

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-87-1>

УДК 334.012.3:005.21

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF FORMING A DEVELOPMENT STRATEGY FOR PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION AND DIGITALIZATION

Маслак Ольга Іванівна

доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6793-4367>

Шапошников Костянтин Сергійович

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри бізнесу, адміністрування та права,
Університет трансформації майбутнього
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0640-9934>

Маслак Марія Володимирівна

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри маркетингу,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3322-740X>

Maslak Olga

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

Shaposhnykov Kostiantyn

University of Future Transformation

Maslak Mariya

National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

У статті досліджено теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку організацій публічної сфери. Доведено, що в умовах глобалізації та експоненційного зростання невизначеності традиційне стратегічне планування втрачає свою дієвість. Обґрунтовано необхідність трансформації механізмів управління публічним сектором шляхом імплементації інструментів стратегічного форсайту, сценарного моделювання та дата-центричного підходу. Розроблено концептуальну модель, яка доводить, що системне оновлення інституційного та методичного забезпечення дозволяє сформувати адаптивність і антикрихітність організацій. Визначено, що ефективність управління та інноваційний розвиток в умовах невизначеності критично залежать від темпів діджиталізації та залучення громадян як співтворців публічної цінності.

Ключові слова: стратегія розвитку, організації публічної сфери, стратегічне управління, управління, розвиток організацій, стратегічне планування, управління розвитком, інституційне забезпечення, методичне забезпечення, ефективність управління, інноваційний розвиток, публічний сектор, механізми управління, в умовах невизначеності, діджиталізація, в умовах глобалізації.

The article explores the theoretical and methodological foundations of forming development strategies for public sector organizations in the contemporary context of global transformations and permanent turbulence. Under these conditions, traditional bureaucratic management models and rigid linear mechanisms of strategic planning demonstrate critically low effectiveness and an inability to respond adequately to sudden external shocks. Globalization and rapid digitalization erase conventional institutional borders, fundamentally transforming the interaction between the state, civil society, and business. The main purpose of the research is to scientifically substantiate updated



approaches to strategy formation, integrating the critical imperatives of adaptability, innovative development, and network governance. The study proves that, unlike corporate strategies focused on profit maximization, the ultimate goal of public sector strategies is the continuous generation of public value and the guarantee of institutional stability. It is substantiated that a modern strategic management model must be based on the principles of emergence, openness, and the obligatory implementation of European standards of good governance (in particular, the SIGMA principles). Consequently, the modernized methodological support must transition from outdated linear extrapolative forecasting to strategic foresight, multivariate scenario modeling, and agile planning. Furthermore, the research emphasizes a mandatory paradigm shift toward a data-driven decision-making model. The deep integration of big data analytics, artificial intelligence, and electronic participation platforms allows public administration to effectively manage informational uncertainty and transforms citizens from passive service consumers into active co-creators of public policy. The article proposes a conceptual model for strategy formation that organically integrates institutional, methodological, and instrumental subsystems. Its practical implementation will enable public organizations to achieve institutional antifragility – the capacity not only to withstand macroeconomic or geopolitical shocks but to evolve and significantly improve management efficiency through crises, ensuring sustainable development under conditions of global uncertainty.

Keywords: development strategy, public sector organizations, strategic management, management, organizational development, strategic planning, development management, institutional support, methodological support, management efficiency, innovative development, public sector, management mechanisms, under conditions of uncertainty, digitalization, under conditions of globalization.

