

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 XXI 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-

ження легітимності та емерджентності політичної системи. Зазначена парадигма концептуалізує управління не як пошук статичного ідеалу, а як ітеративний процес «навчання через дію», де публічна політика розглядається як експеримент із вбудованими ефективними петлями зворотного зв'язку.

Сучасний теоретико-методологічний вимір проблеми представлений у концепціях, представлених у менеджеріальній, управлінській і політичній науках. Так, концепція нової парадигми управління (С. Гетцфілд-Доддс, В. Герлаг, Т. Компас, А. Со, 2019) розглядає адаптивне врядування як пряму відповідь на поразку традиційної ієрархічної («командно-контрольної») моделі держави. Дослідники цього напрямку виділяють три причини неефективності традиційного управління: складність проблем (екологічні, соціальні, економічні фактори тісно пов'язані), глибоку невизначеність та конфліктність інтересів у суспільстві, де не існує єдиного ідеального рішення [2].

Концепція парадоксального «балансуючого акту» (Марійн Янссен та Хайко ван дер Ворт, 2016) фокусуються на конфлікті між традиційними цінностями урядів (стабільність і підзвітність) та сучасною потребою в адаптивності. Дослідження М. Янссена та Х. ван дер Ворта, викриває парадокс управління: адаптивне врядування є постійним «балансуючим актом» між традиційними імперативами стабільності й підзвітності та сучасною потребою в інноваційності. У зв'язку із цим, на їх думку, критично важливим є розмежування категорій: *гнучкість* (agility) як швидке реагування в межах існуючих структур та *адаптивність* (adaptivity) як здатність змінювати самі правила та процеси у відповідь на виклики [3].

Особливої уваги проблема набуває на тлі регіональних тенденцій демократичного відкату у транзитивних системах, яку демонструють такі країни як Угорщина, Сербія, Грузія та ін., що засвідчує тренд на персоналізацію влади, використання політичними лідерами інституційних слабкостей для поступового демонтажу демократичних запобіжників, звуження простору свободи та прав людини навіть за умов формального збереження демократичних процедур виборів. Це доводить, що формальна наявність інститутів без їх наповнення реальним змістом демократичних принципів є недостатньою для захисту політичної системи.

Емпіричний досвід транзиту України, свідчить про те, що попри значні зусилля з реформування державного управління після 2014 року, зокрема курс на децентралізацію, держава продовжує стикатися з проблемами політичної фрагментації та подвійної інституціоналізації. Цей феномен характеризується одночасним функціонуванням пострадянських за змістом патрон-клієнтських ієрархій і нових прозорих демократичних інститутів. Ця колізія знижує ефективність реалізації процедур та сприяє персоналізації влади. В умовах повномасштабної війни ситуація набуває екзистенційного характеру. Виникає особлива загроза,

коли громадяни в умовах надзвичайних обставин готові обміняти частину свобод на безпеку. Це відкриває простір для надзвичайних повноважень виконавчої влади, які вкрай важко змінити після завершення кризи, адже тимчасове має тенденцію ставати постійним. Інституціональні «пастки» в таких умовах не тільки перешкоджають реалізації потенціалу розвитку, але й можуть запустити механізм незворотної деградації соціальних структур, коли публічна сфера згортається, поступаючись місцем вузькогруповим інтересам. Один із головних засобів запобігання цьому сценарію – розвиток реальної, а не фасадної демократії, що забезпечує врахування думки різних акторів. Українське громадянське суспільство, яке продемонструвало безпрецедентну стійкість, є тим ресурсом, що може компенсувати слабкість державних інституцій, проте цей ресурс потребує інституціоналізації через нові форми партнерства з владою і бізнесом.

