_Institutions.html?id=PptVLvIoSWwC&redir_esc=y
5. Bovens M., Goodin R., Schillemans Th. Public Accountability. Oxford: Oxford University Press, 2014. 22 p. URL: https://www.researchgate.net/profile/Thomas-Schillemans/publication/277331657_The_Oxford_Handbook_of_Public_Accountability/links/559bd8c208ae0035df2333e8/The-Oxford-Handbook-of-Public-Accountability.pdf
6. Boin A., Hart P., Stern E., Sundelius B. The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure. 2nd edition. Cambridge: Cambridge University Press, 2016. 200 p. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781316339756>
7. Boin A., Lodge M., Luesink M. Learning from the COVID-19 crisis: an initial analysis of national responses. Policy Design and Practice. September 2020. P.189-204. DOI: <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1823670>
8. Hart P. Understanding Public Leadership. Red Globe Press, 2014. 194 p. ISBN 9780230205529. URL: <https://www.goodreads.com/book/show/22560816-understanding-public-leadership>
9. Gallarotti G. M. Power dynamics in times of crisis: an introduction. Journal of Political Power. Volume 18, 2025. Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/2158379X.2025.2465480>
10. Kuippers S. Crisis management and accountability of policy-makers. Political Science and Public Policy. 10.02.2026. P.54-72. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781803924137.00013>



11. Pasaribu D. The Role of Political Leadership in Crisis Management: Lessons From Global Pandemics. Jurnal Medika: Medika. Vol.4, No. 3 2025, Hal.873-879. DOI: <https://doi.org/10.31004/rhyrad64>
12. Pollitt Christopher, Bouckaert Geert. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford: Oxford University Press, 2017. 388 p. URL: https://books.google.com.ua/books?id=8jooDwAAQBAJ&hl=uk&source=gbs_similarbooks
13. Bhagyalakshmi T. M. The Role of Political Leadership in Crisis Management. IJRAR. November 2015, Volume 2, Issue 4. P.843-849. URL: <https://openrgate.org/viewfulldetails.php?id=36516>
14. Hassooni F.K., Al-Naffakh S.H.J. The Role of Political Communication in Crisis Management. International Journal of Research in Social Sciences and Humanities. (IJRSSH) 2023, Vol. No. 13, Issue No. II, Apr-Jun. P.128-137. DOI:10.37648/ijrssh.v13i02.010
15. Бебик В. Глобальний політичний менеджмент: поняття, типологія, методологія. Політичний менеджмент. 2009. №2. С.27-34. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/c6a85bc0-37fa-4023-80b4-2f5b416a6f71/content>
16. Сучасна українська політика: політики і політологи про неї. К.: Український центр політичного менеджменту, Спецвипуск: Політичний менеджмент. 2008. 364 с. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SUP/2008_s.pdf
17. Ставченко С. Динаміка політичних криз: управлінсько-технологічний вимір. ГРАНІ. Том 25 № 2 2022. С. 82-87. DOI: 10.15421/172227
18. Старіш О.Г. Політичний менеджмент: навч. посіб. Острог: Видавництво Національного університету "Острозька академія", 2014. 272 с.
19. Іванова-Биканова В.Є. Політичний перформанс як чинник антикризового політичного менеджменту. Політикус. 2021. №5. С.34-39. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2021-5.6>



20. Філатов Б. Патріотичний політичний менеджмент: підходи до теоретичного обґрунтування. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. Випуск 1 (61), 2022. С.92-96. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1\(61\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1(61)-14)
21. Хмельников А.О. Локальний політичний менеджмент та механізми політичного представництва громади: специфіка взаємовпливу. Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право. Випуск 2(54) 2022. С. 40-44. DOI: [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2022.2\(54\).264397](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2022.2(54).264397)
22. Покатаєв П. С. Основи публічного управління та адміністрування: навч. посіб. Для здобувачів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків: ТОВ «Оберіг», 2024. 240 с. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/1171/view/1359>
23. Амосов О.Ю., Гавкалова Н.Л. Методологічні аспекти взаємозв'язку інституціоналізму та архетипіки в публічному управлінні. Публічне урядування. 2021. №1 (26), С.17-29. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-1\(26\)-17-29](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-1(26)-17-29)
24. Варенья Н. Державне управління в умовах військових загроз: український досвід адаптації до кризових ситуацій. Публічне управління і політика. 2024. №2. С.1–8. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.2.01>
25. Ляшевська О.І. Механізми антикризового державного управління у сфері соціальної безпеки в умовах воєнного стану. Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління. Вип.2(23). 2025. С. 93-101. DOI: <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2025-2-11>
26. Кирилюк Ф.М., Обушний М.І. та ін. Політологія. Навчально-методичний комплекс. К.: Центр навчальної літератури. 2005. 704 с. ISBN 966-364-127-4.
27. Парсонс В. Публічна політика: Вступ до теорії й практики аналізу політики. К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія». 2006. 549 с. ISBN 966-518-362-1.



28. Булик І., Бухтіярова І. Проблемні аспекти співвідношення понять «публічне адміністрування» та «публічне управління». «Наукові інновації та передові технології». Серія «Право». №4 (44). 2025. С. 1540-1549. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4\(44\)-1540-1549](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-1540-1549)

29. Шевченко, Н. В. Управління кризовими ситуаціями та ризиками в організації: безпековий аспект. Актуальні питання економічних наук, 2025. №14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16938196>

30. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. К. ; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/DERZHAVNE-UPRAVLINNYA-2012.pdf>

31. Кобець Ю., Міщук А., Міщук М. Інституціональні аспекти управління політичною кризою як складова забезпечення національної безпеки держави. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія. Випуск 18, 2024. С. 175-185. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-1815/2024-18-17>