УДК 351:327.5:316.354
JEL: H56; H70; H83; R58
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-9-603-615

АДАПТАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ SOCIOCRACY 3.0 ДО КОНСУЛЬТАТИВНО-КООРДИНАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

©2026 ДЬЯЧЕНКО О. В.

УДК 351:327.5:316.354
JEL: H56; H70; H83; R58

Дьяченко О. В. Адаптація інструментів Sociocracy 3.0 до консультативно-координаційної діяльності органів публічної влади для посилення національної стійкості

Актуальність проблеми посилення національної стійкості зумовлена необхідністю забезпечити узгоджену взаємодію органів публічної влади, органів місцевого самоврядування, операторів критичної інфраструктури та інших учасників реагування на воєнні, інформаційні, інфраструктурні та гуманітарні загрози. Формальна ієрархія забезпечує законність і персональну відповідальність, однак потребує процедур для своєчасного обміну локальною інформацією, підготовки міжвідомчих пропозицій і врахування обґрунтованих застережень без створення паралельних владних механізмів. Мета статті полягає в обґрунтуванні концептуального підходу до використання окремих інструментів Sociocracy 3.0 у консультативно-координаційній діяльності органів публічної влади для посилення національної стійкості. Використано концептуально-проєктний, ризик-орієнтований і формально-юридичний підходи, а також методи системного, структурно-функціонального та порівняльного аналізу, концептуального моделювання та поетапного планування. Досліджено функціональні можливості соціократичних інструментів у системі публічного управління, їх співвідношення з формально-ієрархічними та іншими координаційними механізмами, організаційні ризики використання, правові, процедурні й інформаційні умови консультативно-координаційної взаємодії у сфері національної безпеки, а також функціонально релевантні практики багаторівневої координації у Фінляндії та Швеції. За результатами дослідження визначено організаційні умови застосування соціократичних інструментів у консультативно-координаційній діяльності та виокремлено п'ять взаємопов'язаних складових їх адаптації: верифікацію проблемної ситуації, визначення домену відповідальності, структурований функціональний зв'язок, розгляд обґрунтованих заперечень і післядійове оцінювання. Встановлено, що соціократичні інструменти можуть доповнювати формальну ієрархію у процесах підготовки пропозицій, обміну інформацією, виявлення ризиків, міжвідомчого погодження, моніторингу та узагальнення досвіду, але не можуть замінювати юридично значущі рішення уповноважених суб'єктів. Їх використання має обмежуватися або припинятися в умовах безпосередньої загрози, гострого дефіциту часу чи необхідності роботи з інформацією з обмеженим доступом. Розроблено концептуальну модель консультативно-координаційної взаємодії органів публічної влади для посилення національної стійкості, що передбачає адаптоване застосування окремих інструментів Sociocracy 3.0 з урахуванням розподілу координаційних завдань, інформаційних режимів, процедур ескалації та меж установленої компетенції. Запропоновано органам публічної влади використовувати модель як основу для підготовки локальних регламентів консультативно-координаційної взаємодії, зокрема для завдань цивільного захисту, підтримання життєдіяльності територій, взаємодії з операторами критичної інфраструктури та післядійового аналізу.

Ключові слова: *соціократія; Sociocracy 3.0; соціократичні інструменти; органи публічної влади; національна безпека; національна стійкість; міжвідомча координація; кризове управління.*
Рис.: *1.* ***Табл.:*** *3.* ***Бібл.:*** *24.*

Дьяченко Ольга Володимирівна *– кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Державний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)*
E-mail: *o.diachenko@knute.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-2012-8496*

UDC 351:327.5:316.354
JEL: H56; H70; H83; R58

Diachenko O. V. Adaptation of Sociocracy 3.0 Tools for Consultative and Coordinating Activities of Public Authorities to Strengthen National Resilience

The relevance of strengthening national resilience stems from the need to ensure coordinated interaction among public authorities, local self-government bodies, critical infrastructure operators, and other actors involved in responding to military, information, infrastructure, and humanitarian threats. Formal hierarchy ensures legality and individual accountability; however, it requires procedures that enable the timely exchange of locally generated information, the development of interagency proposals, and the consideration of well-founded concerns without establishing parallel mechanisms of authority. The aim of the article is to substantiate a conceptual approach to the use of selected Sociocracy 3.0 tools in the consultative and coordinating activities of public authorities to strengthen national resilience. The study employed conceptual-design, risk-oriented, and formal-legal approaches, as well as methods of system, structural-functional, and comparative analysis, conceptual modeling, and phased planning. The study examined the functional potential of sociocratic tools within the public administration system; their relationship with formal-hierarchical and other coordination mechanisms; the organizational risks associated with their use; and the legal, procedural, and informational conditions for consultative and coordinating interaction in the field of national security. The study also examined functionally relevant practices of multilevel coordination in Finland and Sweden. The findings identified the organizational conditions for applying sociocratic tools in consultative and coordinating activities and distinguished five interrelated components of their adaptation: verification of the problem situation, definition of the domain of responsibility, structured functional linkage, consideration of reasoned objections, and post-action evaluation. The study determined that sociocratic tools can complement formal hierarchy in the preparation of proposals, information exchange, risk identification, interagency coordination, monitoring, and the consolidation of lessons learned; however, they cannot replace legally binding decisions made by authorized actors. Their use should be restricted or discontinued in situations involving an imminent threat, acute time constraints, or the need to work with information subject to restricted access.

A conceptual model of consultative and coordinating interaction among public authorities to strengthen national resilience has been developed. The model provides for the adapted application of selected Sociocracy 3.0 tools, taking into account the allocation of coordination tasks, information-access regimes, escalation procedures, and the limits of legally established competence. Public authorities are encouraged to use the model as a basis for developing local regulations governing consultative and coordinating interaction, particularly for civil protection tasks, maintaining the functioning of territories, cooperation with critical infrastructure operators, and post-action analysis.

Keywords: *sociocracy; Sociocracy 3.0; sociocratic tools; public authorities; national security; national resilience; interagency coordination; crisis management.*
Fig.: *1.* ***Tabl.:*** *3.* ***Bibl.:*** *24.*

Diachenko Olha V. *– PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Management and Administration, State University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)*
E-mail: *o.diachenko@knute.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-2012-8496*

Повномасштабна війна та пов'язані з нею воєнні, гібридні, інформаційні, інфраструктурні та гуманітарні загрози актуалізують проблему інституційної стійкості публічного управління в Україні. У таких умовах спроможність держави залежить не лише від оборонних можливостей, а й від безперервності діяльності органів публічної влади, стійкості критичної інфраструктури, спроможності територіальних громад, цивільного захисту, надійності інформаційного обміну та узгодженої взаємодії державних, місцевих, приватних і громадських суб'єктів [1; 2]. Саме на збереження безпеки та функціональної безперервності основних сфер життєдіяльності держави та суспільства спрямована національна система стійкості України [3].

В умовах кризового навантаження ризик виникає не лише через можливе порушення функціонування окремих органів або каналів зв'язку, а й через перевантаження центральних координаційних ланок, затримки міжвідомчого погодження, односторонню фільтрацію локальної інформації та недостатню визначеність функціональної відповідальності учасників взаємодії. Водночас модель всеохоплюючої оборони передбачає залучення до забезпечення безпеки не тільки військового командування та органів державної влади, а й органів місцевого самоврядування, операторів критичної інфраструктури, бізнесу, інститутів громадянського суспільства та населення [3; 4]. Це зумовлює потребу в процедурах, що поєднуватимуть стратегічну єдність, законодавчо визначений розподіл повноважень, локальну поінформованість і міжсекторальну координацію.

