

Світлана ЛУЦЕНКО

Галина ЄФРЕМОВА

Сергій ЛУЦЕНКО

Діана ПІНЧУК

Ірина КОЖЕМ'ЯКІНА

DOI <https://doi.org/10.33989/pnpu.1235.c4133>

ІНТЕГРАЦІЯ Й ПЕРСПЕКТИВИ КОНСАЛТИНГУ ТА СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

***Анотація.** Авторами досліджено інтеграцію консалтингу та соціального менеджменту в системі публічного управління в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Проаналізовано специфіку застосування консалтингу й соціального менеджменту під час війни, зокрема в аспектах антикризового управління, управління ризиками, підтримки інституційної спроможності та міжсекторної взаємодії. Визначено синергійний потенціал інтегрованого підходу у повоєнний період, який полягає у стратегічному плануванні відновлення, модернізації публічного управління, розвитку соціальної згуртованості та формуванні соціально відповідального консалтингу. Зроблено висновок, що інтеграція консалтингу та соціального менеджменту сприяє формуванню людиноцентричної, адаптивної та стійкої моделі публічного управління, здатної ефективно реагувати на виклики воєнного та повоєнного розвитку.*

***Ключові слова:** публічне управління, консалтинг, соціальний менеджмент, воєнний стан, повоєнний період, синергія, сталий розвиток.*

Сучасна система публічного управління розвивається в умовах багаторівневої трансформації, що охоплює інституційні, організаційні та

соціальні зміни. Воєнний стан та пов'язані з ним кризові явища істотно посилили потребу в науково обґрунтованих управлінських підходах, здатних забезпечити стійкість держави, безперервність публічного управління та збереження соціальної цілісності суспільства (Антонюк, 2022). У цьому контексті консалтинг і соціальний менеджмент постають як взаємодоповнювальні теоретико-практичні інструменти модернізації публічного сектору.

Воєнний час і повоєнний період формують особливе середовище функціонування системи публічного управління, що характеризується високим рівнем невизначеності, ризиків, дефіцитом ресурсів та підвищеною соціальною напругою. В умовах війни управлінські рішення часто приймаються в кризовому режимі, що потребує швидкої експертної підтримки, гнучкості та соціальної чутливості. У повоєнний період ці виклики трансформуються у завдання системного відновлення, модернізації інституцій та забезпечення сталого розвитку (Бакуменко, Попов, 2021).

Інтеграція консалтингу та соціального менеджменту у таких умовах набуває стратегічного значення. Консалтинг забезпечує аналітичне обґрунтування рішень, управління ризиками та стратегічне планування, тоді як соціальний менеджмент спрямований на підтримку населення, збереження соціальної згуртованості та управління соціальними наслідками війни (Гринько, 2020; Мокряков, 2025). Їх поєднання дозволяє сформувати комплексний підхід до управління як у період активних бойових дій, так і на етапі відновлення.

Практичним прикладом актуальності інтеграції є діяльність органів місцевого самоврядування у прифронтових і тилкових громадах, де консультанти залучаються до кризового планування, релокації установ, управління гуманітарною допомогою, а соціальні менеджери забезпечують координацію волонтерських ініціатив, підтримку ВПО та комунікацію з громадою.

Під час повномасштабної війни у прифронтових громадах України експертні групи за участю консультантів аналізували ефективність логістики гуманітарної допомоги. Впровадження рекомендацій консультантів дозволило

скоротити час доставки гуманітарних пакетів із 72 до 48 годин та охопити додатково 15% населення (2023-2024р.р.). Соціальні менеджери організували комунікацію з громадами та волонтерами, забезпечивши узгодженість дій та мінімізацію конфліктів між організаціями.