Постановка проблеми. Сучасний етап еволюції суспільно-економічних систем характеризується переходом до стану перманентної турбулентності. У цьому контексті організації публічної сфери постають перед фундаментальним викликом: традиційні бюрократичні моделі управління та жорсткі механізми стратегічного планування демонструють критично низьку результативність в умовах високого рівня невизначеності. З одного боку, глобалізаційні процеси стирають інституційні кордони, об'єктивно вимагаючи від публічного сектора відповідності міжнародним стандартам прозорості та якості послуг. З іншого боку, тотальна діджиталізація виступає не просто технологічним інструментом, а потужним екзогенним фактором. Вона трансформує саму природу взаємодії держави, суспільства та бізнесу, руйнуючи класичні управлінські ієрархії. Зазначені процеси створюють гостру практичну та наукову потребу в оновленні теоретико-методичних засад формування стратегії розвитку організацій публічної сфери, які були б здатні забезпечити їх інституційну стійкість, антикрихіть та інноваційний розвиток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічний фундамент стратегічного управління в публічному секторі закладено у фундаментальних працях західних вчених. Зокрема, Г. Мінцберг обґрунтував емерджентний характер стратегій [12], а Дж. Брайсон адаптував інструментарій стратегічного планування безпосередньо для публічних і неприбуткових інституцій [8]. Трансформація механізмів управління публічним сектором у контексті концепцій «Нового

державного менеджменту» та «Належного врядування» ґрунтовно досліджена у роботах К. Поллітта, Г. Букерта [16] та Д. Осборна [15].

Вагомий внесок у розвиток вітчизняної науки з державного управління зробили такі українські вчені, як В. Бакуменко (дослідження державно-управлінських рішень) [1], В. Тертичка (стратегічне управління та аналіз державної політики) [6], А. Мельник (інституційне забезпечення макроекономічних систем) [4], В. Куйбіда (регіональне управління та розвиток інноваційного потенціалу територій) [3].

Водночас, незважаючи на значний масив ґрунтовних наукових напрацювань, питання інтеграції інструментів діджиталізації та механізмів подолання тотальної невизначеності безпосередньо у методичне забезпечення формування стратегій залишається фрагментарно дослідженим. Більшість існуючих вітчизняних методик тяжіють до екстраполятивного (лінійного) планування, що виявляється нежиттєздатним в умовах сучасних глобальних кризових явищ. Цей науковий розрив зумовлює актуальність обраного напряму дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є наукове обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка концептуальної моделі формування стратегії розвитку організацій публічної сфери з урахуванням імперативів адаптивності, інноваційного розвитку, масштабної діджиталізації та наслідків глобальної турбулентності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження природи функціонування організацій публічної сфери дозволяє стверджувати, що стратегія їх розвитку принципово відрізняється від корпоративних стра-

тегій бізнес-структур. Якщо для комерційного сектора цільовою функцією є максимізація прибутку, то для публічного сектора ключовим критерієм є генерація суспільної цінності, концептуалізована М. Муром, та забезпечення інституційної стійкості [13].

Сучасний етап управління розвитком публічних організацій відбувається в умовах безпрецедентної глобальної невизначеності. Академічний дискурс фіксує перехід до стану перманентної турбулентності, що в західній футурології та теорії управління (за методологією Дж. Кашіо) концептуалізується як BANI-середовище [9]. Для потреб вітчизняної науки цей концепт доцільно адаптувати як середовище тотальної турбулентності, що характеризується крихкістю, тривожністю, нелінійністю та незбагненністю. Цей перехід вимагає фундаментального перегляду методичного забезпечення стратегічного планування, оскільки класичні лінійні директивні методи повністю втрачають релевантність (табл. 1).

Як свідчать дані, наведені у таблиці 1, кожна характеристика сучасного турбулентного середовища вимагає від організацій публічної сфери специфічної та нетипової для класичного державного управління реакції. Традиційна бюрократична модель (за М. Вебером), що побудована на жорсткій субординації, стандартизації процедур та екстраполятивному лінійному прогнозуванні, априорі є крихкою [2]. Вона виявляється нездатною оперативно та адекватно реагу-

вати на нелінійні виклики (глобальні пандемії, геополітичні конфлікти, макроекономічні шоки), оскільки процедура прийняття рішень у ній є занадто повільною.

Саме тому сучасна стратегія розвитку публічної організації має фокусуватися на розбудові її динамічних здібностей – здатності швидко переконафігурувати внутрішні ресурси, компетенції та процеси у відповідь на зовнішні шоки. Формування антикрихкості стає не просто модним концептом, а базовою вимогою до інституційної стійкості. Водночас подолання суспільної тривожності вимагає від публічних службовців переходу до емпатійного лідерства, де комунікація з громадянами будується на засадах радикальної прозорості та відкритості даних.

