

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційній технологій**  
**Кафедра економіки та публічного управління**

# **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти  
магістр

на тему: «Удосконалення державної мобілізаційної політики в умовах воєнного  
стану: комунікаційні аспекти»

Виконав: здобувач вищої освіти за  
освітньою програмою Зв'язки з  
громадськістю спеціальності 281  
Публічне управління та  
адміністрування ступеня вищої освіти  
магістр групи 1  
Іценко Андрій Ігорович

Керівник:  
Лозинська Тамара Миколаївна  
Рецензент:

**Полтава 2025 року**

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра економіки та публічного управління**

Освітньо-професійна програма Зв'язки з громадськістю  
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування  
Рівень вищої освіти другий (магістерський)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**  
Вікторія МЕДВІДЬ  
22 вересня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Іценко Андрію Ігоровичу**

1. Тема роботи: «Удосконалення державної мобілізаційної політики в умовах воєнного стану: комунікаційні аспекти», керівник роботи завідувач кафедри, доктор наук з державного управління, професор Лозинська Т.М.  
Затверджено засіданням кафедри протокол № 5 від 22 вересня 2025 р.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 15 грудня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи:  
офіційні документи та комунікаційні матеріали державних органів України, статистичні дані мобілізаційних процесів, нормативно-правові акти та медійні повідомлення, інші інформаційні дані (нормативно-довідкова література, наукові джерела, Інтернет-джерела, власні спостереження автора)
4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):  
Розділ 1. Теоретико-методологічні основи формування державної мобілізаційної політики.  
Розділ 2. Аналіз сучасного стану державної мобілізаційної політики України.  
Розділ 3. Удосконалення державної мобілізаційної політики: комунікаційний вимір
5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження

6. Дата видачі 22 вересня 2025 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	22.10.24 – 24.10.24	виконано
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	28.10.24 – 06.12.24	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	23.12.24 – 24.01.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	17.02.25 – 28.03.25	виконано
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	31.03.25 – 16.05.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	02.06.25 – 04.07.25	виконано
7	Виконання проєктно-рекомендаційного розділу роботи	02.09.25 – 24.10.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи	18.11.25 – 05.12.25	виконано
9	Нормоконтроль	08.12.25	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	08.12.25 – 12.12.25	виконано
11	Попередній захист роботи на кафедрі	15.12.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	19-22.12.2025	

**Здобувач вищої освіти**

**Андрій ЦЕНКО**

**Керівник роботи**

**Тамара ЛОЗИНСЬКА**

## АНОТАЦІЯ

Іценко Андрій Ігоревич. «Удосконалення державної мобілізаційної політики в умовах воєнного стану: комунікаційні аспекти». Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти Магістр за освітньою програмою Зв'язки з громадськістю спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Кваліфікаційну роботу присвячено розробці теоретико-методичних засад удосконалення державної мобілізаційної політики України з урахуванням комунікаційних механізмів формування суспільної довіри, підтримки громадян та забезпечення ефективної взаємодії між населенням і державними інституціями у воєнний період.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації державної мобілізаційної політики в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є комунікаційні механізми та інструменти державного управління, що забезпечують ефективність мобілізаційної політики та взаємодію держави з суспільством.

У кваліфікаційній роботі досліджено нормативно-правові засади мобілізаційної політики України, проаналізовано інституційну структуру мобілізаційного управління та практику комунікаційних дій державних органів. Здійснено критичну оцінку комунікаційних підходів територіальних центрів комплектування, правоохоронних структур та органів місцевого самоврядування. Виявлено специфіку інформаційного супроводу мобілізації, проблеми реактивної комунікації, нерівномірності регіональних практик, вплив цифровізації на якість мобілізаційних процесів і рівень суспільної довіри. На основі аналізу статистики проваджень, громадських скарг та комунікаційних кейсів доведено, що державні комунікації визначають мотиваційний, ціннісний та конфліктний потенціал мобілізаційної політики.

Сформульовано рекомендації щодо удосконалення мобілізаційної політики України шляхом впровадження єдиних стандартів мобілізаційної комунікації; створення цифрової платформи «Мобілізація онлайн»; розвитку програми «Служба за компетенцією» для кваліфікованого рекрутингу; запровадження механізмів громадського контролю «Контроль за контролюючими»; побудови програми підтримки військових та їх родин «Після служби — з нами». Обґрунтовано напрями підвищення прозорості, сервісності, етичності та партнерських моделей взаємодії між державою і суспільством у сфері мобілізації.

**Ключові слова:** мобілізаційна політика, стратегічні комунікації, рекрутинг, цифровізація, військова служба, публічне управління, довіра, державні інституції.

## ANNOTATION

Andriy I. Itsenko. 'Improvement of state mobilisation policy in conditions of martial law: communication aspects.' Qualification work as a manuscript.

Qualification work for the degree of Master of Higher Education in the educational programme Public Relations, speciality 281 Public Management and Administration. Poltava State Agrarian University, Poltava, 2025.

The qualification work is devoted to the development of theoretical and methodological foundations for improving Ukraine's state mobilisation policy, taking into account communication mechanisms for building public trust, supporting citizens and ensuring effective interaction between the population and state institutions during wartime.

The object of the study is the process of forming and implementing state mobilisation policy in a state of martial law.

The subject of the study is the communication mechanisms and instruments of state administration that ensure the effectiveness of mobilisation policy and interaction between the state and society.

The thesis examines the regulatory and legal foundations of Ukraine's mobilisation policy, analyses the institutional structure of mobilisation management and the communication practices of state bodies. A critical assessment of the communication approaches of territorial recruitment centres, law enforcement agencies and local self-government bodies is carried out. The specifics of information support for mobilisation, problems of reactive communication, uneven regional practices, and the impact of digitalisation on the quality of mobilisation processes and the level of public trust are identified. Based on an analysis of statistics on proceedings, public complaints and communication cases, it has been proven that state communications determine the motivational, value and conflict potential of mobilisation policy.

Recommendations have been formulated for improving Ukraine's mobilisation policy by introducing uniform standards for mobilisation communication; creating a digital platform called 'Mobilisation Online'; developing the 'Service by Competence' programme for qualified recruitment; introducing public control mechanisms called 'Control over the Controllers'; and building a programme to support military personnel and their families called 'After Service — With Us.' Directions for increasing transparency, service orientation, ethics, and partnership models of interaction between the state and society in the field of mobilisation are substantiated.

**Keywords:** mobilisation policy, strategic communications, recruitment, digitalisation, military service, public administration, trust, state institutions.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні основи формування державної мобілізаційної політики.....	10
1.1. Сутність і зміст мобілізаційної політики держави в умовах безпеки та оборони.....	10
1.2. Теоретичні підходи до управління мобілізаційними процесами.....	14
1.3. Нормативно-правове забезпечення та інституційна база мобілізаційної політики України.....	18
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. Аналіз сучасного стану державної мобілізаційної політики України ..	26
2.1. Стан та основні напрями реалізації мобілізаційної політики в умовах воєнного стану.....	26
2.2. Інституційна та організаційна структура системи мобілізаційного управління.....	33
2.3. Аналіз комунікаційних практик державних органів у сфері мобілізації .....	39
Висновки до розділу 2.....	48
РОЗДІЛ 3. Удосконалення державної мобілізаційної політики: комунікаційний вимір .....	50
3.1. Принципи формування ефективної комунікаційної стратегії мобілізаційної політики .....	50
3.2. Інструменти підвищення довіри та взаємодії між державою та суспільством.....	57
3.3. Використання цифрових платформ та соціальних мереж у комунікаціях мобілізаційного характеру.....	61
Висновки до розділу 3.....	65
ВИСНОВКИ .....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	71
ДОДАТКИ .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Російська військова агресія проти України з 2014 року та повномасштабне вторгнення у 2022 році зумовили докорінний перегляд підходів держави до оборонного планування, мобілізаційного управління та взаємодії із суспільством. У цих умовах мобілізаційна політика стала не лише інструментом забезпечення комплектування сил оборони, але й засобом підтримання стійкості держави, консолідації громадян та формування довіри до рішень влади.

Проблематика формування та реалізації державної мобілізаційної політики посідає важливе місце у сучасних дослідженнях, де обґрунтовується необхідність системного підходу до організації оборони, взаємодії держави та суспільства й адаптації економіки до умов воєнного часу та розглядаються такими дослідниками, як Я.С. Брюховецький, П.Б. Волотівський, В.А. Іванченко, Є.В. Курінний, С.П. Леонтович, М. Лобко, А. Прима, О. Семененко, А. Сичинська, О.А. Чорна, Р.Ш. Ширалієв. Наявні праці акцентують увагу на багатовимірності мобілізаційних процесів, їх залежності від нормативно-правових механізмів, адміністративної взаємодії та соціальної підтримки населення. Водночас, попри значну кількість напрацювань, досі недостатньо дослідженим залишається комунікаційний вимір мобілізаційної політики, зокрема вплив інформаційної взаємодії між державою, військовими структурами та громадянами на рівень готовності суспільства до оборони. Таким чином, актуальність теми визначається необхідністю удосконалення державної мобілізаційної політики шляхом посилення її комунікаційної складової.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дослідження виконано в межах науково-дослідної роботи «Удосконалення державної мобілізаційної політики в умовах воєнного стану: комунікаційні аспекти».

**Мета дослідження** – обґрунтувати напрями удосконалення державної мобілізаційної політики в умовах воєнного стану з урахуванням комунікаційних аспектів та необхідності зміцнення довіри між державою і суспільством.

Для досягнення мети передбачається виконання таких **завдань**:

- проаналізувати сутність та зміст мобілізаційної політики держави в умовах забезпечення національної безпеки й оборони;
- визначити та узагальнити основні теоретичні підходи до управління мобілізаційними процесами;
- дослідити нормативно-правове забезпечення та інституційну основу мобілізаційної політики України;
- охарактеризувати сучасний стан реалізації мобілізаційної політики в умовах воєнного стану;
- проаналізувати інституційну та організаційну структуру системи мобілізаційного управління;
- оцінити комунікаційні практики державних органів у сфері мобілізації;
- сформулювати принципи побудови ефективної комунікаційної стратегії мобілізаційної політики;
- визначити інструменти підвищення довіри та соціальної взаємодії між державою та громадянами в контексті мобілізаційної політики;
- проаналізувати можливості та перспективи використання цифрових платформ і соціальних мереж у комунікаціях мобілізаційного характеру.

**Об'єкт дослідження** – процес формування та реалізації державної мобілізаційної політики в умовах воєнного стану.

**Предмет дослідження** – комунікаційні механізми та інструменти державного управління, що забезпечують ефективність мобілізаційної політики та взаємодію держави з суспільством.

**Методологія дослідження** базується на комплексному застосуванні загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечують повноту, об'єктивність і достовірність отриманих результатів. Використання аналізу та синтезу дозволило розкрити зміст поняття мобілізаційної політики та простежити логіку її розвитку в умовах воєнного стану. Системний підхід забезпечив можливість розглядати мобілізаційну політику як багаторівневий комплекс взаємодіючих інституцій, процесів і комунікаційних механізмів. Метод порівняльного аналізу використано для виявлення відмінностей та спільних рис у підходах до мобілізації в Україні та

інших країнах, що перебували у стані збройних конфліктів. Метод експертного оцінювання дозволив узагальнити позиції фахівців сектору безпеки і оборони щодо ефективності комунікаційних практик держави в умовах війни.

**Інформаційна база дослідження** охоплює нормативно-правові акти України, офіційні документи Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Міністерства оборони та Генерального штабу ЗСУ, матеріали аналітичних центрів та наукових установ, статистичні дані, публічні звіти, а також записи офіційних комунікаційних кампаній і повідомлень у засобах масової інформації та соціальних мережах.

**Наукова новизна** полягає у формулюванні комунікаційної моделі удосконалення мобілізаційної політики, яка поєднує державні механізми управління мобілізаційними ресурсами з інструментами стратегічної комунікації та суспільної взаємодії. Запропоновано підхід до підвищення рівня довіри населення до мобілізаційних процесів шляхом прозорості комунікації, залучення локальних лідерів думок та інтеграції цифрових платформ для взаємодії між державою та громадянами.

**Практична значущість дослідження** полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій органами державної влади, територіальними центрами комплектування та соціальної підтримки, а також структурами сектору безпеки для оптимізації процедур мобілізації, підвищення відкритості та ефективності комунікацій із суспільством.

**Апробація результатів дослідження** здійснювалася через участь у науково-практичних конференціях, підготовку наукових статей і тез.

**Структура роботи** включає вступ, три розділи теоретико-аналітичного і прикладного характеру, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг становить 81 сторінку, робота містить 12 таблиць та 6 рисунків, що ілюструють ключові положення дослідження.

## РОЗДІЛ 1

### Теоретико-методологічні основи формування державної мобілізаційної політики

#### 1.1. Сутність і зміст мобілізаційної політики держави в умовах безпеки та оборони

Поняття «мобілізація» в сучасному науковому та правовому дискурсі розглядається як «комплекс організаційно-правових заходів, які здійснюються у державі з метою планомірного переведення органів державної влади, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, органів і сил цивільної оборони, галузей національної економіки, підприємств, установ та організацій на функціонування в умовах особливого періоду, а збройних сил та інших військових формувань – на організацію і штати воєнного часу» [словник].

За юридичним визначенням, закріпленим у Законі України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» від 21 жовтня 1993 року: «мобілізація – це комплекс заходів, що здійснюється з метою переведення держави, економіки, органів влади, підприємств, установ, організацій і військових формувань на функціонування в умовах особливого періоду» [44]. Цей Закон визначає як загальні рамки організації мобілізаційної діяльності, так і порядок мобілізаційної підготовки на мирний час.

У військово-політичній науці мобілізація розуміється ширше – як спосіб консолідації державного ресурсу для забезпечення спротиву агресору. Вона включає не лише призов людських ресурсів, а й системне переформатування економічної, управлінської, науково-освітньої та інформаційної сфер. Відповідно до «Публічного управління: термінологічного словника», мобілізація є функцією державного управління, яка забезпечує підтримання обороноздатності на рівні, достатньому для реагування на потенційні загрози [12, с. 89].

Наукові праці П. Б. Волотівського підкреслюють, що мобілізаційна підготовка є невід’ємною складовою системи оборони, і її ефективність залежить від узгодженості між державними органами, військовими структурами та

суб'єктами господарювання [7, с. 15]. Автор звертає увагу на те, що розвинена мобілізаційна система є ознакою спроможності держави забезпечувати власну безпеку та реагувати на кризові ситуації.

Фактично у цьому визначенні закладені основні елементи системи мобілізації в Україні. Тобто система мобілізації – це організована множина структурних елементів, що взаємозв'язані та виконують певні функції і являють собою цілісне утворення, а також сукупність засад і норм, що регулюють їх функціонування в мирний час та в особливий період [7, с. 19].

Як підкреслює А. Стичинська, поняття «мобілізація» включає як військовий вимір – формування та забезпечення військових підрозділів, так і соціальний – консолідацію суспільства, підтримку морального духу та зміцнення стійкості населення [54, с. 310]. Звідси, мобілізаційна політика набуває суспільного характеру, адже забезпечення оборони неможливе без участі громадянських інституцій та громадян.

Узагальнюючи різні наукові підходи, мобілізацію можна визначити як комплекс дій держави та суспільства щодо концентрації, розподілу та оптимального використання матеріальних, людських і управлінських ресурсів з метою зміцнення обороноздатності та забезпечення стійкості країни в умовах війни чи кризових ситуацій.

Дослідниця М. Чеховська відмічає, що мобілізація має два аспекти:

- 1) формування державної політики, спрямованої на забезпечення заходів із концентрації усіх наявних ресурсів для досягнення конкретного результату;
- 2) економічне забезпечення галузей національної економіки для нарощування оборонних можливостей країни [60, с. 142].

Від так, мобілізація як процес не виникає спонтанно. Її результативність залежить від попередньо сформованої системи підготовки, чітких механізмів управління та координації між державними органами, економічними структурами й громадянським суспільством. Саме необхідність забезпечення такої цілісної, скоординованої системи зумовлює підхід до мобілізації не лише як до дії, а як до цілісної державної політики.

Тому логічним продовженням поняття «мобілізація» є поняття «мобілізаційна політика» – тобто стратегічно спрямована діяльність держави із формування, підтримання і розвитку умов та механізмів, що забезпечують готовність країни до швидкого переходу на режим оборонного функціонування. Мобілізаційна політика охоплює нормативно-правове регулювання, планування ресурсів, підготовку державних і військових структур, економічне забезпечення оборони та соціально-психологічне згуртування населення (рис.1.1).



**Рис.1.1. Структурні складові мобілізаційної політики держави [17, с. 170]**

Мобілізаційна політика держави є комплексною системою взаємопов'язаних заходів, що поєднує правові, військові, економічні, соціальні, інформаційні та

інституційні складові. Її ефективність залежить від узгодженості дій органів влади, готовності економіки та суспільної консолідації. Лише збалансована взаємодія всіх елементів забезпечує належний рівень обороноздатності та стійкості держави в умовах загроз.

Суттєву роль у розумінні мобілізаційної політики відіграє економічний аспект. Дослідження Р.Ш. Ширалієва, П.Б. Волотівського та С.П. Леонтовича свідчить, що «мобілізаційне планування національної економіки залежить від рівня ресурсного забезпечення, стійкості стратегічних галузей, стану промисловості та енергетики, а також від здатності держави та бізнесу адаптуватися до змін» [63, с. 12]. У цьому контексті мобілізаційна політика є не лише набором адміністративних рішень, але й механізмом структурної перебудови економічної системи під потреби оборони.

