

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Острозька академія»
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин та національної безпеки
Кафедра національної безпеки та політології

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня бакалавра на тему:
**«Інститут радників Президента України: між політичною довірою та
професійною експертизою»**

Виконала студентка IV курсу, групи Пл-41,
спеціальності 052 Політологія
Бруяка Марія Анатоліївна

Керівник – кандидат наук з державного
управління, доцент
Лебедюк Віталій Миколайович

Рецензент – доктор політичних наук,
професор
Мацієвський Юрій Володимирович

Острог, 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Розділ 1. Теоретичні засади вивчення призначень радників президента.....	11
1.1 Типи призначень радників: лояльність, компетентність та фахівці з політичними зв'язками.....	11
1.2 Меритократичний та патронажний підхід під час добору кадрів.....	16
Розділ 2. Чинники призначення радників Президента України.....	23
2.1 Аналіз загальних характеристик за каденціями.....	23
2.2 Аналіз компетентності та лояльності.....	31
2.3 Ймовірність призначення радником.....	37
Висновки.....	50
Список використаних джерел та літератури.....	52
Додатки.....	55

ВСТУП

Станом на 2026 рік інститут радників Президента України є малодослідженим з точки зору державного управління та кадрової політики. Приділено недостатньо уваги радникам президентів як в науковому так і в медійному просторі. Причиною є обмежений інтерес громадськості до посади радника, що насправді є притаманним не тільки для українського контексту, а й міжнародного. Проте на відміну від України в США тема радників стоїть гучніше на порядку денному, що зумовлено публічністю самих радників та можливістю політологам вивчати біографії кандидатів.

За роки незалежності в Україні так і не було сформовано цілісного списку всіх радників. Відсутня актуальна інформація по призначенню та звільненню радників, що є частиною ведення прозорої кадрової політики. Зокрема Рух Чесно в запиті до Офісу Президента закликали оприлюднити список призначених штатних та позаштатних радників президента та голови ОП. Вдалося отримати лише перелік радників за нинішньої каденції Володимира Зеленського¹. На сайті Президента України інформація так і залишається не оприлюдненою, до того ж необхідно додати дані про призначення за каденцій попередніх президентів.

Радники президента входять до найближчого оточення глави держави, адже є довіреними особами у пошуку та вирішенні проблемних питань. Вони мають доступ до чутливої інформації, можуть впливати на рішення, беруть участь у формуванні позиції влади, а також внутрішньої та зовнішньої політики. Призначення та звільнення відбувається виключно з волі президента, без впливу громадськості. Критерії відбору на посаду залишаються не визначеними. Законодавство не регулює добір радників, основна вимога – відповідність особистим преференціям президента.

Зірки, футболісти, боксери, співаки, друзі, куми, особисті лікарі – це ті люди, які отримували статус радника президента за різних каденцій. Саме вони були одними з тих, хто входив до близького кола, консультував та давав поради.

¹Хто радить Буданову і чому ми маємо право це знати. *Українська правда*. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2026/05/12/8034309/> (дата звернення: 13.05.2026).

Фаховість та компетентність таких людей стоїть під питанням, як і те, що посприяло призначенню на посаду радника. Персоналії радників, їхня діяльність і зв'язки з президентом потребують більшої уваги.

Добір радників на основі особистого вибору президента не потрапляв в поле зору дослідників. Звідси постає декілька питань: 1) в чому полягає особливість радників призначених за кожної каденції? 2) на який чинник спираються президенти призначаючи радників - лояльність чи компетентність?

Огляд літератури:

У літературі приділена значна увага кадровій політиці, зокрема окреслено особливості тих чи інших посад та добору кандидатів на них. Клієнтилізм та лояльність традиційно домінують над меритократичними практиками при формуванні апарату влади в Україні (Matsiyevsky Y., 2016). Подібна логіка могла впливати і на добір радників президента, специфіка призначення яких залишається малодослідженою.

У цьому огляді буде розглянуто деякі дослідження присвячені підбору кадрів на політичні посади, зокрема враховано призначення радників, послів та чиновників. Така градація зумовлена браком інформації про призначення саме радників президентів. Мій огляд літератури буде зосереджений передусім на чинниках лояльності та компетентності, адже в закордонній літературі політологи вже давно цікавляться біографіями та кваліфікацією осіб, призначених на політичні посади.

У фундаментальних працях описано різні фактори, які президенти враховують при прийнятті кадрових рішень, такі як ідеологія, лояльність до президента, компетентність, політичні зв'язки, робота на користь партії. Більш сучасні наукові дослідження підкреслюють важливість лояльності до президента та компетентності у підборі кадрів.

Зокрема американські дослідники Гері Холлібоу та Девід Льюїс (Gary H., David L. 2014) на основі даних щодо 1 307 осіб, призначених у адміністрації Обама, визначили, що президент орієнтувався на компетентність у

пріоритетних і “важливих” агентствах, а в менш важливих або ідеологічно близьких агентствах частіше допускав політичну лояльність і зв’язки.

Дослідники відзначають, що патронаж продовжує відігравати важливу роль в американській політиці, та має значні наслідки для передвиборчих кампаній, президентської політики, державного управління. Схожа логіка простежується і в новій адміністрації Трампа, де добір кандидатів зосереджувався переважно на особистій лояльності².

На противагу лоялістській логіці, Лоуренс Лінн у своєму дослідженні акцентує на значенні компетентності. Він проаналізував п'ять відомств, шукаючи тривалі зміни, які кожне з них могло внести у свою основну діяльність відповідно до політичних уподобань президента Рейгана. Дослідник виявив, що успіх призначених осіб у зміні поведінки відомства був пов'язаний не з їхньою лояльністю до президента та відданістю його політиці, а з можливістю впливати на зміни, управлінським навичкам, досвідом, особистістю призначеного та його планом досягнення цілей (Laurence E., Lynn Jr., 1982).

Британські дослідники Дмитро Мігров та Хюнгмін Парк досліджують призначення на основі лояльності та компетентності, стверджуючи, що президент намагається знайти компроміс між радниками, які є лояльними та компетентними. Лідер може консультуватися з одним або обома радниками. Один із яких має більш близькі політичні погляди, але є менш поінформованим, а інший більш поінформований, але потенційно упереджений (Dimitri M., Hyungmin P., 2025). Це класична дилема з якою стикаються автократи. Вони повинні вибирати компетентних підлеглих для виконання наказів, але більш компетентні підлеглі з більшою ймовірністю загрожують їхній керівній позиції. Ця дилема призводить до того, що автократ вибирає посередніх помічників.

Однак у системі ієрархії все може стати складнішим. Оскільки посадовці, які працюють близько до нього, становлять набагато більшу загрозу. Автократ природно вибирає більш лояльних призначенців для заповнення внутрішнього

² Assessing President Trump's second-term staffing record | Brookings. *Brookings*. URL: <https://www.brookings.edu/articles/assessing-president-trumps-second-term-staffing-record/> (date of access: 12.05.2026).

кола. Для посад нижчого рівня автократ може бути готовий вибирати компетентних посадовців, оскільки вони йому потрібні для напрацювання політик, вони становлять меншу загрозу через їхню політичну віддаленість (Georgy E., 2011).

Ще одне велике дослідження, яке охоплює вивчення призначень стосується взаємозв'язку між компетентністю та лояльністю в політичному відборі Китаю. Дослідники вивчали всіх чиновників на рівні міст та вище за період 1994–2017 років, аби зрозуміти вплив цих змінних на просування чиновників по службі. З'ясувалося, що з часом роль здібностей зменшилася, а роль особистих зв'язків зросла. Такий відбір спричинив втрату ефективності у підборі кадрів: ці втрати збільшилися при відборі за здібностями та зменшилися при відборі за лояльністю, оскільки лояльність стала переважати (Wang Z., Yao Y., Zhang J., 2022).

Шведські дослідниці Біргітта Ніклассон та Катажина Єзерська досліджуючи політизацію дипломатії, здійснили порівняльний аналіз призначень послів. Особливість цього дослідження полягає в тому, що призначення було поділено на такі типи - політизовані призначення (лояльність), призначення на основі професійних заслуг (компетентність) та фахівці з політичними зв'язками (поєднання партійної лояльності з дипломатичною компетентністю). Важливо відзначити, що більшість призначень відбувалися на основі професійного досвіду. Політичних призначенців (особливо в США та Великій Британії) частіше відправляли на комфортні посади, що свідчить про нагороду за лояльність, а не про службову потребу. Фахівців з політичними зв'язками частіше призначали на стратегічно важливі напрямки (Niklasson B., Jezierska K., 2024).

Підсумовуючи, варто зазначити що вивчення призначень радників потребує більше наукових досліджень. В літературі описано особливості призначень на ті чи інші посади, проте ці праці не дають повністю придатної моделі дослідження для радників, особливо в Україні. Інтерес до портрету кандидата радника залишається незначним в першу чергу через брак

структурованої інформації про радника (біографія, кваліфікація, досвід). До того ж, в Україні інститут радництва є менш розгалуженим ніж в США.

Кількість радників в американських президентів дає можливість створювати цілі агенції і відомства де ті працюють, у той час як українські радники мають можливість взаємодіяти лише з президентом. Проте виходячи з прочитаної літератури у своєму дослідженні я спробую простежити чи відходив політичний вибір президентів від компетентності до лояльності, а можливо схилився навпаки. Також додам категорію фахівців з політичними зв'язками, тому що межа між політизованими та призначеннями на основі професійних заслуг може бути розмитою. Як зазначають дослідники політично вмотивовані (лояльні) призначення не завжди відбуваються за відсутності здібностей і це важливо простежити.

Мета дослідження: з'ясувати що має вирішальний вплив на призначення радників Президента — лояльність чи компетентність?

Предметом дослідження є чинники призначень радників президентів — лояльність, компетентність.

Завдання:

- 1) проаналізувати теоретичні аспекти призначення радників президента;
- 2) проаналізувати чинники лояльності та компетентності радників за кожної каденції;
- 3) дослідити чинники (лояльність, компетентність, фахівці з політичними зв'язками), що впливають на призначення на посаду радника Президента України;

Дані та методи.

Головною метою мого дослідження є визначення характеристик лояльності та компетентності за часів президентських каденцій – Леоніда Кравчука, Леоніда Кучми, Віктора Януковича, Петра Порошенка, Володимира Зеленського. Щоб емпірично визначити, що саме означають ці поняття, потрібні

дані на індивідуальному рівні, які дозволять проаналізувати біографічні характеристики та освіту кожного призначенця.

Для цього я використовую довідки 304 кандидатів, отриманих завдяки пошуку з таких інформаційних джерел: Вікіпедія, Рух Чесно, державних органів. Інформацію про підтвердження призначення\звільнення взято з постанов на офіційному сайті Президента України. Також використовувалися матеріали з медіа (Українська правда, Радіо Свобода), зокрема враховувалися інтерв'ю, мемуари, коментарі після перебування на посаді радника. У сукупності це дозволило створити унікальний датасет про радників президентів України.

Довідки є цінним джерелом інформації про біографічні дані осіб, призначених президентом, включаючи дані про попередню освіту, досвід роботи (як у державному, так і в недержавному секторі) та політичну діяльність кожної окремої особи. Вони дозволяють емпірично оцінити досвід радника за різними показниками, які, як вважається в літературі, визначають лояльність або компетентність. Однак варто відзначити складність з якою стикаються дослідники під час пошуку інформації про радників України, а саме відсутність в деяких випадках бібліографічних відомостей кандидата. До бази даних не було внесено 10 радників.

Чинники, що впливають на період перебування штатних та позаштатних радників я вивчаю через агреговані змінні лояльності, компетентності та поєднанні двох – фахівці з політичними зв'язками. Компетентність розглядається, як наявність фахових знань (науковий ступінь); досвід роботи на державних посадах; виборна посада (якщо особа була обрана депутатом, мером, головою державної обласної адміністрації).

Лояльність – попередня співпраця з президентом (особа співпрацювала з президентом до призначення на посаду радника); підтримка президентської кампанії (радник висловлював підтримку кандидату в президенти під час передвиборчої кампанії, або працював у виборчому штабі кандидата в президенти); приналежність до партії (якщо радник та президент є членами

однієї партії); зв'язки (якщо радник президенту довірена особа, бізнес партнер, друг або родич). Фахівець з політичними зв'язками має ознаки компетентності плюс лише попередня співпраця з президентом, партійність або зв'язки з лояльності.

У дослідженні використано регресійний аналіз, а саме бінарну логістичну регресію. Вибір методу пояснюється залежною змінною, яка є бінарною (штатний/позаштатний радник), що унеможлиблює застосування звичайної лінійної регресії. Логістична регресія дала змогу оцінити не лише наявність зв'язку між предикторами і статусом радника, а й величину цього зв'язку через коефіцієнти відношення шансів odds ratio та OR. $OR > 1$ вказує, що ймовірність бути радником зростає, а якщо $OR < 1$, то ймовірність спадає.

Незалежні змінні: стать; статус радника; тривалість перебування на посаді вимірювалася в роках. Решта змінних є дихотомічними: наявність наукового ступеня, попередній досвід роботи на державних посадах, попередня співпраця з президентом, наявність особистих зв'язків з президентом або його оточенням, підтримка президента на виборах, членство в президентській партії, балотування на виборну посаду та обрання на посаду.

Для перевірки гіпотези дослідження було побудовано дві окремі моделі бінарної логістичної регресії. Перша модель (model1) включала лише змінні, що відображають компетентність (competence) та лояльність (loyalty), а також ефект їхньої взаємодії (competence x loyalty).

Друга модель (model2) включала решту змінних і була спрямована на виявлення чинників, що можуть визначати статус радника незалежно від вимірної компетентності та лояльності чи поєднанні двох. До неї увійшли: стать (gender_bin), вік (age), тривалість перебування на посаді (period2), наявність наукового ступеня (academic_degree), попередній досвід на державних посадах (last_job_in_politics), попередня співпраця (previously_cooperated), особисті зв'язки (connection), підтримка на виборах (support_elections), членство в партії (party), балотування (ran_for_office) та обрання (selected).

Для оцінки якості моделей використовувались такі показники: AUC, псевдо-R², AIC та тест Госмера-Лемешоу. Для перевірки мультиколінеарності розраховувались значення VIF. Надійність результатів перевірялась через стандартні помилки та аналіз чутливості без потенційно впливових спостережень через відстань Кука.

Мій датасет має певні обмеження. Офіційним підтвердженням є лише укази Президента про призначення або звільнення радника. Не вдалося зібрати інформацію про тих радників, чиї довідки не були у відкритому доступі; не враховувалися призначення в яких текст документу відсутній; згадки в медіа не вважаються надійним джерелом підтвердження. Проте мої дані складаються з 304 довідок, які взяті з надійних сайтів; це велика кількість президентських призначень, що дозволяє проаналізувати біографічні відомості .

Розділ 1. Теоретичні засади вивчення призначень радників президента

1.1 Мотиви призначень радників: лояльність, компетентність та фахівці з політичними зв'язками

В літературі дослідники президентської діяльності описують, як президенти оцінюють потенційних кандидатів за такими факторами, як лояльність, компетентність, прийнятність для ключових законодавців та комітетів, демографічні характеристики, політичні зв'язки та робота на кампанію чи партію.

У цьому підпункті я досліджую категорії, в яких відбувається призначення кадрів на посаду, а також розглядаю, в яких випадках президент призначає особу за лояльністю, компетентністю або ж їх поєднанням, та аналізую, чому кадрова політика зазвичай визначається саме цими трьома типами призначень. Вибір між лояльністю і компетентністю при призначенні радників президента є однією з центральних проблем у дослідженнях виконавчої влади, що має важливі наслідки для розуміння президентського управління та політичного лідерства.