Варто зазначити, що практична імплементація запропонованих антикризових інструментів (від децентралізованих хмарних баз даних до предиктивних алгоритмів) є неможливою без масштабної цифрової трансформації управлінських процесів. З іншого боку, сама природа нелінійності та інформаційної незбагненності є прямим наслідком стрімких процесів глобалізації, які стирають кордони між національними економіками та інформаційними просторами. Це логічно актуалізує необхідність детального дослідження ролі цих двох мегатрендів у зміні архітектури стратегічного управління.

В умовах глобалізації теоретичні засади формування стратегії мають базуватися на принципах відкритості систем та мереже-

Таблиця 1

Трансформація відповідей публічного управління на виклики турбулентного середовища

Характеристика турбулентного середовища	Ознака системи	Стратегічна реакція організації публічної сфери	Інструментарій реалізації
Крихкість (<i>Brittle</i>)	Ілюзія стабільності; раптові збої інфраструктури	Формування антикрихкості (за Н. Талебом); децентралізація	Резервування даних, хмарні технології, розподілені реєстри
Тривожність (<i>Anxious</i>)	Управлінський параліч, дефіцит довіри суспільства	Емпатійне лідерство, прозора комунікація, відкриті дані	Платформи електронного врядування, інструменти електронної залученості
Нелінійність (<i>Non-linear</i>)	Непропорційність причин і наслідків глобалізації	Адаптивність, ітеративне стратегування	Сценарне моделювання, гнучке (адаптивне) планування, дорожні карти
Незбагненність (<i>Incomprehensible</i>)	Інформаційне перенавантаження, дефіцит сенсів	Делегування аналітики алгоритмам, дата-центричність	Аналітика великих даних, предиктивні моделі, штучний інтелект

Джерело: сформовано авторами на основі [5; 9]

вого управління. Інституційне забезпечення діяльності організацій публічної сфери зазнає впливу інституціонального ізоморфізму: вітчизняні державні інституції об'єктивно змушені адаптувати свої управлінські практики до європейських стандартів належного врядування (зокрема, базових принципів SIGMA) [14].

Діджиталізація виступає подвійним екзогенним каталізатором:

1) як об'єкт стратегування: розбудова цифрової інфраструктури інтероперабельності реєстрів та забезпечення кібербезпеки;

2) як інструмент управління: перехід до парадигми прийняття рішень виключно на основі аналізу даних (дата-центричний підхід), що радикально підвищує ефективність та прозорість управління.

Для концептуалізації цього процесу та візуалізації взаємозв'язків між факторами впливу, нами розроблено структурно-логічну модель формування стратегії розвитку публічних організацій в нових умовах (рис. 1).

Необхідність розробки представленої концептуальної моделі зумовлена вичерпанням ефективності традиційних (лінійних) інстру-

