

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2026. № 5. ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.108>

УДК 338

О. О. Рудаченко,

*д. е. н., професор, професор кафедри Підприємництва та
бізнес-адміністрування, Харківський національний університет*

міського господарства імені О. М. Бекетова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9597-5748>

В. В. Коненко,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри Підприємництва та бізнес-
адміністрування, Харківський національний університет*

міського господарства імені О. М. Бекетова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1525-7736>

СУЧАСНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

О. Rudachenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of the Department of Entrepreneurship and business administration

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

V. Konenko,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and business administration, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

MODERN MECHANISMS FOR FORMING THE DEVELOPMENT STRATEGY OF PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS IN UKRAINE

У статті розглянуто сучасні механізми формування стратегії розвитку організацій публічної сфери України в умовах цифрової трансформації та інституційних змін. Проаналізовано теоретичні підходи до стратегічного управління розвитком організацій публічної сфери, визначено основні чинники впливу на ефективність їх функціонування та обґрунтовано необхідність удосконалення системи стратегічного управління в сучасних умовах. Досліджено особливості функціонування організацій публічної сфери в умовах цифровізації, децентралізації, реформування системи публічного управління та зростання суспільних вимог до якості публічних послуг. Особливу увагу приділено формуванню сучасних механізмів стратегічного розвитку організацій публічної сфери, які включають стратегічні та оперативні механізми управління. Визначено, що стратегічні механізми охоплюють інституційне, організаційне, економічне, інформаційно-аналітичне та цифрове забезпечення розвитку, тоді як оперативні механізми спрямовані на планування, організацію виконання, мотивацію, ресурсне забезпечення та реалізацію стратегічних рішень.

У роботі обґрунтовано методичний підхід до формування механізмів стратегії розвитку організацій публічної сфери, який базується на послідовності взаємопов'язаних етапів: аналітико-діагностичному етапі, етапі визначення стратегічних цілей, етапі формування стратегічних рішень, етапі формування механізмів розвитку, етапі реалізації стратегії розвитку та етапі моніторингу й оцінювання результатів. Запропонований підхід забезпечує системність процесу стратегічного управління та сприяє підвищенню адаптивності організацій публічної сфери до змін зовнішнього середовища.

Доведено, що ефективність стратегічного розвитку організацій публічної сфери значною мірою залежить від рівня цифровізації управлінських процесів, використання сучасних інформаційно-аналітичних систем, інтеграції цифрових платформ та впровадження інноваційних управлінських інструментів. Визначено, що застосування цифрових технологій, аналітичних систем, електронного урядування та сучасних механізмів комунікації сприяє підвищенню ефективності управління, прозорості діяльності та якості надання публічних послуг. Акцентовано увагу на необхідності подальшого удосконалення цифрових механізмів стратегічного управління, розвитку інформаційної інфраструктури та адаптації міжнародного досвіду до сучасних умов функціонування організацій публічної сфери України.

The article examines modern mechanisms for forming the development strategy of public sector organizations in Ukraine under conditions of digital transformation and institutional changes. Theoretical approaches to the strategic management of public sector organizations' development are analyzed, the main factors influencing the efficiency of their functioning are identified, and the necessity of improving the strategic management system under current conditions is substantiated. The study investigates the specific features of public sector organizations functioning in the context of digitalization, decentralization, public administration reform, and increasing public demands for the quality of public services. Special attention is paid to the formation of modern mechanisms for the strategic development of public sector organizations, which include strategic and operational management mechanisms. It is determined that strategic mechanisms encompass institutional, organizational, economic, information-analytical, and digital support for development, while operational mechanisms are aimed at planning, organization of implementation, motivation, resource provision, and execution of strategic decisions.

The paper substantiates a methodological approach to the formation of mechanisms for the development strategy of public sector organizations, based on a sequence of interconnected stages: the analytical-diagnostic stage, the stage of

defining strategic goals, the stage of forming strategic decisions, the stage of forming development mechanisms, the stage of implementing the development strategy, and the stage of monitoring and evaluating results. The proposed approach ensures the systematic nature of the strategic management process and contributes to increasing the adaptability of public sector organizations to changes in the external environment.

It is proved that the effectiveness of the strategic development of public sector organizations largely depends on the level of digitalization of management processes, the use of modern information and analytical systems, the integration of digital platforms, and the implementation of innovative management tools. It is determined that the application of digital technologies, analytical systems, e-governance, and modern communication mechanisms contributes to improving management efficiency, transparency of activities, and the quality of public services. Emphasis is placed on the need for further improvement of digital mechanisms of strategic management, development of information infrastructure, and adaptation of international experience to the current conditions of functioning of public sector organizations in Ukraine.

