

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. № 2.

ISSN 2307-2156



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.2.8>

УДК 351:342: 351.82:351.85:351.86

І. І. Черленяк,

*д. держ. упр., професор, професор кафедри бізнес-адміністрування,
маркетингу та менеджменту,*

ДВНЗ «Ужгородський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6270-5549>

Ф. В. Щуренко,

аспірант 4-го р.н. зі спец. «Публічне управління та адміністрування»,

Ужгородський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4661-3326>

**СОЦІАЛЬНА САМООРГАНІЗАЦІЯ ТА СИСТЕМНА ЕФЕКТИВНІСТЬ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗИ:
СИСТЕМОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД**

I. Cherlenyak,

*Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the
Department of Business-administration, Marketing and Management,
Uzhhorod National University*

F. Shchurenko,

*4th year postgraduate student in the specialty "Public Management and
Administration"*

SOCIAL SELF-ORGANIZATION AND SYSTEMIC EFFICIENCY OF PUBLIC ADMINISTRATION UNDER CRISIS CONDITIONS: A SYSTEMOLOGICAL APPROACH

В роботі розглянуто виклики, що постали перед системами публічного управління України та країн Європи на початку 2026 року в умовах безпрецедентної концентрації глобальних та локальних криз. Автори констатують, що традиційні ієрархічні моделі державного врядування, сформовані в індустріальну епоху, виявляються неспроможними адекватно реагувати на складність сучасних «полікриз», які охоплюють геополітичну, економічну та технологічну сфери. Особливого значення це набуває в контексті екзистенційної війни України проти тоталітарної московської диктатури, коли державна стійкість безпосередньо залежить від здатності соціуму до швидкої адаптації та мобілізації внутрішніх ресурсів. Для розуміння та розв'язання цих проблем пропонується застосування системно-інженерної методології Джорджа Кліра, яка дозволяє формалізувати соціально-політичну складність через визначення базису змінних та простору варіації їх можливих станів. У такому фокусі публічна влада постає не як догматично застигла бюрократична вертикаль, а як динамічна екосистема, що синтезує владний, організаційний, управлінський

та ідеологічний потенціали для забезпечення життєздатності тріади «суспільство — країна — держава».

Важливою частиною дослідження є розгляд соціальної самоорганізації як ключового стратегічного ресурсу, що базується на теорії структурації Ентоні Гідденса, де суспільний порядок відтворюється через рефлексивні дії мільйонів агентів. Автори наголошують, що в умовах турбулентності критично необхідним стає перехід до поліцентричних систем управління, оскільки жоден єдиний центр влади не здатний ефективно оперувати в нелінійному середовищі. Окрему увагу приділено етичним та психологічним аспектам врядування під час війни, зокрема проблемі справедливого розподілу тягарів. Спираючись на ідеї Дж. Ролза та А. Сена, обґрунтовується, що будь-яка нерівність чи привілеї для еліт руйнують соціальну згуртованість та легітимність держави. Парадоксальне зростання корупції серед посадовців у кризові періоди пояснюється кризь призму теорії перспектив Д. Канемана та А. Тверські: перебування у «зоні втрат» та відчуття невизначеності майбутнього змушує суб'єктів приймати ірраціональні ризиковані рішення заради миттєвої вигоди.

В якості одного із ключових висновків автори стверджують, що перемога та сталий розвиток в умовах довготривалої війни вимагають формування нової культури взаємної відповідальності та «узгодженого суспільного інтелекту», який виникає завдяки тісній взаємодії держави та самоорганізованих спільнот. Ефективність управління сьогодні визначається не посиленням репресивної директивності чи механічним «закручуванням гайок», а здатністю владних структур створити баланс між стратегічним керівництвом та децентралізованою енергією патріотичних ініціатив. Тільки така синергія, підкріплена прозорим громадським контролем та раціональним цілепокладанням, здатна перетворити суспільну самоорганізацію на дієвий механізм захисту суверенітету та інституційної стійкості країни.

This article provides a profound theoretical and methodological analysis of the challenges facing public administration systems in early 2026, amidst an unprecedented concentration of global and local crises. The authors posit that traditional hierarchical models of government, shaped during the industrial era, demonstrate a limited capacity to respond adequately to the complexity of modern "polycrises" encompassing geopolitical, economic, and technological spheres. This is particularly significant in the context of Ukraine's existential war against a totalitarian imperialist dictatorship, where state resilience directly depends on the ability to adapt quickly and mobilize internal resources. To address these issues, the study proposes applying the system-engineering methodology of George Klir, which allows for the formalization of socio-political complexity by defining a basis of variables and the space of their possible states. In this focus, public power is viewed not as a rigid bureaucratic verticality but as a dynamic "ecosystem" of knowledge, rules, and competencies that synthesizes coercive, organizational, managerial, and ideological potentials to ensure the viability of the "society-country-state" triad.

A vital component of the research is the examination of social self-organization as a key strategic resource, grounded in Anthony Giddens' theory of structuration, where social order is reproduced through the reflexive actions of millions of agents. The authors emphasize that in turbulent environments, a transition to polycentric management systems based on the principles of Elinor Ostrom is critically necessary, as no single center of power can effectively operate within a nonlinear social-ecological environment. Special attention is paid to the ethical and psychological aspects of governance during wartime, specifically the problem of the fair distribution of burdens among social strata. Drawing on the ideas of John Rawls and Amartya Sen, it is argued that any perceived injustice or persistent privileges for elites undermines social cohesion and the legitimacy of the state. The paradoxical increase in corruption among officials during crisis periods is explained through the lens of Kahneman and Tversky's prospect theory: being in

a "loss zone" and facing extreme future uncertainty makes subjects prone to irrational, high-risk decisions for the sake of immediate gain.

Ultimately, the authors conclude that victory and sustainable development in a long-term existential war require the formation of a new culture of mutual responsibility and "negotiated societal intelligence," which emerges from the close interaction between the state and self-organized communities. The effectiveness of public administration today is determined not by the reinforcement of reckless directiveness or the mechanical "tightening of screws," but by the ability of government structures to create a balance between strategic leadership and the decentralized energy of patriotic initiatives. Only such synergy, supported by transparent public control and rational goal-setting, can transform social self-organization into a powerful mechanism for protecting the sovereignty and institutional resilience of the country.