Проблема дослідження полягає в пошуку організаційно-правових механізмів, які могли б посилити міжвідомчу та міжсекторальну координацію у сфері національної стійкості без створення паралельної системи влади, порушення принципу єдиноначальності, розмивання персональної юридичної відповідальності посадових осіб або недотримання вимог інформаційної безпеки. Вирішення цієї проблеми потребує розмежування процедур, придатних для стратегічного планування, аналізу ризиків, підготовки пропозицій та післядійового оцінювання, від процедур оперативного та кризового управління, що здійснюються уповноваженими суб'єктами в межах установленої компетенції.

Для розв'язання цієї проблеми розглянуто можливості адаптації окремих інструментів Sociocracy 3.0 до консультативно-координаційної діяльності органів публічної влади з урахуванням підходів адаптивного, мережевого та колаборативного публічного управління. Визначення доменів відповідальності, структурований функціональний зв'язок, процедури розгляду обґрунтованих заперечень і післядійове оцінювання можуть зменшувати координаційні втрати за умови чіткого розподілу ролей, регламентування строків взаємодії та режимів інформаційного обміну. Водночас результативність таких інструментів залежить від їх правового статусу, меж компетенції учасників, режиму доступу до інформації, рівня організаційної підготовки та характеру безпекової ситуації.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ ТА АНАЛІЗ ПОПЕРЕДНІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Соціократія сформувалася як підхід до організаційного врядування, що поєднує розподілену участь, чітке визначення сфер відповідальності та процедурно впорядковане вироблення рішень. У класичній моделі Дж. Бак і Г. Енденбург виокремлюють чотири взаємопов'язані компоненти: ухвалення політик за принципом згоди, роботу функціональних кіл, подвійний зв'язок між суміжними рівнями та обрання учасників на ролі шляхом відкритого обговорення та згоди [5]. На відміну від консенсусу згода не потребує абсолютної одностайності: Р. Оуен і Дж. Бак розглядають обґрунтоване заперечення як вказівку на ризик для досягнення спільної мети, який слід урахувати під час підготовки рішення [6].

Дж. Чекай, М. Вальчак і Б. Зєбіцький розглядають соціократію не як єдину альтернативу ієрар-

хії, а як один із варіантів організації розподіленого врядування [7]. М. Ель-Хурі, А. Жауен і С. Саммут співвідносять її з холакратією, Management 3.0, «звільненою фірмою» та іншими моделями самоорганізації [8]. Дж. Екштейн [9], а також Дж. Б. І. Лім [10] показують, що фреймворк Sociocracy 3.0 розвиває класичні принципи через практики роботи з драйверами, доменами, ролями, зворотним зв'язком і безперервним удосконаленням. Його потенційна цінність для публічного управління полягає у структуризації координаційної роботи, а не в заміні формальної системи компетенцій. Дослідження К. Пельдерл засвідчує, що колові процедури можуть поєднуватися з адміністративною ієрархією: вони більш придатні для стратегічних, процесних і рефлексивних питань, тоді як повсякденна операційна діяльність може здійснюватися в межах установленої системи управління [11].

Водночас емпірична база соціократії залишається обмеженою переважно некомерційними організаціями, освітніми закладами, спільнотами та міжсекторальними платформами. Це ускладнює пряме перенесення її процедур до сфери національної безпеки. Д. Кінг і М. Гріффін встановили, що формальна еквівалентність не усуває нерівностей статусу, очікувань, застосування процедур і спроможностей учасників [12]; П. Акчай, А. Бальєр і А. Байрам показали, що централізований характер управління та обмежена автономія нижчих ланок можуть суттєво стримувати впровадження соціократичних практик [13]. Е. Келемен зі співавторами звертають увагу на ризики концентрації неформального впливу, інституційної інерції, часової витратності процедур згоди та складності забезпечення фактичної рівності учасників. Водночас вони розрізняють рутинні рішення, що можуть ухвалюватися за наперед визначеними правилами, і складні стратегічні питання, які потребують структурованого обговорення, виявлення заперечень і перегляду пропозицій [14].

У дослідженнях національної стійкості та врядування у сфері стійкості увага зосереджується на безперервності публічного управління, стійкості критичної інфраструктури, цивільному захисті, інформаційній безпеці, спроможності територіальних громад і координації державних, місцевих, приватних та громадських суб'єктів. Для України національна стійкість пов'язана не лише з оборонною здатністю, а й зі збереженням життєво важливих функцій, стійкістю надання публічних послуг, інституційною спроможністю громад і адаптацією управлінських механізмів в умовах воєнних і надзвичайних ситуацій. Н. Статівка та Ю. Орел акцентують безперервність публічного управління та надання послуг [1]; М. Рабінович і співавтори емпірично пов'язують стійкість територіальних громад з чинниками децентралізації [4]; І. Дунаєв розглядає розвиток децентралізованої govtech-архітектури як складову цифрової стійкості [15], тоді як Д. Шкуропадська та Л. Лебедєва вказують, що цифровий розвиток не усуває інституційних уразливостей публічного управління [2]. Дослідження [1; 2; 4; 15; 16] у сукупності підкреслюють значення всеохоплюючої оборони, багаторівневої координації та інтеграції цивільної та безпекової експертизи для посилення національної системи стійкості.

Міжнародні дослідження комплексної безпеки та тотальної оборони характеризують ці моделі як форми багаторівневої взаємодії органів влади, територіальних спільнот, бізнесу, громадянського суспільства та сектора безпеки. Л. Яухіайнен і С. Шиффлінг зазначають, що фінська модель comprehensive security орієнтована на підтримання життєво важливих функцій суспільства та співвідноситься з базовими вимогами НАТО до стійкості [17]. Л. Віктор Тільберг, Й. Берндтссон і П. Тільберг показують, що шведська модель total defence виявляє значення регіональної координації, чіткого розподілу ролей, цивільно-військової взаємодії та спроможності учасників узгоджувати дії за наявності різних професійних і організаційних логік [18]. К. Х. Пурсіайнен, Ø. Н. Карлссон і Й. Йоганссон аналізують Nordic total defence як форму багаторівневого врядування, у якій поєднуються вертикально визначена відповідальність, регіональна координація та суспільна участь [19].

Отже, наявні дослідження з національної стійкості переважно розглядають загальні принципи врядування у сфері стійкості, всеохоплюючої оборони, міжвідомчої взаємодії та адаптивності публічного управління, тоді як праці з соціократії здебільшого не враховують спеціальних вимог сфери національної безпеки: законодавчо визначеного розподілу повноважень, персональної юридичної відповідальності, режиму доступу до інформації з обмеженим доступом, потреби в оперативному управлінні та принципу єдиноначальності в умовах безпосередньої загрози. *Наукова прогалина* полягає в недостатньому обґрунтуванні організаційно-правових умов, процедурних меж і ризиків адаптації окремих інструментів Sociocracy 3.0 до консультативно-координаційної діяльності органів публічної влади у сфері національної стійкості України. Досі не запропоновано концептуальної моделі, яка б поєднувала верифікацію проблемної ситуації, визначення домену відповідальності, структурований функціональний зв'язок, розгляд

обґрунтованих заперечень і післядійове оцінювання зі збереженням законності, установленої компетенції, захисту інформації та пріоритету оперативного кризового управління.