У сучасних умовах мобілізаційна політика також включає питання взаємодії держави та громадянського суспільства. Дослідниця О.М. Дубіна наголошує, що «під час війни саме суспільна солідарність, довіра до влади та активна позиція громадян відіграють вирішальну роль» [14, с. 230]. Відтак держава має формувати комунікаційні механізми, що сприятимуть підтримці оборонних рішень, поясненню їх важливості та подоланню соціальних ризиків.

Інституційна модель оборони України, описана М. Лобком та А. Примою, визначає мобілізаційну політику як систему узгоджених дій влади, військових структур, економічних суб'єктів та громадянського суспільства [25, с. 66]. Її результативність залежить від ефективності державного управління, чіткості командно-адміністративної вертикалі та наявності стратегічного планування.

Водночас, як зазначає дослідник О. Семенко: «мобілізаційна спроможність держави визначається її ресурсною достатністю – можливістю забезпечувати потреби оборони без критичного руйнування соціально-економічної системи» [52, с. 40]. Тому важливим завданням мобілізаційної політики є збереження балансу між оборонними та цивільними потребами.

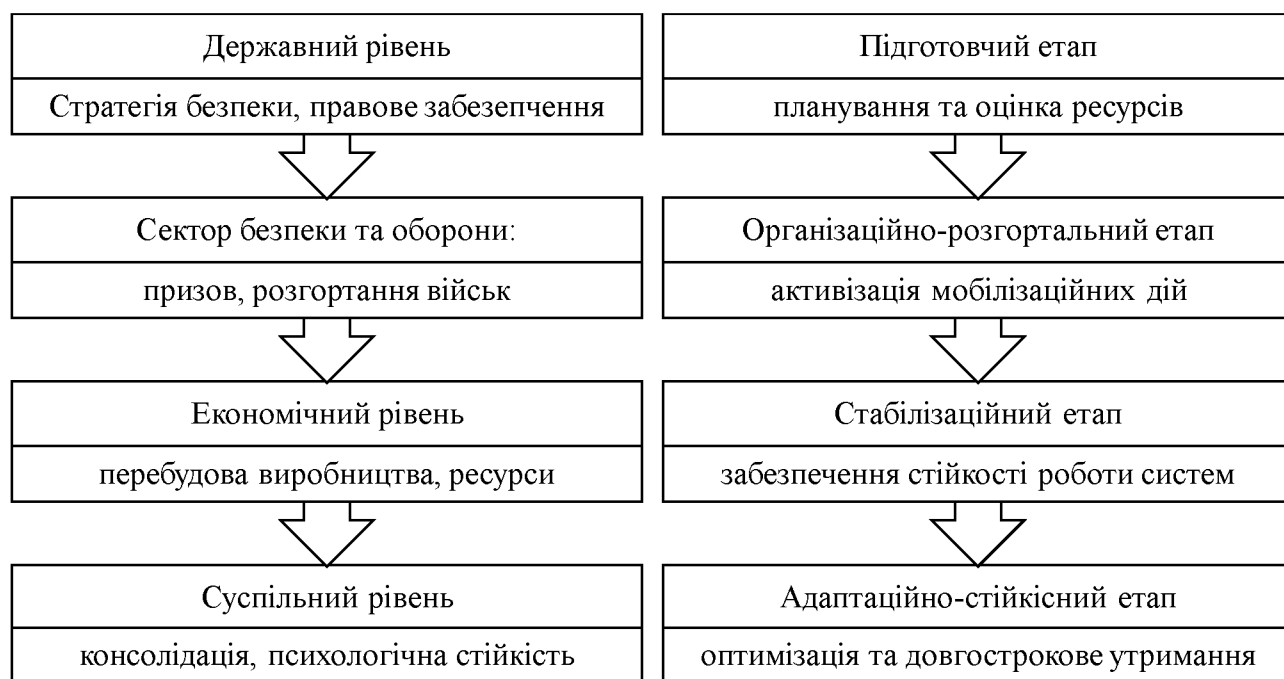
Проведене дослідження показало, що в науковій літературі поняття мобілізації розглядається не лише як військовий механізм, але й як інструмент

консолідації державних і соціальних ресурсів для забезпечення стійкості та обороноздатності країни. Відповідно, мобілізаційна політика виступає стратегічно спрямованою діяльністю держави, що формує умови для ефективної організації та реалізації мобілізаційних заходів. Її зміст включає нормативно-правове забезпечення, підготовку військових структур, адаптацію економіки, соціальну консолідацію та розвиток інформаційної стійкості суспільства. Ефективність мобілізаційної політики визначається узгодженістю дій органів влади, рівнем ресурсного забезпечення та підтримкою суспільства. Таким чином, мобілізаційна політика є ключовим інструментом забезпечення національної безпеки та здатності держави реагувати на військові загрози.

## **1.2. Теоретичні підходи до управління мобілізаційними процесами**

Мобілізаційні процеси є ключовою складовою забезпечення національної безпеки та обороноздатності держави. У загальному значенні мобілізація охоплює систему заходів, спрямованих на переведення держави, її економіки, органів влади, Збройних Сил та суспільних інституцій на режим функціонування в умовах воєнного стану або інших кризових ситуацій. Сутність мобілізаційних процесів полягає у «здатності держави в короткий термін акумулювати та ефективно використати наявні ресурси – людські, матеріальні, фінансові, управлінські – для організації оборони й стійкості функціонування суспільства» [63, с. 13].

Мобілізаційні процеси мають багаторівневий характер (рис.1.2). На державному рівні вони передбачають формування стратегії національної безпеки, визначення обсягів і напрямів ресурсного забезпечення, а також нормативно-правового регулювання. На рівні сектору безпеки та оборони мобілізація включає призов та підготовку особового складу, оперативне розгортання військових частин, оснащення та забезпечення їх озброєнням і технікою. На економічному рівні мобілізаційні процеси передбачають адаптацію галузей промисловості, логістики, енергетики та фінансів до потреб оборони. Нарешті, на суспільному рівні мобілізація означає консолідацію громадян, підтримку морально-психологічної стійкості та формування патріотичної мотивації.



**Рис. 1.2. Рівні та етапи мобілізаційних процесів [4, с. 251]**

Рівні мобілізаційних процесів відображають сфери, у яких здійснюється мобілізація: від формування державної політики та оборонних спроможностей до економічної підтримки та суспільної консолідації. Етапи мобілізації показують динаміку її розгортання: від планування і підготовки до активного розгортання сил, стабілізації функціонування та довгострокового утримання обороноздатності.

Ефективність мобілізаційних процесів безпосередньо залежить від системи управління ними. На думку дослідників О.Б. Загурського та Т.В. Левкун: «управління мобілізацією полягає у плануванні, організації, координації та контролі дій різних органів державної влади, військового командування, підприємств і громадських інститутів» [16, с. 202]. Тобто, цей процес передбачає створення чіткої вертикалі відповідальності та налагодження міжвідомчої взаємодії. Особливістю управління мобілізаційними процесами є необхідність прийняття рішень в умовах обмеженого часу, невизначеності та високого рівня загрози. Тому важливим чинником виступають заздалегідь розроблені плани мобілізаційної підготовки, сценарії реагування та механізми кризового менеджменту.

У сучасних умовах мобілізаційні процеси тісно пов'язані з інформаційною сферою. Дезінформація, пропаганда, панічні настрої здатні суттєво знизити спроможність держави до оборони. Тому управління мобілізацією включає інформаційну політику, спрямовану на підтримку довіри громадян, забезпечення прозорості рішень та формування патріотичного світогляду [1, с. 13]. Водночас соціальна складова мобілізації передбачає не лише моральну підтримку населення, але й захист вразливих груп, медичне забезпечення, психологічну допомогу та налагодження системи соціальних гарантій військовослужбовців і їхніх сімей.

Згідно тверджень Є.В. Курінного, особливістю мобілізаційного управління є також необхідність гнучкої адаптації економіки. Це означає перехід до оборонного виробництва, пріоритизацію стратегічних галузей, оптимізацію логістичних ланцюгів та забезпечення стійкості критичної інфраструктури [24, с. 132]. Успішне управління цими процесами потребує координації між державою, приватним сектором та міжнародними партнерами.

З наведеного зазначимо, що сутність мобілізаційних процесів полягає в цілеспрямованому переведенні держави, її економіки, військових структур та суспільства на режим функціонування в умовах загроз і воєнного часу. Це передбачає концентрацію ресурсів, координацію органів влади, адаптацію виробництва та забезпечення морально-психологічної стійкості населення. Ефективність мобілізації залежить не лише від нормативно-правових рішень та організаційних заходів, а й від здатності держави та суспільства діяти узгоджено та швидко реагувати на зміни безпекового середовища. Саме тому виникає необхідність різних теоретичних підходів до управління мобілізаційними процесами, які пояснюють їх механізми, визначають пріоритети та пропонують інструменти оптимізації діяльності органів влади та суспільних інститутів (табл. 1.1).

Аналіз теоретичних підходів до управління мобілізаційними процесами показує, що мобілізація є багатовимірним явищем, яке не може бути пояснене лише з позиції військового чи адміністративного управління. Адміністративно-бюрократичний підхід акцентує увагу на ролі державного примусу та

нормативного регулювання, тоді як системний і функціональний підходи підкреслюють необхідність узгодження структур, ролей та ресурсів для забезпечення цілісності мобілізаційної системи.

Таблиця 1.1

### Теоретичні підходи до управління мобілізаційними процесами [8, с. 47]

Теоретичний підхід	Ключові ідеї	Представники / Школи	Як пояснює мобілізаційні процеси	Інструменти та механізми управління
Адміністративно-бюрократичний	Чітка вертикаль влади, регламенти, накази, дисципліна	М. Вебер, школа класичного менеджменту	Мобілізація відбувається через державне примусове або нормативне управління	Накази, нормативні акти, централізовані штаби, звітність
Системний підхід	Організація розглядається як цілісна система, що взаємодіє із середовищем	Л. Берталанфі, Т. Парсонс	Мобілізація – це реакція системи на зовнішні виклики для збереження рівноваги	Аналіз ресурсів, взаємодія підсистем, налагодження зв'язків
Функціональний підхід	Кожен елемент має свою роль і функцію	Е. Дюркгайм, Т. Парсонс	Мобілізація розглядається як перерозподіл ролей та функцій у кризових умовах	Стандартизація ролей, розподіл обов'язків, оптимізація структури
Соціально-комунікативний	Важлива роль інформації, комунікації, довіри	Ю. Габермас, школа комунікацій	Мобілізація відбувається через формування довіри, єдності та переконання населення	Інформаційні кампанії, лідерська комунікація, медіа, публічна дипломатія
Поведінкові (біхевіористичний)	Люди мотивуються потребами та стимулом	А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг	Мобілізація залежить від мотивації, морального духу, емоцій	Мотиваційні програми, моральна підтримка, соціальний захист

Соціально-комунікативні та поведінкові концепції наголошують на значенні довіри, мотивації та морально-психологічної підтримки населення, що є критичними у період криз.

З наведеного зазначимо, що успішне управління мобілізаційними процесами передбачає поєднання адміністративних, соціальних, культурних та мережевих механізмів, що дає змогу досягнути балансу між централізованим керуванням та активною участю суспільства.

Таким чином, мобілізаційні процеси виступають ключовим механізмом забезпечення обороноздатності держави, оскільки дають змогу в стислі терміни акумулювати та ефективно розподіляти ресурси для реагування на загрози. Їх реалізація охоплює державний, військовий, економічний та суспільний рівні, що потребує чіткої координації органів влади, підприємств та громадських інституцій. Управління мобілізаційними процесами здійснюється в умовах високої невизначеності, що зумовлює потребу у стратегічному плануванні, міжвідомчій взаємодії та інформаційній підтримці населення. Розгляд теоретичних підходів показує, що мобілізація може бути зрозуміла як адміністративно керований процес, як системна реакція на зовнішні загрози, як функціональний перерозподіл ролей, або як соціально-комунікативна взаємодія, що базується на довірі та мотивації. Це свідчить про багатовимірність мобілізаційного управління та необхідність поєднання різних підходів для досягнення максимальної стійкості та результативності. Успішна мобілізаційна політика можлива лише за умови збалансування централізованих адміністративних рішень із активною участю суспільства та гнучкістю економічної системи.

### **1.3. Нормативно-правове забезпечення та інституційна база мобілізаційної політики України**

В українському праві мобілізаційна політика спирається на системоутворюючий закон – «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» (1993), який визначає ключові поняття, суб'єктів і механізми. Базова дефініція подається як «комплекс заходів, що здійснюється з метою переведення держави, економіки, органів влади, підприємств, установ, організацій і військових формувань на функціонування в умовах особливого періоду» [44].

Режим застосування цих заходів, обсяг повноважень органів влади та гарантії прав окреслює спеціальний закон «Про правовий режим воєнного стану», який у чинній редакції деталізує «заходи правового режиму воєнного стану», порядок їх запровадження та роль військових адміністрацій [45].

Реформи 2014 року стали правовою відповіддю на збройну агресію: Закон №1275-VII «Про удосконалення оборонно-мобілізаційних питань під час проведення мобілізації» розширив джерела фінансування оборони (включно з благодійними пожертвами) та гармонізував процедури призову під час мобілізації. Цитую: дозволено спрямовувати кошти «не тільки за рахунок державного бюджету, але й додатково за рахунок благодійних пожертв фізичних та юридичних осіб» [41].

У 2015 році ухвалено нову редакцію Закону «Про правовий режим воєнного стану», що «збільшила перелік та деталізувала зміст заходів воєнного стану» і врегулювала діяльність військових адміністрацій як тимчасових органів на територіях, де введено воєнний стан [45].

Ключовим інституційним кроком стало запровадження Єдиного державного реєстру призовників, військовозобов'язаних і резервістів (Закон №1951-VIII від 16.03.2017), який заклав цифрову основу для планування призову та бронювання: серед завдань Реєстру – «планування та виконання заходів з мобілізації... та прийняття на військову службу за контрактом» [43]. Паралельно конституційна ревізія 2019 року закріпила «незворотність європейського та євроатлантичного курсу України», підвищивши стратегічну визначеність оборонної політики та її інституційних пріоритетів [42].

На рівні секторного управління 2021 рік приніс закон №1357-IX: офіційне переформатування військкоматів у ТЦК та СП, оновлення правил військового обліку, посилення відповідальності за його порушення. Після 24.02.2022 акцент змістився на стандартизацію процедур і цифрову сумісність даних. Постанова КМУ №1487 (30.12.2022) затвердила новий Порядок організації й ведення військового обліку – фундамент виконання мобілізаційних рішень усіма органами влади та суб'єктами господарювання. «Порядок визначає механізм... центральними і

місцевими органами виконавчої влади, іншими державними органами, органами місцевого самоврядування... підприємствами, установами та організаціями...»

[56]. У 2024 році Закон №3633-IX комплексно оновив мобілізаційні процедури:

- зниження призовного віку з 27 до 25;
- деталізація повісток і порядку їх вручення;
- нові правила бронювання;
- обов'язок громадян мати військово-обліковий документ і проходити медогляд;
- базова загальновійськова підготовка у ЗВО та запровадження базової військової служби після припинення воєнного стану [40].

На виконання закону КМУ ухвалив Порядок проведення призову під час мобілізації (Постанова №560 від 16.05.2024), який стандартизував документообіг щодо відстрочок і підтверджень та синхронізував практику ТЦК та СП із іншими держорганами [36].

Згідно проведеного дослідження, нормативно-правове забезпечення мобілізаційної політики України протягом останнього десятиліття зазнало суттєвого оновлення, що було зумовлено необхідністю реагування на зовнішні загрози та підвищення обороноздатності держави. Прийняття змін до базових законів у сфері оборони, військової служби, мобілізаційної підготовки та запровадження нових процедур військового обліку створили правові умови для організації та реалізації мобілізаційних заходів у воєнний час. Удосконалення механізмів мобілізації, поява електронних реєстрів та розширення повноважень органів влади сприяли підвищенню керованості та прозорості мобілізаційних процесів.

Водночас ефективність нормативної бази значною мірою залежить від того, наскільки злагоджено функціонують інституції, відповідальні за мобілізаційну політику. Саме тому подальший аналіз потребує дослідження інституційної архітектури мобілізаційної політики, що визначає взаємодію органів влади, військового управління, місцевих структур та громадянського суспільства в процесі забезпечення обороноздатності держави. На цьому етапі доцільним є

систематизація основних суб'єктів мобілізаційної політики та визначення їх ролей у загальній структурі оборонного управління. Це дозволяє представити інституційну архітектуру мобілізаційної політики у вигляді узагальненої схеми (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Інституційна архітектура мобілізаційної політики [59, с. 88]

Рівень	Основні суб'єкти	Функціональне призначення
Політичний	Президент України, Верховна Рада України	Визначення стратегічного вектора оборонної політики
Урядово-виконавчий	Кабінет Міністрів України, РНБО	Формування державних програм, координація органів виконавчої влади
Військово-управлінський	Міністерство оборони, Генеральний штаб	Планування оборони, мобілізаційне управління ЗСУ
Операційний	ТЦК та СП, Національна поліція, ОМС	Реалізація мобілізаційних заходів на місцях
Цифрова інфраструктура	Реєстр «Оберіг», ІТ-системи МОУ	Облік мобресурсу, електронне управління мобілізацією
Громадянське суспільство	Волонтерські та ветеранські організації	Підтримка стійкості, мобілізація соціального ресурсу

Інституційна архітектура мобілізаційної політики є багаторівневою системою, у якій стратегічні рішення формуються на політичному рівні, деталізуються урядово-виконавчими структурами та реалізуються через військово-управлінські й територіальні органи. Важливим компонентом стає цифрова інфраструктура, що забезпечує прозорість і точність мобілізаційного обліку, а також громадянське суспільство, яке виконує функцію підтримки стійкості та соціальної мобілізації. Узгоджена взаємодія всіх суб'єктів дозволяє державі забезпечувати оперативність і результативність мобілізаційних заходів.

