

СЕКЦІЯ 2

НОВІ МОДЕЛІ ВРЯДУВАННЯ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ВИКЛИКИ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

АДАПТИВНЕ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТИТУЦІЙНА ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ

Круглов Віталій

доктор наук з державного управління,
професор кафедри соціології і публічного управління
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
ORCID: 0000-0002-7228-8635

Сучасний етап розвитку державності характеризується стрімким переходом від відносно прогнозованого та стабільного середовища до умов перманентної турбулентності, комплексності та нелінійності. Трансформаційні процеси розглядаються в сучасному науковому дискурсі переважно через поняття VANI-світу (крихкий, тривожний, нелінійний). Глобальні виклики, зокрема масштабні пандемії, збройні конфлікти, різкі економічні флуктуації, масові міграційні процеси та кліматичні зміни, виявили критичні функціональні вразливості традиційних систем. Класична парадигма публічного управління, концептуально побудована на засадах жорсткої ієрархії, стандартизації процедур та довгостроковому лінійному плануванні, демонструє низьку ефективність у кризових ситуаціях, що вимагають швидкого реагування та інституційної гнучкості.

У достатньо складному контексті починає домінувати концепція інституційної стійкості – здатність державних інституцій не лише ефективно витримувати деструктивні впливи зі збереженням своєї базової функціональності, але й швидко трансформуватися, адаптуючись до принципово нових умов середовища. Забезпечення необхідного рівня стійкості є об'єктивно неможливим у межах застарілих управлінських моделей, що актуалізує нагальну необхідність системного переходу до парадигми адаптивного публічного управління [1].

Адаптивне публічне управління є надзвичайно складною, самоорганізованою та динамічною системою інституційних взаємодій, побудова якої дає змогу системі оперативно змінювати внутрішні процеси, оптимально перерозподіляти наявні ресурси та своєчасно змінювати регуляторні рамки у відповідь на різноманітні виклики. На відміну від традиційного антикризового менеджменту, адаптивне управління виступає як проактивна, базова інституційна характеристика сучасних органів влади. Управлінські процеси глибоко імплементуються у діяль-

ність органів публічної влади всіх рівнів через механізми безперервного аналізу середовища, застосування предиктивної аналітики та запровадження циклічного, ітеративного підходу до ухвалення управлінських рішень [2].

Інституційна основа стійкості формується, структурується та безперервно підтримується через декілька взаємопов'язаних ключових вимірів адаптивності. Першим і найбільш фундаментальним виміром є структурна та організаційна гнучкість системи публічного адміністрування. Вона передбачає суттєве посилення горизонтальної міжвідомчої координації та практики створення крос-функціональних, міждисциплінарних проектних команд. Упровадження гнучких підходів у діяльність державного сектору дає змогу долати ізольовані дії органів влади на основі виключно відомчих інтересів та власних ключових показників ефективності. Мережеві моделі взаємодії забезпечують швидкий обмін критично важливою інформацією та ресурсами. Надзвичайно важливою складовою структурної гнучкості є реальна децентралізація владних повноважень із делегуванням права ухвалення оперативних рішень на ті рівні публічного управління, які знаходяться найближче до джерела виникнення проблеми. Інтегрована система управління уможливорює швидке реагування у кризових ситуаціях, завчасно виявляти потенційні ризики та вдосконалювати затвердження рішень в умовах постійної мінливості та непередбачуваності [3].

Другим, не менш важливим виміром концепції, є когнітивна, інформаційна та технологічна адаптивність інституцій. Рівень інституційної стійкості в сучасних інформаційних реаліях прямо та безпосередньо корелює зі здатністю державного апарату збирати, обробляти, верифікувати та інтерпретувати масиви даних у режимі реального часу. Впровадження інноваційних інструментів штучного інтелекту, алгоритмів машинного навчання та предиктивного аналізу дає змогу виявляти наближення соціально-економічних, екологічних чи безпекових кризових явищ. Завдяки цьому органи влади отримують стратегічну можливість здійснювати точне сценарне моделювання, всебічно оцінювати потенційні ризики ще до моменту повномасштабної актуалізації загрози.

Третім виміром виступає нормативно-правова та регуляторна адаптивність. В умовах воєнного стану, де ситуація змінюється стрімко й непередбачувано, системи публічного управління вже не можуть бути жорсткими та інерційними. Здатність оперативно реагувати на нові виклики вимагає принципово іншої організаційної логіки, яка спирається на розподіл владних повноважень між різними рівнями управління та формування механізмів, здатних трансформуватися разом із обставинами [4]. За результатами проведення тестування органи влади можуть отримувати достовірні емпіричні дані, які є необхідними для подальшого виваженого коригування національної нормативної бази. Зазначений підхід дає змогу державі активно стимулювати інновації, водночас мінімізуючи масштабні систем-

ні ризику, що неминуче виникають у разі директивної імплементації неперевіре-них рішень одразу на загальнонаціональному рівні.