МЕТА ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є розроблення концептуальної моделі адаптації окремих інструментів Sociocracy 3.0 до консультативно-координаційної діяльності органів публічної влади для посилення національної стійкості та визначення організаційно-правових умов їх застосування.

Інформаційну базу дослідження становили сучасні наукові праці з соціократичного та публічного врядування, національної стійкості, всеохоплюючої оборони та міжвідомчої координації, а також нормативно-правові акти України у сфері забезпечення національної стійкості та безпеки держави.

Методологічну основу становить концептуально-проєктний підхід. Системний і структурно-функціональний аналіз використано для визначення рівнів координації, функцій учасників, інформаційних потоків і меж відповідальності в запропонованій моделі. Порівняльний метод застосовано для зіставлення ієрархічно-координаційних, мережевих і соціократично-координаційних механізмів, а також для аналізу функціонально релевантних практик Фінляндії та Швеції. Ризик-орієнтований і формально-юридичний підходи дали змогу визначити організаційні, процедурні, інформаційні та правові обмеження адаптації соціократичних інструментів. Метод концептуального моделювання використано для формування концептуальної моделі консультативно-координаційної взаємодії, метод поетапного планування – для визначення послідовності підготовки та можливого впровадження адаптованих консультативно-координаційних процедур.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Соціократія є підходом до організаційного врядування, що ґрунтується на функціональній автономії робочих груп, еквівалентності учасників і виробленні рішень за принципом згоди [5]. У публічному секторі її окремі інструменти можуть застосовуватися для структурування горизонтальної координації, зворотного зв'язку та функціональної відповідальності [9]. Їх доцільність і допустимий обсяг залежать від типу управлінського рішення, режиму функціонування органу та вимог інформаційної безпеки. Специфіка соціократії найвиразніше виявляється у зіставленні з традиційними способами організації влади та прийняття рішень (*табл. 1*).

Отже, соціократичні інструменти виконують процедурну функцію в межах формальної компетенції та багаторівневої координації.

У сфері національної стійкості соціократичні інструменти доцільно розглядати як допоміжний механізм міжвідомчої та міжсекторальної координації під час стратегічного планування, аналізу ризиків, підготовки узгоджених пропозицій, моніторингу та післядійового оцінювання (*табл. 2*). Їх застосування залежить від характеру рішення, рівня терміновості, режиму доступу до інформації та встановлених повноважень учасників.

Таблиця 1

Співвідношення соціократичних інструментів із суміжними підходами до публічного врядування

Підхід	Основна функція	Значення
Ієрархічне публічне управління	Визначає формальну компетенцію, субординацію та юридичну відповідальність	Забезпечує законність, єдиноначальність і ухвалення юридично значущих рішень
Мережеве та колаборативне врядування	Організовує горизонтальну та міжсекторальну взаємодію автономних суб'єктів	Формує середовище для обміну інформацією, узгодження позицій та залучення стейкхолдерів
Поліцентричне врядування та субсидіарність	Розподіляє функції між рівнями та визначає межі локальної дії	Визначає багаторівневу архітектуру координації та передачу питань на вищий рівень
Адаптивне врядування	Забезпечує моніторинг, навчання, перегляд і коригування рішень	Визначає циклічність координації та післядійове оцінювання
Соціократичні інструменти	Упорядковують спільне вироблення пропозицій у межах визначених доменів	Забезпечують процедури згоди, структурований функціональний зв'язок, розподіл ролей і розгляд обґрунтованих заперечень

Джерело: складено автором на основі [5; 7; 8; 9; 20].

Таблиця 2

Порівняння ієрархічно-координаційного та соціократично-координаційного підходів у публічному управлінні

Параметр	Ієрархічно-координаційний підхід	Соціократично-координаційний підхід
Організаційна основа	Формальна система повноважень, підпорядкування та персональної відповідальності	Робочі групи з визначеними доменами, ролями та процедурами взаємодії
Вироблення рішення	Рішення формується та ухвалюється відповідно до нормативно встановленої компетенції	Формуються узгоджені пропозиції через розгляд обґрунтованих заперечень
Комунікація	Вертикальні канали доповнюються службовими нарадами та міжвідомчими погодженнями	Регулярний двосторонній зворотний зв'язок і фіксація позицій учасників
Реагування на зміни	Забезпечує швидке виконання обов'язкових розпоряджень за визначеної компетенції	Сприяє уточненню локальної інформації, виявленню ризиків і коригуванню координаційних заходів
Найдоцільніша сфера застосування	Оперативне реагування, кризове управління, виконання наказів і юридично значущі рішення	Стратегічне планування, аналіз ризиків, міжвідомче погодження, моніторинг і післядійове оцінювання
Основне обмеження	Ризик перевантаження центральних ланок і недостатнього врахування локальної інформації	Потреба в регламентах, визначених строках, захищеному обміні даними та збереженні юридичної відповідальності

Джерело: складено автором на основі [6; 11; 12; 14; 21].

Наведене порівняння не означає протиставлення соціократичних процедур формальній владній ієрархії. Соціократично-координаційний підхід застосовується для підготовки пропозицій, погодження та моніторингу в межах установлених повноважень; юридично значущі рішення ухвалюють уповноважені суб'єкти відповідно до компетенції.

Результатом дослідження є концептуальна модель консультативно-координаційної взаємодії органів публічної влади для посилення національної стійкості, що передбачає адаптоване застосування окремих інструментів Sociocracy 3.0. Її призначення полягає у структурованій підготовці пропозицій, виявленні ризиків, організації міжвідомчого обміну інформацією, документуванні застережень і проведенні післядійового оцінювання. Модель застосовується в межах установленої компетенції та процедур, визначених законодавством (*рис. 1*).

Модель охоплює п'ять взаємопов'язаних складових:

1) *верифікація проблемної ситуації (драйвера координації)* – ризику, потреби або ресурсного дисбалансу, що потребує узгодженого реагування;
2) *визначення домену відповідальності* – нормативно й організаційно визначеної сфери функціональної участі суб'єкта або координаційної групи, яка не виходить за межі встановленої компетенції;
3) *структурований функціональний зв'язок* – двосторонній обмін стратегічними орієнтирами, локальними даними, ризиками та інформацією про ресурси між суміжними рівнями управління;
4) *розгляд обґрунтованих заперечень* – регламентований механізм виявлення та оцінювання ризиків, доопрацювання пропозицій, проведення додаткової експертизи або мотивованого врахування чи відхилення зауваження в межах визначеної компетенції;
5) *післядійове оцінювання* – документований аналіз реалізованих заходів, виявлення організаційних проблем і коригування координаційних процедур.

П'ять складових визначають процедурну архітектуру моделі, тоді як наведений на рис. 1 драйвер-орієнтований цикл конкретизує послідовність їх практичного застосування: від виявлення та верифікації проблемної ситуації до подання узгоджених пропозицій, моніторингу та післядійового оцінювання.

Обсяг застосування складових визначають характер завдання, терміновість, режим доступу до інформації та встановлений порядок управління; у кризових умовах пріоритет мають невідкладні рішення уповноважених суб'єктів.

