

DOI: 10.52363/2414-5866-2026-1-7

УДК 35:378.22:37.051

Мороз Володимир, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри соціології і публічного управління, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків

ORCID ID: 0000-0003-0796-5035

Мороз Світлана, доктор наук з державного управління, старший дослідник, провідний науковий співробітник науково-методичного відділу забезпечення якості освітньої діяльності та вищої освіти, Військовий інститут танкових військ Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», м. Харків

ORCID ID: 0000-0002-2696-1278

Moroz Volodymyr, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor Head of the Department of Sociology and Public Administration National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Kharkiv

Moroz Svitlana, Doctor of Sciences in Public Administration, Senior Researcher Senior Research Associate of the Department of Scientific and Methodological for Quality Assurance of Educational Activities and Higher Education Military Institute of Armored Forces of National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Kharkiv

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО РЕАЛІЗАЦІЇ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО МИСЛЕННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

A PROCESS APPROACH TO IMPLEMENTING RISK-BASED THINKING IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

У статті досліджено теоретико-методологічні засади формування та застосування ризик-орієнтованого мислення в системі публічного управління. Обґрунтовано, що сучасні умови функціонування держави характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю соціально-економічних процесів та наявністю значної кількості внутрішніх і зовнішніх викликів, що актуалізує необхідність переосмислення підходів до управління ризиками. Акцентовано увагу на

трансформації традиційного розуміння ризик-менеджменту у бік формування ризик-орієнтованого мислення як інтегрованої складової управлінської діяльності. Розкрито сутність процесного підходу до організації управлінської діяльності та визначено його роль у забезпеченні якості функціонування системи публічного управління. Доведено, що фокус управлінського впливу має бути зміщений з результатів діяльності на процеси, дії та операції, які забезпечують досягнення цих результатів. У межах дослідження ідентифіковано основні об'єкти ризик-орієнтованого мислення, які структуровано за ключовими управлінськими процесами, зокрема: виявлення суперечностей, розуміння їх першоджерел, оцінювання ризиків і ресурсів, програмування дій, організація діяльності, моніторинг та корегування управлінських впливів. Обґрунтовано, що кожен із зазначених процесів має супроводжуватися системним контролем як наскрізною функцією, що забезпечує узгодженість управлінських дій та своєчасне реагування на відхилення. Визначено, що впровадження ризик-орієнтованого мислення сприяє підвищенню якості управлінських процесів, обґрунтованості прийняття рішень та ефективності реалізації державної політики. Зроблено висновок про доцільність подальшого розвитку теоретичних та прикладних аспектів інтеграції ризик-орієнтованого мислення у практику публічного управління, зокрема в частині формалізації управлінських процедур та розробки індикаторів оцінювання їх результативності.

Ключові слова: публічне управління, ризик-орієнтоване мислення, управління ризиками, процесний підхід, управлінська діяльність, якість управління, управлінські процеси, прийняття управлінських рішень, державна політика, ефективність публічного управління.

The article explores the theoretical and methodological principles of the formation and application of risk-oriented thinking in the public administration system. It is substantiated that the modern conditions of the functioning of the state are characterized by a high level of uncertainty, the dynamism of socio-economic processes and the presence of a significant number of internal and external challenges, which actualizes the need to rethink approaches to risk management. Attention is focused on the transformation of the traditional understanding of risk management towards the formation of risk-oriented thinking as an integrated component of management activity. The essence of the process approach to the organization of management activity is revealed and its role in ensuring the quality of the functioning of the public administration system

is determined. It is proved that the focus of managerial influence should be shifted from the results of activity to the processes, actions and operations that ensure the achievement of these results. The research identified the main objects of risk-oriented thinking, which are structured according to key management processes, in particular: identifying contradictions, understanding their primary sources, assessing risks and resources, programming actions, organizing activities, monitoring and adjusting management influences. It was substantiated that each of the above processes should be accompanied by systemic control as an end-to-end function, ensuring the consistency of management actions and timely response to deviations. It was determined that the implementation of risk-oriented thinking contributes to improving the quality of management processes, the validity of decision-making and the effectiveness of implementing state policy. A conclusion was made on the feasibility of further developing theoretical and applied aspects of integrating risk-oriented thinking into public management practice, in particular in terms of formalizing management procedures and developing indicators for assessing their effectiveness.