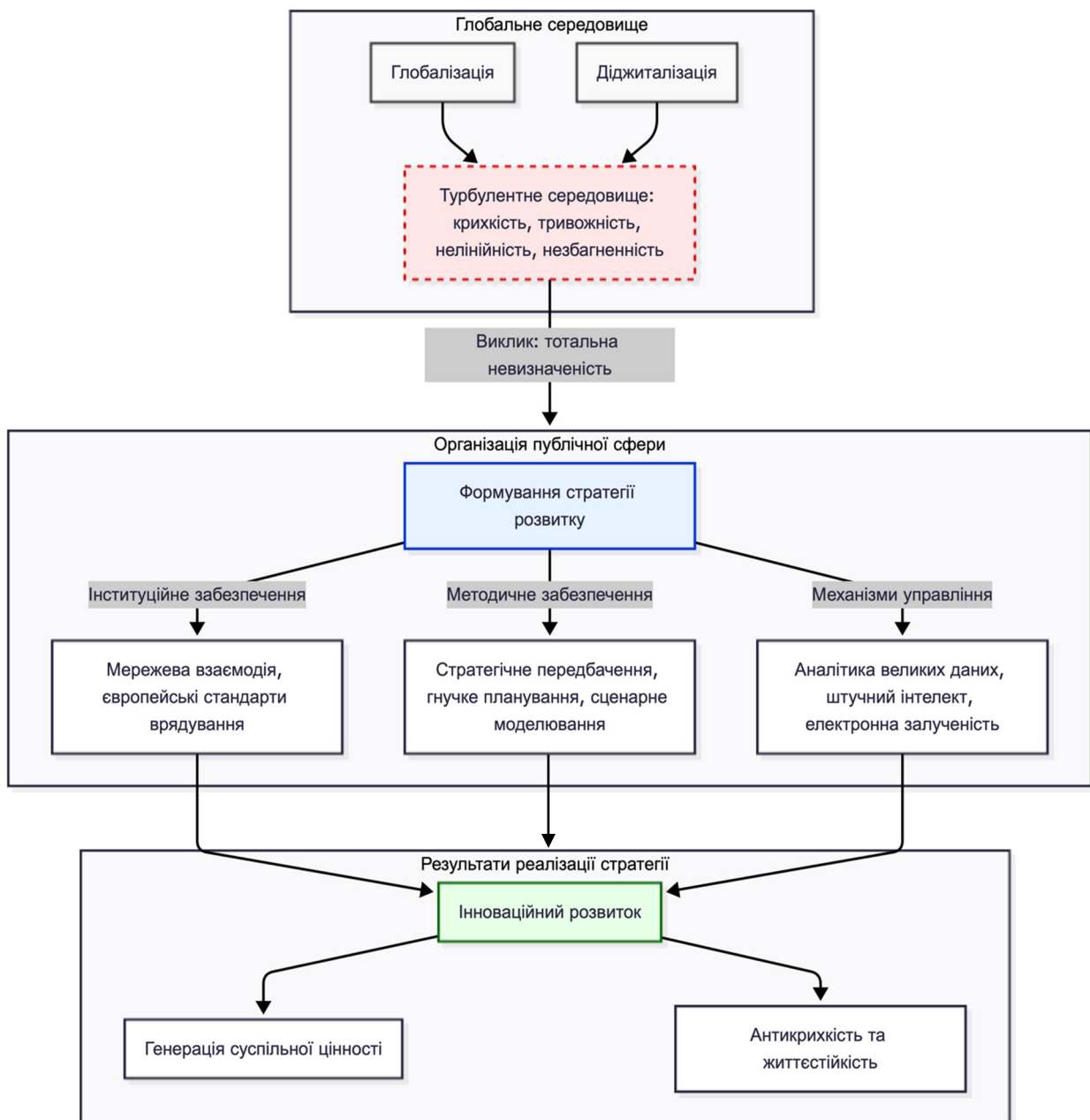


Рис. 1. Концептуальна модель формування стратегії розвитку організації публічної сфери в умовах турбулентного середовища

Джерело: сформовано авторами

ментів стратегічного управління в публічному секторі. Класичні підходи базувалися на припущенні, що зовнішнє середовище є відносно стабільним, а майбутнє можна спрогнозувати шляхом екстраполяції минулих тенденцій. Натомість, сучасна реальність довела хибність такого підходу: глобалізація ускладнила взаємозв'язки, а діджиталізація безпрецедентно прискорила всі процеси.

Запропонована модель доводить, що формування стратегії розвитку більше не є відокремленим кабінетним процесом створення документа. Це складна екосистема, яка вимагає одночасної синхронізації трьох підсистем організації: інституційної, методичної та інструментальної (механізмів управління). Обґрунтуванням архітектури моделі є логіка відкритої системи: зовнішні виклики (екзогенні фактори) трансформуються у внутрішні управлінські процеси (ендогенна трансформація), що у підсумку генерують необхідний суспільний та організаційний результат.

Пояснення структурних елементів моделі (декомпозиція процесу):

1. Блок «Глобальне середовище» (екзогенні детермінанти). Модель бере початок із зовнішнього контуру, де взаємодія глобалізації та діджиталізації формує принципово новий стан макросередовища – стан турбулентності. Він характеризується чотирма ознаками: крихкістю сталих систем, загальною тривожністю стейкхолдерів, нелінійністю подій та незбагненністю масивів інформації. Цей блок генерує ключовий управлінський виклик – стан тотальної невизначеності, який тисне на організацію публічної сфери.