В своїй роботі я фокусуєся саме на лояльності та компетентності, або ж “покірності” на противагу “експертності” додаючи ще третій тип фахівців з політичними зв'язками, оскільки в певній групі літературних джерел розглядається взаємозв'язок між лояльністю та компетентністю. Одні характеристики кандидата охоплюють інші і необхідно виділити поєднання цих факторів для того, щоб уникнути невизначеності. Використовувати інші фактори, якими керуються президенти нерационально, адже деякі з них входять до опису лояльності чи компетентності.

У літературі виділяють фахівців з політичними зв'язками тому, що бінарне розмежування між політизованими та заснованими на заслугах призначеннями може бути розмитим. Фахівців з політичними зв'язками часто залучають з-поза меж партії, і вони є достатньо кваліфікованими, вони також поділяють

ідеологічні погляди та мають хист до виконання необхідних обов'язків (Niklasson B., Jezierska K., 2024).

Концептуально найближче до поняття “фахівець з політичними зв'язками” підходить Гері Холлібаух у своїй концепції “наївного кронізму”. Значна частина літератури про бюрократію припускає, що виконавці хочуть агентів, які є одночасно відданими їхнім політичним потребам і мають компетентність, необхідну для виконання їхніх обов'язків. Саме тому президенти вдаються до призначення тих, хто поєднує достатню фахову компетентність з необхідними політичними зв'язками, не через відсутність кращих кандидатів, а через системні обмеження.

Важливо, що призначення, засновані переважно на політичних зв'язках, а не на компетентності, підтвердженій кваліфікацією або попереднім досвідом, мають тенденцію до більшої плинності та вакантності посад, що ускладнює планування та командну роботу всередині агентств і між ними (David E., 2008). Фахівці з політичними зв'язками є дієвим компромісом, адже знижують ризик порівняно з чистими патронажними призначеннями, зберігаючи при цьому лояльність президенту.

Дослідники призначень Обама відзначають, що існує певна прогалина в операціоналізації понять лояльності та компетентності. Одні автори рекомендують президентам призначати до складу кабінету осіб, що мають попередній досвід роботи у федеральному уряді, як засіб надання переваги компетентності над лояльністю, тоді як інші закликають навпаки винагороджувати за лояльність. Американський дослідник Річард Уотерман наголошує, що покладання лише на лояльність може в довгостроковій перспективі зменшити президентський вплив. У цих дослідженнях існує певна невизначеність щодо операціоналізації понять, які саме якості складають лояльність чи компетентність (Ouyang E., Waterman W., 2017).

Автори аналізують низку характеристик для операціоналізації понять, що стосуються біографічних даних осіб, призначених президентом. (Табл.№1)

Індикатори компетентності та лояльності при призначеннях

Компетентність	Лояльність
Предметна експертиза Спеціалізована освіта або досвід роботи саме в тій сфері, якою відомство займається (наприклад, медична освіта при призначенні до сфери охорони здоров'я)	Робота на виборчій кампанії президента Людина працювала в команді виборчої кампанії чинного президента.
Досвід виконання конкретних завдань Практичні навички з конкретних функцій: бюджетування, зв'язки з пресою, закупівлі, управління персоналом тощо	Участь у команді переходу до влади Робота в перехідній команді між виборами та інавгурацією.
Попередній досвід у державних органах Робота у федеральних відомствах або державних структурах до призначення.	Участь в організації інавгурації Членство в організаційному комітеті урочистостей із приводу вступу президента на посаду.
Виборна посада (примітка) Участь у виборах та обіймання виборних посад (депутат, мер, губернатор тощо).	Робота на партію Попередня робота на партію президента – на місцевому, регіональному, національному рівні.
	Кількість відпрацьованих виборчих кампаній

	Скільки загалом кампаній людина відпрацювала.
	Остання посада мала політичний характер Якщо людина до призначення займала посаду, пов'язану з партійною або виборчою діяльністю.

Примітка: Автори зазначають, що виборна посада у кластері компетентності несподіваний результат. Логічно було б очікувати, що виборні посадовці потрапляють до кластеру лояльності, адже вони пов'язані з партійною системою. Проте аналіз показав протилежне, виборний досвід свідчить передусім про управлінські навички та досвід керівництва.

Індикатори на кшталт “робота у федеральному агенстві”, “участь в організації інавгурації”, “кількість відпрацьованих виборчих кампаній”, “участь у команді переходу до влади”, “досвід виконання конкретних завдань” в українському контексті втрачають вагу, бо інститут радництва України не має такої розгалуженості, як в США. Особливістю американського інституту радників є наявність десятків агентств, які працюють в різних сферах комплексно. Проте в моєму дослідженні раціонально використати такі індикатори як “предметна експертиза”, “досвід виконання конкретних завдань”, “попередній досвід у державних органах”, “виборна посада”, “робота на виборчій кампанії президента”, “робота на партію”, “остання посада мала політичний характер”, тому що ця інформація наявна у відкритих джерелах.

Широка операціоналізація понять можлива завдяки структурі державного управління в США. Президенти потребують консультацій високого рівня для розробки ефективних політик, в деяких випадках залучаються цілі групи експертів для проведення фахових досліджень. Розгалуження системи радництва в США свідчить про комплексний підхід до вироблення політик. Група експертів, що працює при президентові, сприяє прийняттю більш

зважених рішень, оскільки жоден з радників не є монополістом інформації чи рекомендацій.

До прикладу, рада економічних радників — відомство в складі Адміністрації президента, покликана надавати президенту рекомендації щодо формування як внутрішньої, так і міжнародної економічної політики. Рада ґрунтує свої рекомендації, аналітичні висновки на економічних дослідженнях та емпіричних даних. Використовуються найкращі доступні дані для підтримки президента у формуванні економічної політики країни³.

Консультативна система США у сфері науки, технологій та інновацій складається з великої децентралізованої мережі урядових, фінансованих урядом та незалежних консультативних органів, що відрізняються за рівнем автономії, авторитетом та інтересами, які вони представляють (Zaida Z., Rong L., 2020).

Поряд з агенціями функціонує низка інших дорадчих органів – Офіс управління та бюджету, Офіс наукової та технологічної політики, Рада економічних радників, Офіс національного директора з кібербезпеки, Офіс національної політики з контролю над наркотиками, Рада з якості навколишнього середовища⁴. Перевагою такого підходу є те, що ціла група фахівців різних профілів працює над поліпшенням якості рішень у сфері політики.

Натомість в Україні інститут радництва не масштабований до окремих структур. Радники працюють поодинокі над питаннями або входять до певних комісій для розробки політик. Це пов'язано з правовою базою. Закон України “Про державну службу” не передбачає посад радників як повноцінних одиниць зі штату. До того ж через бюджетні обмеження не можна утримувати групу експертів, яка працювала для вдосконалення політик і експертної консультація. Функціонує лише Положення про радника в якому прописано основні обов'язки

³Council of Economic Advisers. *The White House*. URL: <https://www.whitehouse.gov/cea/> (date of access: 25.03.2026).

⁴Executive Office of the President. *The White House*. URL: <https://www.whitehouse.gov/eop/> (date of access: 25.05.2026).

радника, але не закладено основ для утворення спеціальних робочих груп з цих радників⁵.

Отже, окрім виділення радників яких призначено за лояльність або компетентність, що є стандартним підходом у кадрових дослідженнях, я також виокремлю у своєму аналізі фахівців з політичними зв'язками. Така типологія дозволяє точніше відобразити реальний спектр президентських призначень. Для того щоб зрозуміти, які типи призначень домінують в інституті радників президентів України, я трактую призначення фахівців з політичними зв'язками, як менш явний прояв лояльності, який визнає особливі компетенції, пов'язані з діяльністю радника, на відміну від лояльно призначених осіб, які не мають досвіду.

Навіть зацікавлений в ефективному управлінні президент може призначати менш компетентних радників через стратегічні міркування про контроль над інформаційним потоком. Одним з ефективних форматів консультування є створення окремих груп або структур (агенцій) для розробки політик та залучення експертних радників для систематичного вирішення вузьких питань. Варто відзначити, що в літературі відсутні академічні праці, які б одночасно фокусувалися на цих трьох типах призначень та стосувалися саме радників. Ця класифікація дозволяє зробити внесок в дискусію щодо вивчення інституту радництва.

1.2 Меритократичний та патронажний підхід під час добору кадрів

Щоб зрозуміти логіку призначень радників президента, дослідники звертаються до понять меритократії та патронажу. Саме ці два поняття найточніше описують те, чим керується президент під час призначення: фаховими якостями кандидата або ж особистою довірою до нього. Меритократія відповідає критерію компетентності, патронаж – критерію лояльності. У цьому підпункті я опишу модель державного управління Макса

⁵Про Радника Президента України. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/309/2021#Text> (дата звернення: 25.05.2026).

Вебера, оскільки вона розмежовує ці два принципи відбору і є основою в дослідженнях державного управління.

Радники президента не є класичними бюрократами, адже не проходять конкурсів чи кар'єрного відбору. Проте вони є політичними призначенцями, чий призначення можна пояснити через призму як меритократії так і патронажу. Оскільки ці теорії розкривають причини призначень та добір кандидатів. (Табл.№2).

Таблиця .№2.

Порівняння меритократії та патронажу

Критерій	Меритократія	Патронаж
Підстава призначення	Кваліфікація, досвід у відповідній сфері, заслуги	Особиста довіра, партійна лояльність, підтримка передвиборчої кампанії
Хто вирішує	Кандидат проходить відбір на конкурсній основі	Рішення керівника, яке визначається особистими преференціями
Зв'язок з партією	Відсутній або нерелевантний	Є визначальним та обов'язковим
Стабільність посади	Кар'єрна, не залежить від зміни влади	Залежить від лояльності до того хто призначив
Наслідки для управління	Вища якість рішень, передбачуваність	Можливе зниження якості, але політична керованість
Підзвітність	Інституційна	Особистісна
Роль у дослідженні	Відповідає критерію компетентності	Відповідає критерію лояльності

Модель державного управління Макса Вебера є меритократичною. Її базовий принцип – добір, просування та винагорода фахівців виключно на основі їхніх професійних здібностей, кваліфікації та заслуг, а не за походженням чи особистими зв'язками. У системах, де меритократія є нормою, кар'єри політиків і бюрократів розділяються, як і ланцюжки підзвітності між ними, що дозволяє бюрократам контролювати політиків без страху помсти (Dahlström C., Victor L., 2012). Послідовне використання заслуг як критерію відбору та просування бюрократичного персоналу є необхідним для ефективності державного управління.

Веберіанська бюрократія передбачає чіткі правила відбору. Чиновник отримує посаду через іспит або підтверджену кваліфікацію, а не через знайомство з керівником. Це важливо, бо у такій системі держава функціонує незалежно від того, хто при владі. Саме така модель забезпечує передбачуваність і стабільність державного управління. Без цього принципу бюрократія стає інструментом особистої влади, а не державної служби.

Меритократичні бюрократії протиставляються патримоніальним і політизованим. Патримоніальні бюрократії набирають персонал на основі особистих і соціальних зв'язків, політизовані, на основі партійної лояльності або ідеологічної відповідності. Обидва типи відбирають бюрократів з причин, що не пов'язані з компетентністю для виконання роботи, що передбачає призначення через патронаж.

Патронажні призначення стосуються призначень, коли політичні актори призначають осіб за власним розсудом на невиборні посади в державному секторі, незалежно від законності рішення та заслуг призначеного (Panizza F., Francisco P., Guy L., 2022). Таким чином, заслуги та патронаж є різними та протилежними способами відбору бюрократів, навіть якщо не всі посади в бюрократії обов'язково мають обиратися виключно за заслугами (Toral G., 2024).

Меритократичні системи працюють краще не тому, що в них більше компетентних людей самих по собі. Ключовим є те, що в таких системах

чиновник не зобов'язаний своєю кар'єрою конкретному політику. Це дає йому свободу надавати чесні поради навіть тоді, коли вони не збігаються з тим, що хоче почути керівник. У патронажних системах така незалежність відсутня, адже призначенець знає, що його посада залежить від лояльності (Carl D. Victor L., 2017). Патронаж виконує кілька функцій:

- 1) використовується для винагороди за лояльність під час виборчої кампанії;
- 2) формування підтримки в парламенті;
- 3) для контролю над бюрократією через розміщення довірених людей на ключових посадах.

Усі три функції об'єднує одне: критерієм є не якість кандидата, а його корисність для президента. Важливо, що патронаж не є виключно негативним явищем з точки зору самого президента. Він виконує політичні функції. Призначення лояльних людей дозволяє президенту контролювати апарат і реалізовувати свою програму. Без певного рівня лояльності в оточенні президент може зіткнутися з опором бюрократії. Саме тому дослідники розглядають патронаж як раціональну стратегію (Panizza F., Peters B., 2022).

Оскільки патронаж ґрунтується на довірі, у немеритократичних бюрократіях політики можуть обирати менш кваліфікованих, але більш лояльних людей для служби. Саме тому патронажні призначення доцільно розглядати як різновид призначень за критерієм лояльності, а не компетентності. Це підтверджується тим, що патронаж визначається через особисту відданість і партійну лояльність, а не через фахові характеристики кандидата. Дослідження свідчать, що патронаж знижує якість призначуваних осіб, коли використовується як механізм винагороди для прихильників, або для формування політичної підтримки в Конгресі.

В дослідженні про муніципальні призначення в Бразилії виявили, що партійні призначенці мають нижчу продуктивність порівняно з тими, кого відібрали через іспити. Але водночас вони показали, що патронажні призначенці активніше виконують вказівки керівництва. Для президента це

може бути вигідною умовою в короткостроковій перспективі (Colonnelli E., Prem M., 2020)

Патронажні призначенці частіше отримували посади в агентствах, які не були пріоритетними для президента. Там, де потрібна була реальна робота, призначали компетентних. Там, де потрібна була лояльність або винагорода, призначали патронажних. Це показує, що президенти свідомо розділяють два типи призначенців залежно від важливості посади (Hollibaugh H., David L., 2014).

Президенти систематично захищають від патронажу ті агентства, провал яких може коштувати їм репутації. Натомість менш помітні агентства використовуються для винагороди прихильників. Це означає, що якість призначень не є однаковою по всій системі і залежить від стратегічних міркувань президента, а не від єдиного принципу відбору (David E., 2014).

Водночас варто зазначити, що патронаж використовується і для залучення висококваліфікованих технократів до уряду, що на перший погляд розмиває межу між лояльністю та компетентністю. Саме це спостереження є підставою для виокремлення у цій роботі третього типу призначенців – фахівців з політичними зв'язками. Тобто осіб, які одночасно поєднують високу фахову компетентність і політичну лояльність. Такий тип не зводиться ні до чистої меритократії, ні до чистого патронажу, а є самостійною категорією, що відображає поєднання кваліфікації та лояльності .

В деяких випадках патронажні призначення технократів можуть покращувати управління. Це відбувається тоді, коли президент зацікавлений у результатах і обирає лояльних людей з реальною експертизою. Призначенець лояльний до президента, але водночас достатньо компетентний, щоб досягати результатів. Саме такі призначенці найближчі до третьої категорії у цій роботі (Toral G., 2024).

Широкий патронаж може також означати високу неоднорідність між агентствами. Тобто президенти змушені обирати, як розподіли призначення на посади для винагороди партійних прихильників, а які для фахової роботи

експертів (Geddes J. 1994). Це породжує так звані острови досконалості навіть у країнах з широким патронажем (McDonnell V., 2021), що свідчить про те, що лояльність і компетентність не завжди виключають одна одну на системному рівні, хоча на рівні конкретного призначення вони залишаються різними категоріями.