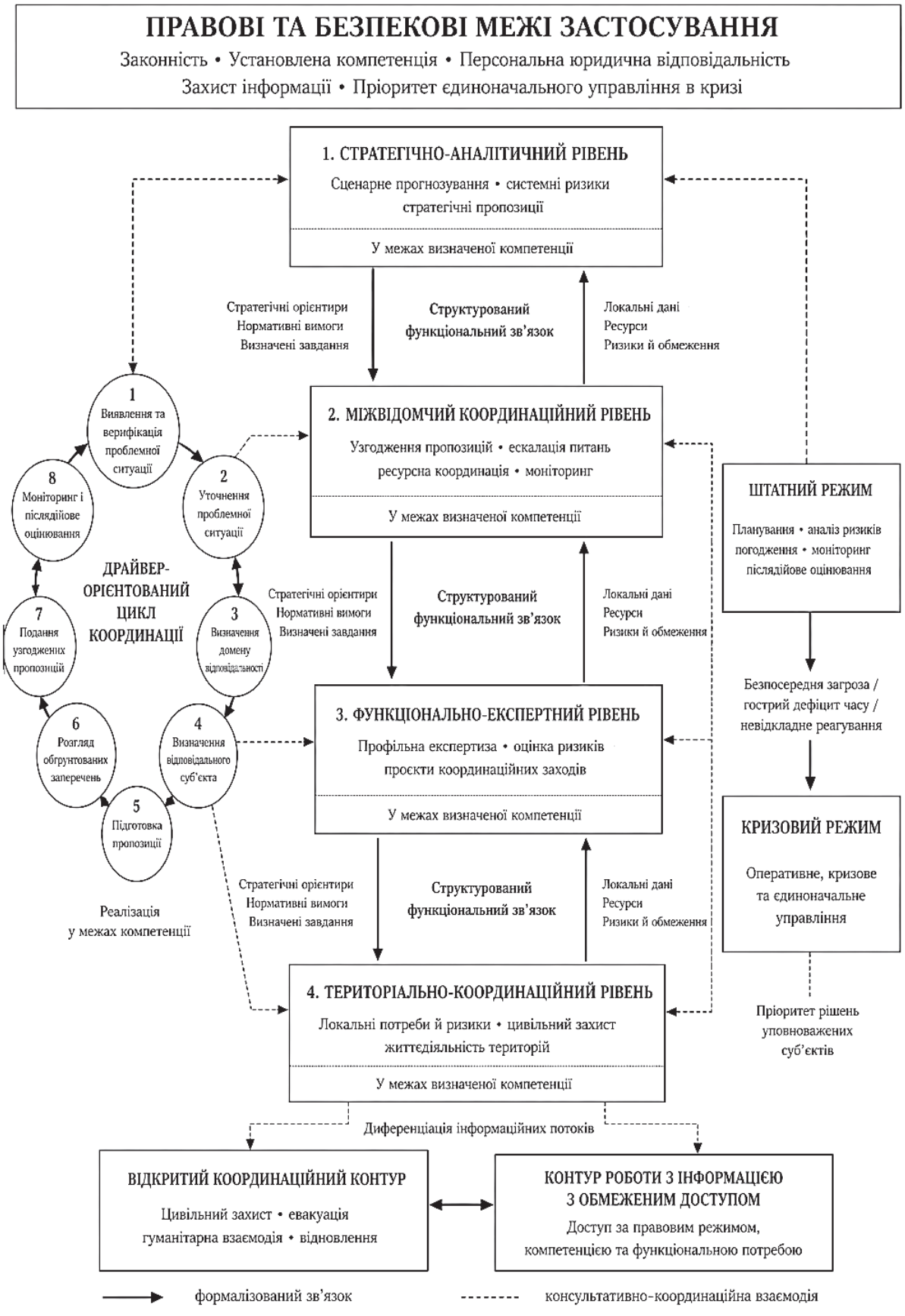


Рис. 1. Концептуальна модель консультативно-координаційної взаємодії органів публічної влади для посилення національної стійкості

Джерело: розроблено автором.

Практична реалізація моделі здійснюється через драйвер-орієнтований цикл: виявлення та верифікацію проблемної ситуації, визначення відповідального домену та суб'єкта, підготовку та розгляд пропозицій, реалізацію рішень у межах компетенції, моніторинг і післядійовий аналіз.

Організаційний контур запропонованої моделі має консультативно-координаційний характер і може формуватися в межах чинних органів публічної влади, міжвідомчих комісій, координаційних центрів, робочих груп та інших організаційних форм, передбачених законодавством і внутрішніми актами відповідних органів. Він не утворює паралельної системи владних повноважень, не змінює законодавчо встановленого розподілу компетенцій та не наділяє учасників координаційних груп правом ухвалювати юридично обов'язкові рішення поза встановленою компетенцією. Функціями контуру є виявлення проблемних ситуацій, підготовка та супровід координаційних пропозицій, обмін інформацією, оцінювання ризиків і післядійове оцінювання.

Залежно від рівня управління та характеру завдання координаційний контур може охоплювати чотири взаємопов'язані рівні.

Перший рівень – *територіально-координаційний*. Він може формуватися на рівні територіальних громад, старостинських округів, районів, відповідних структурних підрозділів місцевих державних або військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування, підрозділів цивільного захисту та операторів критичної інфраструктури. Його функціями є збір і верифікація інформації про локальні потреби та ризики, підготовка пропозицій щодо цивільного захисту, підтримання життєдіяльності населення, евакуаційних заходів, гуманітарної та відновлювальної координації. Участь суб'єктів визначається їх компетенцією, функціональною потребою та правовим режимом відповідної інформації.

Другий рівень – *функціонально-експертний*. Він об'єднує уповноважених представників органів влади, профільних служб, підприємств критичної інфраструктури, закладів охорони здоров'я, наукових установ та інших суб'єктів, залучення яких є необхідним для вирішення конкретного завдання. Функціонально-експертні групи можуть працювати за напрямами цивільного захисту, стійкості критичної інфраструктури, логістики, медичного забезпечення, соціальної підтримки населення, відновлення життєдіяльності територій та інших питань, що не виходять за межі компетенції учасників. Їхнім результатом є аналітичні матеріали, оцінки ризиків, проєкти координаційних заходів і рекомендації уповноваженим органам.

Третій рівень – *міжвідомчий координаційний*. Він може функціонувати на районному, обласному, галузевому або міжрегіональному рівні в організаційних формах, передбачених законодавством. До його завдань належать узгодження пропозицій, виявлення міжвідомчих суперечностей, визначення потреб у ресурсах, ескалація питань, що не можуть бути розв'язані на нижчому рівні, та організація моніторингу виконання прийнятих уповноваженими органами рішень. Такий рівень не перебирає функції оперативного штабу або військового командування.

Четвертий рівень – *стратегічно-аналітичний*. Він забезпечує узагальнення інформації, підготовку сценарних і прогнозних матеріалів, оцінювання системних ризиків, формування пропозицій до стратегічних документів та обмін інформацією між центральними та регіональними рівнями. Участь представників центральних органів виконавчої влади, сектора безпеки та оборони, наукових установ, міжнародних партнерів та інших заінтересованих сторін можлива лише в межах їхніх повноважень, установлених процедур взаємодії та вимог режиму інформаційної безпеки. Формування та затвердження державних політик, стратегічних документів і рішень у сфері національної безпеки здійснюються виключно уповноваженими суб'єктами в установленому законодавством порядку.