Перейдемо до аналізу особливостей функціонування цих інституцій та механізмів їх координації в умовах сучасних безпекових викликів.

Політичний рівень. Президент і Верховна Рада формують правовий режим та визначають стратегічні курси мобілізаційної політики (Конституційні зміни 2019 р.; закони про оборону, мобілізацію, воєнний стан). Особливістю цього рівня є пріоритетність ухвалення рішень у сфері оборони та національної безпеки, а також наявність повноважень щодо введення воєнного стану та загальної мобілізації.

Урядово-виконавчий рівень. Кабінет Міністрів деталізує процедури через підзаконні акти (Порядок обліку №1487, Порядок призову №560), формує державні програми мобілізаційної підготовки. Міністерство оборони і Генеральний штаб – ключові суб'єкти організації рекрутингу, управління особовим складом, бронювання та забезпечення готовності сил оборони. Особливість рівня – висока координаційна функція та міжвідомча взаємодія [35; 36].

Територіально-організаційний рівень. ТЦК та СП виконують оперативні дії: оповіщення, облік, підготовку та направлення громадян до військових частин; місцеві держадміністрації й ОМС забезпечують логістику, взаємодію з громадами та підтримку соціальної інфраструктури. Законом №3633-IX розширено їхню відповідальність щодо активної участі у проведенні мобілізації. Особливість рівня – безпосередній контакт із населенням та вирішення практичних питань мобілізації «на місцях».

Цифрова інфраструктура. ЄДР призовників-військовозобов'язаних-резервістів («Оберіг») забезпечує актуальність даних для планування, комплектування, бронювання та соціальних гарантій. Особливість – автоматизація процесів, зменшення впливу «людського фактора» та пришвидшення управлінських рішень [28].

З огляду на викладене, інституційна архітектура мобілізаційної політики в Україні функціонує як багаторівнева система, де стратегічне керівництво, виконавчо-адміністративна діяльність, територіальна реалізація та цифрові механізми обліку утворюють єдиний контур управління оборонними процесами. Від узгодженості цих рівнів залежить здатність держави оперативно реагувати на загрози та забезпечувати стійкість оборони. Для наочності інтегрованість та послідовність елементів мобілізаційної політики представимо у вигляді системної моделі (рис. 1.3). Згідно рис.1.3, мобілізаційна політика набуває ознак не лише адміністративного механізму, а й комплексної системи координації держави та суспільства, де кожен рівень відіграє визначальну роль у підтриманні обороноздатності країни.



**Рис.1.3. Модель мобілізаційної політики України [20, с. 44]**

Критичними елементами цієї моделі виступають нормативно визначений правовий режим (Закон України «Про правовий режим воєнного стану») і процедурні стандарти реалізації мобілізаційних заходів (Порядок ведення військового обліку №1487; Порядок призову під час мобілізації №560). Їх наявність зменшує транзакційні витрати, підвищує передбачуваність рішень та дозволяє забезпечити цілісність управлінської вертикалі в умовах високої невизначеності та воєнного часу.

Таким чином, Україна вибудувала багаторівневу нормативну систему, у якій фундаментальне визначення мобілізації з 1993 року збережене, але «операціоналізоване» сучасними процедурами обліку, призову, бронювання,

рекрутингу та підготовки громадян. Інституційна модель спирається на розмежування політичних рішень (Президент/ВРУ), нормативної конкретизації (КМУ), військового управління (Міноборони/ГШ) та виконання «на землі» (ТЦК та СП, ОМС, НПУ). Її ефективність прямо залежить від якості обліку та міжвідомчої взаємодії, що зафіксовано у профільних актах.

### **Висновки до розділу 1**

1. Мобілізаційна політика є стратегічним напрямом діяльності держави, спрямованим на забезпечення готовності до дій в умовах воєнної загрози або надзвичайних ситуацій. Вона охоплює планування, організацію та регулювання процесів використання людських, матеріальних і фінансових ресурсів з метою підтримання обороноздатності. У сучасних умовах зміст мобілізаційної політики розширюється, включаючи не лише військовий компонент, але й економічні, соціальні та інформаційні аспекти. Центральним елементом стає системна взаємодія державних структур, бізнесу та громадянського суспільства. Таким чином, мобілізаційна політика виступає комплексним механізмом забезпечення стійкості держави в умовах загроз.

2. Аналіз теоретичних підходів свідчить, що управління мобілізаційними процесами є багатовимірним і вимагає поєднання адміністративних, соціальних та мотиваційних механізмів. Адміністративно-бюрократичний підхід визначає нормативну логіку мобілізації, тоді як системний і функціональний підходи підкреслюють важливість узгодженості структур і ролей. Соціально-комунікативний та поведінковий підходи звертають увагу на значення довіри, морального духу та суспільної солідарності. Це означає, що ефективна мобілізаційна політика неможлива без поєднання централізованого управління та суспільної підтримки. Відтак оптимальна модель управління мобілізацією є інтегративною, багаторівневою та гнучкою.

3. Нормативно-правове забезпечення визначає фундамент мобілізаційної політики, встановлюючи правові режими, процедури та механізми реалізації мобілізаційних заходів. В Україні сформовано чітку систему законів та

підзаконних актів, які регулюють військовий облік, бронювання, призов та функціонування сектору оборони. Інституційна архітектура мобілізаційної політики передбачає взаємодію політичних, урядових, військових, територіальних та цифрових структур. Ефективність такої взаємодії залежить від координації між рівнями управління та можливості швидкого прийняття рішень в умовах загрози. Таким чином, нормативна база та інституційні механізми формують основу для стійкої і дієвої мобілізаційної системи держави.

## РОЗДІЛ 2

### Аналіз сучасного стану державної мобілізаційної політики України

#### 2.1. Стан та основні напрями реалізації мобілізаційної політики в умовах воєнного стану

Після 24 лютого 2022 року мобілізаційна політика України перестала бути «запасним» елементом сектора безпеки й оборони і стала центральним інструментом виживання держави. Оголошення воєнного стану та загальної мобілізації, багаторазове їх продовження, постійне коригування законодавства й практики комплектування Збройних Сил України (ЗСУ) перетворили мобілізацію на ядро внутрішньої політики.

Концепція «мобілізаційного кейсу» України, запропонована Є.В. Курінним, дає зручний аналітичний інструмент для оцінки цих процесів [24, с. 133]. Автор пропонує розрізняти вузький кейс (сукупність законодавчо визначених заходів мобілізаційної підготовки й мобілізації) і широкий кейс (до якого додається реальна практика, накопичений історичний та сучасний досвід мобілізації). Саме в цій логіці доцільно проаналізувати стан мобілізаційної політики та її трансформацію після 2022 року.

Правовою основою мобілізаційної діяльності в Україні залишається Закон України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» від 21 жовтня 1993 року, який протягом десятиліть багаторазово змінювався й доповнювався [44]. Він визначає ключові поняття:

мобілізаційна підготовка – система заходів у мирний час, спрямованих на готовність держави, економіки, органів влади та громадян до мобілізації;

мобілізація – комплекс заходів із переведення держави та ЗСУ на функціонування в умовах особливого періоду;

особливий період – час від оголошення мобілізації чи запровадження воєнного стану до завершення бойових дій і частково відбудовного етапу.

24 лютого 2022 року Президент України оголосив воєнний стан та загальну мобілізацію строком на 90 діб, які згодом неодноразово продовжувалися.

Мобілізація з самого початку мала змішаний характер: поєднувала масовий добровольчий порив громадян, які самі йшли до військкоматів чи добровольчих формувань, із організованим призовом за повістками.

На думку Є. В. Курінного, стан мобілізаційного кейсу в частині мобілізації – загалом задовільний. Попри шок перших місяців, було проведено кілька хвиль мобілізації, які дозволили швидко розгорнути угруповання військ і стабілізувати фронт [24, с. 133]. Проблеми прослідковувались насамперед у мобілізаційній підготовці, а не в самій мобілізації. Недобудована інфраструктура (наприклад, відсутність вітчизняного патронного заводу), неідеальний військовий облік, недостатньо підготовлений резерв, слабка системність у роботі з кадрами й технікою – усе це виявилось вже під час війни, коли часу на глибоке виправлення помилок не залишилося.

Чимало недоліків було компенсовано підтримкою західних партнерів. Йдеться про допомогу озброєнням, технікою, боєприпасами, спорядженням, навчанням українських військовослужбовців за кордоном тощо. Саме ця зовнішня підтримка «підтягувала» широкий мобілізаційний кейс до рівня, достатнього для виживання держави. Уже станом на кінець 2022 року довгострокова перспектива мобілізаційної політики залежатиме від того, чи зможе Україна після війни створити високотехнологічні сили оборони за моделлю армій провідних держав світу, чи залишиться в логіці масової пострадянської мобілізації.

Згідно з оцінками, заявленими ще у 2022 році, метою було мобілізувати до мільйона людей. На практиці це вилілося в складну комбінацію добровольчого набору, планових хвиль мобілізації, ротацій, часткової демобілізації окремих категорій та постійних змін у правилах військового обліку. Поступово стало очевидно, що «старий» закон 1993 року й фрагментарні зміни не забезпечують ані прозорості, ані справедливості мобілізаційних процесів [3]. Відповіддю стали масштабні законодавчі реформи 2023–2024 років, зокрема:

Зниження віку призову з 27 до 25 років. Президент підписав відповідний закон у квітні 2024 року, розширивши потенційну мобілізаційну базу за рахунок молодших чоловіків. Закон № 3633-IX (прийнятий 11 квітня, підписаний 16 квітня

2024 року), який комплексно змінив правила військової служби, мобілізації та військового обліку [23]. Серед ключових нововведень:

обов'язок усіх військовозобов'язаних оновити свої облікові дані й мати при собі військово-облікові документи під час мобілізації;

перехід до електронного обліку через реєстр «Оберіг» та створення електронного кабінету призовника/резервіста;

посилення відповідальності за ухилення від військового обліку й мобілізації.

Одночасно парламент і уряд отримали завдання розробити окремий порядок демобілізації та ротації, однак чіткі терміни звільнення мобілізованих були вилучені з тексту закону, що спричинило напруження в суспільстві.

До кінця 2024 року й особливо у 2025 році міжнародні й українські аналітичні центри прямо констатують: Україна стикається з гострим дефіцитом людських ресурсів на фронті. Основні прояви: зростання частки старших за віком, фізично менш придатних бійців; втома суспільства від тривалої війни; зростання кількості випадків ухилення, виїзду за кордон, спроб уникнути мобілізації; дискусії про справедливість розподілу мобілізаційного навантаження [28].

Ці тенденції посилюються інформаційними операціями РФ: масово поширюються відео поодиноких випадків грубих порушень при мобілізації, які подаються як типова практика. У відповідь українська держава змушена не лише змінювати законодавство, а й налагоджувати комунікаційну політику, пояснюючи принципи мобілізації, розвінчуючи фейки, караючи за зловживання в територіальних центрах комплектування (ТЦК) [34].

Одним із ключових напрямів після 2022 року стала цифровізація мобілізаційної системи, яка виражена наступними заходами: впровадження електронних кабінетів військовозобов'язаних та централізованих електронних реєстрів; посилення контролю за документами при перетині кордону, отриманні паспорта тощо [56]. Ці процеси доповнюються реакцією на прямі військові загрози, оскільки Росія почала цілеспрямовано атакувати центри комплектування, намагаючись зірвати мобілізацію. Паралельно відбуваються зміни в режимі перетину кордону. Після тривалого повного обмеження виїзду чоловіків 18–60

років, у 2025 році уряд дозволяє вільний перетин кордону для чоловіків 18–22 років, що є спробою врахувати демографічні ризики й підтримати зв'язок молоді з країною. Важливим напрямом стає і розширення участі жінок у силах оборони, особливо в технічних, кібернетичних, безпілотних підрозділах. За даними 2025 року, у ЗСУ служать десятки тисяч жінок, частина з них – у бойових підрозділах, що змінює гендерну конфігурацію мобресурсу й наближає українську армію до стандартів високотехнологічних військ НАТО.

З метою структурованого узагальнення наведемо характеристику поточного стану мобілізаційної політики України (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Стан мобілізаційної політики України [складено автором]

Аспект	Поточний стан	Проблеми	Позитивні зрушення
Правова база	Частково оновлена, діє загальна мобілізація	Часті зміни, колізії	Актуалізація законів, деталізація процедур
Організація мобілізації	Проведено кілька хвиль, функціонує система ТЦК	Нерівномірність, зловживання, слабкі медкомісії	Зменшення хаотичних випадків, краща організація
Мобілізаційна підготовка	Реалізована неповністю до 2022 р.	Слабкий резерв, недосконалий облік	Початок посилення підготовки та обліку
Людський ресурс	Масовий набір, участь жінок	Дефіцит кадрів, суспільна втома	Залучення резервістів і фахівців
Матеріально-технічне забезпечення	Значна залежність від партнерів	Обмежене виробництво в Україні	Посилення ВПК, зброя від партнерів
Цифровізація	Перехід на електронні реєстри	Неповні дані, технічні збої	Точніший облік, електронний кабінет
Соціальний вимір	Підтримка оборони	Недовіра, відчуття несправедливості	Патріотизм, волонтерство
Міжнародний фактор	Потужна підтримка	Ризик зменшення допомоги	Підготовка та озброєння за стандартами НАТО

Проведений аналіз стану мобілізаційної політики України показує, що мобілізаційна система функціонує в умовах тривалої війни та продовжує адаптуватися до нових викликів. Наявні проблеми – зокрема кадровий дефіцит, правова нестабільність, недосконалість обліку й обмежена матеріально-технічна база – частково компенсуються оновленням законодавства, цифровізацією

процесів, зростанням патріотизму населення та міжнародною підтримкою. Попри суперечності та недоліки, мобілізаційний потенціал держави поступово посилюється, що формує основу для подальшої модернізації мобілізаційної системи та зміцнення обороноздатності України.

На основі як вузького, так і широкого мобілізаційного кейсу можна виділити кілька ключових напрямів сучасної мобілізаційної політики України (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Основні напрями мобілізаційної політики України [складено автором]

Напрямок	Конкретні акти, проекти та заходи	Очікуваний ефект
Правове реформування	Закон № 3633-IX (2024) щодо мобілізації; зміни до Закону «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» (оновлення норм про облік, відповідальність, ротацію)	Формування стабільного правового поля мобілізації
Реформа ТЦК і організаційні зміни	Стандартизація процедур у ТЦК; відбір персоналу через конкурси; проект МВС щодо контролю за медкомісіями	Підвищення довіри населення та зменшення корупції
Розвиток резерву та підготовка	Закон № 1357-IX (служба резервістів у особливий період); програми підготовки ветеранів; навчальні збори для фахівців	Перехід від масового призову до підготовленого резерву
Цифровізація мобілізації	Реєстр «Оберіг»; електронний кабінет військовозобов'язаного; інтеграція з базами ДПСУ, МВС, медичних установ	Прозорий та точний електронний облік
Соціальні гарантії та мотивація	Програма реабілітації ветеранів (МОЗ); пільгове кредитування бізнесу для військових; виплати за контрактом і участь у бойових діях	Підвищення мотивації до служби та реінтеграція після неї
Комунікаційна політика	Кампанії Міноборони проти фейків; пояснення правил мобілізації; моніторинг російських ІОП (ЦАПД, Центр Стратегкомму)	Підтримка легітимності мобілізації та протидія паніці
Інтеграція в стандарти НАТО	Навчання за програмами Operation Interflex (Велика Британія), EUMAM Ukraine (ЄС); постачання високотехнологічної зброї	Високотехнологічна підготовка військ та нові стандарти
Гендерний та демографічний аспект	Наказ № 313 (про військовий облік жінок окремих спеціальностей); адаптація інфраструктури; обмеження виїзду для окремих вікових груп	Оптимізація мобресурсу без демографічного виснаження

Сучасна мобілізаційна політика України формується в умовах повномасштабної війни, що потребує не лише збільшення чисельності особового складу Збройних Сил, а й комплексного реформування всієї системи оборонної підготовки. Важливим кроком у цьому напрямку стало оновлення базового

законодавства. Модифікація положень Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» 1993 року та ухвалення Закону № 3633-IX внесли нову логіку у визначення статусу військовозобов'язаних, системи обліку, виклику та відповідальності за ухилення. Крім того, закладено підґрунтя для формування майбутніх правил ротації та демобілізації. Проте часті зміни, хоча й необхідні, створюють ефект «рухомої цілі», коли громадяни та навіть державні органи не встигають адаптуватися, що породжує правову невизначеність та провокує суспільні конфлікти.

Без правових змін неможливо модернізувати й організаційні структури мобілізації, зокрема територіальні центри комплектування. Саме вони трансформуються з бюрократичних органів радянського типу в сервісно-контрольні інституції з цифровими базами даних, підготовленими фахівцями та чітко регламентованими процедурами. Водночас ефективність ТЦК значною мірою залежить від співпраці з місцевим самоврядуванням. Останнє відіграє ключову роль в уточненні військового обліку, інформуванні населення та організації логістики мобілізованих. Така взаємодія робить мобілізацію не лише централізованою, а й гнучкою, здатною враховувати регіональні особливості.