Ключові слова: *організації публічної сфери, стратегія розвитку, стратегічне управління, публічне управління, механізми управління, цифрові технології, стратегічний аналіз, організаційний розвиток, інституційне забезпечення, управлінські рішення.*

Key words: *public sector organizations, development strategy, strategic management, public administration, management mechanisms, digital technologies, strategic analysis, organizational development, institutional framework, management decisions.*

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування організацій публічної сфери України характеризуються високим рівнем динамічності, цифровою трансформацією управлінських процесів, необхідністю адаптації до європейських стандартів публічного управління та зростанням суспільних

вимог до якості надання публічних послуг. У таких умовах особливої актуальності набуває формування ефективних стратегій розвитку організацій публічної сфери, здатних забезпечити їхню стійкість, інноваційність та результативність діяльності. Серед ключових проблем розвитку організацій публічної сфери України варто виокремити недостатній рівень стратегічного планування, низьку адаптивність управлінських механізмів до умов цифрової трансформації, обмежене використання інноваційних інструментів управління та недостатню узгодженість між стратегічними цілями й практикою їх реалізації. Невирішеними, на сьогоднішній день, залишаються питання, пов'язані з формуванням комплексних механізмів стратегічного розвитку організацій публічної сфери, удосконаленням методичного та організаційного забезпечення стратегічного управління, а також інтеграції цифрових підходів у систему публічного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню проблем стратегічного розвитку, цифрової трансформації та удосконалення системи публічного управління присвячено праці сучасних науковців. Питання стратегічного розвитку в умовах цифрової трансформації досліджено у Ю. Костинця [1], Л. Вербівської та Т. Дзюби [2], Т. Пушкар [3]. Теоретичні та практичні аспекти цифровізації управлінських процесів і впровадження цифрових технологій розглянуто у роботах Я. Кобушка та Б. Манжоли [4], а також Н. Краус і К. Краус [5]. Проблематику розвитку системи публічного управління та формування публічного простору дослідили О. Босак [6], О. Котукова [7], Ю. Шарова та І. Чикаренка [8]. Особливості діджиталізації публічної сфери та використання сучасних аналітичних інструментів у системі публічного управління досліджували Ю. Гетман [9] та В. Оробей [10]. Водночас окремі аспекти управління розвитком організацій публічної сфери в умовах цифрової трансформації, оцінювання потенціалу економічних суб'єктів та впливу цифрових технологій на розвиток організацій висвітлено у низці сучасних досліджень [11–13]. Незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо розробленими залишаються питання формування сучасних механізмів стратегії розвитку організацій публічної сфери, зокрема, щодо

поєднання стратегічних та оперативних механізмів управління, цифровізації стратегічного управління та адаптації сучасних управлінських підходів до умов функціонування публічної сфери України.

Метою статті є дослідження сучасних механізмів формування стратегії розвитку організацій публічної сфери України, а також обґрунтування теоретико-методичних і організаційних підходів до удосконалення стратегічного управління в умовах цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. До організацій публічної сфери належать установи, організації та інституції, діяльність яких спрямована на забезпечення суспільних потреб, реалізацію функцій держави та органів місцевого самоврядування, а також надання публічних послуг населенню. Їх функціонування переважно здійснюється за рахунок державного або місцевого фінансування, а основною метою діяльності є досягнення соціального ефекту, забезпечення суспільного добробуту та реалізація державної політики у відповідних сферах, а не отримання прибутку.

Особливістю організацій публічної сфери є їх соціальна спрямованість, публічний характер управління та високий рівень відповідальності перед суспільством. Вони забезпечують виконання важливих функцій держави, пов'язаних із наданням адміністративних, соціальних, освітніх, медичних, культурних та інших послуг, що формують основу стабільного функціонування суспільства та розвитку держави. Ефективність діяльності таких організацій безпосередньо впливає на рівень якості життя населення, довіру громадян до органів влади та результативність реалізації державних реформ.

Варто зазначити, що, на відміну від комерційних структур, організації публічної сфери функціонують в умовах поєднання економічних, соціальних, політичних та правових чинників, що визначають специфіку їх стратегічного управління, їх діяльність характеризується необхідністю забезпечення відкритості, прозорості, підзвітності та дотримання принципів публічного управління. Водночас сучасні умови розвитку вимагають від організацій

публічної сфери підвищення рівня інноваційності, цифровізації управлінських процесів, адаптивності до змін зовнішнього середовища та впровадження ефективних стратегій розвитку.