Запропонована чотирирівнева побудова не формує нових владних ланок, а відображає функціональний розподіл координаційних завдань: локальне виявлення потреб і ризиків, профільну експертизу, міжвідомче узгодження та стратегічне узагальнення. Передання питання на вищий рівень є доцільним у разі потреби в додаткових повноваженнях, ресурсах, міжвідомчому погодженні або доступі до інформації, якими нижчий рівень не володіє. Такий розподіл узгоджується з принципом субсидіарності та з підходами до багаторівневої координації, що застосовуються в системах національної стійкості та захисту критичної інфраструктури.

Інституційну зв'язаність координаційного контуру підтримує механізм подвійного функціонального зв'язку між суміжними рівнями. Він забезпечує передання стратегічних орієнтирів і визначених завдань до нижчих ланок, а також надходження верифікованої інформації про локальні потреби, ресурси, ризики та практичні обмеження у зворотному напрямі. Зв'язок здійснюється уповноваженими представниками відповідних органів або координаційних груп у межах їхніх посадових повноважень, визначеного домену та режиму доступу до інформації. За умови регулярного обміну та документування він може зменшувати ризик од-

ностороннього фільтрації даних під час підготовки координаційних рішень.

Запропонована модель поєднує єдність стратегічних цілей з локальною адаптацією погоджених заходів у межах установленої компетенції. Територіальні та функціональні ланки можуть уточнювати способи виконання завдань з урахуванням локальної обстановки, ресурсів і ризиків, не здійснюючи самостійно владних повноважень поза визначеними межами.

Організаційні умови моделі уточнено шляхом аналізу функціонально релевантних практик Фінляндії та Швеції. Їх розглянуто не як приклади соціократичного врядування, а як приклади багаторівневої координації, розподілу відповідальності та цивільно-військової взаємодії в системах комплексної й тотальної оборони. Фінська модель *comprehensive security* ґрунтується на співпраці органів влади, бізнесу, організацій та громадян для забезпечення життєво важливих функцій суспільства. Її координаційна логіка поєднує міжсекторальну взаємодію з реалізацією заходів у межах компетенції відповідних органів [17]. У Швеції модель *total defence* базується на розподілі відповідальності між муніципалітетами, регіональними органами державної влади та національними органами влади; така система поєднує локальну спроможність, регіональну координацію та вертикально визначену відповідальність [18;19]. Ці практики підтверджують функціональну релевантність розподілу завдань, регулярного обміну інформацією та координації між рівнями за збереження юридичної відповідальності уповноважених органів.

Дослідження соціократичних практик виявляють, що формальне запровадження колових процедур саме по собі не гарантує рівноправної участі. Д. Кінг і М. Гріффін виокремлюють нерівності статусу, очікувань, застосування процедур і спроможностей учасників, які можуть відтворювати неформальне домінування навіть у структурі, зорієнтованій на еквівалентність [12]. У сфері національної стійкості ці ризики посилюються відмінностями посадового статусу, доступу до інформації, професійної компетентності та відповідальності суб'єктів. Тому адаптація соціократичних інструментів потребує процедурних гарантій – визначення доменів і ролей, модерації, протоколювання, правил розгляду заперечень, підготовки учасників і контролю за дотриманням регламенту, – що спрямовані на мінімізацію основних організаційних ризиків (*табл. 3*).

Крім організаційних ризиків, застосування соціократичних інструментів обмежується вимогами оперативності, режиму доступу до інформації, розмежування владних повноважень та персональної юридичної відповідальності. Тому колові процедури можуть застосовуватися для підготовки пропозицій, аналізу ризиків, координації та післядійового оцінювання у штатному режимі, але не як заміна оперативного чи кризового управління.

1. Ризик процедурного блокування рішень. Заперечення має бути подане у визначеній формі, містити опис потенційного негативного наслідку, зазначення суттєвого ризику та, за можливості,

Таблиця 3

Організаційні ризики застосування соціократичних інструментів і заходи їх мінімізації

Ризик	Потенційний прояв	Заходи мінімізації
Адміністративний або неформальний тиск	Домінування посадового статусу, звання чи неформального авторитету під час обговорення	Регламентована модерація, письмова фіксація позицій, можливість подання обґрунтованого заперечення
Невизначеність ролей і процедур	Дублювання функцій, директивне нав'язування рішень або пасивне уникнення відповідальності	Визначення доменів, ролей, строків, порядку ескалації та форми протоколювання
Нерівність компетентностей	Непропорційний вплив учасників, поверхове оцінювання ризиків або неконструктивні заперечення	Підготовка учасників, залучення профільних експертів, стандартизовані форми подання пропозицій
Процедурна фрагментація	Вибіркове застосування регламенту, розрив комунікацій між групами, непослідовність рішень	Типове положення, періодичний процедурний аудит, моніторинг виконання та перегляд регламентів
Інформаційний ризик	Невиправдане поширення службової або іншої інформації з обмеженим доступом	Розподіл відкритого та режимного контурів, доступ за функціональною потребою, захищені канали обміну

Джерело: складено автором на основі [11; 12; 14].

пропозицію щодо його мінімізації. Оцінювання ризику здійснюється уповноваженим суб'єктом, модератором або робочою групою в межах компетенції та встановлених строків. За результатами розгляду зауваження може бути враховане в проєкті рішення, передане на додаткову експертизу, використане для пілотування або мотивовано відхилене. Результат розгляду фіксується в протоколі. Заперечення не створює права індивідуального вето та не перешкоджає ухваленню юридично значущого рішення уповноваженим суб'єктом.

2. Гострий дефіцит часу в умовах раптової ескалації загроз. За прямого вогневого ураження, активних бойових дій або масштабної аварії тривалі процедури погодження можуть бути несумісними з потребою невідкладного реагування. У таких випадках пріоритет мають установлені законодавством, планами реагування та розпорядчими актами процедури оперативного та єдиноначального управління [22].

3. Ризик несанкціонованого поширення інформації з обмеженим доступом. Залучення представників органів влади, підприємств, наукових установ та організацій громадянського суспільства до координаційної взаємодії потребує диференціації інформаційних потоків відповідно до законодавства про інформацію, державну таємницю, службову інформацію та захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах. Інформація з обмеженим доступом охоплює конфіденційну, таємну та службову інформацію; порядок доступу до кожної з цих категорій має визначатися її правовим режимом і функціональною потребою учасника.

У межах запропонованої моделі доцільно розмежовувати відкритий координаційний контур і контур роботи з інформацією з обмеженим доступом. Відкритий контур може охоплювати питання цивільного захисту, гуманітарної взаємодії, підтримки життєдіяльності територій, соціальної допомоги, евакуаційної координації, відновлення та інших заходів, для реалізації яких не потрібне ознайомлення з інформацією з обмеженим доступом. До участі в ньому можуть залучатися представники органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, громадських організацій та експертного середовища в межах визначених завдань. Контур роботи з інформацією з обмеженим доступом охоплює лише ті питання, для вирішення яких об'єктивно необхідне використання службової, конфіденційної або таємної інформації. Доступ учасників до такої інформації надається відповідно до її правового режиму, посадових повноважень, службової або функціональної потреби та встановлених процедур захисту. У разі роботи з державною таємницею участь можлива лише для осіб, яким у встановленому порядку оформлено допуск до державної таємниці та надано доступ до конкретної секретної інформації; підписання зобов'язання про нерозголошення саме по собі не є підставою для такого доступу [23].

Обмін інформацією в обох контурах має здійснюватися через визначені організаційні та технічні засоби з урахуванням вимог до захисту відповідної категорії інформації. Склад учасників, порядок ведення протоколів, обсяг матеріалів, що надаються для розгляду, та правила зберігання документів доцільно визначати окремим положенням про відповідну координаційну групу або орган.