Наступним важливим напрямом є розвиток військового резерву. Розбудова системи резерву передбачає не просто залучення великої кількості новобранців, а створення структур, здатних мобілізувати військових з бойовим досвідом, вузькими спеціальностями, а також фахівців, які проходили службу в арміях країн НАТО. Такий підхід дозволяє поступово переходити від мобілізації «масового ресурсу» до мобілізації людського капіталу. В умовах тривалих бойових дій це стає критично важливим, оскільки сучасна війна потребує не лише фізичної готовності, а й професійних знань та технічних компетенцій.

Зміною якісних критеріїв мобілізації зумовлена необхідність забезпечити справедливість і соціальну легітимність мобілізаційної політики. Рівномірний розподіл мобілізаційного навантаження, прозорість медичних комісій, боротьба з корупцією та зловживаннями в системі ТЦК стають основами суспільної довіри. Водночас для підтримання мотивації громадян держава мусить формувати нову

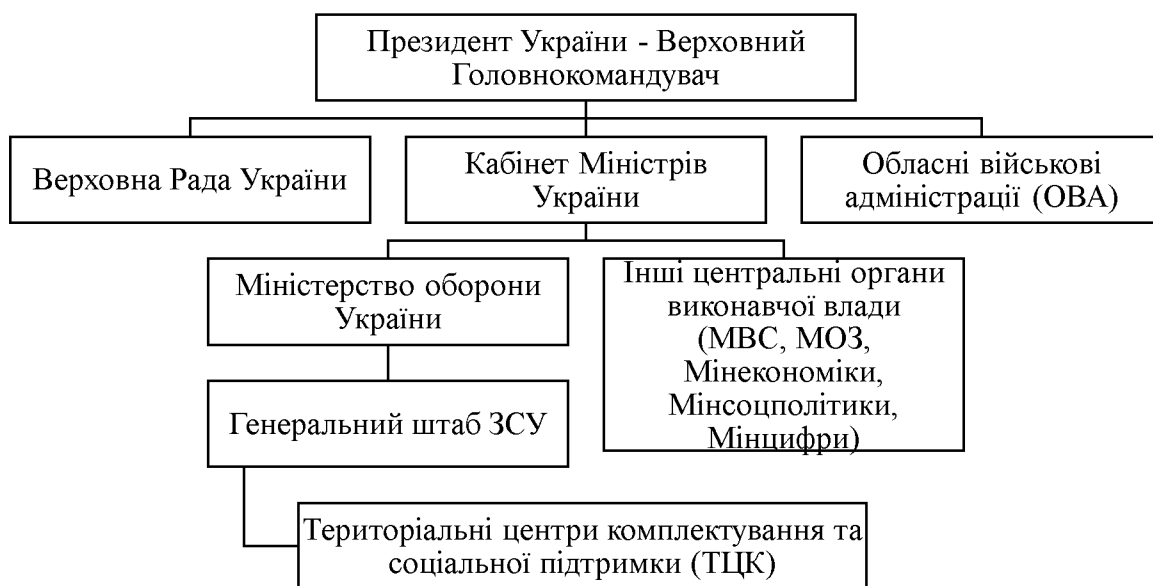
систему соціальних гарантій: достойне грошове забезпечення, реабілітацію, навчання та працевлаштування після служби. Без належного мотиваційного пакета мобілізація ризикує перетворитися на примусовий механізм, що підриває готовність суспільства до оборони.

Однак сучасна мобілізаційна стратегія України виходить далеко за внутрішні рамки. Вона безпосередньо пов'язана з міжнародною підтримкою та інтеграцією у стандарти НАТО. Навчання українських військових за програмами типу Operation Interflex у Великій Британії та інших державах, постачання високотехнологічної зброї й спільні навчальні програми змінюють якісну структуру ЗСУ. Водночас розвиток високотехнологічної війни – дронів військ, кіберпідрозділів, роботизованих систем – потребує зовсім іншого типу мобілізаційного ресурсу. Сьогодні потрібні не просто «багато людей», а спеціалісти, здатні управляти складними військовими системами та лідерами на полі бою.

Таким чином, у воєнних умовах мобілізація стала центральним механізмом забезпечення оборони України, перейшовши від формального інструмента планування до ключового елемента виживання держави. Попри проблеми – нестачу людських ресурсів, недосконалий облік, перевантаженість ТЦК і залежність від партнерів – система мобілізації загалом забезпечує підтримання боєздатності армії. Сучасна політика мобілізації розвивається у двох вимірах: оновлення правового та організаційного механізму (зокрема Законом № 3633-IX, цифровізацією реєстру «Оберіг», реформою ТЦК), а також формування нового формату резерву й соціальних гарантій. Паралельно відбувається інтеграція в стандарти НАТО, розширюється участь жінок і зростає роль високотехнологічних спеціальностей. Україна поступово переходить від моделі масової мобілізації до системи залучення професійного та технологічно підготовленого людського ресурсу. Це дозволяє не лише підтримувати армію в умовах тривалої війни, а й формує основу майбутніх, модернізованих сил оборони.

## 2.2. Інституційна та організаційна структура системи мобілізаційного управління

Система мобілізаційного управління України формувалася впродовж трьох десятиліть, але її реальне зміцнення розпочалося лише з початком зовнішньої військової загрози у 2014 році та особливо після повномасштабного вторгнення 2022 року. Війна продемонструвала, що мобілізація вже не може спиратися на застарілу радянську модель призову та формальний військовий облік. Натомість вона потребує цілісної, гнучкої, організаційно скоординованої структури, здатної поєднати право, управління людським ресурсом, цифрові технології, соціальну політику та військову логістику. Інституційна система мобілізаційного управління в Україні сьогодні є не лише механізмом призову, а складною багаторівневою матрицею взаємодії держави, громадянського суспільства, бізнесу й міжнародних партнерів (рис.2.1).



**Рис. 2.1. Вертикаль управління мобілізацією в Україні**

[28]

Згідно рис. 2.1, ключову роль у формуванні мобілізаційної політики відіграють Президент як Верховний Головнокомандувач, Верховна Рада, що оновлює законодавство, та Кабінет Міністрів, який забезпечує нормативне підкріплення практичних механізмів. Центральним координатором виступає

Міністерство оборони України, яке не лише визначає потреби Збройних Сил, а й впроваджує структуру планування, обліку, ротації та розвитку резерву. Воєнний стан суттєво розширив повноваження Генерального штабу ЗСУ, який став фактичним центром мобілізаційного прогнозування та управління потребами фронту. Щоб ця система працювала ефективно і законно – потрібна чітка нормативно-правова база. У країні таким фундаментом виступають Конституція, базові закони про оборону та мобілізацію, а також низка підзаконних актів (указів Президента, постанов Кабінету Міністрів, нормативних актів міністерств):. Розглянемо, як саме законодавство забезпечує функції кожного рівня вертикалі.

Повноваження Президент України і Верховна Рада України базуються на Конституції та законах про оборону: Президент як Верховний Головнокомандувач та ініціатор мобілізації; Рада – законодавець, що ухвалює або ратифікує зміни до мобілізаційного законодавства, затверджує відповідні укази чи підтримує режим воєнного стану [22]. У цьому контексті, введення чи продовження мобілізації або воєнного стану регулюється через укази Президента, які мають бути схвалені або враховані Верховною Радою.

Кабінет Міністрів України (КМУ) отримує повноваження через Конституцію і законодавство: організовує реалізацію мобілізаційних заходів, затверджує положення про мобілізаційні потужності, координує роботу центральних органів виконавчої влади. Саме КМУ формалізує «посадові інструкції» для центральних міністерств, координаційних органів, органів, відповідальних за військовий облік, соціальний захист, медкомісії тощо.

Підприємства оборони, військове керівництво, центральні органи (наприклад, Міністерство оборони України, Генеральний штаб ЗСУ) отримують свої функції (формування потреб у мобресурсах, планування призову, комплектування, підготовку, ротацію тощо) на підставі Закону про мобілізацію, закону про Збройні Сили та відповідних наказів/положень, затверджених виконавчою владою. У новій редакції 2024 року – додатково: чіткі норми щодо військового обліку, е-реєстри, уточнення прав та обов'язків військовозобов'язаних, резервістів, центрів комплектування.

Замість радянської системи комісаріатів, для реалізації мобілізації і військового обліку діє сучасна мережа Територіальні центри комплектування та соціальної підтримки (ТЦК/ТЦК та СП). Закон № 3633-ІХ, а також підзаконні акти, деталізують їхню роль: облік громадян, перевірки, медкомісії, призов, направлення до частин, документальне оформлення, бронювання, роботу з резервістами та ветеранами. Введено обов'язок мати при собі військовий квиток, документ військового обліку, з можливістю перевірки.

Згідно з Законом про мобілізацію, виконання заходів мобілізаційної підготовки й мобілізації на територіальному рівні покладається на місцеві органи виконавчої влади: голови адміністрацій, виконкоми, ради, у межах їх компетенції. Це передбачає, що місцеві органи влади мають забезпечити військовий облік, інформування населення, взаємодію з центрами комплектування, надання ресурсів та підтримки мобілізованим, резервістам. Така структура – закономірне втілення вертикалі «від центру до громади».

Сучасна система мобілізаційного управління України набуває рис професійної та технологічної моделі, в якій центральне місце займає кадрова підготовка. Вона поступово відходить від радянської адміністративно-командної традиції, заснованої на примусовому обліку та формальному призові, й переходить до моделі компетентнісного управління людським ресурсом оборони. Формування кадрів у ТЦК і структурах Міністерства оборони дедалі частіше базується на стандартах НАТО STANAG (Standardization Agreements), зокрема STANAG 6001 (мовна підготовка персоналу), STANAG 2449 (управління резервом та мобілізаційне планування) та STANAG 2454 (військове планування людського ресурсу) [28]. Поступове впровадження цих стандартів створює підґрунтя для підготовки персоналу, який здатний працювати в умовах багатовимірної війни, де ключове значення мають цифрові компетенції, аналітика та психологічна робота з особовим складом.

Нормативною основою кадрової трансформації виступають не лише законодавчі зміни, такі як Закон № 1357-ІХ «Про внесення змін щодо удосконалення виконання військового обов'язку та ведення військового обліку»

[40], а й внутрішні регламенти. Серед них важливе місце займає Наказ Міністерства оборони України № 402 (про військово-лікарську експертизу), який задає вимоги до роботи медкомісій, та Наказ Міністерства оборони № 170, що регламентує підготовку та перепідготовку військовозобов'язаних і резервістів. Крім того, у 2023–2024 роках МВС, Мінцифри та МОЗ спільно розробили інструкцію взаємодії медичних установ і ТЦК (проект, що вже функціонує експериментально), спрямовану на уніфікацію експертизи та подолання корупційних зловживань під час визначення придатності до служби.

Ключовим напрямом оновлення системи кадрів є її цифровізація. Запуск Єдиного державного реєстру військовозобов'язаних «Оберіг» регламентований Постановою Кабінету Міністрів України № 1288 від 30.12.2022, створює уніфіковану базу даних, інтегровану з реєстрами Державної прикордонної служби, Міністерства охорони здоров'я, Державної міграційної служби, Міністерства юстиції та органів місцевого самоврядування. Результатом цифрової інтеграції стає автоматизоване оновлення облікових даних, що мінімізує зловживання при оформленні документів, ухиленні або незаконному виїзді за кордон. У 2024 році до реєстру було додано функціонал, передбачений Законом № 3633-IX, який зобов'язав усіх військовозобов'язаних актуалізувати дані та мати при собі військово-обліковий документ у цифровій або паперовій формі [28].

Цифрова трансформація триває й у напрямі підготовки резерву. Інноваційним компонентом цього процесу стає система «Резерв+», розроблена на базі Міноборони спільно з Мінцифрою. Її мета – автоматизований облік учасників бойових дій, ветеранів та резервістів, із можливістю прогнозування ротації, забезпечення пріоритетного комплектування фахових підрозділів (операторів БПЛА, спеціалістів РЕБ, кібербезпеки, саперів, інженерів), що відповідає підходам НАТО до управління людськими ресурсами (HRM MILITARY MODEL). У перспективі, «Резерв+» може стати основою для впровадження системи контрактного оперативного резерву, аналогічної моделям Польщі та Литви.

Значення цифрових інструментів не обмежується обліком: вони створюють підставу для зростання довіри суспільства. Прозорість процедур, автоматизована

взаємодія між інституціями, стандартизована медична експертиза та фіксація даних у реальному часі знижують корупційні ризики та підвищують соціальну легітимність мобілізації – ключовий фактор обороноздатності держави. Саме тому поступова професіоналізація кадрів і впровадження міжнародних стандартів, інтегрованих із цифровими рішеннями, трансформують інституційну структуру мобілізаційного управління з примусово-адміністративної до системи управління людським капіталом, що відповідає вимогам високотехнологічної війни XXI століття.

З огляду на це, інституційна система мобілізаційного управління більше не може розглядатися лише як механізм примусового призову. Вона стає складною міжвідомчою мережею, де кожна інституція виконує специфічні функції – від стратегічного керівництва та законодавчого регулювання до медичної експертизи, цифрового адміністрування та місцевої логістики. Визначальним чинником ефективності стає узгоджена взаємодія між органами державної влади, військовими структурами, місцевим самоврядуванням і цифровими системами, які забезпечують точний облік, прозорість та аналітичну підтримку управлінських рішень. Ці нові завдання формують потребу у стандартизації, технологічній синхронізації та професіоналізації персоналу, що прямо впливає на обороноздатність держави.

З метою систематизації ключових елементів цієї структури наведено узагальнену характеристику інституційних учасників системи мобілізаційного управління України (табл. 2.3).

Згідно табл. 2.3, система мобілізаційного управління України є не лише військовим інструментом, але й державною управлінською платформою, що функціонує на перетині оборонної, соціальної, медичної та цифрової політики. Основним викликом цієї системи є неоднорідність міжвідомчих компетенцій, нестача кадрової підготовки та нерівномірність ресурсів. Водночас активна цифровізація, стандартизація процедур, реформування ТЦК і впровадження міжнародних стандартів створюють умови для трансформації мобілізації з адміністративної практики у стратегічне управління людським капіталом. Така

еволюція поступово формує нову модель мобілізаційної політики, здатну відповідати викликам високотехнологічної війни та забезпечувати стійку обороноздатність України.

Таблиця 2.3

### Інституційна структура мобілізаційного управління України

[складено автором]

Інституція	Основні функції у мобілізації	Проблеми та обмеження	Тенденції реформування / Нормативна база
Президент України	Оголошення мобілізації та воєнного стану; стратегічне керівництво обороною	Політична відповідальність за непопулярні рішення	Конституція України (ст. 106), Закони №2105-IX, №3633-IX
Верховна Рада України	Законодавче регулювання, затвердження указів про мобілізацію	Повільність оновлення законів, політичні конфлікти	Закон «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» (1993, зміни 2022–2024)
Кабінет Міністрів України	Координація центральних органів влади, бронювання, фінансування	Бюрократизм міжвідомчої взаємодії	Постанови КМУ № 1921, № 587, №1288 («Оберіг»)
Міністерство оборони України / Генеральний штаб ЗСУ	Формування потреб у мобресурсах, підготовка резерву, стандартизація	Дефіцит підготовлених кадрів, слабка аналітика	Накази №170 (підготовка), №402 (ВЛК), STANAG 6001, 2449
Територіальні центри комплектування (ТЦК)	Призов, облік, медкомісії, направлення до військ	Корупційні ризики, недостатня цифрова компетентність	Реформа сервісної моделі ТЦК; цифровізація через «Оберіг»; контроль МВС (проект 2023–2024)
Міністерство внутрішніх справ України (МВС)	Контроль перетину кордону, перевірка документів, протидія ухиленню	Неповна інтеграція баз даних	Інтеграція з «Оберіг», інструкція МВС–МОЗ–Мінцифри (2023)
Міністерство охорони здоров'я України (МОЗ)	Військово-лікарська експертиза, медичні протоколи	Корупція у ВЛК, різні стандарти придатності	Уніфікація ВЛК; зміни до Наказу №402; електронна валідація
Мінцифри та «Оберіг»	Автоматизований реєстр обліку, створення «е-кабінету військового»	Технічні збої, неповні бази даних, захист інформації	Постанова №1288; реєстр «Оберіг»; система «Резерв+»
Місьцеве самоврядування та ОВА	Первинний облік, логістика мобілізації, інформування громадян		

Таким чином, інституційна та організаційна система мобілізаційного управління України еволюціонувала від формально-бюрократичної моделі до багаторівневої мережі з чіткою вертикаллю від Президента до місцевого самоврядування. Умови повномасштабної війни надали цій системі реального змісту, зробивши її механізмом не лише призову, а й планування та управління людським ресурсом для оборони. Сучасний розвиток системи спирається на цифровізацію («Оберіг», «Резерв+»), стандартизацію процедур (зокрема ВЛК), реформу ТЦК і впровадження стандартів НАТО в підготовку кадрів. До процесу мобілізації дедалі більше залучаються не лише військові органи, а й медичні установи, МВС, Мінцифри та місцева влада. Попри наявні проблеми – різний рівень компетентності на місцях, обмежені ресурси й кадровий дефіцит – система поступово трансформується у механізм стратегічного управління людським капіталом. Такий підхід формує основу стійкої обороноздатності України та дозволяє адаптуватися до вимог високотехнологічної війни.