Отже, організації публічної сфери охоплюють широкий спектр установ, що функціонують у різних секторах суспільного життя (рис. 1).

| | |
|-----------------------|--|
| Державне управління | • органи державної влади, міністерства, державні служби та агентства |
| Міське самоврядування | • міські, селищні та сільські ради, виконавчі комітети |
| Освіта | • заклади дошкільної, загальної середньої, професійної та вищої освіти |
| Охорона здоров'я | • лікарні, поліклініки, центри первинної медичної допомоги |
| Соціальний захист | • центри соціальних служб, пенсійні та соціальні фонди |
| Культура та спорт | • бібліотеки, музеї, театри, спортивні школи та комплекси |

Рисунок 1. Основні види організацій публічної сфери України

Джерело: сформуовано авторами

У сучасних умовах організації публічної сфери України функціонують під впливом складних соціально-економічних, політичних та технологічних трансформацій. Одним із ключових чинників є цифровізація публічного управління, що супроводжується впровадженням електронних сервісів, автоматизацією управлінських процесів та розвитком цифрової взаємодії між державою і суспільством. Водночас значний вплив мають процеси децентралізації, євроінтеграційні зміни, реформування системи публічного управління та необхідність підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів. Додатковими викликами для організацій публічної сфери є нестабільність зовнішнього середовища, високий рівень ризиків, кадрові проблеми, обмеженість фінансового забезпечення та потреба у

швидкій адаптації до кризових умов. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування сучасних стратегій розвитку, які мають забезпечувати гнучкість управління, інноваційність діяльності та підвищення якості публічних послуг. У цьому контексті особливої уваги набувають механізми формування стратегії розвитку організацій публічної сфери, які виступають основою забезпечення їх ефективного функціонування, адаптації до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей. До таких механізмів доцільно віднести сукупність організаційних, управлінських, інституційних, економічних, цифрових та інформаційно-аналітичних інструментів, що забезпечують процес стратегічного планування, реалізації та контролю розвитку організацій публічної сфери.

Важливе значення у формуванні стратегії розвитку також мають механізми стратегічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прогнозування ризиків, оцінювання ресурсного потенціалу, цифровізації управлінських процесів, а також механізми координації взаємодії між органами влади, громадськістю та іншими суб'єктами публічного управління. Особливої уваги потребує впровадження інноваційних та підприємницьких підходів до управління, які сприяють підвищенню ефективності діяльності організацій публічної сфери та якості надання публічних послуг.

З метою забезпечення ефективного стратегічного розвитку організацій публічної сфери в умовах сучасних трансформаційних процесів виникає необхідність формування комплексного підходу до побудови механізмів стратегічного управління. У сучасних умовах стратегічне управління організаціями публічної сфери потребує поєднання стратегічних та оперативних механізмів, що забезпечують взаємозв'язок між процесами планування, реалізації, моніторингу та коригування стратегій розвитку. Відповідно, доцільним є формування методичного підходу, який базується на принципах системності, комплексності, адаптивності, цифрової орієнтованості та ефективного використання ресурсного потенціалу (рис. 2).

