

По-четверте, нова модель публічного врядування, адаптована до умов невідомості, повинна базуватися на інтеграції гуманістичних цінностей та управлінського професіоналізму. Успіх окремого керівника у цій моделі стає невіддільним від успіху громади, яку він представляє та якій служить.

Подальші дослідження у контексті менеджменту успіху в публічному управлінні видаються перспективними у кількох напрямках. Насамперед, порівняльний аналіз психологічних типів успішних лідерів публічного сектору з метою верифікації та уточнення запропонованої «формули успіху». Розроблення методичних рекомендацій щодо імплементації концепції менеджменту успіху в програмі підготовки та підвищення управлінських кадрів, що передбачає операціоналізацію абстрактних компонентів «формули» у вигляді конкретних навчальних модулів, тренінгових програм та оцінювальних інструментів. Актуальним напрямом є дослідження впливу цифровізації публічного управління на традиційні компоненти «формули успіху», зокрема, трансформації ролі особистісних чинників ефективності в контексті дистанційної роботи, штучного інтелекту та автоматизації управлінських процесів.

Список використаних джерел

1. Козюра І. Формула успіху. Лубни: Інтер Парк, 2017. 88 с. <https://vadnd.org.ua/app/uploads/2017/04/Козюра-І.-Формула-Успіху.pdf> (дата звернення: 31.03.2026).
2. Козюра І. Шлях до успіху. Лубни: Інтер Парк, 2018. 114 с.
3. Нестуля О. О., Нестуля С. І. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.): навч. посіб. Полтава: ПУЕТ, 2016. 375 с. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/8927> (дата звернення: 31.03.2026).

АДАПТИВНЕ ВРЯДУВАННЯ В КООРДИНАТАХ З. БАУМАНА, У. БЕКА ТА Ш. ЗУБОФФ

Артеменко Андрій

доктор філософських наук,
професор кафедри філософії та суспільних наук,
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут»
ORCID: 0000-0002-2445-5902

Термін «цифрова демократія» (або е-демократія) часто помилково зводять лише до технічних аспектів, як-от: голосування через платформний додаток. Проте в контексті адаптивного врядування та суспільства ризику це поняття набуває значно ширшого, системного значення. На наш погляд, цифрова демократія – це спосіб організації суспільно-політичних відносин, за яким інформаційно-комунікаційні технології використовуються для розширення прав громадян, підвищення прозорості влади та створення нових каналів безпосереднього впливу на державну політику.

Перехід від статичних ієрархій до адаптивного врядування в цифрову епоху потребує фундаментального переосмислення природи публічної політики. В умовах, коли поняття «норми» постійно трансформується, традиційне державне управління, орієнтоване на довгострокове планування, втрачає свою прогностичну силу. На зміну йому приходять концепції предиктивної та партисипативної демократії, де цифрові інструменти слугують не просто технічним додатком, а «нервовою системою» держави, здатною миттєво реагувати на зміни. Центральною тезою такого підходу є відмова від ілюзії повного контролю на користь стратегічної гнучкості. Якщо в традиційній моделі публічна політика розглядалася як лінійний процес – від ідентифікації проблеми до оцінки результатів, – то в епоху високої невизначеності цей цикл замикається у форматі безперервного навчання (policy learning).

Для розуміння глибини цієї трансформації необхідно звернутися до соціальної онтології XXI століття. Якщо Ульріх Бек у своїй праці «Суспільство ризику» акцентував увагу на переході від розподілу благ до розподілу ризиків, що породжуються самою модернізацією, то Зигмунт Бауман доповнює цю картину концепцією «плинної сучасності» (liquid modernity). Для З. Баумана сучасність – це стан, у якому форми (соціальні інститути, партнерства, життєві траєкторії) руйнуються швидше, ніж встигають закріпитися нові. У цьому «плинному» світі публічна політика стикається з ерозією соціальних зв'язків, коли громадянин більше не прив'язаний до стабільної структури, а прекаріат стає втіленням цієї плинності – класом, що живе в режимі постійної тимчасовості.