### **2.3. Аналіз комунікаційних практик державних органів у сфері мобілізації**

На сьогодні комунікація держави навколо мобілізації поступово перетворилася з простої інформативної функції на складний політичний і соціальний процес, що визначає рівень довіри до влади, захисну спроможність держави та якість взаємодії суспільства й армії. Повномасштабне вторгнення Росії зробило мобілізацію неминучою, але саме спосіб, у який про неї говорять державні інституції, часто виявляється не менш важливим, ніж юридичні норми чи силові механізми виконання обов'язків. Від того, як влада пояснює правила, відповідає на критику та створює можливості для добровільного вступу, залежить не лише набір людського ресурсу, а й відчуття справедливості, гідності та партнерства між громадянами та армією. У цьому контексті важливо не лише окреслити загальні тенденції комунікації, а й конкретизувати, якими саме інструментами держава формує інформаційне поле навколо мобілізації (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Систематизація державних комунікативних заходів у сфері  
мобілізаційної політики України [складено автором]**

Комунікативний захід	Орган/ ініціатор	Мета комунікації	Інструменти та формати	Очікуваний результат
Роз'яснення правил перевірки документів та вручення повісток (зокрема відеофіксація)	Нацполіція, ТЦК та СП	Підвищення прозорості процедур, зменшення конфліктів	Пресрелізи, офіційні заяви, коментарі для медіа, інструкції	Зростання довіри, розуміння прав і обов'язків громадян
Запуск мережі Центрів рекрутингу	Міноборони + органи місцевого самоврядування	Формування добровільної мотивації для служби	Пункти у ЦНАПах, особисті консультації, рекрутинг-менеджери, гарячі лінії	Збільшення кількості добровольців, сервісний формат армії
Інформаційний проєкт «Контракт 18–24»	Міноборони	Залучення молоді до служби на визначених умовах	Вебсайт, інфографіки, рекламні кампанії в соцмережах, інтерв'ю	Підвищення інтересу молоді, збільшення кількості короткострокових контрактів
Використання цивільних рекрутингових платформ (Lobby X тощо)	Міноборони, рекрутингові компанії	Узаконення служби як «роботи» з конкретними вакансіями	Онлайн-оголошення, аналітика відгуків, таргетинг	Розширення аудиторії, підвищення доступності інформації
Роз'яснення прав і відстрочок від мобілізації	Кабмін, Міноборони	Зниження суспільної напруги, запобігання скаргам і зловживанням	Публікація постанов, Q&A-матеріали, інтерв'ю юристів	Краща поінформованість громадян, менше неправомірних оскаржень
Інформаційні матеріали для громад щодо організації оповіщення	U-LEAD, ОМС	Уніфікація практик на місцях	Інструкції для громад, тренінги, консультації	Системність роботи з мобілізацією на місцевому рівні
Публічна реакція на скандали щодо затримань	ТЦК та СП, Міноборони	Зниження репутаційних втрат, пояснення законності дій	Публічні коментарі, відеозвернення, медіаінтерв'ю	Зменшення хвилі критики (частіше – тимчасове)
Показ історій військової служби, ветеранів, інструкторів	Міноборони, бригади, медіа	Формування позитивного образу служби, підтримка морального духу	Соцмережі, відеосторітелінг, репортажі, подкасти	Підвищення мотивації, зміна сприйняття служби в суспільстві

Проаналізовані комунікативні заходи демонструють поєднання двох ключових стратегій держави: нормативно-роз'яснювальної та мотиваційно-рекрутингової. З одного боку, комунікація спрямована на підвищення прозорості процедур мобілізації та зниження соціальної напруги шляхом роз'яснення правил, прав і механізмів відстрочки. З іншого – держава активно формує добровільні моделі залучення громадян до служби через сервісні інструменти рекрутингу, персоналізоване інформування та позитивний образ військової служби. Така двовекторність свідчить про трансформацію мобілізаційної політики України від примусового підходу до моделі партнерства між державою й громадянами, хоча її ефективність залежить від узгодженості дій різних інституцій та стабільності комунікаційних стандартів.

Зміни законодавства щодо повісток, перевірки документів та обов'язків громадян супроводжувалися спробами державних органів пояснювати нові правила. Зокрема, окремі комунікації Національної поліції та територіальних центрів комплектування намагалися зробити процес мобілізації прозорішим, запроваджуючи відеофіксацію вручення повісток і перевірок. У таких роз'ясненнях вперше з'явилися конкретні посилання на норми закону, що мало зменшувати кількість конфліктів між громадянами та представниками держави. Однак ці пояснення, як правило, були реакцією на скандали, а не частиною продуманої системної політики. Вони виходили епізодично, у форматі пресрелізів або коментарів для медіа, часто складною мовою та без адаптації для різних груп населення. Таким чином держава ніби виконувала свій обов'язок інформування, але рідко створювала зрозумілий, доступний і передбачуваний інформаційний простір.

Паралельно держава зробила ставку на добровільну мобілізацію через рекрутинг – комунікаційний формат, що значно відрізняється за тональністю від повідомлень про обов'язок та санкції. Відкриття мережі центрів рекрутингу, які працюють у партнерстві з місцевою владою, стало поступовим переходом до сервісного підходу: тут не «забирають» на службу, а пропонують обрати спеціальність, дізнатись про умови, отримати консультацію й навіть супровід до

моменту вступу до військової частини. Саме така комунікація створює нову рамку – служба стає не покаранням, а свідомим вибором. Цю логіку продовжив проєкт «Контракт 18–24» із чіткими гарантіями та детальним описом умов для молоді: зрозумілі терміни контракту, навчання, фінансові компенсації. Хоча в цьому підході відчутний ризик надмірної концентрації на матеріальній мотивації, він демонструє важливий комунікаційний поворот: мобілізація починає подаватися не лише як обов'язок, а як можливість.

Попри розвиток «м'якого» рекрутингу, публічне сприйняття мобілізації часто визначають зовсім інші образи – відео грубих затримань, мікроавтобуси, що їздять за людьми у двори, конфлікти на вулицях, агресія та приниження. Ці епізоди можуть відбуватися в межах чинного законодавства, але їхній візуальний і емоційний ефект завжди перевищує юридичні аргументи. Коли представники територіальних центрів змушені брати на себе функції силового примусу без чітких публічних правил та комунікаційних стандартів, вони стають «стрілочниками» між державою та суспільством. Така ситуація породжує не лише недовіру до мобілізації, а й до самої держави, оскільки влада реагує на скандали заднім числом, пояснюючи дії, а не попереджаючи ризики та не створюючи прозорих правил наперед.

Особливе значення у комунікації мобілізації мають органи місцевого самоврядування. Саме на їхні території приходять повістки, саме вони взаємодіють з територіальними центрами, вони можуть пояснювати правила зрозумілою мовою і з позиції «своїх». Проте різниця між громадами величезна: хтось створює окремі інформаційні розділи, інфографіки, канали комунікації з мешканцями, а хтось обмежується формальними оголошеннями. У цих контрастах проявляється головний виклик державної мобілізаційної політики – відсутність єдиної стратегії. Коли кожна інституція комунікує сама по собі, а головним каталізатором пояснень стають скандали, мобілізація сприймається як хаотична й непередбачувана, навіть якщо сама правова база є зрозумілою та логічною.

Отже, в українській комунікації мобілізації переплітаються дві моделі: сервісна – з обіцянкою вибору, прозорості та партнерства, і силова – з примусом,

правовою риторикою та жорсткими діями на вулицях. Між ними існує постійний розрив, який влада поки що не намагається пояснити. Держава не розповідає, чому обидві моделі необхідні, як вони співіснують, де проходить межа між примусом і законом, чому без примусового компоненту рекрутинг не зможе покрити потреб армії. Саме відсутність чесного проговорювання цих питань породжує конфліктне емоційне тло, незалежно від того, як ефективно працюють центри рекрутингу чи наскільки детальні роз'яснення з'являються в медіа.

Для аналізу ефективності комунікаційної політики, проаналізуємо дані адміністративної статистики, згруповані журналістами «Українська правда» (Додаток А). Результати дослідження свідчать про нерівномірність реакції громадян на мобілізаційні заходи в різних регіонах (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Провадження за штрафи ТЦК за регіонами (2025 р.) [23]**

Діапазон проваджень за штрафи	Кількість регіонів	Мінімум у групі	Максимум у групі	Середнє значення в групі
11–800	6	11	742	382,5
800–1 500	8	981	1 434	1 177,8
1 500–2 400	5	1 663	2 332	1 880,0
2 400–3 400	2	3 325	3 349	3 337,0
3 400–7 200	4	3 846	7 163	4 813,8

Результати табл. 2.4 демонструють значну відмінність у кількості проваджень щодо штрафів ТЦК за порушення правил військового обліку та мобілізації. Класи інтенсивності варіюються від мінімальної групи (11–800 проваджень) до максимальної (3 400–7 200 проваджень). Висока інтенсивність штрафів у чотирьох регіонах (з показником у середньому 4 813,8) свідчить не лише про більше число порушень, але й про можливу різницю в комунікаційних підходах місцевих ТЦК: суворіша риторика, низька якість інформування або конфліктні практики взаємодії можуть провокувати спротив, що трансформується у штрафні провадження. Натомість регіони з низьким рівнем санкцій можуть характеризуватися як слабким контролем, так і вищим рівнем довіри та ефективнішою превентивною комунікацією.

Подальшу картину взаємодії держави та суспільства висвітлюють дані щодо кримінальних проваджень за ухилення від мобілізації (ст. 336 ККУ), наведені на рис.2.2.



Рис.2.2. Кримінальні провадження та вироки за ухилення від мобілізації (ст. 336 ККУ) [23]

Дані на рисунку свідчать про стрімке зростання кількості зареєстрованих справ щодо ухилення/порушень мобілізаційних обов'язків у 2022–2024 рр. (із 2 431 до 7 017 випадків), однак це зростання не супроводжується пропорційним збільшенням кількості вироків. Попри те, що обсяг закритих проваджень також зріс, їхня частка поступово зменшується: якщо у 2022 році було закрито понад половину справ (54,5%), то вже у 2024 році – лише близько 41%. Водночас частка вироків від загальної кількості зареєстрованих справ зрушується у протилежному напрямку: показник виріс із 7,7% у 2022 році до максимальних 13,8% у 2023-му, після чого скоротився до 8,8% у 2024 році.

Загальна тенденція демонструє посилення контролю й зростання числа кримінальних проваджень у сфері мобілізації, але результативність цих процесів залишається обмеженою: більшість справ не доходять до вироку, а в останній рік

простежується навіть скорочення частки ефективно завершених проваджень. Це може свідчити як про перевантаженість слідчих та судових органів, так і про проблеми з доказовою базою чи якістю самих матеріалів справ.

Оцінити соціальне напруження дозволяє також статистика громадських скарг на дії ТЦК (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

### Скарги громадян на дії ТЦК під час мобілізації [23]

Рік	Кількість скарг (оцінка)	Характер позначення на інфографіці	Приріст до попереднього року, разів
2022	18	точне значення	–
2023	500	«>500»	27,8
2024	3 400	«>3 400»	6,8
2025 (перші 10 міс.)	5 000	«≈5 000»	1,5

Зростання з 18 скарг у 2022 р. до приблизно 5 000 у 2025 р. демонструє різке загострення проблеми довіри. Негативний тренд не обов'язково відображає лише збільшення порушень – швидше, він є реакцією на хаотичні зміни правил, низьку інформативність мобілізаційних процесів, а також медійний ефект окремих інцидентів. Ці факти свідчать, що частина конфліктів між громадянами і ТЦК могла б бути знята ще до правозастосування – шляхом прозорих роз'яснень, онлайн-консультацій, уніфікації процедур і публічної відповідальності за неправомірні дії працівників ТЦК.

З огляду на те, що саме комунікація визначає характер взаємодії громадян із мобілізаційними структурами, важливо проаналізувати не лише кількісні показники суспільної реакції, а й якість комунікативних підходів, які формують цю реакцію. Статистичні дані демонструють наслідки таких підходів, але для розуміння причин необхідно виокремити сильні та слабкі сторони державної комунікації, які безпосередньо впливають на рівень довіри, готовність співпрацювати й соціальну напругу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Сильні й слабкі сторони комунікаційних практик державних органів у сфері мобілізації [складено автором]

Сильні сторони	Слабкі сторони
Спрямованість на прозорість процедур: запровадження відеофіксації, роз'яснень норм закону щодо перевірок і вручення повісток підвищує правову визначеність та зменшує конфлікти.	Реактивний характер комунікацій: роз'яснення з'являються переважно після скандалів, а не як елемент системної політики, що створює враження хаотичності.
Перехід до сервісної моделі рекрутингу: створення центрів рекрутингу та персональних консультацій формує партнерські відносини між армією та громадянами.	Розрив між сервісною та силовою моделями мобілізації: паралельне існування рекрутингу й примусового затримання без пояснення логіки їх співіснування підриває довіру.
Сегментовані комунікаційні кампанії (наприклад, «Контракт 18–24»): таргетовані заходи дозволяють працювати з окремими соціальними групами.	Надмірний акцент на матеріальній мотивації у частині кампаній, що може девальвувати ціннісний аспект служби та викликати етичну критику.
Співпраця з цивільними платформами рекрутингу: інтеграція армії в ринок праці через вакансії робить пропозиції зрозумілими й доступними.	Нерівномірність реалізації комунікацій на місцях: громади мають різний рівень пояснювальної роботи, що поглиблює регіональну нерівність (корелює з різницею в штрафах).
Історії ветеранів і військових як форма позитивної мотивації: сторітелінг сприяє переосмисленню служби не як примусу, а як соціального значення.	Відсутність єдиної комунікаційної стратегії: різні інституції говорять у різних стилях і в різний час, що руйнує цілісність державного повідомлення.
Публічна реакція на інциденти: спроби пояснювати спірні дії обмежують репутаційні втрати у короткостроковій перспективі.	Загострення конфліктності та недовіри: зростання скарг і кримінальних проваджень свідчить про недовість нинішньої комунікації як інструменту попередження конфліктів.

Сильні сторони державної комунікації у сфері мобілізації переважно пов'язані з переходом до сервісного, відкритого та мотиваційного підходу, що робить мобілізацію зрозумілішою та доступнішою для громадян. Водночас слабкі сторони демонструють брак системності, незбалансованість між примусом і добровільністю та значні регіональні диспропорції. Як показують статистичні дані щодо штрафів, кримінальних проваджень і скарг громадян, відсутність єдиної стратегії й превентивної комунікації формує недовіру до мобілізаційної системи, перетворюючи її з механізму співпраці на простір конфліктів. Це означає, що комунікаційна політика потребує стратегічної модернізації та інституційної

координації для переходу від реактивної моделі до системи партнерського залучення громадян.

Проведений аналіз засвідчив, що комунікаційні практики державних органів у сфері мобілізації перебувають у стані перехідної трансформації: від суто інформативно-адміністративної моделі до більш сервісної та мотиваційно орієнтованої. З одного боку, спостерігається розширення інструментарію – від роз'яснень нормативних змін і запровадження відеофіксації до створення центрів рекрутингу, таргетованих інформаційних кампаній («Контракт 18–24»), партнерства з рекрутинговими платформами та активного використання сторітелінгу. Ці практики покликані підвищити прозорість мобілізаційних процедур, знизити соціальну напругу та сформувати образ служби як усвідомленого вибору й соціально значущої діяльності. Вони свідчать про спробу держави перейти від суто примусового підходу до моделі партнерства з громадянами. Водночас кількісні показники (динаміка штрафів, кримінальних проваджень за ст. 336 ККУ та скарг громадян) демонструють, що фактичне сприйняття мобілізації значною мірою залишається негативним і конфліктогенним. Зростання інтенсивності санкцій та різке збільшення кількості скарг вказують на те, що наявні комунікаційні заходи є недостатньо системними та превентивними: вони часто носять реактивний, фрагментарний характер і не супроводжуються єдиною стратегією, узгодженою між різними інституціями та регіонами. Розрив між сервісною та силовою моделями мобілізації, відсутність чіткого пояснення їх співіснування та меж законності дій ТЦК формують у суспільстві відчуття непередбачуваності й несправедливості.

Отже, комунікаційні практики держави у сфері мобілізації нині мають амбівалентний характер: за наявності виразних сильних сторін (орієнтація на прозорість, сервісність, сегментовані кампанії, використання позитивних історій служби) вони не компенсують слабкості, пов'язані з відсутністю цілісної стратегії, асинхронністю дій суб'єктів комунікації та регіональними диспропорціями у практиках ТЦК. Це дозволяє зробити висновок, що підвищення ефективності мобілізаційної політики вимагає не стільки посилення репресивного компоненту,

скільки глибокої модернізації комунікаційної складової – переходу від ситуативних реакцій до стратегічно спланованої, узгодженої та етично вивіреної системи взаємодії держави й суспільства.

## **Висновки до розділу 2**

1. Мобілізаційна політика України за умов воєнного стану набула комплексного характеру, поєднуючи правові, організаційні та комунікаційні механізми забезпечення обороноздатності держави. Вона трансформувалася від вузького інструменту військового призову до системи із розгалуженою структурою управління, взаємодією між центральними органами влади, місцевим самоврядуванням, силовими структурами та інститутами громадянського суспільства. Ключовою тенденцією стала спроба поєднати традиційну модель примусової мобілізації з елементами добровільності, професіоналізації та кадрового резерву.

2. Інституційна структура мобілізаційного управління продовжує адаптацію до нових загроз і воєнних потреб, однак характеризується нерівномірністю функціонування на різних рівнях. Центральні органи формують нормативну базу та стратегічні підходи, водночас місцеві структури (особливо ТЦК та органи самоврядування) виконують безпосередню комунікаційну і практичну взаємодію з громадянами. Саме на цьому рівні найвиразніше проявляються проблеми: регіональні диспропорції, перевантаження персоналу, неузгодженість рішень та неоднакові стандарти комунікації, що впливають на довіру населення та ефективність мобілізації.