Ключові слова: *публічне управління, соціальна самоорганізація, системологія, гібридна війна, міжнародний конфлікт, війна, теорія перспектив, безпека держави, державна стійкість.*

Keywords: *public administration, social self-organization, systemology, hybrid war, international conflict, war, perspective theory, state security, state stability, state resilience.*

Постановка проблеми в загальному виді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. У 21 ст. суспільства країн і Європи, і США, і «зросійщеної частини Євразії», і «Глобального Півдня» поступово, але «несподівано», стикаються з безпрецедентною концентрацією кризових процесів, що охоплюють геополітичну, економічну, інформаційну та інституційну сфери. На поточний момент (січень 2026 р.) глобальна взаємозалежність економічних дисфункцій, технологічні трансформації та поступова деградація традиційних інституцій публічної влади та публічного управління багатьох країн світу формують середовище постійної

нестабільності. Це все відбувається на фоні антиукраїнської гібридної війни та реальної смертоносної війни імперської тоталітарної московської диктатури проти України, і опосередковано, проти всієї системи європейських демократичних країн. У цих умовах класичні моделі державного управління, сформовані в епоху індустріальної модерності, уже дедалі частіше демонструють дуже обмежену здатність забезпечувати стійкість та адаптивність державного розвитку. Паралельно посилюється каскад економічних та ресурсних загроз, пов'язаних із глобальною фінансовою нестабільністю, дисбалансом в постачанні енергоресурсів, «тарифними війнами» та зростанням неконтрольованого впливу транснаціональних технологічних корпорацій на розвиток економічних диспропорцій та розподіл надприбутків сегментів «цифрової економіки».

В сумі усе це створює якісно нові ризики розвитку для країн європейського континенту, і особливо, для України, яка вже більше як два десятиліття перебуває в зоні перманентних кризових викликів створених особливо активними гібридними спецопераціями кремлівських правителів. Пошук адекватних не «плоских», а багатогранних відповідей на ці питання вимагає відродження активності різноманітних верств та груп громадян країни у певному новому форматі перманентної соціальної самоорганізації. Структурно-функціонально-процесна складність каскаду тих ситуацій, в яких умовах війни та сучасних економічних викликів розвивається Україна, потребує адекватного науково-інженерного підходу до їх розв'язання. Одним із найбільш результативних підходів ми вважаємо системно-інженерну методологію Джорджа Кліра, яка у вітчизняній науковій літературі внаслідок радянської традиції більш відома як системологічна методологія Дж.Кліра [25].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сучасному етапі значна кількість дослідників, як фахівців публічного управління та політичних наук, так і економічних та соціологічних наук, наголошують: занадто велика частка держав світу функціонують у новому середовищі. Дослідники

визначають це нове суспільне середовище як радикально складне, нелінійне та поліцентричне. А. Дуйт і В. Галаз в цьому зв'язку наголошують, що «governance systems», тобто системи публічного управління, дедалі частіше і самі вимушені функціонувати в умовах турбулентності, нелінійності та невизначеності [11 с. 312]. Ми вважаємо, що сьогодні це уже такі турбулентні взаємозалежні соціальні-економічні-політичні «процеси-середовища», які правомірно ідентифікують як простір розвитку «транснаціональних криз», що «пере-навантажують» спроможності традиційних архітектур державного управління.

Англомовні літературні джерела наголошують насамперед, що такі надзвичайні потреби та виклики формується на сучасному етапі розвитку цивілізації під впливом гібридних війн, інформаційних атак, пандемій, енергетичних шоків та технологічних трансформацій. Ми тут зауважимо, що усе таки ще більшим активатором такого роду різких криз є з лютого 2022 року є сучасна повномасштабна війна в Європі на історичних землях України. Й. Прантль та А. Гіридгаран [32] підкреслюють, що більшість сучасних суспільств уже живуть у режимі «полікризи» коли численні кризи взаємодіють та посилюють одна одну». Саме у цьому зв'язку аналітики консорціуму ROBUST [36] стверджують, що ієрархічні моделі управління дедалі частіше виявляються недостатніми, оскільки «правлячі ієрархії» не можуть впоратися зі швидкістю та складністю сучасних потрясінь [36]. Важливо відмітити роботу М. Брістіної [9] де в же чітко артикулюється, що настання режимів «полікризи» та «неспроможності правлячих ієрархій» без суспільної підтримки «гасити кризи» особливо помітно у контексті нелюдської війни московської диктатури проти України, коли гібридні атаки та дії московських агресорів одночасно проводяться у військовому, інформаційному, кібернетичному, економічному та соціальному вимірах.

До того ж на поточний момент посилюється формування і дещо іншого каналювання ланцюга загроз, пов'язаних з факторами світової економічної нестійкості, фінансовими кризами, загостренням тарифних війн та

необдуманими рішення навіть досить легально обраних керівників деяких держав. Ситуація ускладнюється також неконтрольованим посиленням впливу волонтаристських рішень транснаціональних технологічних корпорацій на економічне, соціальне та інформаційне життя країн планети. Таким чином уже і в планетарному масштабі формуються нові виклики соціальної самоорганізації та окреслюються потреби залучення широких верств населення до аналізування, оцінювання та можливостей підтримки дій та рішень функціонерів органів публічної влади. В роботі [34] Р. Патнем ще в 1993 р. наголошує, що соціальний капітал і самоорганізація є основою ефективності сучасної держави.

Вважаємо, що у цьому зв'язку, саме на поточному етапі розвитку цивілізації перед системними аналітиками, фахівцями державного управління, політиками та військовими різко та жорстко постає ключове питання: як суспільство та «чотири центрова» публічна влада на яку «тисне криза» можуть забезпечувати колективну узгоджену дію без тотального контролю такого «особливого центру» як виконавча влада? В цьому ключі представляють інтерес класичні праці Е. Остром в яких відстоюється думка, що «народні спільноти» здатні до ефективної самоорганізації державного життя без жорсткої централізації. В 1990 році вона пише: «жоден єдиний центр влади не може ефективно керувати складними соціально-екологічними системами» [29 с. 88]. У наступній роботі вона уже додає: «Поліцентричні системи підвищують адаптивність та стійкість» [30 с. 552]. Таку ж логіку «деконцентрації політик» відстоюють К. Анселл та Е. Геш, які стверджують, що «спільне управління забезпечує кращі результати в турбулентному середовищі» [7 с. 545]. Дж.Торфінг та колеги також аргументують, що при кризах державного управління ключовим ресурсом стає «negotiated societal intelligence» — узгоджений суспільний інтелект, який виникає через взаємодію держави та самоорганізованих спільнот [42].

В цьому зв'язку дещо дивними здаються поточні намагання президентської та урядової команд воюючої України жорстко замикає всі

рішення, дії та інвестиції тільки на один «особистий» центр розуміння та ідентифікації проблем державного розвитку та єдиний «особистий сервер» розробки пропозицій та прийняття рішень. Разом з тим, потрібно нагадати, що провідні фахівці і публічного управління, і соціології, і політичних наук на основі управлінської логіки та історичних прецедентів роблять також висновок: реально довготривала ефективна соціальна самоорганізація неможлива без справедливого розподілу тягарів між суспільними верствами та суспільно-політичними акторам. Це особливо актуально в умовах війни!

Дж. Ролз ще в 1971 р. переконливо обґрунтував такий імператив: «нерівність прийнятна лише тоді, коли вона вигідна найменш забезпеченим» [35]. А наш сучасник А. Сен уже різко наполягає, що несправедливість у розподілі обмежень руйнує легітимність держави: «Справедливість вимагає публічного обговорення розподілу тягарів» [37]. І до цього ж Т. Пікетті додає та уточнює: «постійні привілеї для еліт та серед еліт підривають соціальну згуртованість» [31 с. 421].