Keywords: *public administration, risk-based thinking, risk management, process approach, management activities, management quality, management processes, management decision-making, public policy, public administration efficiency.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку системи публічного управління в Україні характеризується зростанням рівня невизначеності, ускладненням суспільно-політичних процесів, а також необхідністю забезпечення стійкості функціонування державних інститутів в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. За таких умов особливої актуальності набуває підвищення якості управлінської діяльності, що передбачає впровадження сучасних підходів до управління, зокрема ризик-орієнтованого мислення як інструменту забезпечення обґрунтованості та ефективності управлінських рішень.

Необхідність модернізації системи публічного управління та підвищення якості публічних послуг визначена у низці стратегічних та нормативно-правових документів. Зокрема, Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки акцентує увагу на впровадженні принципів належного врядування, підвищенні ефективності управлінських процесів та розвитку систем управління якістю [8]. Водночас, незважаючи на наявність значного теоретичного та практичного доробку у сфері управління ризиками, у практиці функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування

все ще переважають підходи, зорієнтовані на реагування на вже реалізовані ризики, а не на їх превенцію. Така ситуація зумовлює необхідність переходу від традиційного розуміння ризик-менеджменту до впровадження ризик-орієнтованого мислення як невід'ємної складової управлінської діяльності.

Вирішення зазначеної проблеми неможливе без переосмислення змісту управлінських процесів та зміщення акценту з оцінювання кінцевих результатів діяльності на забезпечення якості процесів їх досягнення. Саме у цьому контексті процесний підхід відкриває нові можливості для інтеграції ризик-орієнтованого мислення у систему публічного управління, дозволяючи розглядати управлінську діяльність як сукупність взаємопов'язаних процесів, дій та операцій, кожен з яких може бути джерелом як ризиків, так і можливостей. У межах цієї публікації ми маємо намір зосередитись на формуванні теоретичного підґрунтя для розкриття сутності ризик-орієнтованого мислення та визначення його об'єктів у системі публічного управління через призму процесного підходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління ризиками та формування ризик-орієнтованого мислення у системі публічного управління перебуває у фокусі наукової уваги як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Особливої значущості воно набуває в умовах трансформації публічного управління, підвищення вимог до якості публічних послуг та зростання впливу факторів невизначеності на управлінські процеси.

Теоретичні засади дослідження ризиків, невизначеності та управлінських рішень у складних умовах були закладені у працях класиків економічної та управлінської науки, зокрема Френка Найта, який обґрунтував природу ризику та невизначеності [11], а також Пітера Друкера, який визначив ключову роль ефективного управління в умовах динамічного середовища [10]. Розвиток концепції управління якістю та процесного підходу пов'язаний із науковими доробками Вільяма Демінга та Джозефа Джурана, які акцентували увагу на необхідності системного управління процесами та їх безперервного вдосконалення як основи забезпечення високої якості діяльності [9, 12].

У вітчизняному науковому дискурсі питання розвитку публічного управління, управління якістю та врахування ризиків досліджувались у працях В. Бакуменка, Н. Нижник, С. Серьогіна та інших науковців. Водночас, сучасний етап розвитку наукових досліджень характеризується активізацією уваги до проблематики ризик-орієнтованого мислення як інтегрованого елементу управлінської діяльності. Зокрема, вагомий внесок

у розвиток зазначеного напрямку зробили Ю. Кальниш (сформульовано загальне визначення ризику в публічному управлінні та окреслено його характерні особливості) [2], Т. Бєлялов (дослідження управління ризиками у системі публічного адміністрування) [1], О. Руснак (обґрунтував необхідність створення спеціалізованих інтелектуальних інструментів для ефективного ризик-менеджменту в різних сферах, зокрема у сфері державного управління) [7], Ю. Батир (обґрунтована реалізація публічно-управлінських заходів, що передбачають нейтралізацію негативного впливу війни) [5].