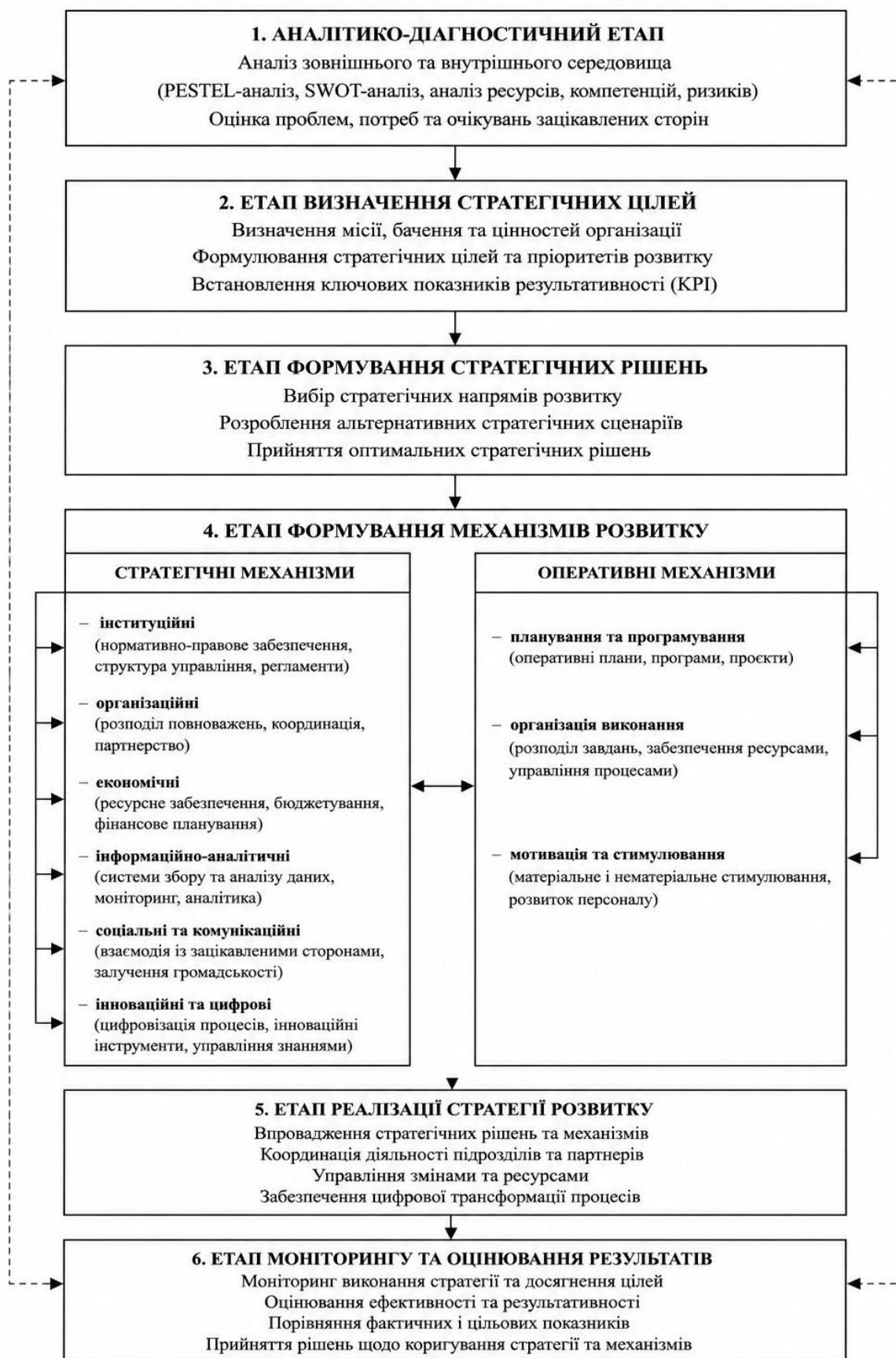


Рисунок 2. Методичний підхід до формування механізмів стратегії розвитку організацій публічної сфери

Джерело: сформовано авторами

Запропонований методичний підхід охоплює послідовність взаємопов'язаних етапів стратегічного управління – від аналітичної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища до оцінювання результативності реалізації стратегії розвитку. Особливістю підходу є виокремлення стратегічних та оперативних механізмів управління, які забезпечують узгодженість довгострокових цілей організації з поточними управлінськими процесами. Таким чином, запропонований методичний підхід дозволяє забезпечити комплексність формування механізмів стратегії розвитку організацій публічної сфери України та створює підґрунтя для удосконалення системи стратегічного управління в умовах цифрової трансформації та сучасних викликів публічного управління.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті дослідження встановлено, що в умовах цифрової трансформації та інституційних змін особливого значення набуває формування сучасних механізмів стратегії розвитку організацій публічної сфери України. Визначено, що ефективність стратегічного управління залежить від рівня цифровізації управлінських процесів, інформаційно-аналітичного забезпечення, інституційної підтримки та здатності організацій до адаптації й впровадження інноваційних управлінських рішень.

У роботі обґрунтовано методичний підхід до формування механізмів стратегії розвитку організацій публічної сфери, який базується на поєднанні стратегічних та оперативних механізмів управління. Запропонований підхід спрямований на підвищення ефективності стратегічного розвитку та якості надання публічних послуг.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з удосконаленням цифрових механізмів стратегічного управління, розробленням систем оцінювання ефективності стратегій розвитку та адаптацією міжнародного досвіду до сучасних умов функціонування публічної сфери України.

Література

1. Костинець Ю. В. Стратегічні напрямки розвитку ринку послуг в умовах ризиків цифрової трансформації. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 1(228). С. 43–50.
2. Вербівська Л. В., Дзюба Т. В. Цифрова трансформація підприємництва: стратегічні виклики та управлінські рішення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 12. С. 60–65. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.60.
3. Пушкар Т. А. Цифрові платформи як інструмент оптимізації стратегічних рішень підприємств у контексті розвитку бізнесу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 213–219.
4. Кобушко Я. В., Манжола Б. В. Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. №10. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-08>
5. Краус Н. М., Краус, К. М. Цифровізація в умовах інституційної трансформації економіки: базові складові та інструменти цифрових технологій. *Інтелект XXI століття*. 2018. №1. С. 211–214.
6. Босак О. З. Становлення та розвиток системи публічного управління в Україні // Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє : монографія. Київ : К.І.С., 2009. 240 с.
7. Котуков О. А. Теоретичні засади формування публічного та публічно-політичного просторів. *Ефективність державного управління*. 2015. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_43_10
8. Шаров Ю., Чикаренко І. Європейські стандарти публічного управління: проєкція на муніципальний рівень. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. 2010. Вип. 1(4). URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2010_1/10syppmr.pdf
9. Гетман Ю. Диджиталізація публічної сфери як підґрунтя інституціоналізації громадсько-політичної активності онлайн. *Соціологія:*