Президент зацікавлений у тому, щоб державний апарат працював достатньо добре для збереження його власної влади. Тому він захищає певні ключові посади від патронажу. Решту використовує для політичних цілей. Така стратегія є раціональною, але вона означає, що якість управління є нерівномірною і залежить від пріоритетів конкретного президента (Geddes B., 1990).

Президенти свідомо інвестують у певні агентства, щоб демонструвати результати виборцям. Це означає, що навіть у системах з широким патронажем є простір для компетентних призначень. Проте такий підхід є вибіркоким і нестійким. Із зміною президента вибудована практика може зникнути, якщо новий лідер має інші пріоритети (McDonnell E., Vilaca L., 2021).

Таким чином, розмежування між призначеннями за критерієм компетентності та призначеннями за критерієм лояльності пояснюється теорією державного управління Макса Вебера. Патронажні призначення відбуваються через лояльність, оскільки визначальним є особиста або партійна довіра, а не фаховий відбір. Призначення не завжди відбуваються виключно або через лояльність або через кваліфікацію, саме тому виникає потреба у третьому типі призначенців – фахівцях з політичними зв'язками, які не вписуються ні в чисту меритократію, ні в чистий патронаж.

Лояльність і компетентність не завжди виключають одна одну, але на рівні конкретного призначення вони залишаються різними критеріями з різними наслідками для якості управління. Президенти рідко керуються лише одним мотивом, бо є потреба в компетентному і в лояльному оточенні. У цій роботі я використовую саме цю логіку для аналізу призначень радників президента України.

Розділ 2. Чинники призначення радників Президента України

2.1 Аналіз загальних характеристик радників за каденціями

Радники є важливою частиною функціонування інституту Президента України. Працюючи у складі його апарату забезпечення – Офісу Президента (ОП), вони забезпечують консультативну та експертно-аналітичну діяльність глави держави. Посада радника президента належить до посад патронатної служби Президента України⁶. В цьому підпункті розгляну: чому складно знайти інформацію про радників, чому посада радника не належить до державної служби, а також проаналізую загальні характеристики радників за кожної каденції президентів України.

Для аналізу взято такі характеристиків радників як кількість призначень, стать, вік на момент призначення, період перебування на посаді (в роках), категорія призначень – штатний або позаштатний. Вивчення цих характеристик допоможе зрозуміти характерні особливості призначень для кожного президента.

Президенти публічно не коментують рішення про призначення на посаду того чи іншого кандидата. Така практика характерна не лише для України. Рішення про непублічність кадрових призначень зумовлене тим, що призначенці особисто довірені особи президента, їхня роль консультувати, а не керувати. Тому президент не зобов'язаний звітувати про кожного, з ким він радиться, оскільки це його особистий дорадчий орган.

Технічною проблемою вивчення радників президентів України є відсутність повного переліку радників. Самостійний пошук інформації полягає в аналізі нормативно правових документів, а саме указів про призначення або звільнення радників на сайті президента України. В указах наявна інформація про ім'я призначенця, а також форму призначення - штатний чи позаштатний, інші характеристики необхідно збирати з відкритих джерел. В деяких випадках радники навіть не мають біографій у вільному доступі, зокрема не знайдено

⁶УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ №309/2021 Про Радника Президента України. *Президент України*. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3092021-39465> (дата звернення: 15.05.2026).

інформацію про таких радників як Кроль Євгеній Тимофійовича⁷, Теличко Владислав Іванович⁸, Цуркан Микита Всеволодович⁹, Кузнєцов Володимир Олексійович¹⁰, Баскаков Юрій Георгійович¹¹.

До прикладу в США є відкриті списки оприлюднені на сайтах агентств або ж дослідники, журналісти, громадськість може зробити запит до архіву, щоб дізнатися біографії та кар'єрний шлях призначенців, що суттєво спрощує вивчення кадрової політики. Відповідно наявність списку радників як штатних, так і позаштатних у відкритому доступі є необхідним рішенням для впровадження прозорості та підзвітності, адже приховування цієї інформації суперечить принципам відкритого врядування¹².

Для того щоб проводити прозору кадрову політику, також необхідно змінити нормативно-правове регулювання добору на посаду радника. Бути радником це теж в свою чергу служити державі, але посада радника не входить до державної служби.

Ми можемо розмірковувати про моральні цінності цих осіб при посаді, але ніколи не зможемо зробити остаточне твердження про їхній намір служити в інтересах суспільства, адже єдина інституція перед якою несе відповідальність радник це президент. Однак межа відповідальності розмивається коли президент виступає зі своїми інтересами будь то політичні чи бізнесові.

Лідер країни, обраний народом, виконує представницьку функцію і повинен мати намір втілювати рішення на благо країни, де в центрі стоять інтереси народу. Обираючи тих то буде радити він повинен ґрунтуватися на найкращих, відданіших, компетентніших кандидатах щоб максимізувати своє

⁷Про призначення Є. Кроля Радником Президента України. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/730/2010/sp:max100#Text> (дата звернення: 25.05.2026).

⁸Про призначення В. Теличка Радником Президента України. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/745/98/sp:max100#Text> (дата звернення: 25.05.2026).

⁹Про призначення М. Цуркана Радником Президента України. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/592/98/sp:max100#Text> (дата звернення: 25.05.2026).

¹⁰Про призначення В. Кузнєцова Радником Президента України з питань інвестиційної політики. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/734/96/sp:max100#Text> (дата звернення: 25.05.2026).

¹¹Про звільнення Ю. Баскакова з посади Радника Президента України. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/413/94#Text> (дата звернення: 25.05.2026).

¹²ЧЕСНО закликає Офіс Президента публікувати інформацію про всіх радників. *Рух Чесно*. URL: <https://www.chesno.org/post/6837/> (дата звернення: 15.05.2026).

перебування на посаді як очільника держави і досягти найвигідніших рішень для країни.

З огляду на те що радник підпорядковується президенту логічно було б відносити цю посаду до категорії державної служби. Насправді так і відбувалося до приходу Зеленського¹³, опісля ж президент змінив норму положення про те, що постійні радники не є державними службовцями. Під постійними мається на увазі штатні, які отримували заробітну плату. Причину такої оптимізації посад президент не коментував. В медіа теж ця тема не викликала резонансу.

Радники патронатної служби призначаються особисто Президентом без проведення конкурсів, що діють для державних службовців. Підпорядкування президенту означає політичну приналежність та ідеологічну близькість радника, що відходить від принципу державної служби політичній неупередженості. Це дозволяє брати в команду людей, яким Президент особисто довіряє, а не тих, хто пройшов формальний відбір.

Від радника більшою мірою очікується певний набір компетенцій та навичок, таких як знання мов, країн чи регіонів, а також функціональна експертиза в таких галузях, як економіка, право, державне управління. Проте на законодавчому рівні не закріплено перелік вимог до радника, лише функції та обов'язки.

Для аналізу зібрано інформацію про 304 призначених радників. За каденції Леоніда Кравчука було призначено 15 радників, Леоніда Кучми – 87, Віктора Ющенка – 85, Віктора Януковича – 59, Петра Порошенка – 32, Володимира Зеленського – 25. Різниця в кількості призначень між президентами не пояснюється тривалістю каденції. Ющенко за одну каденцію призначив майже стільки радників що й Кучма за дві каденції. Це свідчить про інтенсивну ротацію радників за Ющенка. Зеленський, перебуваючи на посаді вже сьомий рік, має найменше призначень серед усіх президентів. (Рис 1)

¹³Про Положення про Радника Президента України. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1103/2005#Text> (дата звернення: 25.05.2026).



Рис.1 Кількість призначених радників за кожної каденції

Джерело: власні обрахунки на основі даних зібраних з сайту Офіса Президента

Особливістю кадрових призначень за каденції Зеленського є наявність більшої кількості радників у голови Офісу президента, ніж безпосередньо при президенту України. У 2023 році Андрій Єрмак мав 25 радників, тоді як Володимир Зеленський – 11¹⁴. Розширення кола радників голови Офісу президента збігається з тенденцією Зеленського зменшувати власне коло радників. Питання призначень залишається виключно компетенцією президента, однак такий розподіл, імовірно, був пов'язаний із зростанням інституційної ваги Офісу президента як центру ухвалення рішень.

У січні 2026 року керівником Офісу президента було призначено Кирила Буданова замість Андрія Єрмака. Зміна керівництва супроводжувалася ротацією радників. Актуальний список радників вдалося отримати лише завдяки офіційному інформаційному запиту руху ЧЕСНО. При цьому на офіційному сайті президента України цих людей не знайти, відсутній опис їхніх функцій, напрямів роботи та підстав призначення. Це означає, що структура радників ОП залишається непрозорою незалежно від того, хто очолює установу. Важливою є

¹⁴Рух ЧЕСНО опублікував повний перелік радників Зеленського та Єрмака. *Рух Чесно*. URL: <https://www.chesno.org/post/5754/> (дата звернення: 25.05.2026).

вимога оприлюднити списки радників не тільки при каденції чинного президента, а й також сформувати інших президентів¹⁵.

Щодо призначень жінок радницями, то вони становлять абсолютну меншість від усіх призначень (Рис.2).

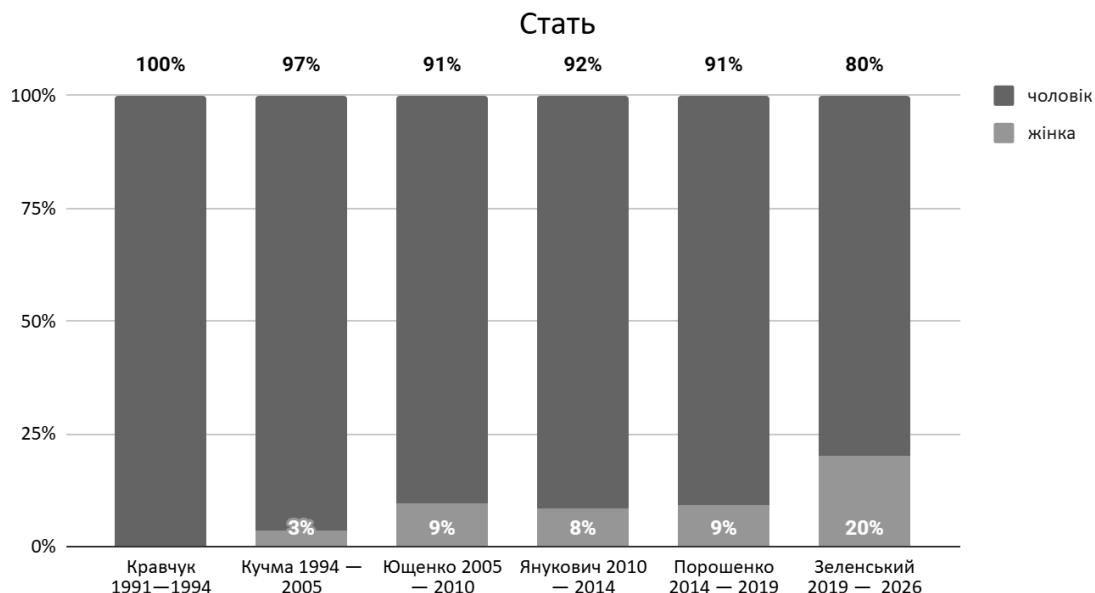


Рис.2 Призначення в гендерному розрізі

Джерело: власні обрахунки на основі даних зібраних з сайту Офіса Президента

За результатами аналізу виявлено, що у Кучми 3% жінок працювали радницями, у Януковича – 8%, у Ющенка та Порошенка – 9%, у Зеленського – 20%, Кравчук не призначав жодної радниці. Зростання частки жінок від Кравчука до Зеленського відображає загальну тенденцію до більшого залучення жінок у публічне управління в Україні. Проте навіть показник Зеленського залишається низьким і свідчить про те, що інститут радництва залишається переважно чоловічим.

Кількість призначень не є обмеженою і не регулюється положенням про Радника, президенти призначають відповідно до власних потреб. Наявність великої кількості радників не робить президента менш компетентним. Значення має не кількість, а якість призначень. Якщо радники кваліфіковані фахівці, це ознака розумного підходу. Якщо це переважно лояльні друзі чи родичі, це

¹⁵Рух ЧЕСНО опублікував повний перелік радників Зеленського та Єрмака. Рух Чесно. URL: <https://www.chesno.org/post/5754> (дата звернення: 25.05.2026).

свідчить про слабкість управління. Про якість призначень українських радників детальніше описано в наступному підпункті.

На Рис. 3 показано співвідношення штатних і позаштатних призначень за кожної каденції. За Кравчука переважна більшість радників були штатними – 93%, що є найвищим показником серед усіх президентів. Починаючи з Кучми частка штатних радників поступово знижується: 51% у Кучми, 60% у Ющенка, 44% у Януковича.

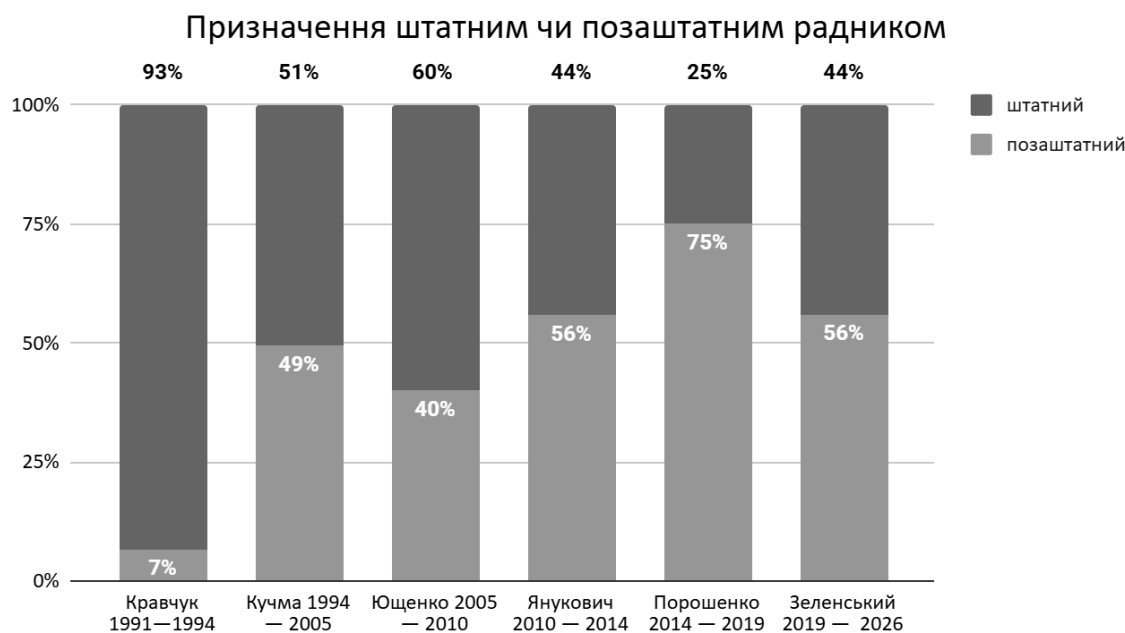


Рис.3 Призначення штатним та позаштатним радником за кожної каденції

Джерело: власні обрахунки на основі даних зібраних з сайту Офіса Президента

Найнижчий показник штатних призначень зафіксовано у Порошенка – лише 25%, що означає, що троє з чотирьох його радників працювали на позаштатній основі. За Зеленського цей показник дещо зріс до 44%. Зростання частки позаштатних радників може свідчити про те, що президенти дедалі частіше залучають зовнішніх експертів без формального включення їх до штату адміністрації. Це ускладнює контроль за їхньою діяльністю і знижує прозорість інституту радництва загалом.