У зв'язку з цим, критично важливим є наукове та практичне обґрунтування моделі «інституційної амбідекстричності», яка характеризує здатність системи публічного управління бути «дворукою». Це означає необхідність знайти парадоксальний баланс: з одного боку, ефективно використовувати існуючі стабільні процедури для забезпечення порядку та безпеки, а з іншого активно досліджувати та впроваджувати нові, інноваційні та гнучкі підходи для відповіді на сучасні і майбутні виклики, навіть в умовах невизначеності [1]. Саме інституційна гнучкість, яка заснована на спільних демократичних цінностях, а не виключно на жорсткій букві бюрократичних процедур, здатна стати запорукою збереження демократії в умовах системних загроз, а в перехідних системах сприяти еволюційному розвитку і ефективному реформуванню системи. Для України така концепція та її практичне втілення можуть бути логічним виходом в умовах невизначеності та військової агресії. Амбідекстрична система здатна воювати і реформуватися одночасно, зберігаючи керованість і відкритість до інновацій.

Варто зазначити, що адаптивність політичних інститутів в умовах невизначеності не є автоматичним процесом. Вона вимагає свідомого конструювання дизайну, який би враховував «пастки», «стежки залежності» та ризики демократичного відкату. Досвід транзитивних систем демонструє, що формальна наявність демократичних інститутів без наповнення їх реальним змістом співуправління та контролю є недостатньою. Майбутнє політичних систем регіону залежатиме від здатності еліт та громадянського суспільства сформувати модель управління, яка поєднує інституційну стійкість із гнучкістю, забезпечуючи перехід від імітації до реальної суб'єктності в публічній політиці.

Отже, аналітичний супровід процесів інституційної адаптації є надзвичайно актуальним, адже для перехідних систем, таких як українська, амбідекстрична система є логічним виходом із невизначеності, вона дає змогу державі воювати і реформуватися одночасно. Саме свідоме конструювання гнучкого інституційно-

го дизайну, заснованого на демократичних цінностях і культурі підзвітності, здатне стати запорукою збереження демократії та виживання держави в умовах системних загроз, є єдиним дієвим механізмом, який уможливорює паралельне ведення війни та реалізацію структурних реформ, запобігаючи незворотній деградації політичної системи.

Список використаних джерел

1. Cannaerts N., Segers J., Warsen R. Ambidexterity and Public Organizations: A Configurational Perspective. *Public Performance & Management Review*. 2020. Vol. 43, № 3. P. 688–712. DOI: 10.1080/15309576.2019.1676.

2. Adaptive Governance: Managing Complexity and Uncertainty in Social-Ecological Systems / S. Getzfeld-Dodds, W. Gerlagh, T. Compas, A. Yeo. 2019. DOI: 10.1007/s11625-019-00708-2.

3. Janssen M., Van der Voort H. Adaptive governance / Towards a stable, accountable and responsive government. *Government Information Quarterly*. 2016. DOI: 10.1016/j.giq.2016.02.003.

**МОДЕЛІ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА:
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ
ТА ПРАКТИЧНІ ОБМЕЖЕННЯ**

Тесля Андрій

здобувач третього рівня вищої освіти
кафедри політології та державного управління,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
(керівник – проф. Олена Чальцева)
ORCID: 0009-0009-4553-4181

Публічно-приватне партнерство (надалі ППП) в сучасній системі публічного управління доцільно розглядати як інституційно оформлений інструмент реалізації державної політики, який поєднує стратегічні цілі держави з фінансовими, технологічними та управлінськими можливостями бізнесу. Зростання потреб у модернізації інфраструктури, зростаючий суспільний запит на якісні публічні послуги та обмеженість бюджетних ресурсів обумовлюють актуальність пошуку таких організаційних рішень, що дають змогу реалізовувати довгострокові проекти без втрати публічного контролю над суспільно значущими результатами. У цьому контексті публічно-приватне партнерство постає не лише як механізм залучення інвестицій, а як комплексна інституційна конструкція, у межах якої визначаються правила взаємодії сторін, порядок розподілу функцій, відповідальності, ризиків і вигід.

Водночас ефективність ППП ніколи не є автоматичним наслідком власне факту підписання договору. Вона залежить від рівня зрілості правового середо-