Окремі з аспектів порушеної проблематики були розглянуті нами у межах попередніх наукових досліджень, присвячених питанням управління ризиками та забезпечення якості управлінської діяльності [3, 4, 6]. Узагальнення результатів наукових праць свідчить про достатній рівень теоретичного опрацювання проблематики управління ризиками та процесного підходу. Водночас, питання інтеграції ризик-орієнтованого мислення у систему публічного управління через призму конкретизації його об'єктів та управлінських процесів потребує подальшого наукового осмислення.

Постановка завдання. На основі аналізу сучасних наукових підходів до управління ризиками, процесного підходу до управління якістю та особливостей функціонування системи публічного управління, метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування змісту та структуризація ризик-орієнтованого мислення як інтегрованого елемента управлінської діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах зростаючої невизначеності, динамічних змін зовнішнього середовища та підвищених вимог до результативності діяльності органів публічної влади, особливої актуальності набуває необхідність переорієнтації управлінських підходів із реактивних на проактивні, що передбачає своєчасне виявлення, оцінювання та врахування ризиків у процесі прийняття управлінських рішень.

Ризик-орієнтоване мислення у межах процесного підходу управління якістю в системі публічного управління може подаватись через дії суб'єктів публічного управління за такими основними напрямками, які слід розглядати як структуровані операційні дії, згруповані відповідно до визначених фокусів уваги в межах кожної окремої дії:

1) виявлення суспільно-політичних, соціально-економічних, релігійно-культурологічних суперечностей та протиріч на місцевому, регіональному, державному та глобальному рівнях. Процес «виявлення

суперечностей» має ґрунтуватися на принципах системності, що передбачає розуміння причинно-наслідкових зв'язків між суперечностями різних рівнів їх прояву, та комплексності, яка забезпечує цілісне сприйняття сутності суперечності й чинників, що зумовили її виникнення. Результати реалізації процесу «виявлення суперечностей» можуть бути оформлені у вигляді інформаційно-аналітичних звітів та інформаційно-довідкових матеріалів;

2) розуміння першоджерел виникнення суспільно-політичних, соціально-економічних, релігійно-культурологічних протиріч, а також переосмислення їх змісту через призму актуального контексту сьогодення та тенденцій його зміни у майбутньому. Процес «розуміння першоджерел» має здійснюватися з дотриманням принципу історизму, що передбачає розгляд пов'язаних із суперечністю питань крізь призму їх історичного розвитку з урахуванням соціальних, політичних, економічних, культурних та інших умов, у яких ця суперечність виникла й проявилася, водночас він повинен відповідати принципу об'єктивності, який вимагає уникнення суб'єктивних або вузькопрофесійних інтерпретацій досліджуваного об'єкта. Результати реалізації процесу «розуміння першоджерел» актуалізуються у формі коректного сприйняття змісту інформаційно-аналітичних звітів та інформаційно-довідкових матеріалів;

3) оцінювання рівня актуалізації суперечностей, пов'язаних з нею ризиків, а також доступних для використання суб'єктом управління сил та засобів. Процес «оцінювання» повинен відбуватись відповідно до принципів систематичності, що означає його непоодинокий характер і необхідність реалізації на постійній, циклічній основі, та науковості, який передбачає використання лише тих інструментів, методів та технологій оцінювання, які дозволяють уникнути фрагментарності в оцінюванні предмету або явища та забезпечують віддзеркалення реального стану предмету або явища. Результати реалізації процесу «оцінювання» можуть бути подані у вигляді усвідомлення суб'єктом публічного управління свого потенціалу щодо забезпечення прогнозованої зміни об'єкту публічного управління відповідно до зазеленіть визначених для нього характеристик;

4) програмування дій щодо подолання виявлених суперечностей або зменшення сили їх впливу, а також конкретизація дій у межах відповідних планів. Процес «програмування» повинен відповідати принципам модульності, відповідно до якого програма дій органів публічного управління, повинна складатися з логічно завершених і відносно автономних складових, поділених за сферами або галузями. Наприклад, програмування розвитку людського потенціалу може включати окремі модулі у сферах охорони здоров'я, охорони навколишнього середовища, освіти, економічної діяльності тощо. Кожна з таких сфер виступає як