Середній вік радника на момент призначення залишався в одному діапазоні протягом перших п'яти каденцій (Рис.4): Кравчук, Кучма та Ющенко призначали радників середнього віку 50 років, Янукович – 53 роки, Порошенко

– 51 рік. Помітний виняток становить адміністрація Зеленського, де середній вік знизився до 42 років. Це узгоджується із загальним курсом команди Зеленського на залучення молодшого покоління управлінців і відображає свідому кадрову стратегію оновлення. Водночас нижчий вік не обов'язково означає меншу компетентність, але може вказувати на менший досвід роботи в державних структурах.

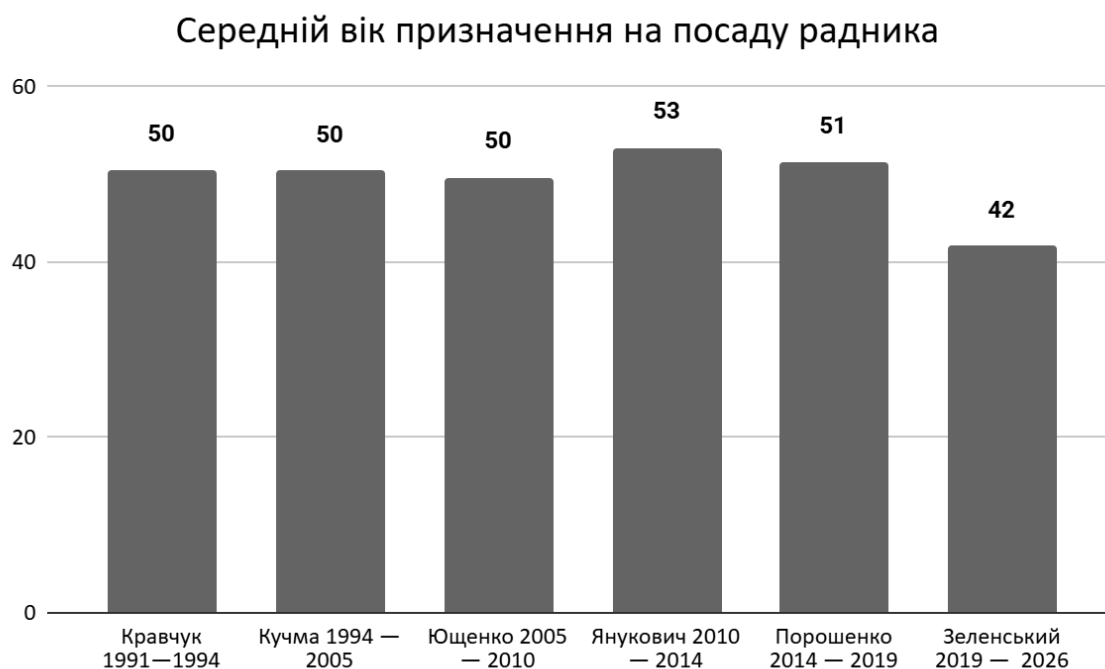


Рис.4 Середній вік призначення на посаду радника за кожної каденції

Джерело: власні обрахунки на основі біографічних даних сайту Рух ЧЕСНО

Середній період перебування на посаді радника суттєво варіюється між каденціями (Рис. 5). Найкоротший термін зафіксовано у Кравчука та Ющенка – в обох випадках близько 1 року. У Кучми та Зеленського цей показник становить 2 роки. Найдовший середній термін перебування на посаді у Януковича та Порошенка становить 3 роки. Згідно попереднього аналізу з'ясовано, що ймовірність довшого терміну перебування на посаді для позаштатних радників є більшою, ніж для штатних.

На період перебування впливає попередня співпраця з президентом та електоральний досвід. Ймовірність того, що радник буде довше на посаді за умови відсутності електорального досвіду вища. Виявляється, що політичні

амбіції не дають радникам надовше затриматися на посаді. Можливо радник використовує співпрацю з президентом у своїх приватних інтересах для того, щоб перемогти на виборах. Або радник починає перейматися майбутніми виборами до парламенту і його фокус спрямований не на роботу з президентом¹⁶.

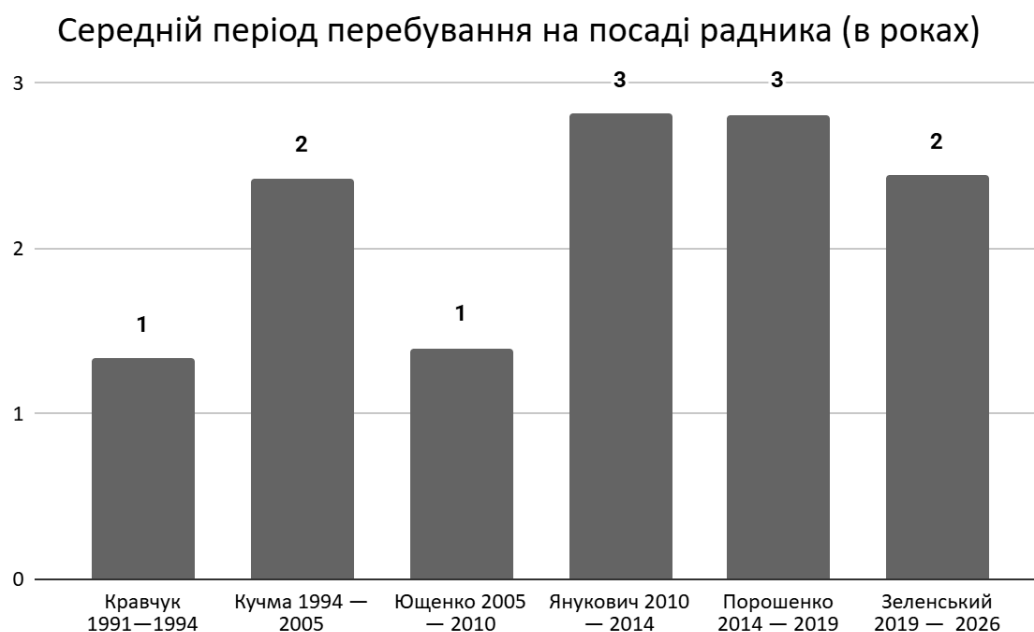


Рис.5 Середній період перебування на посаді радника за кожної каденції
Джерело: власні обрахунки на основі біографічних даних сайту Рух ЧЕСНО

Помітно, що для позаштатного радника, який мав попередню співпрацю з президентом, період перебування на посаді зростає ще більше. Для штатного радника цей період також є більшим за умови попередньої співпраці, порівняно з тим радником, який такого досвіду не мав. Це пояснюється тим, що президент, призначаючи особу, з якою вже співпрацював, має певне розуміння того, чого очікувати від радника, наскільки він є корисним у роботі та лояльним до нього.

Отже, узагальнюючи характеристики призначень кожного президента, можна виокремити такі особливості: Леонід Кравчук мав найменше радників, переважно призначав штатних ніж позаштатних, зокрема лише чоловіків; Леонід Кучма за дві каденції сформував найбільший штат радників із майже

¹⁶ Бруйка М. Чинники призначення і перебування на посаді радника президента України. (2025) *Агора. Журнал соціальних наук*, 3(1), 30-47. <https://doi.org/10.1234/2786-9202/3.1-30-47>

пропорційною часткою штатних та позаштатних призначень; Віктор Ющенко відзначився інтенсивною ротацією радників за одну каденцію, а саме коротким терміном перебування на посаді в один рік; Віктор Янукович мав найдовший середній термін перебування радників і найвищий середній вік призначень – 53 роки; Петро Порошенко відзначився найменшою часткою штатних призначень та довгим терміном роботи радників; Володимир Зеленський вирізняється серед попередників за кількома показниками: найменша кількість призначень, наймолодший середній вік радників, найвища частка жінок.

Водночас за каденції нинішнього президента інститут радників почав розширюватися більше навколо голови ОП, ніж при президентові. Кількість радників голови ОП перевищила кількість радників президента. Від початку становлення інституту радників помітно як скоротилася кількість штатних радних та зросла кількість позаштатних радників. Радники втратили статус державних службовців, а положення про радника не окреслює необхідні функції та обов'язки між штатними та позаштатними призначенцями. Також не оприлюднено списки всіх радників за кожної каденції, що суперечить прозорій кадровій політиці.

2.2 Аналіз чинників призначення — компетентності та лояльності

Лояльність та компетентність або ж патронаж та меритократія пояснюють логіку призначень. Відповідно, у цьому підпункті я відстежую, як змінювалися показники лояльності та компетентності радників від президента до президента. На основі зібраних даних про радників можемо побачити, які маркери з чинників лояльності та компетентності переважали під час призначення на посаду для кожного президента.

На Рис.6 відображено чотири показники лояльності радників: попередня співпраця з президентом, підтримка на виборах, зв'язки та партійність. Кожен з цих показників змінюється від президента до президента.

У Леоніда Кравчука маркер лояльності залишається відносно низьким: по 13% мають зв'язки та партійність, лише 2% – попередню співпрацю. Це

пояснюється тим, що інститут радництва щойно формувався, і президент здебільшого спирався на фахівців радянської доби, а не на власне політичне оточення.

Кравчук прийшов до влади як представник партійної номенклатури УРСР, а не як лідер власної політичної партії. Тому партійна приналежність не відігравала ролі за каденції першого президента. Близьке коло формувалося переважно з колишньої партійної номенклатури, дипломатів та інтелігенції. Призначення відбувалися з тих, хто був доступний і мав відповідний досвід.

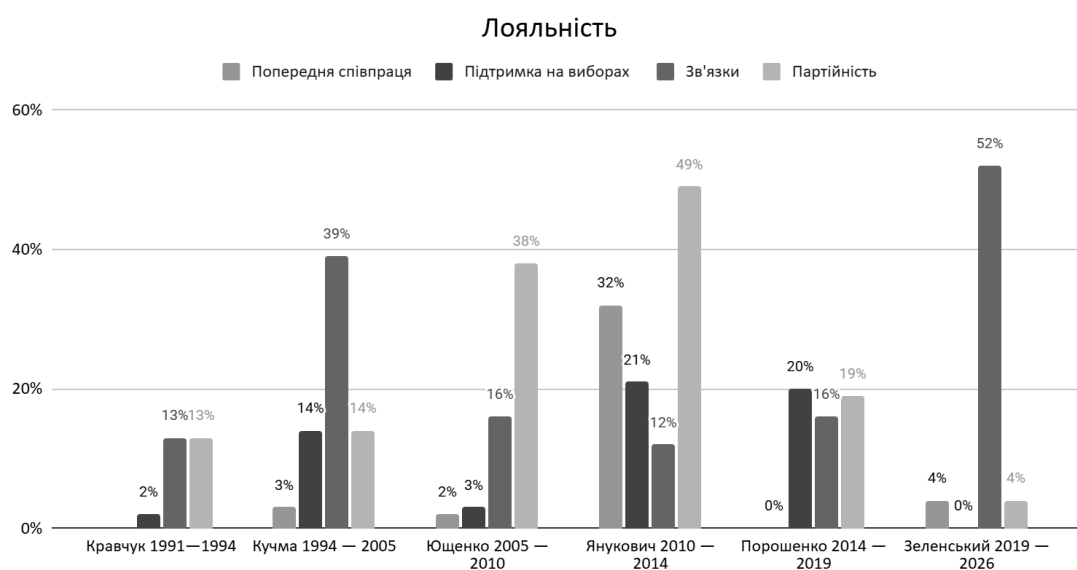


Рис.6 Показники лояльності

Джерело: власні обрахунки на основі біографічних даних сайту Рух ЧЕСНО.

У Леоніда Кучми домінує показник зв'язків – 39%, тоді як інші показники значно нижчі: підтримка на виборах та приналежність до партії – 14%, попередня співпраця – 3%. За часів президентства Кучми існувала практика призначення на ключові державні посади осіб, пов'язаних із ним особистими чи родинними зв'язками, що є характерною рисою так званого “кумівства” або ж “кучмізму”.

Відповідно певні призначення радників через дружні, родинні чи бізнесові стосунки розкривають тогочасну тенденцію в кадровій політиці. Оточення формувалося переважно через особисті та неформальні бізнес-зв'язки, що формувалися в процесі приватизації та стали основним

каналом входу до кола президентських радників. Партійна приналежність пов'язана з діяльністю в КПРС у радянський період до якої входив Кучма та його майбутні радники. Ідеологічна близькість за рахунок партії могла б відіграти певну роль в призначенні на посаду.

За каденції Віктора Ющенка різко зростає партійність – до 38%, що є одним із найвищих показників серед усіх президентів. Інші показники не виділяються: попередня співпраця – 2%, підтримка на виборах – 3%. Показник зв'язків також помітний – 16%. Після Помаранчевої революції партійна приналежність стала важливим сигналом довіри. Ющенко потребував радників, яким міг довіряти в умовах політичного протистояння з колишньою владою. Партійна приналежність є швидким і зрозумілим критерієм перевірки лояльності. Водночас показник зв'язків не зникає, а це означає що за Ющенка зберігаються кадрові призначення на основі домовленостей, дружби та та бізнес-інтересів.

У Віктора Януковича всі показники лояльності прослідковуються на діаграмі. Приналежність до партії особливо виділяється серед інших – 49%, далі йде попередня співпраця – 32%, підтримка на виборах – 21%, зв'язки – 12%., попередня співпраця включала в себе роботу майбутнього радника, коли Янукович займав посаду прем'єр-міністра. Після обрання Януковича Президентом у 2010 році, “Партія регіонів” отримала контроль над усіма гілками влади. Посади радників, роздавалися членам партії як нагорода за лояльність та фінансову підтримку виборчої кампанії.

Таким чином Партія Регіонів була основним каналом формування кадрового резерву радників. Можемо спостерігати, що попередня співпраця становить найвищий показник серед усіх президентів. Радники призначалися на основі попередньої співпраці з часів його прем'єрства через потребу у відданих, перевірених часом кадрах. За своєї каденції Янукович зробив ставку на особисту лояльність.

Петро Порошенко має відносно рівномірний розподіл між показниками: підтримка на виборах – 20%, зв'язки – 16%, партійність – 19%, показника

попередня співпраця не зафіксовано. Це може вказувати на більш інституційний підхід до формування кола радників. Відсутність попередньої співпраці як показника є показовою, оскільки, Порошенко не мав тривалої управлінської команди, з якою працював до президентства. Прийшовши до влади він формував коло радників з трьох каналів – партійного, виборчого і особистих зв'язків.

Зеленський виділяється найвищим показником підтримки на виборах – 52%, тоді як партійність та попередня співпраця становлять лише 4%, а зв'язки – 0%. Це пояснюється особливістю самої виборчої кампанії Зеленського, партія “Слуга народу” почала повноцінно функціонувати вже після перемоги на виборах, тому партійна приналежність не могла бути критерієм відбору радників. Основним показником лояльності стала участь у виборчій кампанії 2019 року. Люди, які допомагали Зеленському в передвиборчій гонці, отримали призначення як винагороду за цю підтримку. Відсутність показника зв'язків свідчить про те, що Зеленський або свідомо уникав цього типу призначень, або не мав розгалуженої особистої мережі, оскільки був новачком в політиці.

На Рис.7 відображено три маркери компетентності радників: досвід на державних посадах, виборна посада та науковий ступінь. Загальна тенденція свідчить про поступове зниження всіх трьох показників від Кравчука до Зеленського, хоча між президентами є суттєві відмінності.

У Леоніда Кравчука зафіксовано найвищий показник досвіду на державних посадах – 87%. Більшість призначених радників мали тривалий досвід роботи в державних структурах СРСР і початку незалежності України. Науковий ступінь мали 60% радників, виборну посаду – 33%. В розрізі компетентності можна побачити, що перший президент формував своє оточення з точки зору фаховості та розуміння роботи державного апарату. Призначення спиралися на радянський кадровий резерв як на єдиний доступний пул фахівців.