Для мінімізації зазначених ризиків пропонується гібридний підхід: соціократичні інструменти застосовуються як допоміжні процедури у штатній координаційній діяльності, тоді як у кризових ситуаціях діють установлені механізми оперативного управління. Юридично значущі рішення ухвалюються уповноваженими посадовими особами або колегіальними органами в межах компетенції. Умови обмеження та поновлення координаційних процедур мають визначатися чинними планами реагування, регламентами та розпорядчими актами, а після завершення гострої фази доцільно проводити документований післядійовий аналіз.

Застосування окремих соціократичних інструментів у публічному управлінні слід розглядати як адаптацію процедур консультативної, експертної та координаційної роботи в межах чинної системи компетенцій, а не як упровадження самостійної моделі публічної влади. Такі інструменти можуть використовуватися в міжвідомчих комісіях, координаційних центрах, робочих групах, колегіальних і консультативно-дорадчих органах, створених відповідно до законодавства або внутрішніх актів уповноважених органів. Їх застосування має узгоджуватися з вимогами законодавства у сфері національної безпеки, оборони, воєнного стану, цивільного захисту, місцевого самоврядування, критичної інфраструктури та захисту інформації. Законодавство у сфері оборонного планування передбачає можливість утворення колегіальних органів, комісій і робочих груп, а законодавство про критичну інфраструктуру – підготовку планів реагування на кризові ситуації на державному, регіональному та місцевому рівнях [24].

Можливе впровадження адаптованих консультативно-координаційних процедур доцільно здійснювати поетапно. На першому етапі слід визначити координаційну проблему, залучених суб'єктів, межі їх участі, наявні інформаційні потоки та показники оцінювання. На другому етапі доцільно

регламентувати домени відповідальності, ролі, порядок подання та розгляду пропозицій, процедури ескалації, строки, правила протоколювання, режими доступу до інформації та захищені канали обміну. Початкове застосування окремих процедур можливе в напрямах цивільного захисту, підтримання життєдіяльності територій, взаємодії з операторами критичної інфраструктури або післядійового аналізу. За результатами такого застосування оцінюють своєчасність обміну інформацією, повноту врахування ризиків, дотримання строків, якість документування та вимог інформаційної безпеки; за потреби регламент коригується.

Запропонована послідовність не передбачає масштабного запровадження соціократичної моделі в системі публічного управління. Її мета полягає в поетапній перевірці придатності окремих процедур для підготовки та координації управлінських заходів зі збереженням законодавчо визначених повноважень, персональної відповідальності посадових осіб і вимог захисту інформації.

ОБГОВОРЕННЯ

Запропонована модель доповнює висновки попередніх досліджень соціократичного врядування. Подібно до К. Пельдерл [11], Р. Оуен і Дж. Бак [6], вона виходить із можливості поєднання колових процедур із формальною адміністративною ієрархією, а не з її повного заміщення. Водночас модель враховує застереження Д. Кінг і М. Гріффін [12] та К. Келемен і співавторів [14] щодо нерівностей статусу, очікувань, застосування процедур і спроможностей учасників, передбачаючи визначення доменів, регламентування ролей, модерацію та протоколювання. На відміну від досліджень і моделей, запропонованих для приватних, неприбуткових, освітніх організацій або платформ взаємодії науки, політики та суспільства, запропонований підхід враховує специфіку національної стійкості: режим воєнного стану, персональну юридичну відповідальність, вимоги інформаційної безпеки та пріоритет оперативного та єдиноначального управління за безпосередньої загрози.

Авторський внесок полягає в *обґрунтуванні концептуальної моделі, що поєднує інструменти Sociocracy 3.0 з принципами врядування у сфері стійкості в межах консультативно-координаційної діяльності органів публічної влади*. Модель конкретизує функціональний розподіл координаційних завдань між чотирма рівнями, процедуру роботи з драйверами та обґрунтованими запереченнями, межі використання колових процедур, умови переходу до оперативного управління та вимоги до захисту інформації. Обмеження дослідження зумовлені його концептуально-проєктним характером. Наведені положення окреслюють межі інтерпретації отриманих результатів.

ВИСНОВКИ

У статті розроблено концептуальну модель адаптації окремих інструментів Sociocracy 3.0 до консультативно-координаційної діяльності органів публічної влади для посилення національної стійкості. Обґрунтовано доцільність застосування адаптованих консультативно-координаційних процедур – визначення домену відповідальності, структурованого функціонального зв'язку, розгляду обґрунтованих заперечень і післядійового оцінювання – у стратегічному плануванні, аналізі ризиків, міжвідомчому погодженні та моніторингу. Їх застосування обмежується встановленою компетенцією, а в умовах безпосередньої загрози пріоритет мають процедури оперативного, кризового та єдиноначального управління.

Наукова новизна роботи полягає у визначенні організаційно-правових умов, процедурних меж і ризиків адаптації окремих інструментів Sociocracy 3.0 до консультативно-координаційної діяльності органів публічної влади для посилення національної стійкості. Розроблено концептуальну модель, що передбачає чотирирівневий розподіл координаційних завдань, диференціацію інформаційних контурів, структурований функціональний зв'язок і процедури ескалації зі збереженням установленої компетенції, персональної юридичної відповідальності та вимог інформаційної безпеки. Визначено послідовність підготовчих заходів щодо можливого впровадження окремих процедур моделі.

Запропонована модель може бути використана як основа для підготовки локальних регламентів консультативно-координаційної взаємодії. Центральним і регіональним органам публічної влади доцільно застосовувати її для міжвідомчого аналізу ризиків, планування заходів стійкості та моніторингу їх виконання. Органам місцевого самоврядування, військовим адміністраціям, суб'єктам цивільного захисту та операторам критичної інфраструктури доцільно розпочинати з обмежених пілотних процедур у відкритому координаційному контурі, зокрема щодо цивільного захисту, підтримання життєдіяльності територій та післядійового оцінювання. Передумовами такого застосування є визначення доменів і ролей, правил доступу до інформації, строків реагування та показників результативності.