Адаптивне публічне управління цілеспрямовано створює надійну інститу-ційну пам'ять та формує особливу прогресивну організаційну культуру – безпе-рервного навчання на помилках. У такій управлінській парадигмі контрольована невдача під час реалізації пілотного проєкту чи експерименту розглядається не як привід для застосування жорстких адміністративних чи дисциплінарних санк-цій до виконавців, а як цінне джерело верифікованих аналітичних даних, необ-хідних для подальшого вдосконалення державної політики.

Попри теоретичні та практичні переваги, реалізація парадигми адаптивного публічного управління стикається зі значним інституційним спротивом на всіх рівнях влади. Бюрократичні системи за самою своєю природою, логікою побу-дови та генезою схильні до збереження максимальної стабільності, максимізації контролю над процесами та уникнення будь-яких непередбачуваних ризиків. Ключовим стратегічним завданням модернізації державного апарату стає фор-мування принципово нового ціннісного та професійного профілю публічного службовця. Сучасний публічний службовець – це висококваліфікований, само-стійний фахівець зі здатністю до глибокого критичного та системного мислення та готовністю брати на себе персональну відповідальність, діючи ефективно на-віть в умовах суворої інформаційної асиметрії, дефіциту часу та ресурсів.

Сучасна безпрецедентна складність та багатовимірність завдань, що стоять перед державою, вимагає переосмислення ролі органів влади в суспільстві. У ме-жах адаптивного підходу органи влади дедалі частіше відіграють роль модера-тора діалогу та розробника інституційних систем. Держава створює та підтримує відкриті платформи для спільного врядування, активно залучаючи до розв'язан-ня проблем максимально широкі мережі зацікавлених сторін та стейкхолдерів (експертне та академічне середовище, бізнес-асоціації, неурядові організації, во-лонтерські рухи та територіальні громади). Відповідна синергія спільних зусиль, постійний діалог та максимальна диверсифікація джерел управлінського досвіду формує основу інституційної стійкості, що може витримати руйнівний тиск су-часних мультикриз та забезпечити сталий розвиток в епоху глобальної невизна-ченості.

Необхідно зазначити, що в сучасну епоху глобальної нестабільності, стрім-кої інформатизації та непередбачуваності класичні ієрархічно-бюрократичні мо-делі управління вичерпують свій ресурс ефективності. Адаптивне публічне управ-ління постає в науковому та практичному дискурсі як концептуально цілісна інституційна основа. Зазначена основа є критичною передумовою для забезпе-чення довгострокової стійкості сучасної держави. Здатність системи державного управління до швидкої та адекватної структурної реконфігурації, глибокої інтег-

рації інноваційних технологій аналізу великих даних, впровадження гнучких регуляторних механізмів, а також розвитку широких мереж безпосередньо визначає життєздатність усього суспільства в складних умовах кризи. Перспективи подальших наукових розвідок будуть сфокусовані на розробці прикладних методик оцінювання реального рівня інституційної адаптивності органів публічної влади.

Список використаних джерел

1. Проданик В. М., Воротін В. Є. Сталий розвиток публічного управління: політико-управлінський аспект. *Державне будівництво*. 2025. № 1(37). С. 139–151. DOI: 10.26565/1992-2337-2025-1-10.
2. Janssen M., Van der Voort H. Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management*. 2020. Vol. 55. P. 102180. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102180.
3. Круглов В. Системний розвиток моделей підтримки рішень органів публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю, м. Івано-Франківськ, 30 трав. 2025. За наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. Л. С. Мосора. Т. 2. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2025. С. 228–231.
4. Круглов В. Моделі ефективного публічного управління в умовах воєнного стану. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 10. С. 64–73. DOI: 10.31470/2786-6246-2024-10-64-73.

АМБІДЕКСТРІЯ ЯК СТРАТЕГІЯ АДАПТАЦІЇ ПЕРЕХІДНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Чальцева Олена

доктор політичних наук,
професор кафедри політології та державного управління,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: 0000-0003-3922-7619

Актуальність дослідження зумовлена тим, що у ХХІ столітті перехідні системи (апріорі нестабільні), які демократизуються і формують свої національні моделі публічної політики стикаються з безпрецедентними викликами, серед яких ключовими є політичні, економічні, безпекові та інші проблеми. Традиційні ієрархічні («командно-контрольні») моделі управління демонструють свою неефективність в умовах, коли неможливо точно передбачити наслідки рішень та знайти ефективну і на перспективу оптимальну альтернативу розв'язання проблем. У цих умовах постає гостра наукова та практична потреба у переході до парадигми адаптивного врядування (adaptive governance), тобто такого інституційного дизайну, який гарантує не лише інерційне реагування на виклики, а й збере-