окремий модуль, що може розглядатися в межах відповідного напряму публічної політики. Об'єднана горизонтальними та вертикальними взаємозв'язками сукупність «модулів» (політик за сферами) утворює програму та відповідності, зміст якої повинен відповідати як безпосередньо самій суперечності (цільове спрямування програми) так й результатам оцінювання наявних у розпорядженні суб'єкта публічного управління потенціалів для забезпечення керованої зміни об'єкта управління відповідно до визначених векторів та заздалегідь заданих характеристик. Результати реалізації процесу «програмування» можуть бути актуалізовані у вигляді програм подолання або мінімізації негативних впливів виявлених суперечностей;

5) організація дій суб'єктів публічного управління щодо затверджених програм та планів, а також безпосередньо самі дії. Процес «організації діяльності та дії» відбувається відповідно до принципів адаптивності, що передбачає здатність системи публічного управління та афілійованих з нею інститутів оперативно враховувати спричинені зміною організаційного та (або) інституціонального простору виклики. Адаптування запрограмованої діяльності до змін (викликів) є однією з обов'язкових умов не лише ефективного функціонування акторів, а й виживання системи в цілому. Зміна кон'юнктури суспільно-політичного, соціально-економічного та релігійно-культурологічного середовища є підставою для корегування, не лише змісту опрацьованих програм та планів, а й для організації їх виконання та дій. Водночас коригування програмних документів є відносно повільним процесом, що потребує значного часу на обговорення, узгодження та інституалізацію. Натомість зміни у фокусах організації діяльності та операційних діях дозволяють забезпечити швидшу реакцію системи без внесення змін до програмних положень. Наприклад, перерозподіл темпів виконання окремих операційних дій може сприяти адаптації системи навіть без перегляду планів і програм. Крім того, процес «організації діяльності та дії» має враховувати принцип лідерства, який передбачає використання особистісного потенціалу керівників – здатності надихати та залучати учасників до спільної діяльності, формувати інтерес до реалізації завдань, забезпечувати цілісне розуміння проблематики та механізмів її вирішення, а також чутливість до інновацій і потреб стейкхолдерів з метою підвищення ефективності управлінських процесів. Результатом реалізації процесу «організація діяльності та дії» повинні стати безпосередні дії суб'єктів публічного управління з виконання передбачених програмою та планами активностей;

б) моніторинг стану виконання програм та планів, а також пов'язаних з ними дій суб'єктів публічного управління. Процес «моніторинг програм,

планів та дій» повинен відбуватись відповідно до принципів неупередженості, що передбачає об'єктивне визначення об'єктів моніторингу та незаангажованість процедур його проведення. При цьому моніторинг має бути спрямований як на виявлення першооснови досліджуваного явища – суперечностей, так і на аналіз їх похідних складових, зокрема процесів розуміння, оцінювання, програмування та реалізації управлінських дій. Такий підхід забезпечує отримання достовірних результатів щодо динаміки змін характеристик об'єкта управління відповідно до заздалегідь визначених параметрів. Неупередженість також проявляється в об'єктивному формуванні вибірки об'єктів моніторингу та забезпеченні належного внутрішнього стану осіб, залучених до його проведення. Результатом реалізації процесу «моніторинг програм, планів та дій» повинно стати розуміння суб'єктом публічного управління тенденцій зміни характеристик об'єкту управлінського впливу;

7) вдосконалення системи розв'язання виявлених суспільно-політичних, соціально-економічних, релігійно-культурологічних суперечностей та протиріч. Процес «вдосконалення» повинен відбуватись з дотриманням принципів послідовності, що передбачає врахування причинно-наслідкових зв'язків між елементами системи. Тобто, будь-який обумовлений необхідністю вдосконалення змісту, структури, механізмів тощо системи вплив, повинен відбуватись з огляду на похідність одного явища від іншого і спрямовуватися насамперед на усунення першопричин виникнення суперечностей, а не їх наслідків. Крім того, впливи з метою вдосконалення повинні відбуватись, з одного боку, у взаємозв'язку одного з іншим, а з іншого – відповідно до обумовленої актуальністю черги та доцільності, згідно з яким будь-яке втручання в систему, а саме корегування змісту та (або) структури, вдосконалення механізмів які використовуються, зміна мети, пріоритетів та черговості виконання завдань тощо, повинно реально сприяти підвищенню ефективності системи, а не призводити лише до формальних змін, а також враховувати наявні ресурси суб'єкта публічного управління та їх співвідношення з обсягом необхідних робіт. Результатом реалізації процесу «вдосконалення системи» має стати підвищення здатності системи функціонувати більш ефективно.