У теоретичному вимірі консалтинг у публічному управлінні розглядається як особливий вид професійної діяльності, спрямований на аналітичне осмислення управлінських проблем, розроблення рекомендацій та супровід процесів прийняття рішень. Його концептуальною основою є системний, ситуаційний, процесний та інституційний підходи, які дозволяють комплексно оцінювати діяльність органів влади та їх взаємодію з зовнішнім середовищем.

У воєнний час консалтинг у публічному управлінні набуває рис антикризового та стратегічного інструменту. Його основними завданнями є підтримка прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, оцінювання безпекових, економічних і соціальних ризиків, а також адаптація управлінських процесів до надзвичайних умов (Кравченко, 2023).

Методологічну основу воєнного консалтингу становлять сценарний аналіз, ризик-менеджмент, проєктний та процесний підходи. Наприклад, консультанти беруть участь у розробленні планів безперервності діяльності органів влади, оптимізації надання публічних послуг в умовах обмеженого доступу до ресурсів, цифровізації управлінських процесів (Гацько, Даркович, Кейдель, 2025).

Особливу роль консалтинг відіграє у взаємодії з міжнародними донорами та організаціями. Експертний супровід дозволяє узгоджувати національні потреби з умовами надання допомоги, забезпечувати прозорість використання ресурсів і підзвітність органів влади навіть у період воєнного стану. Міністерство освіти України у співпраці з консалтинговою компанією PwC розробило адаптивну модель дистанційного управління закладами освіти у зоні бойових дій. Це дозволило 85% шкіл підтримувати адміністративну діяльність та організувати навчальний процес для понад 200 000 учнів, навіть у випадках часткового руйнування шкіл та нестачі персоналу (Петькун, 2024).

У свою чергу, соціальний менеджмент ґрунтується на складових соціального управління, людського капіталу, соціальної взаємодії та організаційної культури. У публічному секторі він спрямований на управління соціальними відносинами, людськими ресурсами, соціальними ризиками та процесами суспільної комунікації. Його особливістю є поєднання управлінських і гуманістичних підходів, що забезпечують орієнтацію публічної влади на потреби людини та суспільства.

Відповідно, соціальний менеджмент у воєнний час спрямований на управління гострими соціальними викликами, зокрема масовим переміщенням населення, зростанням кількості вразливих груп, психологічними травмами та руйнуванням соціальних зв'язків (Гринько, 2020; Куйбіда, 2022). Його ключовою функцією є забезпечення соціальної стійкості суспільства в умовах тривалої кризи.

Людиноцентричний підхід соціального менеджменту реалізується через програми підтримки військовослужбовців, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, сімей загиблих. Наприклад, у громадах створюються центри соціальної адаптації, що поєднують соціальні, психологічні та консультаційні послуги (Широн, 2023). У містах Львів та Харків були створені центри соціальної адаптації для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), де соціальні менеджери координували надання психологічної, соціальної та матеріальної підтримки. Завдяки інтеграції консалтингу, оцінка потреб ВПО проводилась швидко та системно, що дозволило розподілити ресурси ефективніше та охопити до 90% потребуючих.

Соціальний менеджмент також забезпечує координацію між державними структурами, громадськими організаціями та волонтерським рухом. Така взаємодія дозволяє оперативно реагувати на потреби населення та запобігати соціальній дезінтеграції в умовах війни.

Концептуальна єдність консалтингу та соціального менеджменту полягає в їх спільній орієнтації на підвищення управлінської спроможності, адаптивності

та легітимності публічного управління. В умовах воєнного стану така інтеграція дозволяє поєднувати раціонально-аналітичні механізми з інструментами соціальної підтримки, що є передумовою ефективного функціонування державних інституцій.

Теоретичне осмислення консалтингу та соціального менеджменту в системі публічного управління ґрунтується на міждисциплінарному підході, що поєднує положення теорій публічного управління, менеджменту, соціології, психології управління та теорії організацій. У сучасних умовах воєнного стану ці теоретичні засади набувають особливого значення, оскільки традиційні управлінські моделі потребують адаптації до кризових і надзвичайних ситуацій.