Виклад основного матеріалу дослідження. Наприкінці 20-го та у першій чверті 21-го століття суспільства країн і Європи, і інших континентів дійсно почали розвиватися в умовах різких змін та криз. Завершення «Холодної війни», падіння Берлінської стіни, відновлення історичної справедливості та звільнення України від більш як 300-літньої колоніальної залежності від Московського царства, криза віртуальних секторів економіки 2001-2002 рр.,- це висхідний етап позитивних змін. Переломний момент: Мюнхеська промова в.в.путіна [39]. Саме після цього почалось різке посилення негативних ознак кризового етапу: фінансова криза (2007-2008 рр.), локальні війни Московії проти країн Кавказу та Середньої Азії, розв'язання гарячої фази гібридної війни та вторгнення військ Московії на суверенну територію України(2014р.), початок фази повномасштабного вторгнення військ Московії в Україну (2022р.), повторні військові конфлікти на Близькому Сході та й в інших регіонах планети. Тобто, події вже цього етапу свідчать про різкий розвиток нової спіралі криз.

Експансіоністські політики ключових світових економічних акторів та радикалізація політичних стратегій провідних в економіко-фінансовому відношенні держав сьогодні лише підсилюють загальну складність суспільно-політичного та економічного розвитку Планети. Загострення тарифних війн та експансіоністських політик технологічних мільярдерів та їх «друзів-опонентів» із КНР - це теж ланки цього паралельного ланцюга загроз. А останні епатажні «політичні трюки» із претензіями чинної на поточний момент американської адміністрації на взяття «у свій полон» Гренландії [44] ще більш виразно демонструють радикальне підвищення складності суспільно-політичного, військово-політичного, ідеолого-психологічного та економічного розвитку країн світу. Така багатопланова складність сучасного формату екзистенції планети формує якісно нові виклики, ризики та загрози для розвитку країн європейського континенту.

Уряди та народи деяких держав уже більш чітко усвідомлюють, що вони функціонують та розвиваються у середовищі радикальної складності. Науковці та прогресивні урядовці розвинутих держав вже розуміють та пояснюють, що це умови, де гібридні війни, інформаційні атаки, пандемії, енергетичні кризи та технологічні трансформації і новації створюють ситуації, у яких стандартні ієрархічні моделі управління уже виявляються все більш неадекватними викликам та загрозам.

За таких умов для системи публічної влади та науковців України також усе гостріше постає питання: 1) якими шляхами суспільство та країна в цілому можуть ставати більше й більше здатними до колективної дії без жорсткого централізованого директивно-владного управління та тотального контролю влади за діями пересічних громадян? 2) чи кожен вид та етап криз вимагає негайного «закручування гайок для простолюдинів » та посилення чисто директивних та диктаторських методик та технологій управління?

3) чи закручування гайок для трудящих верств підвищує обсяг патріотизму та рівень самоусвідомлення і трудящими, і бюрократами потреби зброєю та працею зміцнювати оборону та безпеку України?

4) яким чином стосовно різних майнових верств, політичних груп та мереж професій має відбуватися справедливе «закручування гайок»?

5) чи обсяг «цілеспрямовано» сформованих для суддів, прокурорів, міністрів, керівників корпорацій, тощо, надмірно великих часток благ від суспільного сукупного продукту має сьогодні бути більш пропорційним та співставним з доходами найбільш масових професій (напр. вчителів)?

6) чи рівень зарплат та сукупних доходів суддів та інших високопосадовців може в умовах війни бути розумно обмеженим чи ні?

7) як реально понизити рівень корупції в середовищах: суддів, високопосадовців органів державної влади, функціонерів силових органів влади (кейс Баканова) [42] та «квасисилових органів» таких як ВЛК(кейс пані Крупи)? [4].

Необхідно також враховувати, що сьогодні громадськості стає все більш очевидним що «гідра жадібності» високопосадовців усіх гілок влади «душить» у посадовців розсудливість навіть в умовах виникнення загроз втрати державності. В цьому звязку та у звязку із смисловою групою вище поставлених питань, вважаємо, що у система програмних засад, необхідних для забезпечення стійкості України, уже сьогодні повинна передбачати негайне формування більш ефективної моделі взаємодії органів державної влади та громадянського суспільства. Модель має ґрунтуватися на таких проактивних механізмах соціальної самоорганізації та соціального управління, що забезпечують баланс демократичних, колегіальних та колективних технологій прийняття рішень та персональної відповідальності високопосадовців.

Вважаємо, що в жорстких умовах сучасних воєнних викликів наша державна влада повинна здійснювати поточну політику у тісній співпраці з громадянським суспільством та з тими демократичними патріотичними політичними силами, які відкидають будь-які форми колабораціонізму з екзистенційним ворогом. Ключовим завданням України сьогодні є формування культури взаємної відповідальності, що базується на принципах

самоорганізації та солідарності всіх соціальних груп і верств населення перед загрозами кризових ситуацій. Попри те, що такі питання бюрократам та юристам можуть видаватися риторичними або наївними (з точки зору логіки функціонерів публічної влади), саме ці питання сьогодні мають принциповий зміст та фундаментальне значення для збереження державності та суверенітету України. Ігнорування зазначених проблем державними високопосадовцями підриває основи обороноздатності України в умовах руйнівної війни та екзистенційного протистояння з російським імперським проектом.

При цьому доцільно згадати, що у історичній ретроспективі такі питання та «моменти істини» вже розв'язувалися. Доцільно пригадати, наприклад, кейс «раннього» Кромвеля, чи кейс становлення конституційної державності США в часи Дж.Вашінгтона. І сучасний державотворчий досвід Ізраїлю також свідчить, що саме при відповідній громадянській ідеологічній культурі та соціальній відповідальності усіх верств громадян країни можливо успішно боротися з серіями внутрішніх корупційних викликів та зовнішніх загроз в довготривалій екзистенціальній війні. А в ідеологічному, в політичному та державно-управлінському плані переможний екзистенціальний досвід і Англії Кромвеля, і США Вашингтона, і досвід счасного Ізраїлю свідчить намсамперед про таке. Перемога в екзистенціальній війні можлива за таких умов:

- 1) коли в соціальному середовищі формується здатність колективної самоорганізації та розуміння і визнання владою цінності цього феномену;
- 2) виникають умови, що розкривають широкі здатності суспільства власними силами мобілізувати ресурси;
- 3) виникають можливості створювати та закріплювати нові результативні інституційні форми;
- 4) підтримувати стійкість відносин між інститутами самоорганізації громадян та владою;

5) відтворювати патріотичне та раціональне відношення до суспільних справ та пріоритетів цілепокладання.

Світова історія державотворення та державного будівництва свідчить, що саме це дозволяє забезпечувати нормальне функціонування держави навіть у ситуації деградації або перевантаження формальних інституцій [19], [1].

В морально-психологічному плані окреслені вище історичні моменти є дуже важливими, проте не достатніми для перемоги проти нащадків «московської гібридної орди». Адже в сучасних технологізованих суспільствах та системах управління державами важливу роль грають технічні, технологічні та інформаційні системи та об'єкти. Тобто сучасна війна - це комплексне «змагання»: сучасних армій, сучасних економік, сучасних технологізованих держав, потенціалів дітонародження та ідеологій сучасних інформаційно-залежних суспільств.