2. Блок «Організація публічної сфери» (ендогенна трансформація). Отримавши виклик у вигляді невизначеності, організація запускає процес формування стратегії розвитку. Згідно з моделлю, цей процес має спиратися на три фундаментальні опори, елементи яких повністю очищені від застарілих бюрократичних практик:

– інституційне забезпечення: відхід від жорсткої ієрархії на користь мережевої взаємодії (горизонтальних зв'язків між відомствами та суспільством) та імплементації європейських стандартів належного врядування (принципи прозорості, підзвітності, інклюзивності);

– методичне забезпечення: заміна довгострокових жорстких планів на стратегічне передбачення (форсайт), сценарне моделювання (підготовку до різних варіантів май-

бутнього) та гнучке (адаптивне) планування, що дозволяє коригувати цілі на коротких ітераціях;

– механізми управління: впровадження новітніх цифрових інструментів. Аналітика великих даних та штучний інтелект дозволяють обробляти незбагненні обсяги інформації для прийняття обґрунтованих рішень, а електронна залученість перетворює громадян на безпосередніх співтворців стратегії.

3. Блок «Результати реалізації стратегії» (цільові орієнтири). Синтез оновленого інституційного, методичного та управлінського забезпечення каталізує інноваційний розвиток публічної організації. У фіналі модель розгалужується на два макрорезультати, що є найвищою метою існування сучасного державного органу:

– генерація суспільної цінності – надання високоякісних, зручних публічних послуг та підвищення рівня довіри громадян до інституцій;

– антикрихкість та життєстійкість – набуття організацією здатності не лише витримувати зовнішні шоки (економічні, геополітичні чи епідеміологічні), але й швидко відновлюватися, стаючи більш ефективною та адаптивною після проходження кризового періоду.

Висновки. Проведене теоретико-методологічне дослідження дозволяє зробити ґрунтовний висновок про те, що процеси формування стратегії розвитку організацій публічної сфери перебувають на етапі глибокої парадигмальної трансформації. Доведено, що глобалізація та масштабні цифрові трансформації виступають не просто фоновими умовами, а ключовими екзогенними детермінантами, які нівелюють дієвість традиційного бюрократичного управління та екстраполятивного (лінійного) планування.

Умови перманентної турбулентності, що характеризуються безпрецедентною крихкістю сталих систем, суспільною тривожністю, нелінійністю подій та інформаційною незбагненністю, вимагають концептуального оновлення підходів до стратегування. Обґрунтовано, що перспективна модель стратегічного управління в публічному секторі має базуватися на принципах емерджентності, відкритості та мережевої взаємодії з обов'язковою імплементацією європейських стандартів належного врядування.

У результаті дослідження встановлено, що оновлене методичне забезпечення розробки стратегій повинно акумулювати інструмента-

рій стратегічного передбачення (форсайту), багатоваріантного сценарного моделювання та гнучкого (адаптивного) планування. Своєю чергою, інструментальне забезпечення (механізми управління) вимагає безальтернативного переходу до дата-центричної моделі прийняття рішень. Залучення аналітики великих даних та штучного інтелекту дозволяє ефективно працювати з інформаційною невизначеністю, а розвиток платформ електронної залученості трансформує громадян та бізнес із пасивних споживачів публіч-

них послуг у повноцінних співтворців (ко-креаторів) стратегії.