Отже, інтеграція консалтингу та соціального менеджменту у воєнний та повоєнний періоди полягає у поєднанні антикризового управління з довгостроковим соціальним плануванням. У воєнний час пріоритетом є швидкість і адаптивність рішень, тоді як у повоєнний період - їхня сталість та соціальний ефект (Куйбіда, Білінська, Петроє, 2023).

Слід зазначити, що практичним прикладом інтеграції є розроблення програм відновлення територій, де консультанти здійснюють економічний і фінансовий аналіз, а соціальні менеджери оцінюють вплив програм на зайнятість, соціальну інтеграцію та якість життя населення. Такий підхід дозволяє уникнути вузькотехнічних рішень і забезпечити інклюзивний характер відновлення (Попович, Попович, 2022). Наприклад, у 2023 році у Київській області було реалізовано програму відновлення шкіл та дитячих садків після обстрілів. Консультанти розробили економічно обґрунтовані проєктні рішення для реконструкції об'єктів, а соціальні менеджери забезпечили координацію роботи з громадами, психологічну підтримку педагогів та дітей. Результат: 15 навчальних закладів було відновлено у рекордні терміни - до 6 місяців замість очікуваних 10–12 місяців.

Відповідно, інтеграція реалізується також через міждисциплінарні команди та проєктний підхід, що забезпечує баланс між ефективністю використання ресурсів і соціальною відповідальністю управлінських рішень.

Слід зазначити, що у науковій літературі консалтинг розглядається як форма професійної інтелектуальної діяльності, спрямованої на надання рекомендацій з удосконалення управлінських процесів, структур і рішень. У контексті публічного управління консалтинг трактується не лише як зовнішня експертна допомога, а і як внутрішній механізм підвищення управлінської спроможності державних інституцій.

На наш погляд, проблематика інтеграції консалтингу та соціального менеджменту у воєнний час та повоєнний період перебуває на етапі активного наукового осмислення, що зумовлено безпрецедентними викликами для систем публічного управління, соціальної сфери та економіки України. Аналіз наукових джерел свідчить про наявність значного теоретичного та прикладного доробку, водночас виявляє фрагментарність досліджень саме щодо комплексного поєднання консалтингу і соціального менеджменту в умовах війни та постконфліктного відновлення.

У роботах українських науковців домінує дослідження трансформації управлінських процесів у системі публічного управління в умовах воєнного стану. Зокрема, Н. Пачева та С. Подзігун обґрунтовують, що війна виступає чинником прискореної модернізації управлінських підходів, сприяючи переходу від адміністративно-бюрократичних моделей до адаптивного та антикризового менеджменту, орієнтованого на соціальну стійкість і швидке реагування на ризики (Антонюк, 2022; Куйбіда, 2022; Куйбіда, Білінська, Петроє, 2023).

Разом із тим, питання інтеграції консалтингових інструментів у систему соціального управління розглядається переважно опосередковано. У свою чергу, значну увагу вітчизняні дослідники приділяють управлінню людським капіталом і ролі консалтингу у підтримці організаційної життєздатності в умовах війни. Дослідження Н. С. Скопенко, Т. Г. Мостенська, О. А. Ковтун, А. О. Загорулько,

демонструють, що консалтинг у воєнний час дозволяє знизити час прийняття управлінських рішень у громадах на 20–30%; оптимізувати розподіл гуманітарної допомоги, підвищивши покриття потреб населення до 85%; впроваджувати програми психологічної підтримки персоналу, зменшуючи рівень професійного вигорання на 15–18% (Скопенко, Мостенська, Ковтун, 2025)

Окремий напрям українських досліджень пов'язаний з організацією соціальних послуг та діяльністю територіальних громад у воєнних умовах. Науковці наголошують на зростанні ролі міжсекторної взаємодії, партнерства з громадськими організаціями та міжнародними донорами, де консалтингові підходи використовуються для координації програм допомоги внутрішньо переміщеним особам, ветеранам і постраждалому населенню. Водночас відсутній цілісний аналіз механізмів інтеграції консалтингу в систему соціального менеджменту на стратегічному рівні (Бондаренко, 2021).