В сучасній Україні ситуацію ускладнює та обставина, що парадоксальним «ліберально-демократичним чином» сьогодні «місця та роль еліти» масово захопили «сумнівно-патріотичні» корупціогенні «гендлярі», судді, прокурори, функціонери певних підрозділів силових органів, одіозні функціонери певних «урядових органів». Але це, як свідчить аналіз літературних джерел, є не тільки суто вітчизняна «ліберальна» проблема. Такі факти та тенденції присутні і в більш цивілізованих країнах. Тобто, і в більш цивілізованих в держ-управлінському відношенні країнах ефективність інститутів та безпека країни також пов'язані насамперед з проблемою корупції силових та «квазісилових» структур. Джонстон зазначає: «Інституції безпеки є одними з найбільш схильних до корупції секторів під час конфлікту» [23] А такий автор як Мунгіу-Піппіді логічно доводить, що корупція зменшується лише через прозорість і громадський контроль: «Добре врядування виникає, коли суспільства розвивають автономний контроль над корупцією» [28]. Дані Transparency International також

однозначно підтверджують, що силові органи, - це одна з найбільш корумпованих сфер у всіх країнах, які переживають конфлікти [18].

Системологічна відповідь у цьому контексті на проблемне питання «закручування гайок» для широких верств населення «в прокрустове ім'я перемоги» України набуває уже іншого змісту. Доцільно звернути насамперед увагу, що науковці розвинутих демократичних країн сформувавши певну візію розв'язання цієї проблеми. Наприклад, Джон Кін наголошує: «Демократії виживають не завдяки репресіям, а завдяки розпорошеній та підзвітній владі» [24 с. 211]. Ларрі Даймонд додає: «Демократична стійкість залежить від активних громадян, а не від пасивних суб'єктів» [10 с. 89]. І, зрештою, роботи видатних політологів сучасності Л.Фрідмана та Т.Снайдера демонструють, що сучасні війни виграються не лише арміями, а й суспільствами. Л.Фрідман пише: «Війна — це вже не лише армії; це мобілізація та витривалість цілих суспільств» [13 с. 54]. Т.Снайдер попереджає: «Ігнорування громадянської відповідальності робить нації вразливими до авторитарної агресії» [38 с. 102].

З позиції системної-інженерії (системології) у цьому зв'язку сьогодні і науковцям, і державним діячам, і громадським активістам необхідно системно та динамічно враховувати і пропагувати таку сукупність умов, чинників та обставин очікуваних та необхідних змін:

а) компоненти продуктивних сил такої складно-організованої системи як тріада держава-суспільство-економіка є багатоплановими, різнорідними, та комплементарними; б) вони знаходяться постійно в певній коливній динаміці взаємодії з відкритими зовнішньо-організаційним та відкритим «внутрішньо-організаційними середовищами; г) «організаційна сила» держави є компліментарної до «само-організаційної сили» суспільства»; д) «організаційна сила» держави зникає без «само-організаційної сили» суспільства».

Комплементарність тут означає не лише взаємодоповнюваність та взаємозамінність. Комплементарність тут означає насамперед зародження та

відтворення феноменів та механізмів взаємно індукції нових смислів та можливостей: функціонування та діяльності тріади «суспільство-країна-держава» як це передбачає життєвий цикл розвитку вітальних (живих) комплексів. Компліментарність тут також означає і формування в цій тріаді підстав та можливостей генерування послідовностей складних взаємо доповнюваних системно-індукованих адміністративно-управлінських рішень та соціально-само-організаційних рішень.

Для реалістичного врахування органами влади таких складних умов та обставин необхідним стає системологічний аналіз складно-організованих здатних до еволюції систем які несуть в собі ознаки життя (тобто живого). Дж. Клір в роботі [25] розробив алгоритм та смислову логіку такої «інженерної» методики, що дозволяє описувати складність систем циклічно-дуальним шляхом: 1) актом першочергового когнітивного або інтуїтивного вибору базису ідентифікації «еталонних одиниць» змінних (тобто сутності того, що саме ми вимірюємо, оцінюємо (феномен, координати розміщення, властивості, якості) 2) шляхом логічного (або інтуїтивного) обґрунтування вибору меж області зміни можливостей реалізації цих змінних. (Тобто які значення ці змінні можуть набувати в живій просторово-часовій природі).

Такий логіко-математизований замкнений системно-інженерний підхід дозволяє формалізувати складність як багатовимірний простір зміни можливих станів системи. Фактично, для суспільства та «його публічної влади» це системо-авто-пізнавальний процес. Спрощено цей аналітичний процес виражається через встановлення спірально циклічного зв'язку між трьома просторами екзистенції вимірюваних змінних які репрезентують «якості та кількості параметрів» системи:

1. Базис змінних - визначає набір параметрів, які ми первинно вважаємо суттєвими для опису та розуміння системи. Вибір базису відразу визначає, які аспекти системи ми враховуємо, а які ігноруємо.
2. Область можливої реалізації змінних дорівнює множині можливих значень кожної

змінної. Вона задає межі, в яких система, що нас цікавить може існувати або спостерігатися. 3. Складність сформованої комплексної системи.

Саме в такому системологічному ключі складність логічно та органічно послідовно трактується як результат комбінації кількох базисних змінних та областей зміни можливих власних значень цих змінних. Чим більше змінних і чим ширші області варіації можливої реалізації цих базисних змінних, тим складніший простір станів комплексної системи. Більше того, Дж.Клір обгрунтовує, що «Складність», як самостійний системотворчий феномен, необхідно трактувати як «розмірність» і «обсяг» цього простору [25]. Складність соціальних та соціально політичних систем як загальний самодостатній феномен який і визначає зміст політики, і впливає на «поведінку» своїх елементів та структурних компонент, в цілях аналізу та прогнозування необхідно трактувати як «розмірність» і «обсяг» цього соціально-політичного простору. На це, також звернув увагу уже відомий нам системолог Дж. Клір в іншій своїй фундаментальній праці [26]. У складних випадках сполучення кількох квазіавтономних вимірів екзистенції певного політичного процесу або управлінського феномену доцільно розглядати як способи оптимального поєднання (сполучення) кількох квазі-незалежних системологічних базисів. У випадку ще більш складних систем кількість системологічних базисів необхідно пропорційно розширювати продуктивною смисловою технологією вибору нових квазі-автономних базисів послідовного охоплення вищих «поверхів» комплексу складності соціальної самоорганізації та складності змісту та завдань публічної влади та управління. У виборі базисів та відповідних систем генерації управлінських рішень ефективним може бути застосування моделі Коммонса [6].