3. Комунікаційна складова мобілізаційної політики стала визначальним чинником її результативності, адже саме спосіб, у який держава пояснює правила та мотивує громадян, формує готовність до співпраці. Аналіз практик показав наявність позитивних зрушень (сервісні центри рекрутингу, сегментовані інформаційні кампанії, сторітелінг про військових), проте вони не нівелюють проблем системності – відсутності єдиної стратегії комунікацій, реактивності у відповідях на скандали, різкої поляризації між сервісною та силовою моделями

мобілізації. Таким чином, підвищення ефективності мобілізаційної політики можливе не лише через нормативне посилення, а передусім через стратегічне реформування комунікацій – перехід від примусу до партнерства між державою та суспільством.

Узагальнені результати демонструють, що сучасна мобілізаційна політика не може бути ефективною без чіткої, системної та етично виваженої комунікації між державою та громадянами. Саме комунікаційні інструменти визначають рівень довіри, готовність до співпраці та сприйняття мобілізаційних заходів як спільної відповідальності, а не примусу. Це створює підґрунтя для переходу від аналізу наявних проблем до пошуку шляхів їх подолання, що становить предмет наступного розділу.

## РОЗДІЛ 3

### Удосконалення державної мобілізаційної політики: комунікаційний вимір

#### 3.1. Принципи формування ефективної комунікаційної стратегії мобілізаційної політики

Формування комунікаційної стратегії мобілізаційної політики в умовах суспільних викликів, зокрема війни, є критично важливим для збереження стійкості держави, зміцнення оборонного потенціалу та формування довіри громадян до дій влади. Ефективне спілкування виступає не лише засобом інформування, а й одним із ключових інструментів управління соціальними процесами, адже «спілкування можна вважати одним із інструментів професійної діяльності». Саме тому сучасна державна комунікація у сфері мобілізації потребує чітко структурованих принципів, заснованих на закономірностях комунікативної лінгвістики та етичних підходах взаємодії.

Для ефективного досягнення поставлених комунікативних цілей державним структурам необхідно враховувати низку принципів, які забезпечують результативність, зрозумілість та психологічну коректність впливу на громадян. Основні з них подано у таблиці нижче. Невід'ємною складовою ефективною мобілізаційної стратегії є досягнення комунікативної рівноваги між владою та суспільством. Дослідники визначають ефективність як «досягнення комунікативної мети за умови збереження комунікативної рівноваги учасників процесу» [66]. Для мобілізаційної політики це означає необхідність збереження психологічного комфорту громадян, уникнення страху, примусу та дискомфорту, які можуть викликати опір. Тому важливими стають когнітивні чинники (логічність, точність і організація інформації), психологічні (адекватність ситуації, відповідність етичним нормам) та мовні (дотримання техніки мовлення, відповідність стилю). Особливої ваги набувають принципи кооперації та ввічливості. Принцип кооперації за Г. П. Грайсом передбачає, що «учасники спілкування, бажаючи досягти взаєморозуміння, допомагають один одному рухатись у цьому напрямку» [65].

Таблиця 3.1

**Принципи ефективної комунікації в мобілізаційній політиці [складено автором]**

Група принципів	Принцип / Максима	Суть принципу (відповідно до тексту)	Практичне значення для мобілізаційної політики
Принцип кооперації (Г. П. Грайс)	Максима повноти	Повідомлення містить «не більше й не менше інформації, ніж необхідно»	Уникнення приховування або перевантаження даними про мобілізацію
	Максима якості	«Не говори того, що вважаєш неістинним»; інформація має бути обґрунтованою	Формування довіри до держави; уникнення фейків та паніки
	Максима релевантності	«Не відхиляйся від теми»	Чіткість інформування щодо правил мобілізації без маніпуляцій і відволікань
	Максима ясності	«Висловлюйся ясно», будь лаконічним і структурованим	Просте пояснення законів, прав, обов'язків; зрозумілі інструкції
Принцип ввічливості (М. Громбар)	Максима тактовності	Турбота про співрозмовника; уникання психологічного тиску	Гуманність у комунікації про військовий обов'язок; повага до потреб людини
	Максима великодушності	Не домінувати, «не тиснути»; «не нав'язувати власну манеру поведінки»	Зменшення примусовості мобілізаційного дискурсу; підвищення добровільності
	Максима схвалення	Позитивна налаштованість щодо інших; уникнення приниження	Підкреслення героїзму та значущості громадян у захисті країни
	Максима скромності	Уникнення самовихваляння; баланс самооцінки	Держава не повинна демонструвати зверхність або самопіяр
	Максима згоди	Не конфліктувати; рідше використовувати «ні»; виявляти коректність	Партнерський формат взаємодії громадянина та військових структур
	Максима симпатії	Доброзичливість, підтримка, розуміння інтересів іншого	Зниження суспільної напруги, підтримка морального духу
Комунікативна рівновага	Баланс інтересів	«Психологічний комфорт усіх учасників спілкування»	Уникнення агресії, страху, недовіри під час мобілізаційних повідомлень
Когнітивні та мовні чинники	Інформативність, точність, логічність, техніка мовлення	Забезпечення структурованого й етичного подання інформації	Чіткі пояснення прав, обов'язків, умов служби, гарантій

У мобілізаційній політиці це означає необхідність побудови довіри через вичерпні, правдиві, релевантні та зрозумілі повідомлення. Зокрема, максима повноти вимагає не перевантажувати суспільство зайвою інформацією, але й «не менше інформації, ніж необхідно». Максима якості зобов'язує «не говорити того, що вважаєш неістинним», а максима ясності – «висловлюйся ясно», уникаючи двозначності та маніпуляцій. Такі вимоги особливо актуальні під час критичних рішень держави.

Принцип ввічливості (М. Громбар) є не менш важливим для мобілізаційних комунікацій, адже він спрямований на «максимальне «піднесення» образу співрозмовника» []. Це допомагає уникнути конфліктів, формувати позитивне бачення ролі громадянина в обороні держави. Максима тактовності передбачає дбайливе ставлення до особистісної сфери людини, що є ключовим у темі мобілізації, яка може бути чутливою. Максима великодушності вимагає «відмови від домінування в процесі комунікації» – важливо, аби держава не виглядала як репресивний апарат []. Максима схвалення передбачає акцент на позитивній ролі громадянина як захисника, що сприяє добровільності та мотивації. Особливо важливо не допустити «приниження гідності», адже саме це веде до «комунікативної невдачі» та соціального спротиву.

З огляду на це, виникає потреба у визначенні методологічних засад, на які може спиратися держава при вибудовуванні комунікацій у кризових ситуаціях. Теоретичні підходи до кризової комунікації пропонують низку моделей, що дозволяють не лише аналізувати поведінку комунікатора, а й прогнозувати реакцію аудиторії на інформаційні впливи.

- модель ситуативної реакції (Т. Coombs) – передбачає вибір комунікаційної стратегії залежно від типу кризи, рівня відповідальності та реакції аудиторії;
- модель стратегічного управління кризами (W. Timothy Coombs) – включає етапи підготовки, реагування, подолання та посткризового відновлення;
- модель «єдиного голосу» – комунікації мають бути централізованими, узгодженими й здійснюватись авторитетними джерелами [19, с. 60].

Модель ситуативної реакції (Т. Coombs) пропонує адаптувати комунікацію залежно від типу кризової ситуації, рівня відповідальності держави та очікуваної реакції аудиторії. Сутність цієї моделі полягає у гнучкості комунікативної стратегії: якщо аудиторія сприймає кризу як неминучий зовнішній фактор (наприклад, військове вторгнення), комунікація повинна бути спрямована на підтримку, пояснення, співпрацю та мобілізацію. Якщо ж громадяни вбачають провину у недостатній організації процесів (наприклад, у неефективних процедурах оповіщення або набору військовослужбовців), держава повинна взяти відповідальність і вибудувати комунікацію за принципом вибачення та корекції, демонструючи готовність до змін. Такий підхід прямо співвідноситься з принципом кооперації, адже передбачає намагання «досягти взаєморозуміння» та дотримання максимум повноти, якості і релевантності інформації. Він також відповідає максимумі тактовності, оскільки враховує чутливість аудиторії та уникає тиску.

Глибшого стратегічного виміру набуває модель стратегічного управління кризами (W. Timothy Coombs), яка передбачає чітку структуру дій: підготовку, реагування, подолання і посткризове відновлення. Застосування такої моделі до мобілізаційної політики дозволяє державі завчасно готувати комунікаційні кампанії, створювати нормативні роз'яснення, формувати інформаційні «дорожні карти» для військових комісаріатів та громадян. Крім того, ця модель відповідає мовним і когнітивним чинникам ефективності комунікації, адже передбачає логічність, організацію інформації, точність і структурування повідомлень. На етапі реакції реалізуються вимоги до ясності викладення, а під час відновлення важливим стає дотримання максимуми схвалення та згоди, оскільки саме позитивна оцінка ролі громадян веде до стабілізації суспільного стану й готовності співпрацювати.

Особливе місце серед моделей кризових комунікацій займає модель «єдиного голосу», яка акцентує на централізації повідомлень, їхньому узгодженні та поширенні лише авторитетними джерелами. У мобілізаційній політиці це є принципово важливим, оскільки різнобій у повідомленнях створює недовіру, паніку, породжує чутки та інформаційні маніпуляції з боку ворога. Відповідно, така

модель забезпечує максимум якості (істинності), уникає інформаційних бар'єрів, пов'язаних із суперечливістю, та відповідає максимумі симпатії, адже створює відчуття єдності позицій держави й суспільства. Вона також є основою комунікативної рівноваги, забезпечуючи психологічний комфорт громадян та зменшуючи рівень невизначеності.

Отже, усі три моделі кризових комунікацій не лише описують специфіку інформаційних процесів у критичний період, а й логічно поєднуються з принципами ефективного спілкування, серед яких кооперація, ввічливість, точність, організованість і релевантність.

Комунікація у воєнних умовах виходить за межі інформування. Вона стає формою психологічного захисту, мобілізації, підтримки морального духу та запобігання паніці. Саме тому влада несе підвищену відповідальність за зміст і форму повідомлень, адже комунікатор в умовах війни говорить «від імені закону та влади» і його слово має силу, порівнювану з правовим актом. Невдалі, неточні або неповні коментарі здатні викликати інформаційні кризи, а спроби замовчування – породжувати чутки, які працюють проти держави.

Одним із найуспішніших прикладів стала комунікація в перші місяці вторгнення (лютий–квітень 2022 р.), коли держава застосувала модель «єдиного голосу»: ключові повідомлення транслювалися через чітко визначених речників (Президент, Генштаб, Міноборони, розвідка). Інформація була лаконічною, конкретною й максимально чесною щодо загроз. Це забезпечило ефект довіри, про який свідчила готовність громадян масово вступати до територіальної оборони, волонтерських штурмових загонів, доносити дані про пересування ворога.

Успішним став досвід інформування про військові загрози та правила поведінки в умовах обстрілів, який спирався на принцип кооперації – держава не наказувала, а пояснювала, чому потрібно ховатися в укриття, не публікувати фото позицій чи прильотів, не поширювати чутки. Дотримання «максими якості» – правдивість та обґрунтованість – дозволило суспільству довіряти навіть неприємній інформації. Результатом стала висока дисципліна в інформаційному просторі, що суттєво ускладнило роботу російської розвідки (Додаток Б).

Так само позитивним є досвід інформування про військові втрати, де влада поступово перейшла від мовчання до вибіркового, але чесного представлення фактів: це відповідало «максимі тактовності» та «максимі симпатії», адже визнавало біль суспільства. Чесність створює повагу, яка компенсує біль, і це – базовий елемент комунікаційної відповідальності.

Разом з тим держава неодноразово стикалася з комунікаційними провалами. Найбільш показовою стала неузгоджена комунікація мобілізаційних правил у 2023–2024 рр.: різні речники давали суперечливі трактування, окремі посадовці коментували законопроекти до їх ухвалення, а інформаційні меседжі різнилися між відомствами. Це порушувало принцип «ясності викладення» та суперечило моделі «єдиного голосу», що призвело до недовіри, появи фейків і масової дезінформації, яку використовував ворог.

Деструктивним також виявлявся тон окремих коментарів посадовців, який порушував «максиму тактовності», викликаючи агресію та оборонні реакції у громадян. Неповага, звинувачення та публічні докори з боку державних речників породжували відчуття приниження, що суперечить принципу ввічливості та руйнує комунікативну рівновагу. Комунікація, яка «тисне», завжди програє комунікації, яка обґрунтовує й підтримує.

Ще однією проблемою є запізнілі або емоційно «холодні» реакції на суспільно чутливі інциденти (наприклад, випадки з порушеннями під час вручення повісток чи зловживання на місцях). У цих ситуаціях держава мала б застосувати принцип відповідальності та пояснення (модель ситуативної реакції), але часто зтягувала з реакцією або уникала її, що створювало вакуум довіри та запускала лавину чуток. Такі комунікаційні помилки засвідчують необхідність системного й науково обґрунтованого підходу до формування стратегії мобілізаційної комунікації. Вона має спиратися на чіткі принципи, узгоджені інструменти та показники оцінювання, які забезпечують ефективність взаємодії держави з громадянами.

Узагальнена структура цих складових представлена на рис. 3.1.



Рис.3.1. Структурно-функціональна схема принципів формування ефективної комунікаційної стратегії мобілізаційної політик

[складено автором]

Наведена на рис.3.1 схема демонструє взаємозв'язок між теоретичними засадами комунікацій, їхніми принципами та практичними інструментами, що забезпечують результативність державної мобілізаційної політики. Ефективність комунікацій у цій сфері залежить від дотримання мовно-когнітивних, етичних і психологічних принципів, їхньої реалізації через узгоджені формати та стратегії взаємодії з громадянами, а також від оцінювання комунікативних, соціально-психологічних та безпекових показників. Це дозволяє перетворити комунікацію зі звичайного інформування на інструмент зміцнення довіри, мобілізаційної готовності і стійкості суспільства під час війни.

Отже, ефективна комунікаційна стратегія мобілізаційної політики повинна ґрунтуватися на принципах кооперації, ввічливості, комунікативної рівноваги та мовно-когнітивної точності, які забезпечують зрозумілість, етичність і психологічний комфорт мобілізаційних повідомлень. Їх реалізація через моделі кризових комунікацій (ситуативної реакції, стратегічного управління та «єдиного голосу») сприяє формуванню довіри суспільства, підвищенню мобілізаційної готовності й зміцненню стійкості держави в умовах війни.

### **3.2. Інструменти підвищення довіри та взаємодії між державою та суспільством**

Мобілізаційна політика України в умовах повномасштабної війни постає не лише як механізм укомплектування військ, а як маркер взаємин між державою та суспільством. Довіра до мобілізаційних процесів стає стратегічним ресурсом, який може бути не менш значущим, ніж військове озброєння або економічна спроможність. Адже без узгодженої позиції влади та громадян навіть найбільш формально ефективні правові норми перетворюються на джерело конфліктів, “природжену” недовіру та соціальний розлад. Саме тому вдосконалення комунікаційної складової мобілізаційної політики повинно відбуватися не на рівні технічних роз’яснень, а на рівні інституційного переосмислення: від держави, яка “вимагає та карає”, до держави, яка пояснює, супроводжує, підтримує й партнерствує (табл. 3.2).

Підвищення довіри до мобілізаційної політики України потребує не лише зміни тональності державної комунікації, але й структурних механізмів, які перетворюють взаємодію між громадянами та владою на передбачуваний і справедливий процес. Першим кроком у цьому напрямі є запровадження програми «Єдині стандарти мобілізаційної комунікації». Сьогодні різні державні інституції — від Міністерства оборони до місцевих адміністрацій — комунікують із громадянами окремо, часто суперечливо, створюючи враження хаосу й вибірковості. Уніфікація правил і людських моделей поведінки у взаємодії з

громадянами здатна мінімізувати конфлікти на місцях, оскільки не лише зміст, а й «тон» комунікації формує сприйняття законності та справедливості.

Таблиця 3.2

**Інструменти підвищення довіри та взаємодії між державою та суспільством у мобілізаційній політиці України [складено автором]**

Назва програми / інструменту	Ключові заходи та складові	Відповідальні органи та партнери	Очікуваний ефект
Єдині стандарти мобілізаційної комунікації	– Уніфікований комунікаційний кодекс– Тренінги для ТЦК та ОМС– Шаблони відповідей і брошури– Спільна пресслужба	Міноборони, МВС, ОМС, медіа	Передбачуваність процесів, зменшення конфліктів, однакові правила
Програма підтримки «Після служби — з нами»	– Реабілітація, медична допомога– Офіси підтримки родин військових– Безкоштовне навчання ветеранів– Кампанії про реінтеграцію	Мінсоцполітики, Міноборони, МОН, місцева влада, бізнес	Підвищення мотивації служити, зниження страхів та соціальної напруги
Цифрова платформа «Мобілізація онлайн»	– Е-облік у «Дія»– Е-черга до ТЦК– Особистий кабінет мобілізації– Онлайн-скарги з аудитом рішень	Мінцифри, Міноборони, ТЦК, Дія	Прозорість процедур, мінімізація принижень і корупції
Програма «Служба за компетенцією»	– Професійне та психологічне тестування– Вибір посади за навичками– Цільовий рекрутинг за професіями– Розвиток спеціалізованих резервів	Міноборони, рекрутингові платформи, освітні центри	Збільшення добровольців, ефективне використання людського ресурсу
Громадський нагляд «Контроль за контролюючими»	– Незалежні наглядові групи– Реєстр стягнень за порушення– Розслідування резонансних випадків– Етичний кодекс ТЦК	Омбудсман, громадські організації, ОМС, Міноборони	Підзвітність держави, відновлення довіри, правова справедливість

Показовим є досвід Естонії, де стандарти публічної комунікації силових структур є частиною національної оборонної доктрини: всі державні інституції використовують єдині меседжі та протоколи, що підвищує довіру до будь-яких мобілізаційних дій. Подібні тренінги з деескалації та кризових комунікацій використовує й Литва: перед врученням повісток працівники мобілізаційних центрів проходять курси, які формують не лише юридичні знання, а й психологічні навички роботи з людьми.