У межах вище розглянутих процесів ми навмисно уникнули згадки про один з найбільш важливих з точки зору ризик-орієнтованого мислення процесів, а саме про процес «контроль». Цей процес, є наскрізним для кожного з розглянутих нами вище процесів, а отже повинен бути врахований у межах парадигм: «виявлення суперечностей та протиріч – контроль», «розуміння першоджерел – контроль», «оцінювання

– контроль», «програмування дій – контроль», «організація діяльності та дія – контроль», «моніторинг програм, планів та дій – контроль», «вдосконалення – контроль». Крім того, контроль може подаватись і як окремий самостійний процес, але такий підхід більше тяжіє до традиційної парадигми ризик-менеджменту, а не до актуалізованої сьогодні парадигми ризик-орієнтованого мислення. Визначені нами на рівні об'єктів ризик-орієнтованого мислення процеси (процесний підхід до управління ризиками) систематизовано у межах рисунку 1.



Рис. 1 – Об'єкти ризик-орієнтованого мислення у межах процесного підходу

Слід розуміти, що у межах процесного підходу процес «контроль» зосереджений не на отриманий в наслідок окремого етапу реалізації тих чи інших функцій результат, а на процеси та діяльність які власне й забезпечують досягнення поточних або кінцевих результатів, зокрема на якість виконання діяльності. Фокусування контролю саме на процесах досягнення результатів, а не власно на самих результатах діяльності, обумовлює необхідність, з одного боку, розробки достатньо детальних та максимально конкретних стандартних операційних процедур за кожним з напрямів діяльності, а з іншого – вибору критеріїв оцінювання у межах обраних процедур. У достатньо спрощеному за своїм змістом вигляді парадигма управління якістю за процесами може бути подана через призму твердження «якісна діяльність забезпечує якісний результат». Отже, підсумкова якість функціонування системи публічного управління обумовлюється якістю процесів у її межах.

Висновки. Приймаючи до уваги вище наведене, можемо сформулювати такі основні висновки.

По-перше, ризик-орієнтоване мислення у системі публічного управління доцільно розглядати як інтегровану характеристику управлінської діяльності, що забезпечує проактивний підхід до прийняття управлінських рішень через своєчасне виявлення, оцінювання та врахування ризиків в умовах невизначеності.

По-друге, встановлено, що реалізація ризик-орієнтованого мислення у межах процесного підходу управління якістю відбувається через сукупність взаємопов'язаних процесів, зокрема: виявлення суперечностей та протиріч, розуміння їх першоджерел, оцінювання ризиків, програмування управлінських дій, організацію діяльності та дії, моніторинг програм, планів та дій та вдосконалення, що у своїй єдності формують цілісну модель управлінського циклу.

По-третє, обґрунтовано, що процес «контроль» виступає наскрізним елементом зазначеної моделі, забезпечуючи узгодженість і результативність управлінських процесів, тоді як застосування процесного підходу створює можливості для формалізації, алгоритмізації управлінської діяльності та підвищення якості публічного управління загалом.

Список використаних джерел:

1. Бєлялов Т. Е., Бубко В. Г., Кириченко В. О. Управління ризиками та кризове реагування у системі публічного адміністрування. *Вісник*

Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування», 2025, 3, с. 74–80.
<https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.3.10>

2. Кальниш Ю. Г. Аналіз ризиків в публічному управлінні. *Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека"*. 2020. №3. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2020-3-5724>

3. Мороз В.М. Мороз С.А. Ризик-менеджмент : навч. посіб. для студ. / Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». Київ : Видавничий дім «Кондор», 2019. 140 с.

4. Мороз С. А., Мороз В. М., Мороз О.В. Ризики в системі державного регулювання ринку праці: загальна класифікація та характеристика змісту. *Вісник НУЦЗУ (Серія «Державне управління»)*, 2022, Вип. 2 (17), С. 304-315. doi: 10.52363/2414-5866-2022-2-35.