Вивчаючи проблему якості та результативності публічної влади крізь призму системологічної доктрини, можна чітко констатувати, що влада як цілісна система акторів і процесів не може зводитися суто до звичної «узаконеної процедурами» діяльності «корпорації правителів, юристів і державних службовців». У системологічному фокусі публічна влада уже

логічно постає як інституційне завдання та інституційно оформлена здатність суспільства як першоджерела владних повноважень одночасно здійснювати: 1) примус; 2) забезпечувати організацію спільного життя; 3) нести відповідальність за прийняті організаційні й юридичні рішення. У системологічному фокусі саме здатність публічної влади нести відповідальність за прийняті нею організаційні й юридичні рішення насправді гарантує стійкість і розвиток системної тріади «суспільство – країна – держава».

У такому системологічному фокусі уже по-новому постає і проблема розриву між моментом наділення владних функціонерів законними, але тимчасовими, повноваженнями, та власне процесом реалізації цих повноважень як комплексом посадових прав і обов'язків. Такий розрив часто створює ризики системної деформації владної функції та порушення системної цілісності публічного управління. Розглядаючи проблему системної ефективності влади як проблему якості діяльності системи акторів та процесу дій саме у призмі системологічної доктрини ми здатні виявляти, розуміти та проектувати її не тільки структурну, але і її функціональну сутність.

На такому системологічному базисі уже можна робити концептуально зримі висновки: публічна влада як інтегральне ціле повинна породжуватися, відтворюватися та діяти не просто як «узаконена процедурами «влада рішень» трьох складових системи: «правителів», «юристів» та «чиновників» держави. У системно-інженерному фокусі публічна влада уже логічно «постає» насамперед як інституційно оформлена здатність суспільства як першоджерела владних повноважень породжувати синтез чотирьох системних потенціалів: 1) примусового (владного), 2) організаційного, 3) управлінського; 4) ідеологічного. Тобто, в системологічному трактуванні публічна влада (насамперед влада функціонерів держави) уже природно та «невідворотно» постає як інституційно оформлена здатність суспільства як джерела влади одночасно: а) і примушувати; б) і організувати; в) і

відповідати за свої організаційні та юридичні рішення забезпечуючи стійкість і розвиток тріади «суспільство-країна-держава». Тут знову виникає питання розриву між: 1) моментами наділення функціонерів влади законними (але тимчасовими) правами здійснювати державні функції» 2) самим процесом реалізації владних повноважень як посадовими обов'язками-правами, що надають їм інструменти та можливості маніпулювання настроями мас і процедурами волевиявлення. Такий розрив з точки зору системології влади-управління створює ризики деформації змісту потенціалів владної функції та порушення системної цілісності публічного управління.

У випадку таких ризиків, використовуючи системологічний базис уже ширшої розмірності дослідник, або особа уповноважена приймати рішення (ОУПР) повинна одночасно також системно враховувати психологічні та соціальні реальності соціально-економічного середовища застосування вище означених трьох базових владних потенціалів. Лише таким чином і ОУПР, і «громадянин виборець» здатен реалістично прогнозувати наслідки застосування ним до суспільства і держави (чи певної його частини) деякої комбінації профілів базових владних потенціалів обраних ОУПР для вирішення важливих безпеки чи розвитку країни. ОУПР має також враховувати те, що психологічні та соціальні реальності формуються та деформуються діями та поведінкою маси індивідів, які сьогодні різко (і часто деструктивно) залежить від багатьох обставин та чинників. Ці чинники з певною умовністю можна розділити як мінімум на два простори: внутрішній (психологічний) та зовнішній (соціальний).

Між ними є складний зв'язок, завдяки якому елементи та підсистеми психологічних чинників можуть розвиватися та трансформуватися під впливом соціальних чинників та комунікацій. Адже кожний індивід свідомо або несвідомо багато разів навіть на протязі одного дня то ототожнює себе із колективом (ширше соціумом, а ще ширше суспільством), то вирізняє себе з групи, з колективу, з соціуму чи навіть із суспільства. Фокусом такої психологічної маятникової диференціації-інтеграції-дезінтеграції виступає

усвідомлений або неусвідомлений (інтуїтивно –пізнавальний) інтерес індивіда, точніше процес ідентифікації актуальної на певний момент грані сукупності взаємозалежних інтересів у ланцюжку взаємодій: «індивід-група-колектив-соціум-суспільство». Інтерес та процес ідентифікації і формує зміст соціальної дії.

Соціальна дія є елементом базису соціальної самоорганізації. М.Вебер соціальну дію тлумачив суто як дію, що своїм смислом орієнтована на поведінку інших індивідів. За Вебером поведінка індивіда не може бути названа соціальною, якщо вона орієнтована тільки на речові об'єкти. Т.Парсонс виходив із ширшого системно-орієнтованого поняття дії: «Дія – це деякий процес у системі «суб'єкт дії – ситуація», що має мотиваційне значення для діючого індивіда або – у випадку колективу – для складових його індивідів». Ми відстоюємо думку, що соціальна самоорганізація - це зовсім не суто випадковий, неочікуваний або хаотичний процес. Це структурована обставинами та складна динаміка, що виникає системологічно внаслідок взаємодії численних акторів у середовищі невизначеності. Соціальна дія акторів функціонально ґрунтується на локальних правилах, культурних паттернах, мережевих зв'язках та інституційних умовах, які разом формують емерджентний порядок. Саме механізми соціальної самоорганізації у цілому визначають, як суспільства реагують на кризи, адаптуються до змін і створюють нові форми колективної дії.

У соціальній теорії Ентоні Гідденса ідея самоорганізації не подається як окремий термін, однак вона пронизує всю його концептуальну архітектуру. Його робота “The Constitution of Society” [17], фактично є спробою пояснити, як суспільство здатне відтворювати себе без зовнішнього «центру управління», як порядок виникає з повсякденних практик, а інститути — з рутинних дій мільйонів акторів. У центрі теорії Гідденса концепт «подвійність структури», яку Гідденс системно обґрунтував у “New rules of sociological method” [15]. За Гідденсом соціальні структури не

існують як зовнішні, застигли форми, що нав'язують людям правила. Вони є одночасно і результатом, і умовою дії. Люди діють, спираючись на певні норми, ресурси, очікування, але саме їхні дії відтворюють ці норми та ресурси. Гідденс вважає що саме у постійно відтворюваному циклі «структура → дія → структура» проявляється самоорганізаційна природа соціального життя. Порядок за Гідденсом виникає з практик, що повторюються, коригуються, інтерпретуються.

Інститути, у його розумінні, - це кристалізовані форми соціальних практик, які тривалий час відтворювалися і набули стійкості. Інститути — це самоорганізовані структури, що виникли з дій, які люди здійснювали не для того, щоб «створити інститут», а щоб вирішити свої повсякденні проблеми. Але Гідденс завжди підкреслює, що справжній правдивий суспільний актор - це рефлексивний агент, здатний осмислювати власні дії, оцінювати їхні наслідки, змінювати стратегії. Саме рефлексивність агентів соціальної дії робить соціальну самоорганізацію динамічною: суспільство не просто відтворює себе, а постійно перебудовується під впливом нових знань, ризиків, технологій. У пізній модерності, яку Гідденс описує у працях “The Consequences of Modernity” [16] та “Modernity and Self-Identity” [14], ця здатність стає визначальною. Соціальні системи починають аналізувати власні умови існування, а індивіди — критично ставитися до традиційних норм. Самоорганізація набуває рис самоспостереження і самокорекції.