Проте стандарти комунікації будуть недостатніми без посилення довіри до держави в довгостроковій перспективі. Саме тому важливою стає програма підтримки «Після служби — з нами». Українці мають бачити не лише обов'язок служити, а й майбутнє після служби — із реабілітацією, професійним розвитком і підтримкою родин. Сучасні європейські політики роботи з ветеранами (наприклад, у Норвегії чи Канаді) будуються на принципі «супроводу протягом життя»: ветерани отримують пріоритет у медичній допомозі, гарантовані програми перекваліфікації та державні стимули для роботодавців. Канада, зокрема, реалізує програму «Second career», у межах якої ветерани безкоштовно здобувають нову професію з гарантованим стажуванням. В Україні такі програми мають не лише допомагати військовим, а й формувати у суспільства переконання, що держава дбає про тих, кого закликає захищати.

Ще одним ключовим елементом модернізації мобілізації є цифровізація процедури. Запуск платформи «Мобілізація онлайн» дозволить усунути черги, неприпинення та корупційні дії, пов'язані з «контактним» оформленням документів. Це не лише технічний сервіс, а новий тип взаємодії, у якому держава делегує частину відповідальності громадянину та стає не каральним органом, а цифровим партнером. Електронні черги, онлайн-оновлення даних, персональний кабінет із можливостями рекрутингу й подання скарг — це модель, яку вже використовують Ізраїль та Південна Корея. У цих країнах еційський практикум мобілізації зводиться до мінімуму: більшість операцій здійснюється онлайн, а держава не діє як наглядач, а як сервіс. Результат — низька конфліктність мобілізаційних процесів, високий рівень довіри й широка підтримка армії.

Логічним продовженням цифрової реформи стає розвиток добровільного компоненту через програму «Служба за компетенцією». В Україні значна частина мобілізованих потрапляє на позиції, які не відповідають їхньому досвіду. Це демотивує, підвищує втрати та знижує ефективність армії. Міжнародний досвід показує іншу логіку: у Фінляндії, наприклад, кожен призовник проходить компетентісний тест, який визначає його найефективнішу роль у війську. У США професійні військові спеціальності прив'язуються до тестів Aptitude про рівень

навичок, після чого держава вкладає ресурси саме в спеціаліста, а не в «мобілізованого без обличчя». Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати витрати, а й підвищувати мотивацію, адже людина розуміє, що її здібності не знеціняться.

Однак довіра не може існувати там, де немає підзвітності. Саме тому необхідна програма «Контроль за контролюючими». Держава повинна демонструвати, що відповідальність не є односторонньою: не лише громадянин мусить дотримуватися норм — державний представник також підлягає контролю та покаранню у разі зловживань. Незалежні наглядові групи при місцевих громадах, публічний реєстр покарань у разі незаконних дій працівників мобілізаційних органів, етичний кодекс і обов'язкові розслідування резонансних випадків — це модель, яку вже реалізували Нідерланди у контексті поліцейського контролю. Нідерландська система доводить: відкритість каральних процесів формує не страх, а повагу до держави.

Зрештою, ефективна мобілізація не залежить лише від чисельності призованих, а від якості взаємодії між громадянами та владою. Якщо люди служать із примусу, мобілізація перетворюється на конфлікт. Якщо вони служать у партнерстві з державою, вона стає спільною справою, а не покаранням. Тому сила сучасної армії вимірюється не лише зброєю, а й довірою. Довіра — це не подарунок суспільства, а результат прозорих правил, чесних гарантій, поваги та відповідальності держави. Саме ці принципи визначатимуть, чи стане мобілізаційна політика України стратегічною інвестицією у перемогу, а не тимчасовим рішенням воєнного часу.

Отже, підвищення довіри у сфері мобілізаційної політики є не лише етичним аспектом державного управління, а й важливою умовою національної стійкості. Якщо держава сприйматиметься не як наглядач, а як партнер, готовність громадян до участі в обороні країни формуватиметься не через страх, а через усвідомлення спільної відповідальності та цінності захисту держави. Це перетворює мобілізацію з вимушеного процесу на стратегічний ресурс, що зміцнює не лише Збройні Сили, але й суспільну єдність, необхідну для перемоги. Запропоновані заходи

демонструють, що ключем до ефективної мобілізаційної політики є не посилення примусу, а формування партнерства між державою і громадянами. Уніфікація стандартів комунікації, створення сервісно орієнтованих інституцій та використання цифрових рішень дозволяють зменшити конфліктність і підвищити прозорість мобілізаційних процедур, роблячи державу передбачуваною та зрозумілою у своїх діях. Підтримка військових і їхніх родин, а також розвиток компетентнісного підходу до служби формують іншу мотиваційну рамку, де служба перестає асоціюватися з втратою свободи й ресурсу, а натомість стає етапом професійного та соціального зростання.

### **3.3. Використання цифрових платформ та соціальних мереж у комунікаціях мобілізаційного характеру**

Ефективність мобілізаційної політики значною мірою залежить від того, наскільки зручно, прозоро й передбачувано держава взаємодіє з громадянами в цифровому середовищі. Результати проведеного аналізу показали, що саме нестача зрозумілих онлайн-процедур, відсутність швидкого зворотного зв'язку та слабка присутність держави в соціальних мережах формують недовіру, породжують хаос і створюють ґрунт для дезінформації. Запропоновані заходи демонструють потенціал цифрових інструментів не лише як технічних рішень, а як засобів сервісної взаємодії та довгострокової комунікаційної підтримки мобілізаційного процесу. Для практичної реалізації цієї трансформації доцільно визначити конкретні кроки, що забезпечать системність і поетапність змін (табл. 3.3).

Цифрові платформи, такі як «Дія», можуть виконувати функції реєстрації, обліку, оновлення персональних даних та інформування громадян про мобілізаційні обов'язки. Перехід до таких сервісів дозволяє подолати одну з найбільш болючих проблем — обов'язкові фізичні контакти із представниками ТЦК, що часто супроводжуються недовірою, приниженнями, чергами та хаотичністю вимог. Цифровізація не лише замінює паперові процедури, але й робить їх прозорими: кожна дія отримує цифровий слід, а кожен запит може бути оскаржений у кілька кліків, що формує відчуття публічної підзвітності.

Таблиця 3.3

### План дій з цифровізації та соціальних комунікацій у сфері мобілізації

[складено автором]

Напрямок	Конкретні дії	Виконавці / партнери	Очікуваний результат
Цифровий облік	Запуск е-обліку через «Дію»; можливість оновлення даних без відвідання ТЦК	Мінцифри, Міноборони, Дія	Скорочення черг, зменшення конфліктів, зручність для громадян
Електронна черга до ТЦК	Запис на консультацію, подачу документів, уточнення даних	ТЦК та СП, місцева влада, Мінцифри	Прозорі процедури, усунення хаотичних відвідувань
Особистий кабінет мобілізації	Інформування про статус, можливості служби, відстрочки, вакансії	Міноборони, рекрутингові служби	Можливість усвідомленого вибору служби, персоналізація процесу
Онлайн-механізм скарг і моніторингу	Подача скарг, аудит порушень, публічна статистика	Омбудсман, громадські організації, Мінцифри	Підзвітність, зменшення зловживань, підвищення довіри
Інформаційні кампанії у соцмережах	Короткі відео, інтерв'ю військових, пояснення правил, роз'яснення санкцій	Міноборони, медіахаби, блогери, бригади ЗСУ	Формування позитивного образу служби та розуміння правил
Освітні та мотиваційні кампанії	Сторітелінг про ветеранів, пояснення професійних можливостей служби	Міноборони, рекрутингові компанії, освітні платформи	Сервісний підхід, зростання добровольців, зниження страхів
Превентивна кризова комунікація	Пояснення процедур наперед, оперативні реакції на скандали	Спільна пресслужба (Міноборони–МВС–ОМС)	Зниження репутаційних ризиків, менше дезінформації
Аналітика цифрової взаємодії	Відстеження звернень, проблемних регіонів, причин скарг	Мінцифри, аналітичні центри	Удосконалення політики на основі даних, а не реакцій
Інтеграція рекрутингу в цифрові платформи	Вакансії, тести компетенцій, вибір спеціальності	Міноборони, LobbyX, Work.ua та ін.	Ефективне використання людського потенціалу, більше добровольців
Публічна відповідальність органів мобілізації	Реєстр покарань, стандарти етики, моніторинг виконання	Омбудсман, громадські ради, місцеві громади	Баланс прав та обов'язків, зміцнення довіри до держави

Держава в цьому контексті постає не як силова інституція, що контролює, а як сервісний партнер, який надає інструменти для виконання зобов'язань без примусу й нарікань. Досвід Південної Кореї та Ізраїлю доводить, що масова цифровізація мобілізаційних процедур знижує конфліктність і зменшує число

порушень, адже громадяни більше не уникають контакту з державою, коли цей контакт не принижує їх особисту гідність.

Соціальні мережі, своєю чергою, виконують функції не лише інформаційні, але й емоційно-поведінкові. Саме там формується образ військової служби, створюються наративи про захисників, формуються відчуття спільної відповідальності та солідарності. У різних країнах успіх мобілізаційної комунікації залежав від того, наскільки якісно військові або державні сторінки змогли розповісти історію служби як метафору служіння громаді й суспільству. Наприклад, у Литві сторінки військових підрозділів у Facebook і TikTok стали майданчиками для створення образу професійного, технологічного та престижного війська. У США рекрутингова кампанія «What's your warrior?» використовує персоналізований контент, який через соціальні мережі пропонує молоді знайти у війську свій власний сенс і свій фах. Таке комунікаційне середовище працює не через наказ, а через ідентифікацію, де людина бачить у службі продовження своїх здібностей, а не лише виконання обов'язку.

Водночас соціальні мережі виконують функцію миттєвого реагування на скандали, що є критично важливим для мобілізаційної тематики. У випадках перевищення повноважень ТЦК, неправомірних затримань або непрофесійної поведінки військових представників, суспільство очікує не мовчання, а швидких пояснень, вибачень або корегування практик. Якщо цього не відбувається, недовіра не просто зростає — вона радикалізується через вірусні публікації, меми і хвилі інформаційної агресії. Саме тому цифрові комунікації мають працювати на упередження, а не реагування. Превентивне роз'яснення правил, публічний моніторинг дій мобілізаційних органів, пряма трансляція ухвалених рішень підсилюють відчуття прозорості, яке неможливо забезпечити лише через фізичні інституції.

Використання цифрових платформ та соціальних мереж у мобілізаційній комунікації створює для держави значний потенціал прозорості й партнерства, але водночас породжує низку ризиків, загроз та управлінських проблем. Передусім, цифровізація мобілізаційних процесів загострює ризик витоку персональних

даних, що може призвести до дискримінації, тиску або навіть фізичних загроз окремим громадянам та їхнім сім'ям. Через війну кібербезпека стає питанням національного захисту: будь-яке слабке місце в системі може бути використане російськими спецслужбами для зламу баз, таргетованих кампаній дезінформації або психологічного впливу. Небезпека ускладнюється тим, що цифрова інфраструктура України активно розвивається, але її нормативний захист ще не встигає за реальними технологічними змінами.

Не менш загрозовою виглядає маніпуляція громадською думкою через соціальні мережі. Росія активно використовує TikTok, Telegram та Facebook для поширення фейків, спрямованих на дискредитацію ТЦК, знецінення служби, радикалізацію негативного досвіду та стимуляцію протестної поведінки. Уразливість цифрових комунікацій стає особливо високою тоді, коли держава реагує запізно або мовчить у кризових ситуаціях. У такому випадку навіть поодинокі інциденти стають вірусними символами «насилля держави», підмінюючи реальність емоційним нарративом.

Держава також стикається з проблемою нерівного доступу до цифрових сервісів. Частина населення — особливо люди старшого віку, мешканці віддалених районів або громадяни з низьким рівнем цифрової грамотності — можуть втратити доступ до повноцінного інформування. Таким чином цифровізація, яка покликана зробити процес прозорим, може водночас створити нові форми виключення та дискримінації, якщо не супроводжується відповідною офлайн-інфраструктурою.

Окремим ризиком є підміна державної відповідальності комунікаційною активністю, коли замість реального вирішення проблем влада зосереджується на публічних поясненнях і PR. У таких умовах цифрові платформи можуть перетворитися на інструмент легалізації управлінських помилок, а не на механізм підзвітності та сервісного супроводу. Це загрожує втраті довіри навіть до якісних цифрових інструментів.

Нарешті, цифрова взаємодія створює ризик надмірного контролю над громадянами, який суспільство може сприйняти як вторгнення у приватне життя. Якщо держава не пояснює етичні межі збору даних, не гарантує прозорий аудит і

не демонструє симетричну підзвітність своїх інституцій, цифрові платформи провокують не довіру, а спротив.

Від так, ефективність цифровізації визначається не швидкістю впровадження, а здатністю держави забезпечити кіберзахист, етичну підзвітність, недискримінацію, кризову комунікацію та реальне вирішення проблем, які турбують громадян. Лише за цих умов цифрові платформи стануть інструментом довіри, а не джерелом нової недовіри й конфліктності.

Таким чином, використання цифрових платформ і соціальних мереж у мобілізаційній політиці є не лише технічним рішенням, а трансформацією природи державного управління. Цифровізація мінімізує примус і робить процедури людяними та зрозумілими, а соціальні мережі формують ціннісну основу служби, де домінують не страх і покарання, а повага, підтримка й соціальна значущість військового обов'язку. Поєднавши ці інструменти, держава може не просто оптимізувати процеси, а переосмислити мобілізацію як акт довіри, відповідальності та спільної участі в захисті країни.

### **Висновки до розділу 3**

1. Удосконалення мобілізаційної політики в умовах воєнного стану потребує переходу від фрагментарних і реактивних комунікацій до стратегічно вибудованої, узгодженої та етично виваженої системи взаємодії між державою і суспільством. Запровадження принципів прозорості, поваги до гідності громадян, своєчасного інформування та превентивного пояснення правил дозволяє формувати сприйняття мобілізації як загальнонаціонального обов'язку, а не як примусового процесу, що зводиться до розшуку та покарання.

2. Ефективна комунікаційна стратегія мобілізаційної політики повинна спиратися на практичні механізми підвищення довіри: стандартизовані правила взаємодії, належну підтримку військових і їхніх сімей, можливість вибору посади за компетенціями та публічну підзвітність мобілізаційних органів. Такі інструменти трансформують відносини між громадянами та державою, зміщуючи

акцент із контролю та санкцій у бік партнерства, сервісності й захисту інтересів кожного, хто залучений до оборони країни.

3. Розвиток цифрових платформ і соціальних мереж відкриває новий рівень комунікації, у якому мобілізаційні процедури стають доступнішими, зрозумілішими та захищенішими. Цифровізація дає можливість мінімізувати корупційні ризики, зменшити стрес і бюрократичний тиск на громадян, забезпечити миттєву відповідь держави на суспільні запити та протидіяти дезінформації. Водночас повноцінний ефект від цих інновацій можливий лише за умови гарантованої кібербезпеки, недискримінації щодо доступу та позитивної, проактивної участі держави в інформаційному просторі.

Узагальнюючи, комунікаційний вимір мобілізаційної політики стає ключовим чинником її результативності: саме якість та етичність комунікацій визначають рівень довіри, громадянської згуртованості й готовності українців до спільної боротьби за перемогу.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження теоретичних засад державної мобілізаційної політики та комунікаційних аспектів в умовах воєнного стану, сформовано наступні висновки.

1. Мобілізаційна політика є стратегічним напрямом діяльності держави, спрямованим на забезпечення готовності до дій в умовах воєнної загрози або надзвичайних ситуацій. Вона охоплює планування, організацію та регулювання процесів використання людських, матеріальних і фінансових ресурсів з метою підтримання обороноздатності. У сучасних умовах зміст мобілізаційної політики розширюється, включаючи не лише військовий компонент, але й економічні, соціальні та інформаційні аспекти. Центральним елементом стає системна взаємодія державних структур, бізнесу та громадянського суспільства. Таким чином, мобілізаційна політика виступає комплексним механізмом забезпечення стійкості держави в умовах загроз.

2. Аналіз теоретичних підходів свідчить, що управління мобілізаційними процесами є багатовимірним і вимагає поєднання адміністративних, соціальних та мотиваційних механізмів. Адміністративно-бюрократичний підхід визначає нормативну логіку мобілізації, тоді як системний і функціональний підходи підкреслюють важливість узгодженості структур і ролей. Соціально-комунікативний та поведінковий підходи звертають увагу на значення довіри, морального духу та суспільної солідарності. Це означає, що ефективна мобілізаційна політика неможлива без поєднання централізованого управління та суспільної підтримки. Відтак оптимальна модель управління мобілізацією є інтегративною, багаторівневою та гнучкою.