Радники Кравчука добиралися за знання та навички у відповідних сферах. Укази про призначення підтверджують, що кожен радник призначався для консультування з конкретних питань, як от з зовнішньоекономічних,

юридичних, міжнародних, економічних та інших. Чіткий розподіл за сферами дає розуміння навіщо конкретна особа була призначена на свою посаду. Додатково компетентність підтверджує наявність відповідної освіти у радника. За каденції Кравчука було збережено відповідність освіти та досвіду роботи, а сфера призначення відповідає цьому.

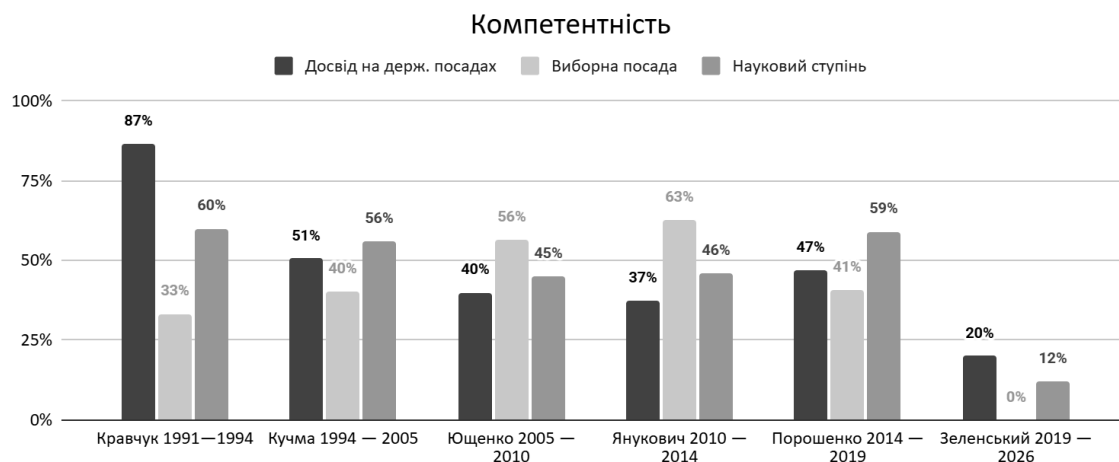


Рис.7 Показники компетентності

Джерело: власні обрахунки на основі біографічних даних сайту Рух ЧЕСНО.

У Леоніда Кучми показник досвіду на державних посадах знижується до 51%, але залишається домінуючим. Науковий ступінь мають 56% радників, виборна посада становить 40%. Зростання виборної посади як показника компетентності пов'язане з тим, що в 1990-х роках сформувався перший склад ВРУ, а депутати набули управлінського досвіду. В порівнянні з попереднім президентом, тенденція за 10 років перебування при владі сформувала новий підхід до призначення на посаду, де вже на цьому етапі показники компетентності пішли на спад. Це може пояснюватися тим, що Кучма поступово збудував власну мережу лояльних осіб і дедалі менше покладався на радянських технократів. В довгих каденціях патронаж розширюється з часом, тобто чим довше президент при владі, тим більше посад він використовує для винагороди прихильників, а не для залучення фахівців.

У Віктора Ющенка всі три показники залишаються на подібних рівнях: досвід на державних посадах – 40%, виборна посада – 56%, науковий ступінь – 45%. Виборна посада вперше стає домінуючим показником, що відображає

залучення більшої кількості депутатів та регіональних керівників. Виборний досвід є маркером компетентності, а не лояльності, бо свідчить про управлінські навички та здатність працювати з державними інституціями. Зростання цього показника у Ющенка вказує на те, що після Революції Гідності до кола радників залучили людей з реальним досвідом публічного управління на регіональному рівні.

У Віктора Януковича виборна посада сягає максимуму – 63%, тоді як досвід на державних посадах – 37%. Науковий ступінь становить 46%. Висока частка виборних посадовців може пояснюватися тим, що Партія регіонів мала розгалужену мережу депутатів усіх рівнів, яких призначали радниками. Партія регіонів була представлена в парламенті, обласних і міських радах по Україні. Депутати мали і партійну лояльність, і формальний управлінський досвід. Це робило їх зручними кандидатами, бо вони одночасно задовольняли критерій виборного досвіду і критерій партійної приналежності.

У Петра Порошенка показники компетентності показали такий розподіл: досвід на державних посадах – 47%, виборна посада – 41%, науковий ступінь – 59%. Останній показник є на рівні радників Леоніда Кравчука, що може свідчити про свідому орієнтацію на залучення експертів з академічним досвідом. Льюїс (2008) зазначає, що президенти з бізнес-інтересами частіше залучають людей з академічним досвідом, бо розглядають їх як ознаку компетентності. Порошенко як підприємець і дипломат міг керуватися схожою логікою при відборі радників, що схоже на призначення третьої категорії фахівців з політичними зв'язками.

Володимир Зеленський має найнижчі показники компетентності за всіма трьома показниками: досвід на державних посадах – 20%, виборна посада – 0%, науковий ступінь – 12%. Це відрізняє його підхід до призначень від попередників. Відсутність осіб, які балотувалися або яких було обрано серед радників, є особливо показовою тенденцією. Це узгоджується із загальним підходом команди Зеленського до кадрових рішень, а саме добір кандидатів поза традиційною політичною системою.

Зеленський прийшов до влади з командою людей переважно з медіа, бізнесу та громадського сектору. Відсутність яскраво виражених показників компетентності серед його радників відображає саму природу цієї команди. Питання в тому, чим замінюється відсутній досвід. З діаграми лояльності видно, що основним критерієм відбору стала участь у виборчій кампанії. Тобто місце компетентності зайняла лояльність у її чистій формі.

Підсумовуючи, можна виокремити такі тенденції: у Леоніда Кравчука відбір радників спирався переважно на досвід і фахову освіту, лояльність при цьому була мінімальною; Леонід Кучма поступово замінив технократичний підхід на мережу особистих зв'язків, що відобразилося у зростанні патронажних призначень і збільшення ролі лояльності; у Віктора Ющенка з показників лояльності переважала партійність, водночас зберігався помітний рівень компетентності;

Віктор Янукович призначав на основі партійної приналежності та попередньої співпраці, поєднуючи лояльність через партію з лояльністю через особисту співпрацю; Петро Порошенко призначав використовуючи і лояльність і компетентність, що є найбільш наближеним до третьої категорії фахівців з політичними зв'язками; за каденції Володимира Зеленського показники компетентності є найнижчими, натомість переважає підтримка у виборчій кампанії як один з показників лояльності. У загальному можна спостерігати що відбулося зниження ролі компетентності і зростання ролі лояльності від каденції до каденції.

2.3 Ймовірність призначення радником

Моє дослідження спирається на визначення індикаторів які впливають на призначення радників президентів. У цьому підпункті проведено аналіз ймовірності призначення на посаду штатних радників. Тобто я прагну визначити що впливає на призначення – лояльність, компетентність чи поєднання двох на призначення. Моя гіпотеза полягає в тому, що на посади штатних радників президенти призначають більш компетентних фахівців, ніж

на посади позаштатних. Це пояснюється тим, що штатні радники проводять з президентом значно більше часу та мають тіснішу взаємодію, на відміну від позаштатних, чий робочий контакт із главою держави обмежений.

Для перевірки гіпотези було побудовано дві моделі. Перша модель перевіряла безпосередньо вплив компетентності та лояльності, а також їхньої взаємодії на ймовірність бути призначеним штатним радником. Результати показали, що жоден з предикторів не виявився статистично значущим: ні компетентність ($OR = 1.197$, $p = 0.455$), ні лояльність ($OR = 1.111$, $p = 0.825$), ні їхня взаємодія ($OR = 1.069$, $p = 0.813$). Якість моделі виявилася низькою ($AUC = 0.54$), що фактично відповідає випадковому вгадуванню, а R^2 дорівнює 0.01.

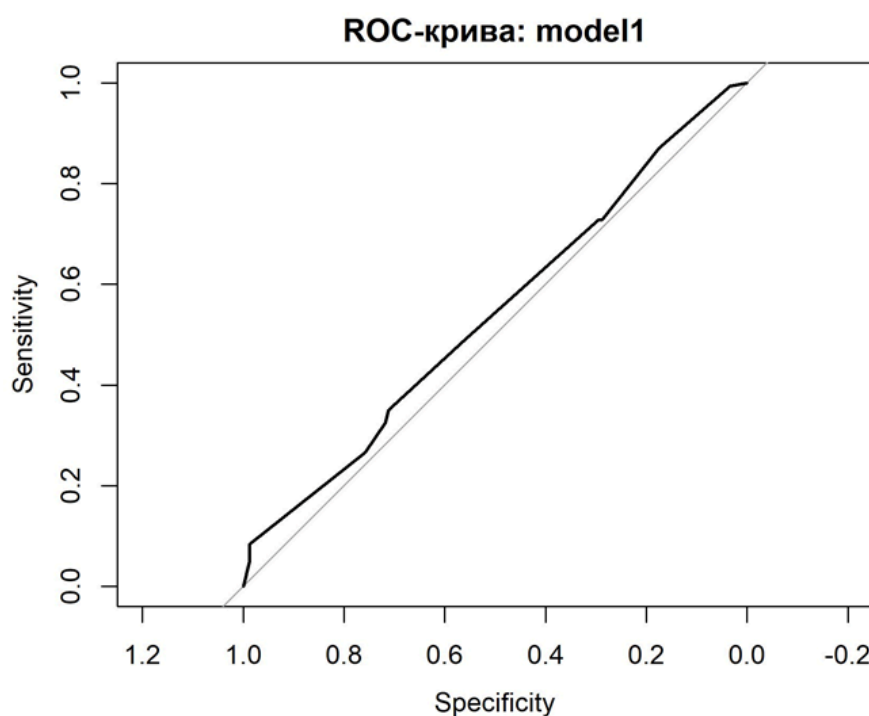


Рис. 8. ROC-крива для Моделі 1. $AUC = 0.54$.

Джерело: власні обрахунки на основі біографічних даних сайту Рух ЧЕСНО.

Як видно з Рис. 8, ROC-крива майже збігається з діагоналлю, що відповідає випадковому класифікатору. Таким чином, перша модель не підтвердила гіпотезу, ані компетентність, ані лояльність, ані їхнє поєднання не визначають ймовірність призначення особи штатним радником президента. Компетентність і лояльність у такому операціоналізованому вигляді не дають змоги передбачити, яким буде статус радника. Можливо, що обидві

характеристики є певним базовими категоріями для того, щоб отримати статус радника.

Друга модель включала решту змінних, що характеризують радника: стать, вік, тривалість перебування на посаді, наявність наукового ступеня, попередній досвід на державних посадах, попередню співпрацю з президентом, особисті зв'язки, підтримку на виборах, членство в президентській партії, факт балотування та обрання.

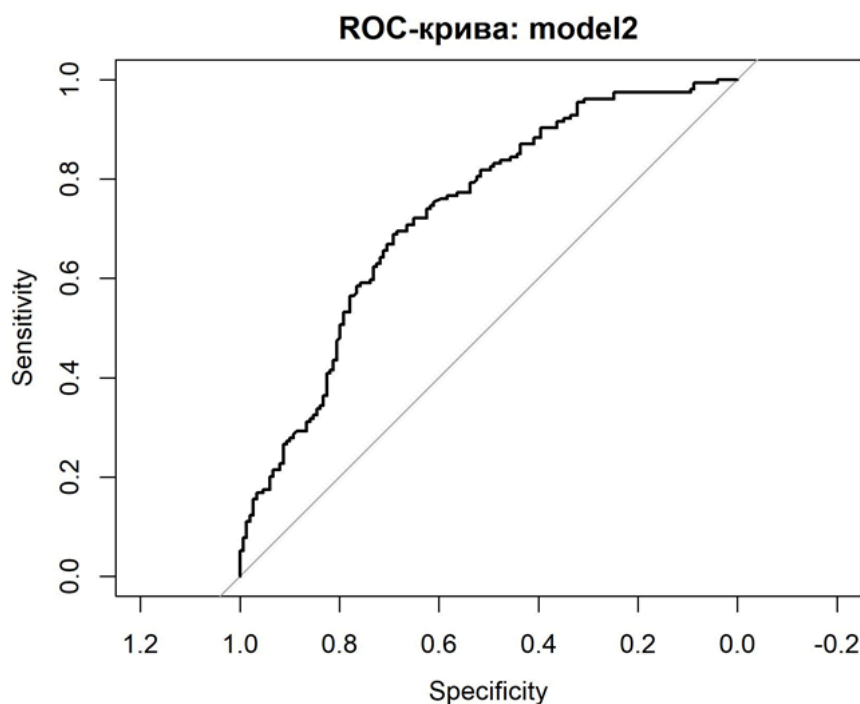


Рис. 9. ROC-крива для Моделі 2. $AUC = 0.731$.

Джерело: власні обрахунки на основі біографічних даних сайту Рух ЧЕСНО.

Ця модель виявилась значно кращою: $AUC = 0.731$; R^2 становить 0.166, тобто модель пояснює близько 17% дисперсії залежної змінної; $AIC = 391.62$; тест Госмера-Лемешоу підтвердив задовільне калібрування ($X^2 = 7.90$, $df = 8$, $p = 0.443$); VIF для всіх предикторів знаходиться у прийнятних межах ($VIF < 5$), що свідчить про відсутність суттєвої мультиколінеарності між предикторами моделі.

На Рис. 9 помітне відхилення кривої від діагоналі порівняно з Моделлю 1. Статистично значущими у цій моделі виявились чотири предиктори: тривалість перебування на посаді, попередній досвід на державних посадах, членство в

президентській партії та наявність електорального досвіду. Для перевірки надійності результатів було також проведено аналіз із стандартними помилками. Статус значущості для ключових предикторів при цьому зберігається: *period2* залишається значущим на рівні $p < 0.001$, *last_job_in_politics* на рівні $p < 0.01$, а *party* та *selected* на рівні $p < 0.05$. Тобто отримані результати є стійкими. Аналіз впливових спостережень через відстань Кука виявив 16 потенційно впливових рядків (поріг $4/n = 0.013$).

За результатами другої моделі ми можемо визначити, що впливає на ймовірність призначення штатним та позаштатним радником. Як показують результати аналізу зі збільшенням кількості років перебування на посаді радника ймовірність того, що ця особа є штатним радником зменшується (Рис.10). Тривалість перебування на посаді є найсильнішим предиктором у цій моделі ($OR = 0.604$, $p < 0.001$). Від'ємний напрям ефекту означає, що кожен додатковий рік знижує шанси бути штатним радником приблизно на 40% при інших рівних умовах.