Проте, важливою (і разом з тим, суперечливою складовою) цього процесу є рутинізація. Повторювані практики, з одного боку, створюють передбачуваність, стабільність, відчуття порядку. Цю логіку Гідденс детально аналізує у “New Rules of Sociological Method” [15], де показує, що стабільність і зміна не протиставляються, а взаємно передбачають одна одну. На нашу думку, з зовсім іншого парадоксального боку, в «рутинозизованих практиках» які здійснюються без свідомого суспільного контролю за кожним етапом рутинізації виникає загроза маніпулятивної стратегії на формування диктатури та відповідних їй змін системологічного базису

інститутів суспільства та влади. Внаслідок цього «суспільно-політична середовищна субстанція» часто в умовах кризи розділяється на два слабо зв'язані підсистеми-середовища. Перше середовище – це каста владоможців, радників владоможців та «одомашнені персони» (куми, друзі та спільники по певним справам владоможців). Друге середовище - це середовище безвладних квазігромадян які на час військового стану втратили базові можливості реалізувати громадянські права особи та громадянина.

У системологічній державницькій доктрині ефективна публічна влада повинна конструюватися насамперед не як жорстка вертикальна структура забезпечення волюнтаристських систем примусу та заохочення. І не як сукупність взаємопов'язаних спільними інтересами та завданнями державних інституцій та їх керівників. І не як заданий можновладними особами механізм реалізації «власноручних» політичних рішень. Публічна влада розглядається в системологічному фокусі нами як «екосистема» тих знань, правил, викликів, потреб, ресурсів, компетенцій, що за певних достатньо сприятливих умов само-відтворює свої компетентності, енергію та силу. Насамперед це відбувається за рахунок кібернетичних зв'язків з першою, другою третьою (інформаційною) та четвертою (ідеологічною) природою суспільства як системно-інженерного продукту та психо-енергетичного простору. Це усе повинно відбуватися як складна, поліцентрична, динамічна мережа взаємодій, у якій різні актори, інституції та процеси гармонізуючи групові інтереси формують інтегровану систему стабілізації, координації та адаптації до змінних природних та цивілізаційних обставин. Системно-інженерний підхід органічно дозволяє бачити публічну владу не як державу «інертного самодержця». Цей підхід розглядає тріаду «державо-суспільство-країна» як живу систему, що самовідтворюється, змінюється і реагує на виклики воєнного часу через взаємодію новостворених множинних вузлів і потоків системологічно релевантних суті викликів та загроз. В той же час, системологічний аналіз указує, що спонтанна самоорганізація можлива лише там, де існує надлишок «часу та дикої природної енергії природного відбору»

або достатній рівень соціального капіталу. Системно-інерційний підхід вказує, що в кризових умовах необхідна загальнодержавна цілеспрямована самоорганізація.

Системологічний аналіз релевантних систем діяльності акторів відтворення-формування-оборони країни в умовах війни вказує на те, що самодостатній розвиток та відтворення суспільного життя та життєвої сили дуальних системних тріад «суспільство-країна-держава», «громадяни-чиновники-громади», «духовність- законність-патріотизм» можливий лише при відповідних умовах «колективного сусідства» акторів-носіїв вітальної сили живих комплексів. Поняття «вітальна сила» тут є певною мовою умовним смисловим образом, таким самим як «душа товариства». Проте необхідно враховувати, що це особливий типаж комплексу зв'язків емоційних інтелектів, когнітивних інтелектів, почуття кровної спорідненості та підсвідомого розуміння акторами тріади «суспільство-країна-держава» спільних інтересів. Це саме ті психологічні фактори, що пояснюються лише верхніми поверхами піраміди потреб Д.МакКлеланда [27] та моделлю психосинтезу Р.Ассаджоллі [8]. Ці «високо духовні» психологічні фактори особливо актуальні в кризових умовах соціальної самоорганізації, коли громадяни обирають не пасивну ситуацію спостерігача, а позицію учасника соціальних дій.

Таким шляхом виникає імператив соціальної діяльності та імпульс соціального руху в напрямку прогресу, тобто покращення перспектив переважного числа громадян. «Одночасно зростає і здатність оцінювання ними перспектив, здатність передбачуваності досяжності бажаних для загалу майбутнього тобто картини майбутнього. Це пов'язано з тим, точність передбачення зростає, коли ми громадяни як актори тріади «країна-суспільство-держава» передбачаємо події, які будемо здійснювати самі, тоді наше «передбачення та наш план дій тісно переплітаються» [3].

Для пояснення основних суперечливих моментів розвитку системної ефективності державної влади України як в цивільній сфері, так і у

військовій сфері звернемо до теорії перспектив Канемана та Тверські [2]. Повномасштабна війна створює екстремальні умови, у яких суспільство очікує максимальної мобілізації ресурсів, солідарності та відповідальності від можновладців. На цьому тлі будь-які спроби формувати корупційні схеми мали б посадовим особам влади здаватися не лише аморальними, а й нелогічними. Проте, з погляду теорії перспектив Канемана-Тверські, така непатріотична поведінка може мати внутрішню психологічну логіку. (Але не виправдання!).

Теорія перспектив Канемана та Тверські застосована в системологічному фокусі дозволяє «бачити», як люди сприймають ризики, втрати та вигоди в умовах невизначеності, і чому саме війна може парадоксально підсилювати корупційні мотиви у бездуховних осіб. Сучасна рівноважна економічна та політична наука побудована на концепті «раціональної економічної людини» П. Самуельсона, яка «завжди» здатна об'єктивно оцінити баланс ризиків та вигод [5]. В основі «Теорії перспектив» лежить інший концепт: люди оцінюють результати вигід і втрат не в абсолютних величинах, а відносно певної точки відліку. Під час війни ця точка відліку різко зміщується: майбутнє стає невизначеним, ризики — максимальними, а відчуття контролю — мінімальним. У таких умовах багато можновладних людей починають сприймати своє становище як «зону втрат». Автори «Теорії перспектив» Д. Канеман та А.Тверські обґрунтували, що «в зоні втрат» люди різко стають значно більш схильними до ризику та намагаються отримати швидкі надприбутки [2]. Цей «образ можновладця» радикально відрізняється від «образу раціональної людини», що здатна вірно оцінити і вигоди і втрати як в короткострокових, так і в довгострокових періодах.

На завершення звернемо тут увагу на найбільш важливі системологічні параметри системної ефективності публічного управління в контексті досягнення цілей країн в умовах довготривалої екзистенційної війни. Основною умовою досягнення цілей «Перемоги» є: 1) наявність людей і

засобів; 2) здатність до виконання ними свого функціонального призначення. Це і є локальна системна ефективність людей та засобів, спроможність і готовність вирішувати наявну проблему.