Порівняння цих концепцій виявляє фундаментальний виклик для врядування. У. Бек говорить про потребу в «рефлексивній модернізації», тобто здатності держави усвідомлювати побічні ефекти власного розвитку, тоді як З. Бауман вказує на кризу агентності – людина в плинному світі часто відчуває безсилля перед глобальними потоками капіталу та інформації. Цифрова демократія в цьому контексті має стати «якорем», що повертає суб'єктність прекарізованому індивіду, трансформуючи цифрові платформи на інструменти нової соціальної солідарності, здатної протистояти атомізації суспільства.

Проте тут виникає третій, критичний вектор аналізу, запропонований Шошаною Зубофф у концепції «капіталізму стеження» (surveillance capitalism). Ш. Зубофф стверджує, що в сучасну епоху людський досвід стає безкоштовною сировиною для перетворення на поведінкові дані, які використовуються для прогнозування та контролю. Якщо У. Бек боявся техногенних катастроф, а З. Бауман – соціальної розмитості, то Ш. Зубофф попереджає про загрозу «інструментарної влади», яка через алгоритми непомітно позбавляє людину права на майбутній час та вільний вибір.

Для публічної політики це означає, що адаптивне врядування не може бути просто алгоритмічним. Якщо держава копіює методи великих технологічних кор-

порацій, вона ризикує перетворити цифрову демократію на механізм автоматизованого нагляду. Тому ефективність врядування сьогодні визначається здатністю створити «цифровий поліс», де алгоритми підпорядковані інклюзивному діалогу, а дані використовуються не для маніпуляції поведінкою прекаріату, а для розширення його можливостей (empowerment).

Саме через синтез цих підходів ми виходимо на логіку «рефлексивного цифрового врядування». Це система, яка визнає ризики (за Бемом), адаптується до плінності інститутів (за Бауманом) і свідомо обмежує експлуатацію людської поведінки (протидіючи капіталізму стеження Зубофф). Держава трансформується у платформу, яка не лише збирає дані для «колективного зондування», а й гарантує прозорість алгоритмів, повертаючи громадянину право на участь у дизайні власного майбутнього.

Отже, відповідь на питання про ефективність публічної політики лежить у площині визнання нелінійності соціальних процесів. Адаптивне врядування – це стратегія виживання людської гідності в умовах, коли старі структури розчинилися в плінній сучасності, а нові цифрові архітектури загрожують стати інструментами тотального передбачення. Тільки через децентралізацію ухвалення рішень та етичну регуляцію технологій можливо сформувати стійку систему, де непередбачуване завтра стає простором для нового соціального маневру, а не об'єктом алгоритмічного обліку.

У межах дискусії про суспільство ризику, цифрова демократія – це механізм горизонтальної солідарності. Вона дає змогу долати соціальну ізоляцію прекаріату, надаючи йому інструменти для захисту своїх прав у нелінійному світі. Це система, де технології працюють не на нагляд (цифровий паноптикум), а на розширення можливостей (empowerment) кожної людини.

Перехід від статичних ієрархій до адаптивного врядування в цифрову епоху потребує фундаментального переосмислення самої природи публічної політики. В умовах, коли поняття «норми» постійно трансформується під тиском зовнішніх шоків, традиційне державне управління, орієнтоване на довгострокове планування, втрачає свою прогностичну силу. На зміну йому приходить концепція предиктивної та партисипативної демократії, де цифрові інструменти є не просто технічним додатком, а «нервовою системою» держави, здатною миттєво реагувати на зміни. Центральною тезою такого підходу є відмова від ілюзії повного контролю на користь стратегічної гнучкості. Якщо в традиційній моделі публічна політика розглядалася як лінійний процес – від ідентифікації проблеми до оцінки результатів, – то в епоху високої невизначеності цей цикл замикається у форматі безперервного навчання (policy learning).

Ефективність такої моделі безпосередньо залежить від механізмів «колективного зондування» (collective sensing), де цифрова демократія дає змогу іден-

тифікувати кризові явища через дані, що генеруються громадянами та сенсорними мережами, ще на етапі їх зародження. Це веде до розмивання меж між державним апаратом і суспільством, де уряд трансформується у платформу для краудсорсингу рішень та підтримки децентралізованих автономних організацій. Проте така технологічна реконфігурація набуває справжнього сенсу лише у світлі концепції «суспільства ризику» У. Бека. Визнання того, що сучасні ризики є глобальними та невидимими, змушує нас усвідомити, що об'єктом публічної політики тепер є не стабільний середній клас, а прекаріат – новий соціальний шар, чие життя позбавлене лінійних гарантій і передбачуваності.