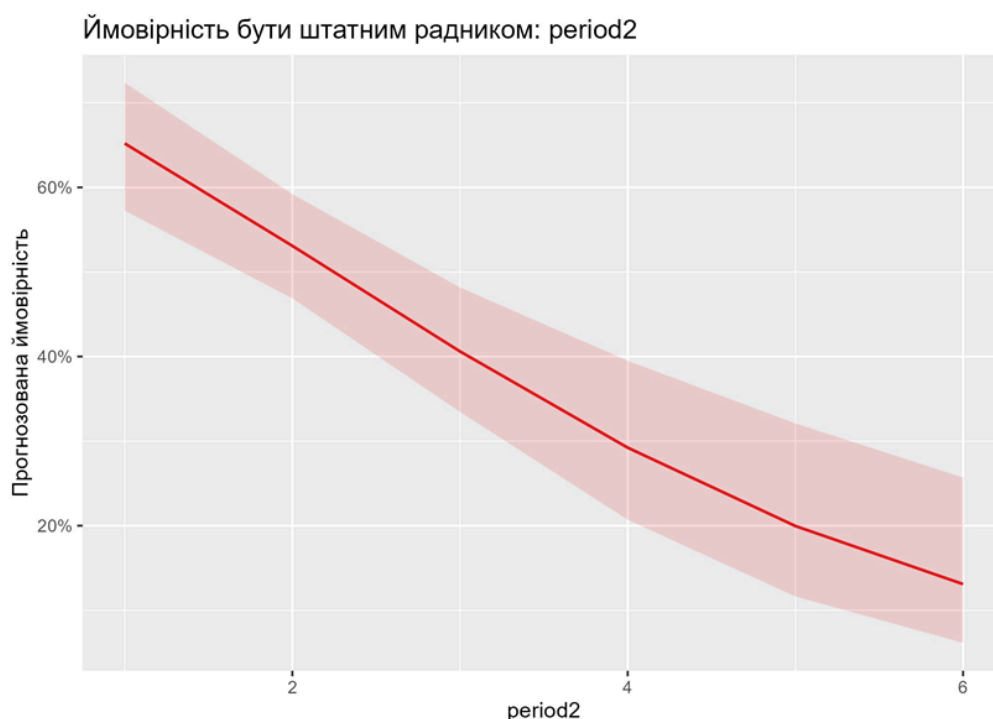


Рис. 10. Прогнозована ймовірність бути штатним радником залежно від тривалості перебування на посаді.

Джерело: власні обрахунки на основі біографічних даних сайту Рух ЧЕСНО.

Помітно, що на початку перебування на посаді терміном 1 рік прогнозована ймовірність бути штатним радником становить близько 65%, при 2 роках – 52%, при 4 роках – 30%, а при 6 лише 15%. Тобто чим довше людина перебуває на посаді, тим менша ймовірність, що вона є штатним радником. Брак доступу до інформації унеможливорює перевірку цього твердження через пряме спостереження за діяльністю штатних та позаштатних радників. Однак, спираючись на літературу, ми можемо формально пояснити, чому ймовірність мати статус штатного радника з часом зменшується.

По-перше, штатні радники перебувають у постійному і безпосередньому контакті з президентом, що дає главі держави можливість регулярно оцінювати їхню роботу та корисність. У тих випадках, коли діяльність радника не приносить необхідної користі, не відповідає очікуванням президента або ж його участь більше не є потрібною особу звільняють з посади відносно швидко.

Відтак, штатні радники, які залишаються на посаді довго, є скоріше винятком, ніж правилом. Позаштатні радники, навпаки, взаємодіють з президентом значно рідше і більш опосередковано, виконуючи ситуативно покладені обов'язки. Їхня роль є переважно формальною, а участь у виробленні рішень мінімальною. Саме тому вони можуть затримуватись на цій позиції довше, навіть не виконуючи обов'язків на постійній основі.

По-друге, додатковим фактором є оплачуваність посади штатного радника. Якщо радник є фаховим, лояльним, але потрібний не постійно, то раціональним рішенням буде призначити його позаштатним, а не утримувати в штаті. Спостерігаючи тенденцію до збільшення частки позаштатних радників, можемо припустити, що фінансове навантаження на державний бюджет від утримання великого штату спонукає скорочувати кількість штатних посад при президенті.

Таким чином, два фактори діють в одному напрямку: президент рідше потребує штатного радника на тривалий термін, а фінансові питання додатково стимулюють переведення осіб на позаштатну основу. Цей результат узгоджується з логікою попереднього аналізу – позаштатні радники в

середньому довше перебувають на посаді, ймовірно саме через меншу інтенсивність взаємодії з президентом.

Попередній досвід роботи на державних посадах збільшує шанси бути штатним радником. Предиктор `last_job_in_politics` має позитивний вплив на призначення ($OR = 2.746$, $p = 0.001$). Особи, чия остання робота до призначення на посаду пов'язана з державним сектором (у виконавчій, законодавчій, судовій гілках влади) з помітно вищою ймовірністю потрапляють до складу штатних радників президента.

З Рис. 11 видно, що особи з попереднім досвідом на державних посадах мають прогнозовану ймовірність бути штатними радниками близько 65%, тоді як ті, хто такого досвіду не мають – 40%.

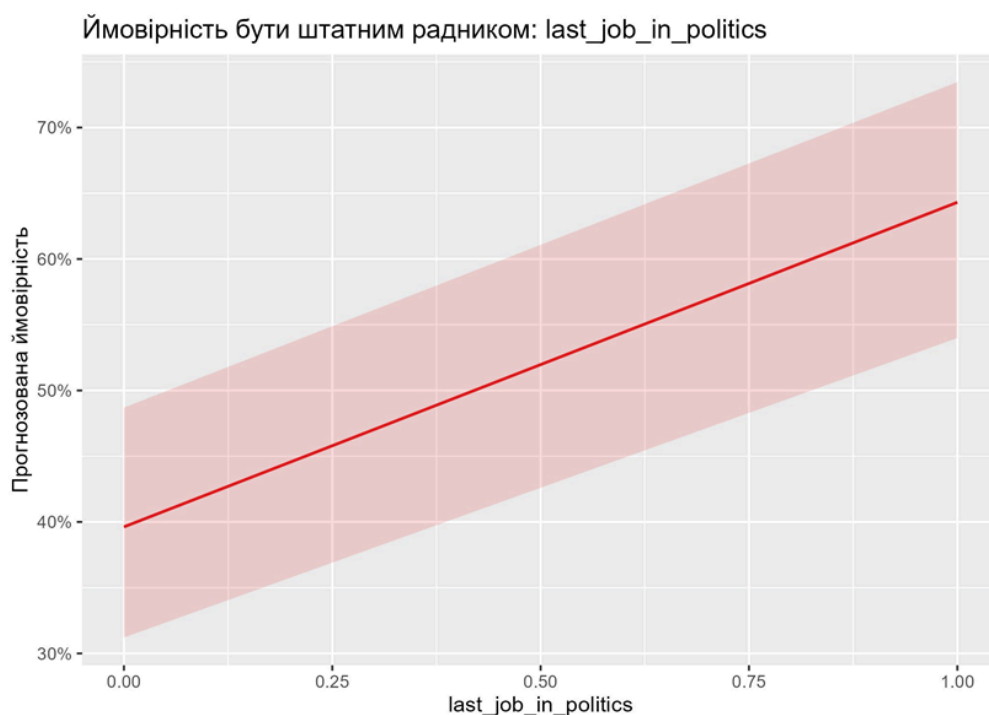


Рис. 11. Прогнозована ймовірність бути штатним радником залежно від попереднього досвіду на державних посадах.

Джерело: власні обрахунки на основі біографічних даних сайту Рух ЧЕСНО.

Попередній досвід роботи є частиною характеристики компетентності (competence). Статистична значущість цього предиктора вказує на те, що фаховість кандидатів хоч і не є визначальним чинником призначення на посаду, але дозволяє отримати статус штатного радника з більшою ймовірністю.

Кандидат, який має досвід в органах державної влади має перевагу над тим який такого досвіду немає, що підтверджують результати наступного аналізу.

Рис. 6 показує, що перевага осіб із державним досвідом над тими, хто його не має, зберігається протягом усього терміну перебування на посаді радника. На першому році різниця між двома групами є найбільш вираженою близько 25% і поступово зменшується з часом, хоча залишається помітною навіть після 6 років. Кандидат з досвідом має можливість краще орієнтуватися у інституційних процесах, розуміти механізми прийняття рішень та ефективніше взаємодіяти з президентом.

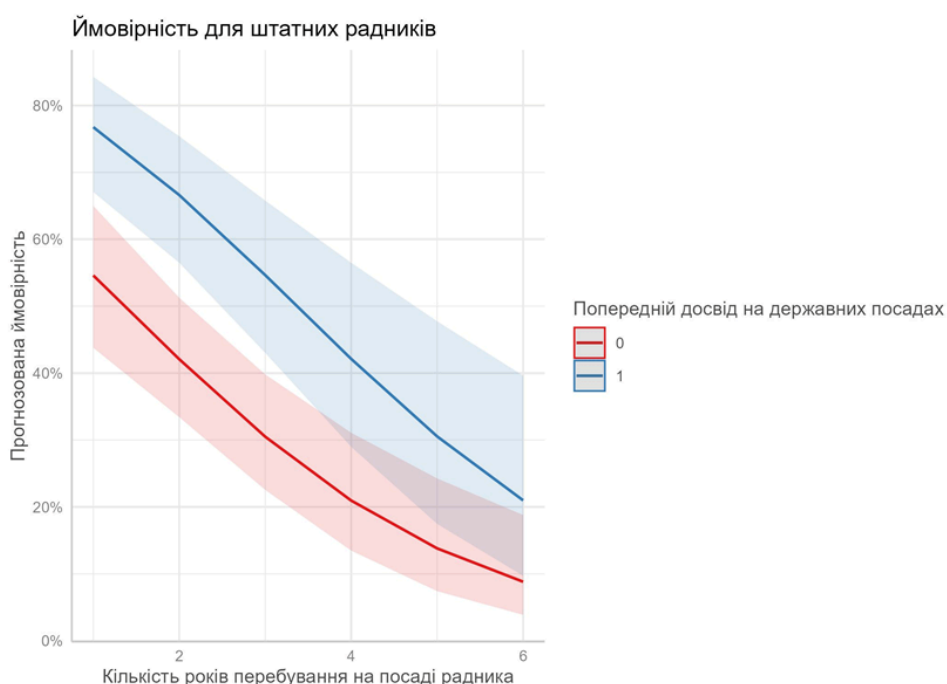


Рис. 12. Прогнозована ймовірність бути штатним радником залежно від тривалості перебування на посаді та попереднього досвіду на державних посадах.

Джерело: власні обрахунки на основі біографічних даних сайту Рух ЧЕСНО.

Можна припустити, що досвід роботи в державних структурах слугує для президента своєрідним сигналом надійності та передбачуваності. Людина вже “перевірена” системою і розуміє тонкощі функціонування політичної системи. Це підвищує ймовірність того, що президент обере саме її для постійної роботи у своєму апараті, а не для ситуативного залучення.

Приналежність до партії президента дає вищі шанси потрапити на посаду штатного радника порівняно з тими, хто до партії не належить або є членом іншої партії. Предиктор *party* позитивно впливає на ймовірність обрання на посаду штатного радника ($OR = 2.375$, $p = 0.039$). Рис. 13 показує, що прогнозована ймовірність бути штатним радником зростає від приблизно 45% для осіб без партійної приналежності до близько 65% для членів цієї партії.

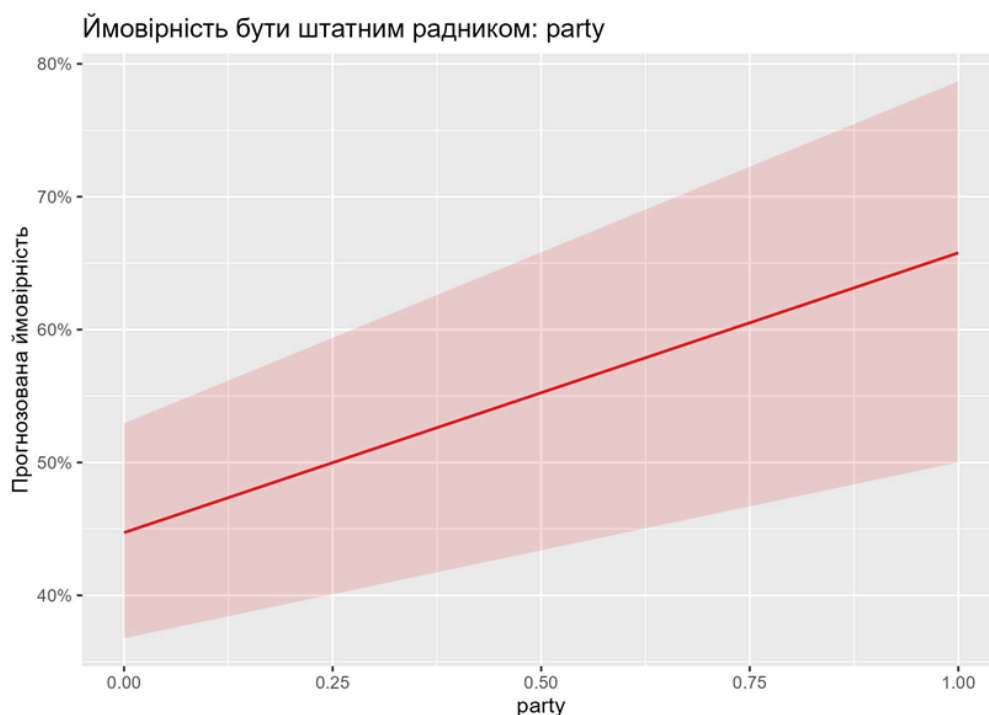


Рис. 13. Прогнозована ймовірність бути штатним радником залежно від членства в президентській партії.

Джерело: власні обрахунки на основі біографічних даних сайту Рух ЧЕСНО.

Оскільки партійна приналежність входить до категорії лояльності (*loyalty*), то призначення на посаду штатного радника є необхідним з точки зору зручності. Партійна приналежність свідчить про ідеологічну лояльність. Це не є у прямому розумінні особиста відданість конкретному президенту, натомість людина поділяє цінності, є частиною спільної команди. Тому більш прийнятна для постійної роботи у президентському апараті.

Також було проведено схожий аналіз з додаванням періоду перебування на посаді. Результати підтверджують (Рис.14), що члени президентської партії на початку перебування на посаді мають приблизно на 20% вищу ймовірність

бути штатними радниками, ніж особи без такої партійної приналежності. З часом ця різниця зменшується разом із загальним зниженням ймовірності для обох груп, але залишається помітною впродовж усього терміну. Тобто перевагою приналежності до партії президента є можливість довшого перебування в статусі штатного радника.

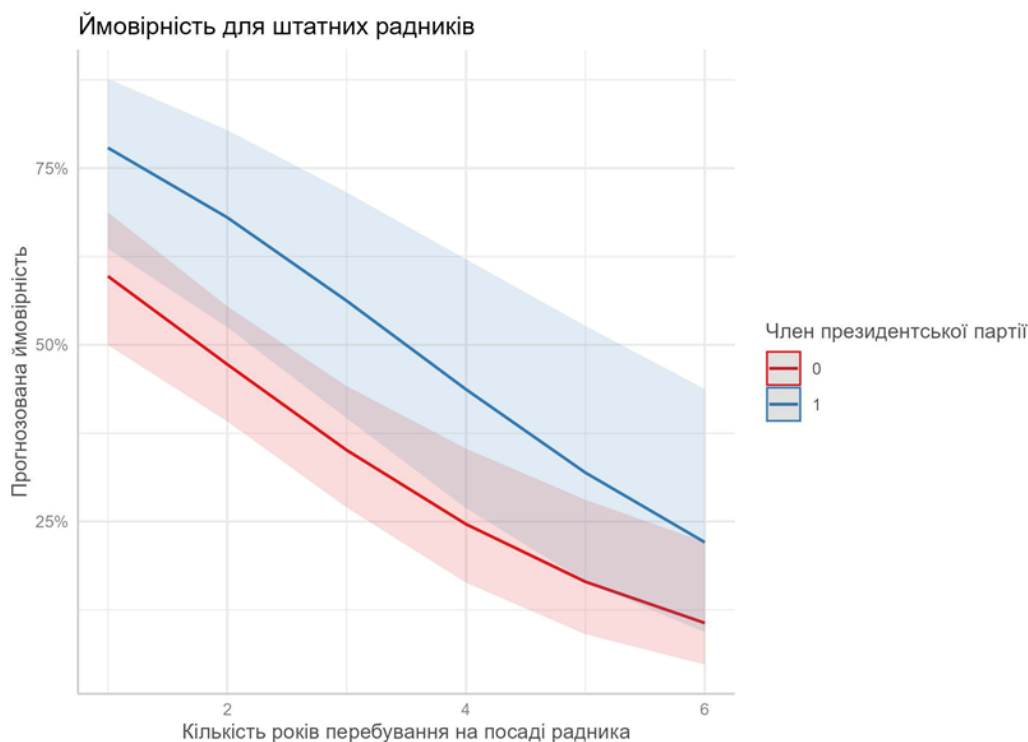


Рис. 14. Прогнозована ймовірність бути штатним радником залежно від тривалості перебування та членства в президентській партії.