Одночасно виникає і проблема системної ефективності продуктивних сил країни, що обороняється. Компоненти продуктивних сил такої складно-організованої системи як тріада «держава-суспільство-економіка» є багатоплановими, різнорідними, та комплементарними. Вони знаходяться постійно в певній коливній динаміці взаємодії з відкритим зовнішньо-організаційним та напів-відкритим внутрішньо-організаційним середовищами. Комплементарність тут означає не лише взаємодоповнюваність та взаємозамінність. Комплементарність тут означає потребу та наявність феноменів та механізмів взаємно індукції нових смислів та можливостей функціонування та діяльності як це передбачає життєвий цикл розвитку вітальних (живих) комплексів. Комплементарність тут також означає і формування підстав та можливостей генерування послідовностей складних взаємо-доповнених системно-індукованих автопоезійних адміністративно-управлінських рішень та соціально-само-організаційних рішень. Розвиток життя країни як процесу та системи та посилення життєвої сили суспільства як чинника стійкості можливий лише при відповідних умовах «сусідства» вітальної сили живих комплексів які є твірними складовими всіх компонент системно-інженерного комплексу «держава-країна-суспільство-колектив-група-родина».

Висновки. Ієрархічні структури публічного (державного) управління, побудовані на зацентралізованому примітивному бюрократично-фіскальному контролі та примусі виявляються в умовах кризи надмірно інерційними, інформаційно перевантаженими та недостатньо гнучкими для ефективного реагування на швидкі зміни. Колективна самоорганізація структур соціуму в умовах війни є не лише «привабливим» соціальним феноменом, а й стратегічним ресурсом держави Україна. Колективна самоорганізація підвищує системну ефективність управління, забезпечує стійкість країни-

суспільства-держави, створює нові механізми взаємодії. Соціальна самоорганізація трансформує саму природу врядування, роблячи його мережевим, адаптивним і колективним. Український досвід соціальної самоорганізації перших місяців війни 2022 року показує, що і у певних випадках, і у перспективі, і в цілому саме синергія держави та самоорганізованого суспільства є і буде ключем до виживання, стійкості та перемоги.

В цьому звязку, і дячам патріотичної української церкви, і авторитетним громадським діячам, і філософам, і молодіжним активістам необхідно переконувати та спонукати усіх наділених владою посадовців держави, що ефективність публічного управління в умовах воєнного стану залежить не від посилення нерозсудливої необмеженої директивності, а насамперед від здатності саме посадовців державної влади створити баланс між розумним централізованим стратегічним керівництвом і децентралізованою самоорганізацією суспільства. Баланс самоорганізації-організації та спільність цілей здатен результативно формувати потоки патріотичних ініціатив та відтворювати канали розумного контролю справедливого розподілу тягаря війни між всіма категоріями населення України.

Література

1. Грушевський М. С. Ілюстрована історія України. Київ : Світ, 1913.
2. Канеман Д., Тверські А. Теорія перспектив: аналіз прийняття рішень за умов ризику. *Econometrica*. 1979. Т. 47, № 2. С. 263–291. DOI: 10.2307/1914185.
3. Каралаш А.-Ю. І. Соціальна самоорганізація в умовах глобалізації: соціально-філософський аналіз : дис. ... канд. філос. наук : 09.00.03 / Житомирський державний університет імені Івана Франка. Житомир, 2023. С. 45.

4. Керівниці Хмельницької МСЕК повідомили про підозру у корупції / УНІАН. 2024. URL: <https://www.unian.ua> (дата звернення: 25.01.2026).
5. Самуельсон П., Нордгаус В. Економіка. Київ : Світ, 1993. 495 с.
6. Черленяк І. Методологія дослідження проблем організації, адаптації та розвитку систем бізнесу в умовах глобалізації та конфронтації політико-економічних блоків. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2025. № 2 (35). С. 176–188.
7. Ansell C., Gash A. Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. Vol. 18, № 4. P. 543–571. DOI: 10.1093/jopart/mwn003.
8. Assagioli R. Psychosynthesis: A manual of principles and techniques. New York : Hobbs, Dorman & Co., 1965. 336 p.
9. Bistrina M., Ivannikov A. Hybrid wars: Modern challenges and prospects. *RUDN Journal of Public Administration*. 2025.
10. Diamond L. Ill winds: Saving democracy from Russian rage, Chinese ambition, and American complacency. New York : Penguin Press, 2019.
11. Duit A., Galaz V. Governance and complexity: Emerging issues for governance theory. *Governance*. 2008. Vol. 21, № 3. P. 311–335. DOI: 10.1111/j.1468-0491.2008.00402.x.
12. Faude B., Abbott K. Does the system work? Transnational crises and the resilience of global governance. *International Studies Review*. 2025.
13. Freedman L. Command: The politics of military operations. London : Penguin Books, 2022.
14. Giddens A. Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age. Stanford : Stanford University Press, 1991.
15. Giddens A. New rules of sociological method. Cambridge : Polity Press, 1993.
16. Giddens A. The consequences of modernity. Cambridge : Polity Press, 1990.
17. Giddens A. The constitution of society: Outline of the theory of structuration. Berkeley : University of California Press, 1984.

18. Global corruption barometer : 2023–2025 / Transparency International. 2025.
19. Horowitz D., Lissak M. Trouble in Utopia: The Overburdened Polity of Israel. Albany : State University of New York Press, 1989.
20. Hybrid warfare: Ukraine, Russia and Western lessons : Policy Brief No. 209 / Centre for International Governance Innovation. 2025.
21. Hybrid warfare: Ukraine, Russia and Western lessons : Policy Brief No. 209 / Centre for International Governance Innovation. 2025.
22. HybridSec. State of hybrid conflict: Fall 2025. 2025.
23. Johnston M. Corruption, contention and reform: The power of deep democratization. Cambridge : Cambridge University Press, 2014.
24. Keane J. The life and death of democracy. New York : Simon & Schuster, 2009.
25. Klir G. An Approach to General Systems Theory. New York : Van Nostrand Reinhold, 1969.
26. Klir G. Facets of Systems Science. 2nd ed., expanded. New York : Kluwer Academic / Plenum Publishers, 2001. 696 p.
27. McClelland D. C. Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*. 1965. Vol. 20, № 3. P. 321–333. DOI: 10.1037/h0022225.
28. Mungiu-Pippidi A. The quest for good governance: How societies develop control of corruption. Cambridge : Cambridge University Press, 2015.
29. Ostrom E. Governing the commons: The evolution of institutions for collective action. Cambridge : Cambridge University Press, 1990.
30. Ostrom E. Polycentric systems for coping with collective action and global environmental change. *Global Environmental Change*. 2010. № 4. P. 550–557. DOI: 10.1016/j.gloenvcha.2010.07.004.
31. Piketty T. Capital in the twenty-first century. Cambridge : Harvard University Press, 2014.
32. Prantl J., Giridhar A. International cooperation in times of polycrisis. *Earth System Governance*. 2025. № 25.
33. Putnam R. D. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York : Simon & Schuster, 2000. 541 p.