Саме тут цифрова трансформація врядування зустрічається із соціальною реальністю. Відтак, адаптивне управління має запропонувати нову соціальну угоду, де цифрові інструменти участі стають способом компенсації економічної нестабільності через реальну політичну суб'єктність. Це передбачає створення гнучких систем підтримки – від портативних соціальних прав до динамічних алгоритмів допомоги, що «йдуть» за людиною незалежно від її статусу в гіг-економіці, перетворюючи розпорошений прекаріат на активного учасника політичного процесу.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що стратегічна ефективність публічної політики в епоху «плинної сучасності» та «суспільства ризику» безпосередньо залежить від синтезу технологічної гнучкості та глибокої соціальної рефлексії. Глибока цифровізація врядування, попри свій інноваційний потенціал, актуалізує виклик алгоритмічного детермінізму, що загрожує поглинанням людської суб'єктності системами штучного інтелекту. Відповіддю на цей виклик має стати перехід до моделі «рефлексивного врядування», де етичний дизайн та інклюзивний діалог виступають запобіжниками проти перетворення держави на інструмент тотального цифрового нагляду.

У межах такої парадигми публічна політика трансформується із набору статичних догм у динамічний протокол взаємодії. Цифрова демократія у такому випадку відіграє роль інтелектуального хабу, що інтегрує ресурс прекарізованих груп у процеси відкритої експертизи. Це дає можливість переосмислити роль держави: вона еволюціонує від ієрархічного контролера до модератора децентралізованих мереж, де прозорість алгоритмів та розподілена відповідальність стають єдиним фундаментом стійкості перед обличчям непередбачуваних криз.

Перспективи подальших розвідок полягають у комплексному дослідженні інституційних механізмів обмеження алгоритмічного детермінізму та розробці нормативно-правових інструментів забезпечення цифрової суб'єктності прекаріату як ключових чинників рефлексивного врядування в умовах суспільства ризику та плинної сучасності.

Список використаних джерел

1. Гайдучок П. П. Публічне управління в умовах невизначеності: теорія та практика адаптивності. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 12–18.
2. Цифрове врядування: монографія / [О. В. Карпенко та ін.]; за ред. О. В. Карпенка. Київ: Ідея Принт, 2020. 336 с.
3. Bauman Z. *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity Press, 2000. 240 p.
4. Beck U. *World at Risk*. Cambridge: Polity Press, 2009. 269 p.
5. Dunleavy P. *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and e-Government*. Oxford: Oxford University Press, 2016. 304 p.
6. Jessop B. *The State: Past, Present, Future*. Cambridge: Polity Press, 2016. 256 p.
7. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum, 2017. 192 p.
8. Standing G. *The Precariat: The New Dangerous Class*. London: Bloomsbury Academic, 2011. 198 p.
9. Zuboff S. *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. New York: PublicAffairs, 2019. 704 p.

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ПРОГРАМ INTERREG НА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Сиромолот Едуард

здобувач третього рівня вищої освіти

кафедри державного управління,

публічного адміністрування та економічної політики,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ORCID: 0009-0006-0118-4237

Моніторингові звіти Європейської комісії щодо виконання Україною передвступних зобов'язань (Acquis) як країни кандидата у члени Європейського Союзу (ЄС) надають розгорнуті рекомендації щодо виконання євроінтеграційних завдань, які важливо використовувати у процесі стратегічного планування регіонального розвитку України. Вони є компонентом розробки положень політик місцевого та регіонального управління соціально-економічними процесами з відокремленням тематичних дій як складової публічного управління розвитком територій та євроінтеграційного процесу з синхронізації і гармонізації саме нормативно-правових документів і кращих практик реалізації діючих політик ЄС.

Одним із важливих ідентифікованих тематичних дій, визначених у звіті Європейської комісії за 2024 рік, є завдання щодо встановлення зв'язків з європейськими групами територіального співробітництва для інтегрованого територіального багаторівневого управління в різних політичних інструментах, зокрема у програмах Interreg як демонстрації поступового наближення України до стандартів регіональної політики ЄС [1, с. 90].

Для виконання громадами та регіонами України цієї тематичної дії необхідно розробити матрицю управлінських рішень, яка стане підґрунтям для форму-