теорія, методи, маркетинг. 2022. № 4. С. 90–102. DOI: 10.15407/sociology2022.04.090

10. Оробей В. SWOT-аналіз в системі публічного управління розвитком інфраструктури життєзабезпечення сільських територій в Україні. *Наукові інновації та передові технології.* 2023. № 12(26). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/6703/6738>

11. Рудаченко О., Коненко В., Тараруєв Ю. Аналіз впливу цифрових технологій на розвиток суб'єктів підприємництва. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2024. № 334(5). С. 33–39.

12. Рудаченко О. О., Єсіна В. О. Методи оцінки потенціалу економічних суб'єктів у системі соціально-економічного розвитку країни // *Приазовський економічний вісник. Електронний науковий журнал.* 2020. Вип. 3(20). С. 118–122. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-21>

13. Рудаченко О., Кондратенко Н., Коненко В. Управління розвитком підприємств та організацій публічної сфери на засадах цифрової трансформації. *Development Service Industry Management.* 2026. №1. С. 114–119. [https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13\(15\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(15)).

References

1. Kostynets, Yu.V. (2020), “Strategic directions of service market development in the context of digital transformation risks”, *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 1(228), pp. 43–50.

2. Verbivska, L.V. and Dziuba, T.V. (2025), “Digital transformation of entrepreneurship: strategic challenges and management decisions”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 12, pp. 60–65. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.12.60>

3. Pushkar, T.A. (2025), “Digital platforms as a tool for optimizing strategic decisions of enterprises in the context of business development”, *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 2 (53), pp. 213–219.

4. Kobushko, Ya.V. and Manzhola, B.V. (2024), “The role of digital transformation in optimizing the management of organizations”, *Problemy suchasnykh transformatsii*, vol. 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-08>

5. Kraus, N.M. and Kraus, K.M. (2018), “Digitalization in the conditions of institutional transformation of the economy: basic components and tools of digital technologies”, *Intelekt XXI stolittia*, vol. 1, pp. 211–214.

6. Bosak, O.Z. (2009), “Formation and development of the public administration system in Ukraine”, *Reforma publichnoho upravlinnia v Ukraini: vyklyky, stratehii, maibutnie: monohrafiia* [Public administration reform in Ukraine: challenges, strategies, future: monograph], K.I.S., Kyiv, Ukraine.

7. Kotukov, O.A. (2015), “Theoretical foundations of the formation of public and public-political spaces”, *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_43_10 (Accessed 09 May 2026).

8. Sharov, Yu. and Chykarenko, I. (2010), “European standards of public administration: projection to the municipal level”, *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 1(4), available at: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2010_1/10syppmr.pdf (Accessed 09 May 2026).

9. Hetman, Yu. (2022), “Digitalization of the public sphere as a basis for the institutionalization of public and political activity online”, *Sotsiologhiia: teoriia, metody, marketynh*, vol. 4, pp. 90–102. DOI: <https://doi.org/10.15407/sociology2022.04.090>

10. Orobei, V. (2023), “SWOT analysis in the system of public management of the development of life support infrastructure of rural areas in Ukraine”, *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 12(26), available at: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/6703/6738> (Accessed 09 May 2026).

11. Rudachenko, O., Konenko, V. and Tararuiev, Yu. (2024), “Analysis of the impact of digital technologies on the development of business entities”, *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 334(5), pp. 33–39.

12. Rudachenko, O.O. and Yesina, V.O. (2020), “Methods for assessing the potential of economic entities in the system of socio-economic development of the country”, *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 3(20), pp. 118–122. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-21>

13. Rudachenko, O., Kondratenko, N. and Konenko, V. (2026), “Management of development of enterprises and organizations of the public sphere on the basis of digital transformation”, *Development Service Industry Management*, vol. 1, pp. 114–119. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13\(15\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(15))

Отримано редакцією журналу / Received: 11.05.26

Прорецензовано / Revised: 21.05.26

Дата публікації / Published: 26.05.26