Джерело: власні обрахунки на основі біографічних даних сайту Рух ЧЕСНО.

Саме тому для посади штатного радника, яка передбачає постійний контакт з президентом, партійна приналежність є необхідною, але не завжди достатньою умовою. Вона знижує ризик ідеологічного конфлікту, проте не гарантує тієї особистої відданості, яку президент може шукати в найближчому оточенні. Відтак, партійна приналежність збільшує шанси отримати статус штатного радника, тоді як особиста лояльність визначає, хто з учасників партії залишиться в цьому статусі надовго.

Натомість наявність електорального досвіду, тобто факт обрання до представницьких органів або на інші виборні посади суттєво знижує ймовірність бути штатним радником. Предиктор *elected* негативно впливає на

ймовірність призначення до штату радників ($OR = 0.292$, $p = 0.039$). Рис. 9 показує, що прогнозована ймовірність бути штатним радником знижується від приблизно 62% для осіб без електорального досвіду до близько 32% для тих, хто мав досвід обрання. Різниця складає близько 30 відсоткових пунктів, що є одним із найбільших за величиною ефектів у моделі.

Наявність виборної посади відноситься до категорії компетентності, оскільки свідчить про управлінські навички. Очікувалося, що категорії компетентності позитивно впливатимуть як і на статус призначення та і на період перебування. Проте, виявилось, що особи, які мали успішний електоральний досвід, мають нижчі шанси стати штатним радником порівняно з тими, хто не мав такого досвіду.

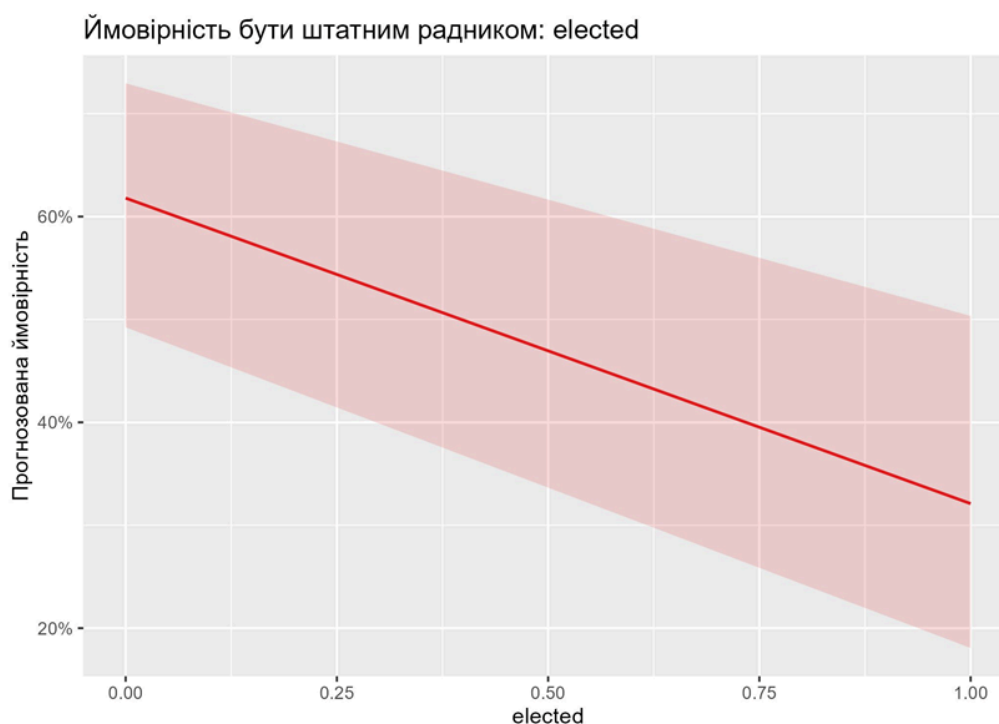


Рис. 15. Прогнозована ймовірність бути штатним радником залежно від електорального досвіду.

Джерело: власні обчислення на основі біографічних даних сайту Рух ЧЕСНО.

До того ж, особи без електорального досвіду мають помітно вищу прогнозовану ймовірність бути штатними радниками впродовж усього терміну перебування на посаді (Додаток G). Навіть на початку (перший рік) особи з

електоральним досвідом мають позицію близько 47% проти 75% і ця різниця зберігається далі.

Пояснюємо це тим, що такі радники мають власну електоральну базу і певний ступінь незалежності від президента. Це може робити їх менш придатними для ролі штатного радника, адже особа зацікавлена в просування себе як політика. Президент, ймовірно, уникає залучати до свого апарату осіб із політичними амбіціями. Їх простіше і доцільніше тримати у позаштатному статусі, формально не позбавляючи себе можливості у співпраці.

Для глибшого розуміння того, як статистично значущі предиктори взаємодіють між собою, було побудовано графіки прогнозованих ймовірностей для комбінацій предикторів. Завдяки комбінованому аналізу можемо спостерігати не лише окремий ефект кожної змінної, а й те, як вони разом формують профіль типового штатного або позаштатного радника.

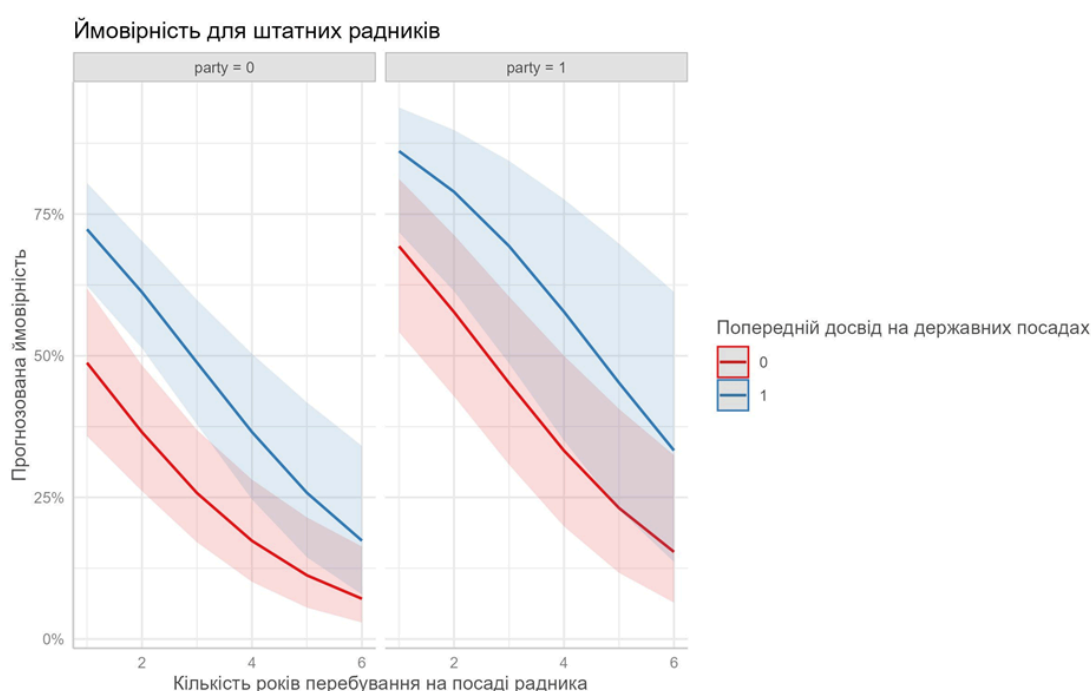


Рис. 16. Прогнозована ймовірність бути штатним радником залежно від тривалості перебування, досвіду на державних посадах та членства в президентській партії.

Джерело: власні обрахунки на основі біографічних даних сайту Рух ЧЕСНО.

Як показано на Рис. 16 найвища ймовірність бути штатним радником спостерігається серед осіб, які одночасно є членами президентської партії та

мають попередній досвід на державних посадах. Прогнозована ймовірність для такої категорії на початку перебування на посаді сягає понад 85%. Натомість особи, які не відповідають жодній із цих умов, мають ймовірність лише близько 50% навіть на першому році.

Цей результат виокремлюємо як підтвердження третій категорії - фахівців з політичними зв'язками. Президент при формуванні штатного складу радників обирає кандидата з партійною лояльністю і практичним державним досвідом. Поєднання обох характеристик суттєво підвищує ймовірність отримання саме штатного, а не позаштатного статусу.

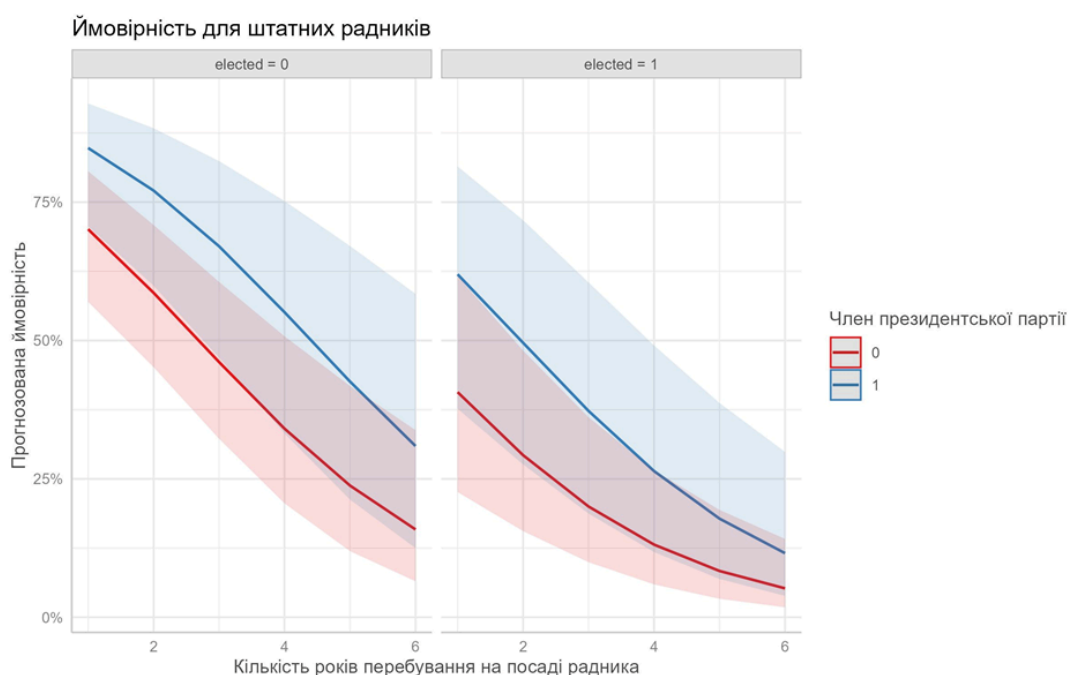


Рис. 17. Прогнозована ймовірність бути штатним радником залежно від тривалості перебування, членства в партії та електорального досвіду.

Джерело: власні обрахунки на основі біографічних даних сайту Рух ЧЕСНО.

Електоральний досвід знижує ймовірність бути штатним радником незалежно від партійної приналежності (Рис.17). Навіть серед членів президентської партії особи з електоральним досвідом мають помітно нижчу прогнозовану ймовірність порівняно з тими, хто партійний, але виборів не проходив. Тобто наявність політичної посади є своєрідним стримуючим чинником, який знижує ймовірність потрапити до штатного апарату радників

навіть попри партійну лояльність. Президент надає перевагу тим радникам, які не мають електоральних намірів.

Отже, дві моделі бінарної логістичної регресії дають підстави для кількох важливих висновків. Агреговані змінні компетентність, лояльність, фахівці з політичними зв'язками не визначають статистично значущою мірою ймовірність бути призначеним саме штатним, а не позаштатним радником. Гіпотеза про більшу компетентність штатних радників у даних не підтвердилась. Припускаємо, що ці характеристики є необхідною умовою для того, щоб узагалі розглядатись як кандидат, але не чинником, що визначає конкретний статус призначення.

Найбільш значущими виявились тривалість перебування на посаді, попередній досвід на державних посадах, членство в президентській партії, а також наявність електорального досвіду. Ці результати можна інтерпретувати використовуючи категорію фахівців з політичними зв'язками: президент залучає радників, які є лояльними йому через партійну приналежність, а також володіють фаховими знаннями завдяки попередньому досвіду роботи в державному апараті і до того ж не мають електорального досвіду.

Також, результати показують, що президенти добирають штатних радників передусім за лояльністю, а не за компетентністю. Вирішальне значення має партійна належність, походження кандидата та його особиста залежність від президента, а не знання чи відданість. Це відповідає логіці президентських систем, де близьке оточення формується з огляду на утримання контролю та усунення внутрішньої конкуренції.

Висновки

Інститут радників президента України залишається однією з найменш вивчених структур кадрової політики в системі виконавчої влади. Ця робота зробила спробу заповнити частину прогалини через емпіричний аналіз біографічних характеристик 304 призначених радників за шість президентських каденцій.

Основне дослідницьке питання стосувалося того, чим керуються президенти при доборі штатних радників – компетентністю, лояльністю чи їх поєднанням. Агреговані змінні лояльності, компетентності, фахівці з політичними зв'язками не виявилися статистично значущими предикторами того, чи отримає особа статус штатного радника. Припускаю, що ці характеристики є необхідною, але недостатньою умовою для розгляду кандидатури для призначення на посаду.

Виявлено чотири статистично значущих предиктори: тривалість перебування на посаді, попередній досвід роботи в державних структурах, членство в президентській партії та наявність електорального досвіду. Зі збільшенням терміну перебування на посаді ймовірність мати штатний статус знижується. Ті, хто залишається довго, зазвичай переходять на позаштатну форму роботи або залишають посаду. Досвід на державних посадах і партійна приналежність підвищують шанси на призначення штатним радником. В той час як електоральний досвід знижує, оскільки особи з політичними амбіціями мають меншу ймовірність призначення.

Партійна лояльність та державний досвід дають найвищу ймовірність отримати статус штатного радника. Це підтверджує доцільність виокремлення третьої категорії – фахівців з політичними зв'язками (поєднання лояльності та компетентності). Для штатних радників є типовою концепція, згідно з якою глава держави шукає компромісний варіант між політично відданим кандидатом та компетентним фахівцем.

Відповідно портрет штатного радника президента України є таким: чоловік середнього віку, з досвідом роботи в державних структурах, член

президентської партії, без власних електоральних амбіцій і без тривалого стажу на посаді радника. Він є інституційно залежним від президента, ідеологічно близьким через партійність і при цьому достатньо компетентним, щоб виконувати покладені консультативні функції. У підборі кадрів переважає ані меритократія, ані патронаж. Це інституційна логіка, де контроль над апаратом важливіший за незалежну експертизу.

Тобто формування близького кола радників підпорядковане не лише функціональним потребам, а й утриманню влади та зменшення внутрішньої конкуренції. Лояльність у чистому вигляді (особисті зв'язки) не є ні єдиним, ні навіть домінуючим чинником. Вирішальну роль відіграє саме поєднання партійної приналежності з досвідом на державних посадах.