Перспективним напрямом подальших досліджень є аналіз можливостей застосування окремих інструментів Sociocracy 3.0 у консультативно-координаційній діяльності органів публічної влади, зокрема для потреб повоєнного відновлення територій. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Статівка Н. В., Орел Ю. Л. Забезпечення стійкості управління та безперервності надання публічних послуг в умовах воєнного стану і умовах надзвичайних ситуацій в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2024. № 2. С. 77–98. DOI: https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-04
2. Shkuropadska D., Lebedeva L. Resilience of public administration in the Bucharest Nine Countries and Ukraine. *Eastern Journal of European Studies*. 2025. Vol. 16. P. 119–142. DOI: https://doi.org/10.47743/ejes-2025-SI07
3. Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості» від 27.09.2021 р. № 479/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text
4. Rabinovych M., Brik T., Darkovich A., et al. Explaining Ukraine's resilience to Russia's invasion: The role of local governance. *Governance*. 2024. Vol. 37. Iss. 4. P. 1121–1140. DOI: https://doi.org/10.1111/gove.12827
5. Buck J. A., Endenburg G. The creative forces of self-organization. Rotterdam : Sociocratisch Centrum, 2006. 23 p. URL: https://nvc-uk.pbworks.com/f/The_Creative_Forces_of_Self_Organization.pdf
6. Owen R. L., Buck J. A. Creating the conditions for reflective team practices: Examining sociocracy as a self-organizing governance model that promotes transformative learning. *Reflective Practice*. 2020. Vol. 21. Iss. 6. P. 786–802. DOI: https://doi.org/10.1080/14623943.2020.1821630
7. Czekaj J., Walczak M., Ziębicki B. Towards the sociocratic organization model. *Przegląd Organizacji*. 2020. No. 10. P. 13–19. DOI: https://doi.org/10.33141/po.2020.10.02
8. El Khoury M., Jaouen A., Sammut S. The liberated firm: An integrative approach involving sociocracy, holacracy, spaghetti organization, Management 3.0 and teal organization. *Scandinavian Journal of Management*. 2024. Vol. 40. Iss. 1. Art. 101312. DOI: https://doi.org/10.1016/j.scaman.2023.101312
9. Eckstein J. Sociocracy: An organization model for large-scale agile development. *Proceedings of the Scientific Workshop Proceedings of XP2016 (XP '16 Workshops)*. New York, NY : Association for Computing Machinery, 2016. P. 1–5. DOI: https://doi.org/10.1145/2962695.2962701
10. Lim J. B. Y. Digital sociocracy: A decolonial state-in-society approach to participatory governance in South East Asia. *Journal of Digital Media & Policy*. 2024. Vol. 15. Iss. 3. P. 369–386. DOI: https://doi.org/10.1386/jdmp_00162_1
11. Pölderl C. Participation in sociocratic organizations – relevance and limitations. *Proceedings of the 17th International Days of Statistics and Economics* (Prague, Czech Republic, 7–9 September 2023). Prague : Libuše Macáková ; MELANDRIUM, 2023. P. 405–413. URL: https://msed.vse.cz/msed_2023/article/722-Polderl-Claudia-paper.pdf
12. King D., Griffin M. Governing for the Common Good: The Possibilities of Sociocracy in Nonprofit Organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2024. Vol. 35. Iss. 6. P. 1046–1057. DOI: https://doi.org/10.1007/s11266-023-00627-2
13. Akçay P., Balyer A., Bayram A. Sociocratic management practices at schools: School administrators' and teachers' views. *Frontiers in Education*. 2026. Vol. 11. Art. 1773173. DOI: https://doi.org/10.3389/feduc.2026.1773173
14. Kelemen E., Kollányi Z., Fodor K., et al. A novel governance framework for transformative science–policy–society interfaces: What can sociocracy offer? *Ambio*. 2026. Vol. 55. P. 2344–2356. DOI: https://doi.org/10.1007/s13280-026-02362-6
15. Dunayev I. Digital resilience in wartime: Ukraine's path to decentralised GovTech architecture. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*. 2025. No. 1. Special Issue. P. 103–124. DOI: https://doi.org/10.30525/2592-8813-2025-spec-9
16. Riabets K. A. Theoretical foundations of the interconnection between national and social resilience and state policy of national security. *Честь і закон*. 2024. № 2. С. 128–133. DOI: https://doi.org/10.33405/2078-7480/2024/2/89/309276
17. Jauhiainen L., Schiffling S. Comparing the resilience objectives of Finnish comprehensive security model and the NATO baseline requirements for resilience. *Journal of Military Studies*. 2025. Vol. 14. Iss. 1. P. 33–47. DOI: https://doi.org/10.2478/jms-2025-0003
18. Victor Tillberg L., Berndtsson J., Tillberg P. Navigating Collaboration: Understanding Civil-Military Interactions in Swedish Total Defence From a Security Network Perspective. *Scandinavian Journal of Military Studies*. 2025. Vol. 8. Iss. 1. P. 40–56. DOI: https://doi.org/10.31374/sjms.288
19. Pursiainen C. H., Karlsson Ø. N., Johansson J. Total defence as multilevel governance: Nordic security in the context of the EU and NATO. *Frontiers in Political Science*. 2026. Vol. 8. DOI: https://doi.org/10.3389/fpos.2026.1767023
20. Шинькович А. В., Анісімова К. А. Соціократична колово-доменна модель публічного управління повоєнним відновленням територіальних громад. *Innovations and Prospects for the Development of Modern Science in the Context of Global Transformations* : Conference proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Stanford, USA, July 27, 2026). Stanford, USA : Golden Quill Publishing, 2026. P. 105–109. DOI: https://doi.org/10.64076/GQP-27.07.2026.008
21. Шинькович А. В., Анісімова К. А. Інституціоналізація соціократичних механізмів у системі міс-

цевого самоврядування України. C*urrent Issues in Science, Education and Society: Theory and Practice* : Conference proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Seattle, USA, August 4, 2026). Seattle, USA : Golden Quill Publishing, 2026. P. 51–55.
DOI: https://doi.org/10.64076/GQP-04.08.2026.005

22. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text
23. Закон України «Про державну таємницю» від 21.01.1994 р. № 3855-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12#Text
24. Закон України «Про критичну інфраструктуру» від 16.11.2021 р. № 1882-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text

REFERENCES

Akçay P., Balyer A. & Bayram A. (2026). Sociocratic management practices at schools: School administrators' and teachers' views. *Frontiers in Education, 11*, Art. 1773173.
https://doi.org/10.3389/feduc.2026.1773173

Buck J. A. & Endenburg G. (2006). *The creative forces of self-organization*. Rotterdam: Sociocratisch Centrum. https://nvc-uk.pbworks.com/f/The_Creative_Forces_of_Self_Organization.pdf

Czekaj J., Walczak M. & Ziębicki B. (2020). Towards the sociocratic organization model. *Przegląd Organizacji, 10*, 13–19.
https://doi.org/10.33141/po.2020.10.02

Dunayev I. (2025). Digital resilience in wartime: Ukraine's path to decentralised GovTech architecture. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences, 1*, 103–124.
https://doi.org/10.30525/2592-8813-2025-spec-9

Eckstein J. (2016). Sociocracy: An organization model for large-scale agile development. *Proceedings of the Scientific Workshop Proceedings of XP2016 (XP '16 Workshops)* (p. 1–5). New York, NY: Association for Computing Machinery.
https://doi.org/10.1145/2962695.2962701

El Khoury M., Jaouen A. & Sammut S. (2024). The liberated firm: An integrative approach involving sociocracy, holacracy, spaghetti organization, Management 3.0 and teal organization. *Scandinavian Journal of Management, 40*(1), Art. 101312.
https://doi.org/10.1016/j.scaman.2023.101312

Jauhiainen L. & Schiffling S. (2025). Comparing the resilience objectives of Finnish comprehensive security model and the NATO baseline requirements for resilience. *Journal of Military Studies, 14*(1), 33–47.
https://doi.org/10.2478/jms-2025-0003

Kelemen E., Kollányi Z. & Fodor K. (2026). A novel governance framework for transformative science–policy–society interfaces: What can sociocracy offer? *Ambio, 55*, 2344–2356.
https://doi.org/10.1007/s13280-026-02362-6

King D. & Griffin M. (2024). Governing for the Common Good: The Possibilities of Sociocracy in Nonprofit Organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 35*(6), 1046–1057.
https://doi.org/10.1007/s11266-023-00627-2

Lim J. B. Y. (2024). Digital sociocracy: A decolonial state-in-society approach to participatory governance in South East Asia. *Journal of Digital Media & Policy, 15*(3), 369–386.
https://doi.org/10.1386/jdmp_00162_1