3. Нормативно-правове забезпечення визначає фундамент мобілізаційної політики, встановлюючи правові режими, процедури та механізми реалізації мобілізаційних заходів. В Україні сформовано чітку систему законів та підзаконних актів, які регулюють військовий облік, бронювання, призов та функціонування сектору оборони. Інституційна архітектура мобілізаційної

політики передбачає взаємодію політичних, урядових, військових, територіальних та цифрових структур. Ефективність такої взаємодії залежить від координації між рівнями управління та можливості швидкого прийняття рішень в умовах загрози. Таким чином, нормативна база та інституційні механізми формують основу для стійкої і дієвої мобілізаційної системи держави.

4. У воєнних умовах мобілізація стала центральним механізмом забезпечення оборони України, перейшовши від формального інструмента планування до ключового елемента виживання держави. Попри проблеми – нестачу людських ресурсів, недосконалий облік, перевантаженість ТЦК і залежність від партнерів – система мобілізації загалом забезпечує підтримання боєздатності армії. Сучасна політика мобілізації розвивається у двох вимірах: оновлення правового та організаційного механізму (зокрема Законом № 3633-ІХ, цифровізацією реєстру «Оберіг», реформою ТЦК), а також формування нового формату резерву й соціальних гарантій. Паралельно відбувається інтеграція в стандарти НАТО, розширюється участь жінок і зростає роль високотехнологічних спеціальностей. Україна поступово переходить від моделі масової мобілізації до системи залучення професійного та технологічно підготовленого людського ресурсу. Це дозволяє не лише підтримувати армію в умовах тривалої війни, а й формує основу майбутніх, модернізованих сил оборони.

5. Інституційна та організаційна система мобілізаційного управління України еволюціонувала від формально-бюрократичної моделі до багаторівневої мережі з чіткою вертикаллю від Президента до місцевого самоврядування. Умови повномасштабної війни надали цій системі реального змісту, зробивши її механізмом не лише призову, а й планування та управління людським ресурсом для оборони. Сучасний розвиток системи спирається на цифровізацію («Оберіг», «Резерв+»), стандартизацію процедур (зокрема ВЛК), реформу ТЦК і впровадження стандартів НАТО в підготовку кадрів. До процесу мобілізації дедалі більше залучаються не лише військові органи, а й медичні установи, МВС, Мінцифри та місцева влада. Попри наявні проблеми – різний рівень компетентності на місцях, обмежені ресурси й кадровий дефіцит – система поступово

трансформується у механізм стратегічного управління людським капіталом. Такий підхід формує основу стійкої обороноздатності України та дозволяє адаптуватися до вимог високотехнологічної війни.

6. Комунікаційні практики держави у сфері мобілізації нині мають амбівалентний характер: за наявності виразних сильних сторін (орієнтація на прозорість, сервісність, сегментовані кампанії, використання позитивних історій служби) вони не компенсують слабкості, пов'язані з відсутністю цілісної стратегії, асинхронністю дій суб'єктів комунікації та регіональними диспропорціями у практиках ТЦК. Це дозволяє зробити висновок, що підвищення ефективності мобілізаційної політики вимагає не стільки посилення репресивного компоненту, скільки глибокої модернізації комунікаційної складової – переходу від ситуативних реакцій до стратегічно спланованої, узгодженої та етично вивіреної системи взаємодії держави й суспільства.

7. Ефективна комунікаційна стратегія мобілізаційної політики повинна ґрунтуватися на принципах кооперації, ввічливості, комуникативної рівноваги та мовно-когнітивної точності, які забезпечують зрозумілість, етичність і психологічний комфорт мобілізаційних повідомлень. Їх реалізація через моделі кризових комунікацій (ситуативної реакції, стратегічного управління та «єдиного голосу») сприяє формуванню довіри суспільства, підвищенню мобілізаційної готовності й зміцненню стійкості держави в умовах війни.

8. Підвищення довіри у сфері мобілізаційної політики є не лише етичним аспектом державного управління, а й важливою умовою національної стійкості. Якщо держава сприйматиметься не як наглядач, а як партнер, готовність громадян до участі в обороні країни формуватиметься не через страх, а через усвідомлення спільної відповідальності та цінності захисту держави. Це перетворює мобілізацію з вимушеного процесу на стратегічний ресурс, що зміцнює не лише Збройні Сили, але й суспільну єдність, необхідну для перемоги. Запропоновані заходи демонструють, що ключем до ефективної мобілізаційної політики є не посилення примусу, а формування партнерства між державою і громадянами. Уніфікація стандартів комунікації, створення сервісно орієнтованих інституцій та

використання цифрових рішень дозволяють зменшити конфліктність і підвищити прозорість мобілізаційних процедур, роблячи державу передбачуваною та зрозумілою у своїх діях. Підтримка військових і їхніх родин, а також розвиток компетентнісного підходу до служби формують іншу мотиваційну рамку, де служба перестає асоціюватися з втратою свободи й ресурсу, а натомість стає етапом професійного та соціального зростання.

9. Використання цифрових платформ і соціальних мереж у мобілізаційній політиці є не лише технічним рішенням, а трансформацією природи державного управління. Цифровізація мінімізує примус і робить процедури людяними та зрозумілими, а соціальні мережі формують ціннісну основу служби, де домінують не страх і покарання, а повага, підтримка й соціальна значущість військового обов'язку. Поєднавши ці інструменти, держава може не просто оптимізувати процеси, а переосмислити мобілізацію як акт довіри, відповідальності та спільної участі в захисті країни.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова Л. В., Антонов А. В., Івашова Л. М. Інформаційно-комунікаційні інструменти забезпечення ефективного врядування в Україні на державному та регіональному рівнях. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 1 (36). С. 10–17.
2. Березинський Л. Вплив інтернет-комунікацій на трансформацію політичної культури в системі публічного управління України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. №. 12. С. 6-13.
3. Беринець М. М. Стратегії вдосконалення організаційно-правових засад охорони дипломатичних представництв національною гвардією України. *Академічні візії*. 2025. №. 42. <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1860> (дата звернення: 11.11.2025).
4. Бойко Б. В. Публічне адміністрування у сфері мобілізаційної підготовки та мобілізації: генеза доктринального дослідження та нормативно-правового регулювання в Україні в 2014-2024 рр. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Т. 2. №. 85. С. 248-257.
5. Варишнюк Н. О. Практичні аспекти забезпечення комунікації між органами публічної влади в умовах воєнного стану. *Правові засади організації та здійснення публічної влади*. 2025. С. 59.
6. Волотівський П. Б. Мобілізаційна підготовка та мобілізація–важливі складові організації оборони України. *Наука і оборона*. 2019. №. 4. С. 13-19.
7. Волотівський П. Б. Питання забезпечення повноважень органів державної влади у сфері мобілізаційної підготовки та мобілізації. *Наука і оборона*. 2020. №. 1. С. 13-20.
8. Вороч Б. О., Грінченко О. І., Кутовий О. П. Система управління мобілізаційною підготовкою та мобілізацією національної економіки: проблемні питання функціонування. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ імені Івана Черняхівського*. 2020. С. 44-51.

9. Гаврилюк І. Безпека України та глобальна стабільність: стратегії та шляхи забезпечення в умовах війни. *Social Development and Security*. 2024. Т. 14. №. 5. С. 87-97.
10. Галушка З. Вплив діджиталізації на нагромадження соціального капіталу економіки. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Т. 3. №. 2. С. 1-10.
11. Гой Н. Публічне управління комунікаціями в умовах кризових ситуацій. *Вісник Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. №4. С. 81-94.
12. Гришук А. В. Військово-політичний енциклопедичний словник. К. : Видавничий дім «Румб», 2009. Т. 2. 263 с.
13. Гріненко О. І. Погляди на організацію проведення демобілізації в державі. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ імені Івана Черняхівського*. 2020. С. 132-138.
14. Дубіна О. М. Інтернет та соціальні мережі як комунікаційні інструменти у діяльності органів державної влади. *Юридичний науковий електронний журнал–електронне наукове фахове*. 2025. С.225-234.
15. Женжера С. В. Мобілізація, як комплексне суспільне завдання воєнного та мирного часу. *Геополітичні та геоекономічні інтереси у світовій політиці*. 2024. С. 129.
16. Загурський О.Б., Левкун Т.В. Механізми ефективної роботи центрів надання адміністративних послуг в умовах військового стану. Актуальні питання у сучасній науці. *Державне управління. Наукові перспективи*. 2024. № 7 (25). С. 199-215
17. Зеленін Р. В. Формування правової політики у сфері безпеки та оборони України: виклики, пріоритети, механізми реалізації. *Вісник Кримінологічної асоціації України*. 2025. Т. 34. №. 1. С. 465-479.
18. Іванченко В. А. Повноваження та компетенція центральних і місцевих органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування щодо забезпечення

та організації мобілізації. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції: Науковий збірний Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара*, 2018. Т 1, № 2.

19. Івашова Л. М., Івашов М. Ф. Особливості використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для запобігання та протидії корупції в системі публічного управління. *Модернізація публічного управління в умовах глобальних змін світового простору* : колективна монографія. Львів–Торунь : Ліга-Прес, 2021. С. 53–80

20. Катаєв Я.Д., Самойлович А.А. Актуальні питання дотримання законодавства України працівниками ТЦК СП. *Молодь аграрній науці і виробництву. Актуальні питання законодавства* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти (БНАУ, 24 квітня 2022 р.). Біла Церква, 2024. С. 43-44.

21. Кодекс цивільного захисту. (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, № 34-35, ст.458). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text>. (дата звернення: 28.10.2025).

22. Конституція України: Верховна Рада України; Конституція України, Конституція, Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 01.12.2025)

23. Корупція, гра в хованки і кумівство. Як мільйони "ухилянтів" уникають відповідальності в Україні. *Українська правда*. 2025. URL: <https://www.pravda.com.ua/articles/2025/11/05/8005881/> (дата звернення: 01.12.2025).

24. Курінний Є.В. Мобілізаційний кейс України: сучасний стан та перспективи реформування. *Юридичний науковий електронний журнал*, 2022. №11. С. 131-134.

25. Лобко М., Прима А. Інституційна модель оборони України. Державна політика у сфері оборони. *Зміст, пріоритети, перспективи*. 2021. С. 66.

26. Лобода Д. Держава та суспільство: взаємодія під час війни. *Public Management and Policy*. 2025. №. 7-8 (11-12).
27. Марчук І. В. Громадянське суспільство в Україні: сучасні виклики та перспективи розвитку. Київ : НІСД, 2020. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/suspilstvo/gromadyanske-suspilstvo-v-ukraini-suchasnivyklyky-ta-perspektyvu-rozvytku> (дата звернення: 05.11.2025).
28. Міністерство оборони України URL: <https://echerga.mod.gov.ua/> (дата звернення: 28.10.2025).
29. Орда М. Нормативно-правове забезпечення воєнної науки: стан та напрями вдосконалення. *Військова освіта*. 2023. С. 366-379.
30. Остапенко О. Удосконалення організаційного і правового механізмів публічного управління мобілізацією. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2024. №. 31. С. 55-70.
31. Павлюк О. Визначення шляхів нарощування спроможностей мережі територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки щодо призову за мобілізацією військовозобов'язаних та резервістів. *Міжнародний науковий журнал «Military Science»*. 2024. Т. 2. №. 4. С. 83-91.
32. Пендальчук Є. В. Роль інформаційно-комунікаційних технологій у політичній комунікації: вплив цифрових платформ на маніпулювання громадською думкою. *Сучасний науковий журнал*. 2024. №. 5 (3). С. 71-79.
33. Положення про територіальні центри комплектування та соціальної підтримки. Постанова Кабміну від 23 лютого 2022 р. № 154. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/154-2022-п#Text>. (дата звернення: 28.10.2025).
34. Полтавський обласний ТЦК та СП URL: <https://poltavskiy-tcksp.mil.gov.ua/> (дата звернення: 31.10.2025).
35. Порядок організації та ведення військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів: постанова Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2022 року № 1487. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1487-2022-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 31.10.2025).

36. Порядок проведення призову громадян на військову службу під час мобілізації, на особливий період: постанова Кабінету Міністрів України від 16 травня 2024 року № 560. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/560-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 31.10.2025).

37. Постанова Кабміну про застосунок Резерв+ існує, але опублікована не буде, що залишає під питанням його правовий статус. Судово-юридична газета. 03 червня 2024. URL: <https://sud.ua/uk/news/publication/302339-postanovlenie-kabmina-o-prilozhenii-rezerv-suschestvuetno-opublikovano-ne-budet-chto-ostavlyayet-pod-voprosom-ego-pravovoy-status>. (дата звернення: 31.10.2025).

38. Правдивець О. Обґрунтування вибору показників і критеріїв оцінювання кваліфікації інспекторів з військового обліку. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Volume 10. № 2. С.353-358.

39. Про військовий обов'язок і військову службу. Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, N 9, ст.108. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text> (дата звернення: 28.10.2025).

40. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань проходження військової служби, мобілізації та військового обліку: Закон України від 11 січня 2024 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3633-20#Text>. (дата звернення: 31.10.2025).

41. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення оборонно-мобілізаційних питань під час проведення мобілізації: Закон України від 20 травня 2014 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1190-18#Text>. (дата звернення: 31.10.2025).

42. Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору): Закон України від 07 лютого 2019 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2680-19#Text>. (дата звернення: 31.10.2025).

43. Про Єдиний державний реєстр військовозобов'язаних Закон України від 16 березня 2017 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1951-19/ed20170316#Text> (дата звернення: 28.10.2025).

44. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію. Закон України № 3543-ХІІ від 21 жовтня 1993р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text>. (дата звернення: 11.11.2025).

45. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.

46. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петрос та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петрос. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

47. Радчук А. А. Нормативні засади забезпечення прав військовослужбовців під час військового стану в Україні. *Наука і оборона*. №4. 2023. С. 140-149.

48. Рогач О.Я., Белов Д.М. Зміна сучасної парадигми українського права в умовах військової агресії з боку РФ. *Науковий вісник УжНУ. Серія «Право»*. Випуск 70(2). 2022. С. 136–141

49. Рокунець-Сорочан О. Наукові підходи щодо розуміння державно-громадської взаємодії як основи вдосконалення державної політики в сфері охорони здоров'я. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2025. №. 33. С. 346-356.

50. Руденко І. С. Рівні комунікації в системі публічного управління. *Сучасний науковий журнал*. 2024. №. 4 (2). С. 74-82.

51. Свірко С. В. Механізм координації міжнародної технічної допомоги в контексті підтримки та відбудови оборонної економіки України. *Академічні візії*. 2023. №. 24.

52. Семененко О. Аналіз теорії та практики визначення, обґрунтування та оцінювання оборонної достатності держави. *Social Development and Security*. 2023. Т. 13. №. 1. С. 38-51.

53. Смірнов І. Шляхи підвищення ефективності рекламування військової служби для забезпечення належного рівня комплектування військ (сил). *Військова освіта*. 2020. С. 293-304.

54. Сличинська А. Поняття «мобілізація» у військовому та соціальному аспектах. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія*. 2025. №. 21. С. 309-315.

55. Територіальний центр комплектування та соціальної підтримки. *Вікіпедія: вільна енциклопедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>. (дата звернення: 30.10.2025).

56. Урядовий контактний центр. *Порядок проведення мобілізації*. URL: <https://ukc.gov.ua/knowledge/poryadok-provedennya-mobilizatsiyi/>? (дата звернення: 01.12.2025)

57. Фесенко В., Іванов Р. Вплив мобілізаційних заходів на стратегічний менеджмент та звітність підприємств: обліково-аналітичні показники. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. Т. 2. №. 14. С. 37-46.

58. Фицько Г. Р., Карпенко О. С. Мобілізаційне планування як правовий, адміністративний та економічний фактор в умовах правового режиму воєнного стану. *Recenzenci*. 2024. С. 775.

59. Фролов В., Лобко М., Кириченко С. Актуальні проблеми мобілізаційної підготовки та мобілізації в Збройних Силах України та рекомендації з їх розв'язання. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ імені Івана Черняхівського*. 2024. Т. 1. С. 79-92.

60. Чеховська М. М. Мобілізація економіки в умовах збройної агресії. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 20. Ч. 2. С. 141-144.

61. Чорна О.А., Брюховецький Я.С. Мобілізаційна економіка в Україні: огляд державних пріоритетів та можливостей використання цифрових інструментів. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3 (69). С. 15-26.

62. Шабатіна Н. Військова освіта в системі забезпечення національної безпеки і оборони України. *Військова освіта*. 2023. С. 298-307.
63. Ширалієв Р. Ш., Волотівський П. Б., Леонтович С. П. Чинники, що впливають на процес мобілізаційного планування національної економіки України. *Наука і оборона*. 2019. №. 3. С. 10-17.
64. Юрченко О. А., Лисенко Т. А., Сохацький О. Ю. Роль соціальних мереж та інших цифрових платформ у комунікації під час війни. *«Наукові інновації та передові технології»*. 2024. № 7(35) 2024. С. 1117. 2024. С. 990-1001.
65. Bushardt, S.C.; Glascoff, T.D., & Doty D.H.W. (2011). Organizational Culture, Formal Reward Structure, and Effective Strategy Implementation: a Conceptual Model. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 15(2), 57-70.
66. Davis, R., & Cates, S. (2018). The Implementation of The Organizational Culture Assessment Instrument in Creating a Successful Organizational Cultural Change. *International Journal of Business and Public Administration*, 15(1), 71-94.
67. Gombar, M. (2025). Enhancing Public Support Through Modern Communication Strategies: A Study on Croatian Military Relations and Recruitment Dynamics. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/c28d/c3fa4958d2287ca275118e2540006298cbd3.pdf> (дата звернення: 30.11.2025).