Відсутність законодавчо закріплених вимог до посади радника, непрозорість призначень і поступове виведення штатних радників за межі державної служби створюють умови, за яких контроль громадськості за цим інститутом є мінімальним. Інститут радників виконує консультативну функцію, тому прозорість кадрових рішень має бути частиною підзвітності виконавчої влади.

Для подальших досліджень залишається відкритим питання про якісну сторону роботи радників – чи справді ті, хто потрапив до штату, виконували функції радників, чи посада слугувала насамперед механізмом символічної винагороди за лояльність. Відповідь на це питання потребує доступу до інформації, яка наразі залишається закритою.

Список використаних джерел та літератури

1. Бруйка М. Чинники призначення і перебування на посаді радника президента України. (2025) Агора. Журнал соціальних наук , 3(1), 30-47. <https://doi.org/10.1234/2786-9202/3.1-30-47>
2. Мацієвський Ю. В., Лебедюк В. М. Як писати наукові роботи з політології? Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2015. 148 с. URL: https://lib.oa.edu.ua/files/funds/vudavnutstvo/posibnyk_Lebediuk_1-5_148%20pages.pdf (дата звернення: 01.04.2026).
3. Про звільнення Ю. Баскакова з посади Радника Президента України : Указ Президента України від 25.10.1994 № 413/94. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/413/94#Text> (дата звернення: 15.04.2026).
4. Про Положення про Радника Президента України : Указ Президента України від 02.08.2005 № 1103/2005. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1103/2005#Text> (дата звернення: 21.05.2026).
5. Про призначення В. Кузнецова Радником Президента України з питань інвестиційної політики : Указ Президента України від 04.10.1996 № 734/96. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/734/96/sp:max100#Text> (дата звернення: 25.05.2026).
6. Про призначення В. Теличка Радником Президента України : Указ Президента України від 06.07.1998 № 745/98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/745/98/sp:max100#Text> (дата звернення: 25.05.2026).
7. Про призначення Є. Кроля Радником Президента України : Указ Президента України від 21.06.2010 № 730/2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/730/2010/sp:max100#Text> (дата звернення: 25.05.2026).
8. Про призначення М. Цуркана Радником Президента України : Указ Президента України від 26.05.1998 № 592/98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/592/98/sp:max100#Text> (дата звернення: 25.05.2026).
9. Про Радника Президента України : Указ Президента України від 14.07.2021 № 309/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/309/2021#Text> (дата звернення: 25.05.2026).

10. Рух ЧЕСНО закликає Офіс Президента публікувати інформацію про всіх радників. Рух ЧЕСНО. URL: <https://www.chesno.org/post/6837/> (дата звернення: 15.05.2026).
11. Рух ЧЕСНО опублікував повний перелік радників Зеленського та Єрмака. Рух ЧЕСНО. URL: <https://www.chesno.org/post/5754/> (дата звернення: 12.04.2026).
12. УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ № 309/2021. Про Радника Президента України. Президент України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3092021-39465> (дата звернення: 15.05.2026).
13. Carl D., Victor L. Organizing Leviathan: Politicians, Bureaucrats, and the Making of Good Government. 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/325677711_Organizing_leviathan_Politicians_bureaucrats_and_the_making_of_good_government (date of access: 01.04.2026).
14. Colonnelli E., Prem M., Teso E. Patronage and Selection in Public Sector Organizations. American Economic Review. 2020. Vol. 110, No. 10. P. 3071–3099. URL: <https://doi.org/10.1257/aer.20181491> (date of access: 19.05.2026).
15. Council of Economic Advisers. The White House. URL: <https://www.whitehouse.gov/cea/> (date of access: 25.03.2026).
16. Dahlström C., Lapuente V. The Merit of Meritocratization: Politics, Bureaucracy, and the Institutional Deterrents of Corruption. Political Research Quarterly. 2012. Vol. 65, No. 3. P. 656–668. URL: <https://www.jstor.org/stable/41635262> (date of access: 01.04.2026).
17. Executive Office of the President. The White House. URL: <https://www.whitehouse.gov/eop/> (date of access: 25.05.2026).
18. Geddes B. Building State Autonomy in Brazil, 1930–1964. Comparative Politics. 1990. Vol. 22, No. 2. P. 217–235. URL: <https://doi.org/10.2307/422315> (date of access: 13.05.2026).
19. Geddes B. Politician's Dilemma: Building State Capacity in Latin America. Berkeley : University of California Press, 1994. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02687150> (date of access: 05.05.2026).
20. Hollibaugh G. E., Lewis D. E. Presidents and Patronage. American Journal of Political Science. 2014. Vol. 58, No. 4. P. 1024–1042. URL: <https://doi.org/10.1111/ajps.12083> (date of access: 05.05.2026).

21. Lewis D. E. The Politics of Presidential Appointments: Political Control and Bureaucratic Performance. Princeton : Princeton University Press, 2014. 312 p. URL: <https://www.jstor.org/stable/j.ctt7rnqz> (date of access: 22.05.2026).
22. Matsiyevsky Y. Old Political Habits Die Hard in Ukraine. PONARS Eurasia Policy Memo. 2017. URL: <https://www.ponarseurasia.org/old-political-habits-die-hard-in-ukraine/> (date of access: 01.06.2026).
23. McDonnell E., Vilaça L. Hybrid State Building. Comparative Politics. 2021. Vol. 54, No. 1. URL: <https://doi.org/10.5129/001041521X16105322356559> (date of access: 14.05.2026).
24. McDonnell E. M., Vilaça L. V. Between Pockets of Efficacy and Islands of Excellence: Accounting for the Variance in State Capacity. World Development. 2021. Vol. 144. Article 105461. URL: <https://doi.org/10.1093/oso/9780192864963.003.0001> (date of access: 14.05.2026).
25. Niklasson B., Jezierska K. The Politicization of Diplomacy: A Comparative Study of Ambassador Appointments. International Affairs. 2024. Vol. 100, No. 4. P. 1653–1673. URL: <https://doi.org/10.1093/ia/iaae116> (date of access: 03.04.2026).
26. Ouyang E., Waterman R. W. The Missing Element. Presidential Studies Quarterly. 2017. Vol. 47, No. 1. P. 62–91. URL: <https://www.jstor.org/stable/48758607> (date of access: 15.05.2026).
27. Panizza F., Peters B. G. The Politics of Patronage Appointments in Latin American Central Administrations. Pittsburgh : University of Pittsburgh Press, 2022. URL: <https://doi.org/10.2307/j.ctv35bfdwc> (date of access: 19.05.2026).
28. Toral G. How Patronage Delivers: Political Appointments, Bureaucratic Accountability, and Service Delivery in Brazil. American Journal of Political Science. 2024. Vol. 68, No. 2. P. 797–815. URL: <https://doi.org/10.1111/ajps.12758> (date of access: 01.04.2026).
29. Zaida Z., Rong L. The Relationship of Holland Theory in Career Decision Making: A Systematic Review of Literature. Journal of Critical Reviews. 2020. Vol. 7, No. 9. URL: <https://doi.org/10.31838/jcr.07.09.165> (date of access: 24.03.2026).

Додатки

Додаток А

Змінні для аналізу

Змінна	Опис	Назва	Вимірювання
Науковий ступінь	Якщо радник має науковий ступінь доктора наук чи кандидата наук на момент перебування на посаді (до уваги брався останній ступінь який має радник)	academic_degree	0 - ні; 1 - так.
Виборна посада	Перемога у виборах та обіймання виборних посад (депутат, мер)	selected	0 - ні; 1 - так
Попередній досвід в органах державної ради	Радник попередньо працював на державних посадах (міністр, заступник міністра, посол, державний секретар, керівник держ. органу)	last_job_in_politics	0 - ні; 1 - так.
Робота на виборчій кампанії	Радник висловлював підтримку кандидату в президенти під час передвиборчої кампанії, або працював у виборчому штабі кандидата в президенти	support_elections	0 - ні; 1 - так.
Приналежність до партії	Якщо радник та президент є членами однієї партії	party	0 - ні; 1 - так

Особисті зв'язки	Якщо радник президенту довірена особа, бізнес партнер, друг або родич	connection	0 - ні; 1 - так.
Попередньо співпрацювали	Особа співпрацювала з президентом до призначення на посаду радника	previously_cooperated	0 - ні; 1 - так.
Каденція	Під час каденції якого президента був радником	cadence	
Штатний, позаштатний	Радника призначено як штатного чи позаштатного	internal_external	0 - позаштатний; 1 - штатний
Стать	Чоловік, жінка	gender	0 - жінка; 1 - чоловік
Вік	Вік кандидата на момент призначення радником	age	Вимірюється в роках

Описова статистика

variable	n	mean	median	sd	min	max
age	303	50,1	50	10,09	28	81
period2	303	2,2	2	1,34	1	6
academic_degree	303	0,48	0	0,50	0	1
selected	303	0,46	0	0,50	0	1
last_job_in_politics	303	0,44	0	0,50	0	1
competence	303	1,37	1	0,84	0	3
previously_cooperated	303	0,08	0	0,28	0	1
connection	303	0,25	0	0,43	0	1
support_elections	303	0,09	0	0,30	0	1
party	303	0,28	0	0,45	0	1
loyalty	303	0,7	1	0,53	0	2
ran_for_office	303	0,48	0	0,50	0	1
elected	303	0,37	0	0,48	0	1
internal_external_bin	303	0,51	1	0,50	0	1

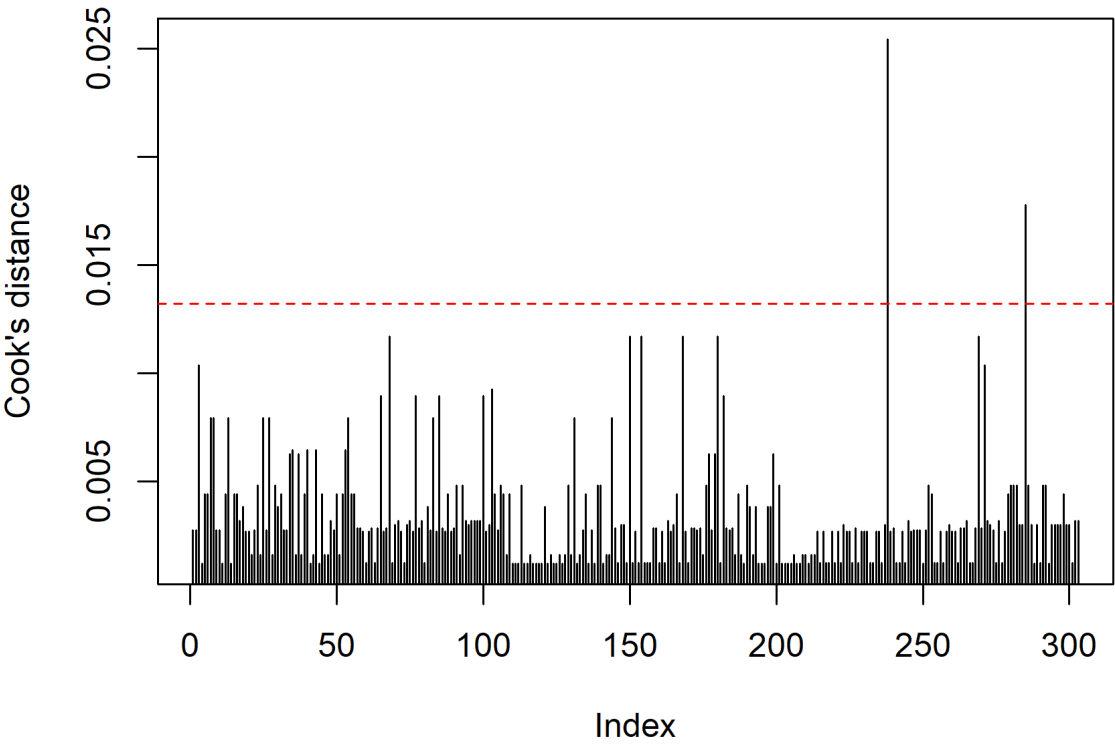
Модель 1: логістична регресія

term	odds_ratio	conf.low	conf.high	p.value
(Intercept)	0.709	0.298	1.659	0.4298
competence	1.197	0.748	1.931	0.4552
loyalty	1.111	0.438	2.851	0.8249
competence:loyalty	1.069	0.614	1.854	0.8126

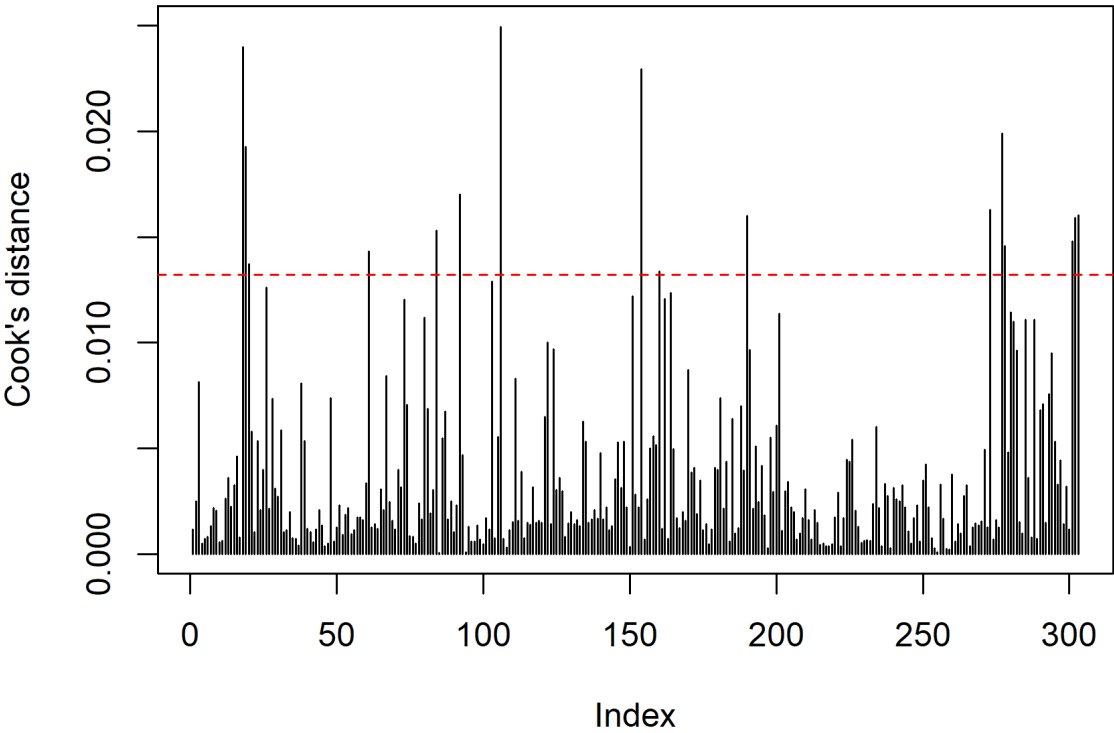
Модель 2: логістична регресія

term	odds_ratio	conf.low	conf.high	p.value
(Intercept)	6.422	1.178	37.083	0.0339
gender_bin	0.525	0.188	1.363	0.1975
age	0.980	0.953	1.007	0.1432
period2	0.604	0.489	0.737	0.0000
academic_degree	1.267	0.752	2.148	0.3762
selected	2.471	0.874	7.571	0.0967
last_job_in_politics	2.746	1.487	5.193	0.0015
previously_cooperated	1.683	0.645	4.527	0.2914
connection	1.707	0.855	3.496	0.1353
support_elections	0.969	0.360	2.575	0.9496
party	2.375	1.059	5.506	0.0390
ran_for_office	0.947	0.390	2.316	0.9048
elected	0.292	0.085	0.902	0.0391

Відстань Кука Модель 1



Відстань Кука Модель 2



Прогнозована ймовірність бути штатним радником залежно від тривалості
перебування та електорального досвіду