Owen R. L. & Buck J. A. (2020). Creating the conditions for reflective team practices: Examining sociocracy as a self-organizing governance model that promotes transformative learning. *Reflective Practice, 21*(6), 786–802.
https://doi.org/10.1080/14623943.2020.1821630

Pölderl C. (2023). Participation in sociocratic organizations – relevance and limitations. *Proceedings of the 17th International Days of Statistics and Economics* (Prague, Czech Republic, 7–9 September 2023) (p. 405–413). Prague: Libuše Macáková ; MELANDRIUM. https://msed.vse.cz/msed_2023/article/722-Polderl-Claudia-paper.pdf

Pursiainen C. H., Karlsson Ø. N. & Johansson J. (2026). Total defence as multilevel governance: Nordic security in the context of the EU and NATO. *Frontiers in Political Science, 8*.
https://doi.org/10.3389/fpos.2026.1767023

Rabinovych M., Brik T. & Darkovich A. (2024). Explaining Ukraine's resilience to Russia's invasion: The role of local governance. *Governance, 37*(4), 1121–1140.
https://doi.org/10.1111/gove.12827

Riabets K. A. (2024). Theoretical foundations of the interconnection between national and social resilience and state policy of national security. *Chest i zakon, 2*, 128–133.
https://doi.org/10.33405/2078-7480/2024/2/89/309276

Shkuropadska D. & Lebedeva L. (2025). Resilience of public administration in the Bucharest Nine Countries and Ukraine. *Eastern Journal of European Studies, 16*, 119–142.
https://doi.org/10.47743/ejes-2025-SI07

Shynkovych A. V. & Anisimova K. A. (2026). Instytutsionalizatsiia sotsiokratychnykh mekhanizmiv u systemi mistsevoho samovriaduvannia Ukrainy [Institutionalization of sociocratic mechanisms in the local self-government system of Ukraine]. *Current Issues in Science, Education and Society: Theory and Practice*: Conference proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Seattle, USA, August 4, 2026) (p. 51–55). Seattle, USA: Golden Quill Publishing.
https://doi.org/10.64076/GQP-04.08.2026.005

Shynkovych A. V. & Anisimova K. A. (2026). Sotsiokratychna kolovo-domenna model publichnoho upravlinnia povoiennym vidnovlenniam terytorialnykh hromad [Sociocratic circular-domain model of public administration of post-war recovery of territorial communities]. *Innovations and Prospects for the Development of Modern Science in the Context of Global Transformations:* Conference proceedings of the International Scientific and Practical Confe-

rence (Stanford, USA, July 27, 2026) (p. 105–109). Stanford, USA: Golden Quill Publishing. https://doi.org/10.64076/GQP-27.07.2026.008

Stativka N. V. & Orel Yu. L. (2024). Zabezpechennia stiikosti upravlinnia ta bezperervnosti nadannia publichnykh posluh v umovakh voiennoho stanu i umovakh nadzvychainykh sytuatsii v Ukraini [Ensuring the sustainability of management and continuity of public services provision in the conditions of martial law and emergency situations in Ukraine]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia, 2*, 77–98. https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-04

Ukaz Prezydenta Ukrainy № 479/2021. (2021, September 27). Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 20 serpnia 2021 roku «Pro zaprovadzhennia natsionalnoi systemy stiikosti» [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated August 20, 2021 «On the introduction of a national resilience system»]. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text

Victor Tillberg L., Berndtsson J. & Tillberg P. (2025). Navigating Collaboration: Understanding Civil-Military Interactions in Swedish Total Defence From a Security Network Perspective. *Scandinavian Journal of Military Studies, 8*(1), 40–56. https://doi.org/10.31374/sjms.288

Zakon Ukrainy № 3855-XII. (1994, January 21). Pro derzhavnu taiemnytsiu [On state secrets]. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12#Text

Zakon Ukrainy № 389-VIII. (2015, May 12). Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu [On the legal regime of martial law]. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text

Zakon Ukrainy № 1882-IX. (2021, November 16). Pro krytychnu infrastrukturu [On critical infrastructure]. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувалися.

Стаття надійшла до редакції / Received: 13.09.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 26.09.2026
Оприлюднено / Published: 25.10.2026

УДК 005.7:334.722.8
JEL: D21; G32; G34; L21; M10
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-9-615-624

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ

©2026 **СТРОКОВ Є. М.**

УДК 005.7:334.722.8
JEL: D21; G32; G34; L21; M10

Строков Є. М. Формування корпоративної стратегії акціонерного товариства: порівняльний аналіз моделей

Актуальність проблеми зумовлена тим, що в акціонерному товаристві розділення власності та контролю перетворює формування стратегії з аналітичної процедури на процес інституційно опосередкованого узгодження інтересів, через що придатність конкретної моделі стратегічного процесу визначається не її теоретичною досконалістю, а реальною конфігурацією корпоративного контролю. Додаткової гостроти питанню надають оновлення національного корпоративного законодавства, євроінтеграційні вимоги до нефінансової звітності та умови радикальної невизначеності, за яких класичні моделі довгострокового планування втрачають дієвість. Мета статті полягає у здійсненні порівняльного аналізу моделей формування корпоративної стратегії акціонерного товариства та обґрунтуванні критеріїв їх вибору залежно від типу структури акціонерної власності. Використано методи системного та порівняльного аналізу для зіставлення моделей за єдиною системою критеріїв, абстрактно-логічний метод і наукове узагальнення для формулювання теоретичних положень, класифікацію та типологізацію для впорядкування підходів, інституційний аналіз для оцінювання впливу правового середовища на архітектуру ухвалення рішень, а також статистичний аналіз динамічних рядів і структурних показників. Емпіричним базисом слугували офіційні дані Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку України за 2020–2024 роки. Досліджено п'ять моделей формування стратегії – планово-прескриптивну, позиційну, ресурсну та динамічних здатностей, процесно-емерджентну і стейкхолдерсько-адаптивну – за вісьмома критеріями, що охоплюють характер процесу, суб'єкта стратегічного вибору, горизонт рішень, джерело конкурентної переваги, механізм узгодження інтересів, критерій результативності, чутливість до невизначеності та основне обмеження кожного підходу. За результатами дослідження побудовано матрицю відповідності зазначених моделей чотирьом типам структури акціонерної власності та встановлено, що питома вага акцій у структурі торгів на ринках капіталу України скоротилася з 4,06% у 2022 році до 0,40% у 2024 році, емісійна активність зосереджена в державному секторі, а 76,9% рахунків власників цінних паперів відкрито не за ініціативою інвестора, а внаслідок дематеріалізації. Встановлено, що моделі формування стратегії не утворюють еволюційного ряду, у якому пізніші заміщують ранніші, а становлять набір альтернатив із різними інституційними передумовами застосовності. Обґрунтовано, що визначальним чинником придатності моделі для акціонерного товариства є структура власності, яка встановлює фактичного суб'єкта стратегічного вибору та домінуючий стратегічний ризик, а за надконцентрованої власності та нефункціонального ринку корпоративного контролю формально затверджений стратегічний план виконує переважно легітимаційну функцію, тоді як реальна стратегія формується емерджентно. Запропоновано зосередити вдосконалення стратегічного процесу в українських акціонерних товариствах на внутрішніх механізмах – незалежності наглядових рад та їхніх комітетів, повноті та регулярності розкриття інформації, а також процедурних обмеженнях щодо вилучення приватних вигід контролю.