34. Putnam R. D. Making democracy work: Civic traditions in modern Italy. Princeton : Princeton University Press, 1993.
35. Rawls J. A theory of justice. Cambridge : Harvard University Press, 1971.
36. Robust governance in times of turbulence : Horizon Europe Research Programme / ROBUST Consortium. 2026.
37. Sen A. The idea of justice. Cambridge : Harvard University Press, 2009.
38. Snyder T. The road to unfreedom: Russia, Europe, America. New York : Tim Duggan Books, 2018.
39. Speech by President Vladimir Putin at the 43rd Munich Security Conference / Munich Security Conference. 2007.
40. State of hybrid conflict: Fall 2025 / HybridSec. 2025.
41. Tech stocks lead Wall Street sell-off as tensions over Greenland escalate / CNBC. 2026. 20 January. URL: <https://www.cnbc.com> (дата звернення: 25.01.2026).
42. Torfing J., Sørensen E., Fotel T. Advancing robust governance in turbulent times. *Public Administration*. 2025.
43. Whistleblower details alleged multimillion-dollar kickbacks at SBU under Bakanov / The New Voice of Ukraine. 2026. 19 January. URL: <https://www.pravda.com.ua> (дата звернення: 25.01.2026).
44. Will Greenland be the catalyst for a new trade war? : Research Briefing / Oxford Economics. 2026. 19 January. URL: <https://www.oxfordeconomics.com> (дата звернення: 25.01.2026).

References

1. Hrushevskyi, M.S. (1913), *Iliustrovana istoriia Ukrainy* [Illustrated history of Ukraine], Svit, Kyiv, Ukraine.
2. Kahneman, D. and Tversky, A. (1979), “Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk”, *Econometrica*, vol. 47, no. 2, pp. 263–291.
3. Karalash, A.-Yu.I. (2023), “Social self-organization in the context of globalization: a socio-philosophical analysis”, Abstract of Ph.D. dissertation, Social Philosophy, Zhytomyr Ivan Franko State University, Zhytomyr, Ukraine.

4. UNIAN (2024), “Heads of Khmelnytskyi MSEK reported suspicion of corruption”, available at: <https://www.unian.ua> (Accessed 25 January 2026).
5. Samuelson, P. and Nordhaus, W. (1993), *Ekonomika* [Economics], Svit, Kyiv, Ukraine.
6. Cherleniak, I. (2025), “Methodology for researching problems of organization, adaptation and development of business systems in the context of globalization and confrontation of political and economic blocs”, *Geopolityka Ukrainy: istoriia i suchasnist*, vol. 2 (35), pp. 176–188.
7. Ansell, C. and Gash, A. (2008), “Collaborative governance in theory and practice”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18, no. 4, pp. 543–571.
8. Assagioli, R. (1965), *Psychosynthesis: A manual of principles and techniques*, Hobbs, Dorman & Co., New York, USA.
9. Bistrina, M. and Ivannikov, A. (2025), “Hybrid wars: Modern challenges and prospects”, *RUDN Journal of Public Administration*.
10. Diamond, L. (2019), *Ill winds: Saving democracy from Russian rage, Chinese ambition, and American complacency*, Penguin Press, New York, USA.
11. Duit, A. and Galaz, V. (2008), “Governance and complexity: Emerging issues for governance theory”, *Governance*, vol. 21, no. 3, pp. 311–335.
12. Faude, B. and Abbott, K. (2025), “Does the system work? Transnational crises and the resilience of global governance”, *International Studies Review*.
13. Freedman, L. (2022), *Command: The politics of military operations*, Penguin Books, London, UK.
14. Giddens, A. (1991), *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*, Stanford University Press, Stanford, USA.
15. Giddens, A. (1993), *New rules of sociological method*, Polity Press, Cambridge, UK.
16. Giddens, A. (1990), *The consequences of modernity*, Polity Press, Cambridge, UK.
17. Giddens, A. (1984), *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*, University of California Press, Berkeley, USA.

18. Transparency International (2025), *Global corruption barometer : 2023–2025*, Transparency International.
19. Horowitz, D. and Lissak, M. (1989), *Trouble in Utopia: The Overburdened Polity of Israel*, State University of New York Press, Albany, USA.
20. Centre for International Governance Innovation (2025), “Hybrid warfare: Ukraine, Russia and Western lessons”, Policy Brief No. 209.
21. Centre for International Governance Innovation (2025), “Hybrid warfare: Ukraine, Russia and Western lessons”, Policy Brief No. 209.
22. HybridSec (2025), “State of hybrid conflict: Fall 2025”.
23. Johnston, M. (2014), *Corruption, contention and reform: The power of deep democratization*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
24. Keane, J. (2009), *The life and death of democracy*, Simon & Schuster, New York, USA.
25. Klir, G. (1969), *An Approach to General Systems Theory*, Van Nostrand Reinhold, New York, USA.
26. Klir, G. (2001), *Facets of Systems Science*, 2nd ed, Kluwer Academic / Plenum Publishers, New York, USA.
27. McClelland, D.C. (1965), “Toward a theory of motive acquisition”, *American Psychologist*, vol. 20, no. 3, pp. 321–333.
28. Mungiu-Pippidi, A. (2015), *The quest for good governance: How societies develop control of corruption*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
29. Ostrom, E. (1990), *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
30. Ostrom, E. (2010), “Polycentric systems for coping with collective action and global environmental change”, *Global Environmental Change*, no. 4, pp. 550–557.
31. Piketty, T. (2014), *Capital in the twenty-first century*, Harvard University Press, Cambridge, USA.
32. Prantl, J. and Giridhar, A. (2025), “International cooperation in times of polycrisis”, *Earth System Governance*, no. 25.
33. Putnam, R.D. (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster, New York, USA.

34. Putnam, R.D. (1993), *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*, Princeton University Press, Princeton, USA.
35. Rawls, J. (1971), *A theory of justice*, Harvard University Press, Cambridge, USA.
36. ROBUST Consortium (2026), “Robust governance in times of turbulence”, Horizon Europe Research Programme.
37. Sen, A. (2009), *The idea of justice*, Harvard University Press, Cambridge, USA.
38. Snyder, T. (2018), *The road to unfreedom: Russia, Europe, America*, Tim Duggan Books, New York, USA.
39. Munich Security Conference (2007), “Speech by President Vladimir Putin at the 43rd Munich Security Conference”.
40. HybridSec (2025), “State of hybrid conflict: Fall 2025”, available at: [URL] (Accessed 15 February 2026).
41. CNBC (2026), “Tech stocks lead Wall Street sell-off as tensions over Greenland escalate”, available at: <https://www.cnbc.com> (Accessed 25 January 2026).
42. Torfing, J. Sørensen, E. and Fotel, T. (2025), “Advancing robust governance in turbulent times”, *Public Administration*, vol. 1, pp. 1-10
43. The New Voice of Ukraine (2026), “Whistleblower details alleged multimillion-dollar kickbacks at SBU under Bakanov”, available at: <https://www.pravda.com.ua> (Accessed 25 January 2026).
44. Oxford Economics (2026), “Will Greenland be the catalyst for a new trade war?: Research Briefing”, available at: <https://www.oxfordeconomics.com> (Accessed 25 January 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 15.02.26

Прорецензовано / Revised: 17.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26