5. Мороз С.А., Батир Ю.Г., Лопатченко І.М., Інноваційні ризики соціально-гуманітарного й освітнього менеджменту в Україні (територіальний аспект). *Вісник НУЦЗУ (Серія «Державне управління»)*. 2023. Вип. 2 (19). С. 391-400. DOI 10.52363/2414-5866-2023-2-43

6. Мороз С.А., Волков В.В., Марущенко В.В., Мороз В.М., Шанідзе О.Д. Адаптація опитувальника BSRI для дослідження гендерної проблематики в умовах спричинених воєнним станом ризиків. *Науково-теоретичний альманах "Грані"*. 2025. Т.28, №1. С. 205-215. DOI: 10.15421/172525

7. Руснак О. А. Ризик-менеджмент у стратегічному управлінні: від загроз до проактивних стратегій. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, 2025, (2(78), с. 148-156. DOI: 10.32689/2523-4625-2025-2(78)-22

8. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80?lang=en#n9> (дата звернення: 16.03.2026).

9. Deming W. E. *Out of the Crisis*. Cambridge : MIT Press, 1986. 507 p.

10. Drucker P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York : Harper & Row, 1973. 482 p

11. Juran J. M. *Juran's Quality Handbook*. New York : McGraw-Hill, 1999. 1730 p.

12. Knight F. H. Risk, Uncertainty and Profit. Boston : Houghton Mifflin, 1921. 381 p.

References:

1. Byelyalov, T. E., Bubko, V. G., & Kyrychenko V. O. (2025). Risk management and crisis response in the public administration system. Bulletin of the Poltava State Agrarian University. Series "Public Management and Administration", 3, 74–80. <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.3.10>.
2. Kalnysh, Y. G. (2020). Risk analysis in public administration. Electronic scientific publication "Public administration and national security". 3. DOI: 10.25313/2617-572X-2020-3-5724
3. Moroz, V.M., & Moroz, S.A. (2019). Risk management: a teaching aid for students of speciality 281 "Public management and administration". Kyiv: Publishing house "Kondor".
4. Moroz, S. A., Moroz, V. M., & Moroz, O.V. (2022). Risks in the system of state regulation of the labor market: general classification and characteristics of the content. Bulletin of the National University of Ukraine for the Promotion of Higher Education (Series "Public Management"), 2 (17), 304-315, DOI: 10.52363/2414-5866-2022-2-35.
5. Moroz, S.A., Batyr, Yu.G., & Lopatchenko, I.M. (2023). Innovative risks of social, humanitarian and educational management in Ukraine (territorial aspect). Bulletin of the National University of Ukraine (Series "Public Administration"), 2 (19), 391-400. DOI 10.52363/2414-5866-2023-2-43
6. Moroz, S.A., Volkov, V.V., Marushchenko, V.V., Moroz, V.M., & Shanidze, O.D. (2025). Adaptation of the BSRI questionnaire for the study of gender issues in the context of risks caused by martial law. Scientific and theoretical almanac "Grani", 28, 1, 205-215. DOI: 10.15421/172525
7. Rusnak, O. A. (2025). Risk management in strategic management: from threats to proactive strategies. Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Political Sciences and Public Administration, 2(78), 148-156. DOI: 10.32689/2523-4625-2025-2(78)-22
8. Verkhovna rada of Ukraine (2021), "Strategy for reforming public administration of Ukraine for 2022-2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80?lang=en#n9>.
9. Deming, W.E. (1986). Out of the Crisis. Cambridge, MA: MIT Press.

10. Drucker, P.F. (1973). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row.
11. Juran, J.M. (1992). Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services. New York: Free Press.
12. Knight, F.H. (1921). Risk, Uncertainty and Profit. Boston: Houghton Mifflin.

Фінансування. Це дослідження не отримувало зовнішнього фінансування. Використання ШІ. При підготовці цієї статті штучний інтелект не використовувався. Автор несе повну відповідальність за зміст статті. Подяки. Автор не має подяки.

Отримано: 03.05.2026

Прийнято: 26.05.2026

Опубліковано: 22.06.2026