Практична імплементація запропонованої концептуальної моделі дозволить організаціям публічної сфери сформувати власну інституційну антикрихіть – здатність не лише витримувати зовнішні шоки, але й еволюціонувати та підвищувати свою ефективність у процесі подолання криз. Це, у підсумку, забезпечить безперервну та якісну генерацію суспільної цінності як головного критерію ефективності публічного сектора.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики. Київ : Вид-во УАДУ, 2000. С. 328.
2. Вебер М. Господарство і суспільство: нариси з розуміючої соціології / пер. з нім. М. Кушнір. Київ : Всесвіт, 2012. С. 1112.
3. Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Наместік В.В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2018. № 1. С. 5–10.
4. Мельник А.Ф., Оболенський О.Ю., Васіна А.Ю., Гордієнко Л.Ю. Державне управління. Київ : Знання, 2009. С. 582.
5. Талєб Н.Н. Антикрихіть. Про (не)вразливість у реальному житті. Київ : Наш формат, 2021. С. 400.
6. Тертичка В.В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні. Київ : Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. С. 750.
7. Ansell C., Trondal J. Governing turbulence: An organizational-institutional agenda. *Perspectives on Public Management and Governance*. 2018. Vol. 1. P. 43–57.
8. Bryson J.M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2018. P. 560.
9. Cascio J. Facing the Age of Chaos. Medium. 2020. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
10. George B., Walker R.M., Monster J. Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*. 2019. Vol. 79. P. 810–819.
11. Mergel I., Edelman N., Haug N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36. P. 101385.
12. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. NY: Free Press, 1994. P. 458.
13. Moore M.H. Creating Public Value: Strategic Management in Government. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995. P. 416.
14. OECD. The Principles of Public Administration. Paris: OECD Publishing, 2023. P. 108. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm>
15. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992. P. 405.
16. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford: Oxford University Press, 2011. P. 368.

REFERENCES:

1. Bakumenko V.D. (2000). Formuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen: problemy teorii, metodolohii, praktyky [Formation of state management decisions: problems of theory, methodology, practice]. Kyiv: Vyd-vo UADU, 328 p. (in Ukrainian).
2. Veber M. (2012). Hospodarstvo i suspilstvo: narysy z rozumiuchoi sotsiolohii [Economy and society: an outline of interpretive sociology]. Kyiv: Vsesvit, 1112 p. (in Ukrainian).

3. Kuibida V.S., Karpenko O.V., Namestik V.V. (2018). Tsyfrove vriaduvannia v Ukraini: bazovi definitsii poniatiino-katehorialnoho aparatu [Digital governance in Ukraine: basic definitions of the conceptual and categorical apparatus]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy*, no. 1, pp. 5–10. (in Ukrainian)
4. Melnyk A.F., Obolenskyi O.Iu., Vasina A.Iu., Hordiienko L.Iu. (2009). Derzhavne upravlinnia [Public administration]. Kyiv: Znannia, 582 p. (in Ukrainian)
5. Taleb N.N. (2021). Antykryhkist. Pro (ne)vrazlyvist u realnomu zhytti [Antifragile: Things That Gain from Disorder]. Kyiv: Nash format, 400 p. (in Ukrainian)
6. Tertychka V.V. (2002). Derzhavna polityka: analiz ta zdiisnennia v Ukraini [State policy: analysis and implementation in Ukraine]. Kyiv: Vydavnytstvo Solomii Pavlychko "Osnovy", 750 p. (in Ukrainian)
7. Ansell C., Trondal J. (2018). Governing turbulence: An organizational-institutional agenda. *Perspectives on Public Management and Governance*, vol. 1, pp. 43–57.
8. Bryson J.M. (2018). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 560 p.
9. Cascio J. (2020). Facing the Age of Chaos. Medium. Available at: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
10. George B., Walker R.M., Monster J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, vol. 79, pp. 810–819.
11. Mergel I., Edelman N., Haug N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, vol. 36, p. 101385.
12. Mintzberg H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. NY: Free Press, 458 p.
13. Moore M.H. (1995). Creating Public Value: Strategic Management in Government. Cambridge, MA: Harvard University Press, 416 p.
14. OECD (2023). The Principles of Public Administration. Paris: OECD Publishing, 108 p. Available at: <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm>
15. Osborne D., Gaebler T. (1992). Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading, MA: Addison-Wesley, 405 p.
16. Pollitt C., Bouckaert G. (2011). Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford: Oxford University Press, 368 p.

Дата надходження статті: 08.05.2026

Дата прийняття статті: 17.06.2026

Дата публікації статті: 25.06.2026