У повоєнному контексті українські автори переважно зосереджуються на соціально-психологічних аспектах управління, відновленні людського потенціалу та формуванні довіри в організаціях і громадах. Дослідження Ю. Широн, Л.Чернобай підкреслюють, що соціальний менеджмент допомагає відновлювати довіру в організаціях та громадах, сприяє збереженню людського капіталу та стабілізації соціальних процесів, при цьому інтеграція з консалтингом дозволяє прогнозувати ефективність таких заходів і планувати їх на середньо- та довгострокову перспективу, однак роль консалтингу у цих процесах потребує подальшого теоретичного обґрунтування (Чернобай, Широн, 2022). Зарубіжний науковий дискурс характеризується більшою концептуалізацією проблем управління в кризових і постконфліктних умовах. У працях європейських та американських дослідників соціальний менеджмент розглядається як ключовий інструмент реалізації соціальної функції держави, забезпечення інклюзивності та зниження соціальної напруги у суспільствах, що пережили збройні конфлікти. Практичні результати таких досліджень показують, що поєднання соціального менеджменту та консалтингу сприяє підвищенню

ефективності надання соціальних послуг на 20–35%; зменшенню адміністративних витрат на 15%; збільшенню рівня довіри громадян до державних інституцій на 10–12%. У цих дослідженнях консалтинг трактується як джерело експертної підтримки, стратегічного аналізу та сценарного планування для органів публічної влади (Копчак, Матвеев, Пугачов, 2023).

Міжнародні дослідження управління у воєнний час акцентують увагу на необхідності поєднання технократичних управлінських рішень із соціально орієнтованими підходами. Міжнародні кейси управління у воєнний час демонструють, що інтеграція консалтингу та соціального менеджменту забезпечує стійкість організацій, дозволяє оптимально розподіляти ресурси і покращувати соціальні показники. Наприклад, дослідження у країнах ЄС та Східної Європи показали, що стратегічний консалтинг у поєднанні з соціальними програмами дозволяв прискорювати відновлення після конфліктів на 18–25%, тобто інтеграція консалтингу та соціального менеджменту сприяє підвищенню інституційної стійкості, ефективнішому розподілу ресурсів і формуванню довіри між державою та громадянами (OECD, 2022).

До окремої групи досліджень, слід віднести дослідження, що присвячені організаційній стійкості та управлінню людським капіталом у кризових умовах. У них аргументується, що розвиток соціальних мереж підтримки, інвестиції в людський капітал і використання цифрових управлінських інструментів є необхідною передумовою успішного повоєнного відновлення, а консалтинг виступає каталізатором цих процесів. Дослідження організаційної стійкості та управління людським капіталом у кризових умовах доводять, що цифровізація, розвиток соціальних мереж підтримки та інтеграція консультативних моделей сприяють успішному повоєнному відновленню, скорочуючи час відновлення послуг на 20–30% (Широн, 2023; World Bank, 2022).

Міжнародні дослідження доводять, що державні адміністрації все більше залежать від консалтингових послуг для здобуття експертної політичної інформації, аналізу динаміки стейкхолдерів та оцінки систем управління.

Важливим для розуміння міжнародного аспекту ролі консалтингу є дослідження, що показують яким чином управлінські консультанти надають стратегічні поради державним агентствам, пропонуючи знання й інноваційні підходи, яких часто бракує внутрішньому персоналу.

Узагальнення результатів наукового аналізу свідчить, що, незважаючи на значний науковий доробок українських і зарубіжних дослідників, проблема інтеграції консалтингу та соціального менеджменту у воєнний та повоєнний період залишається недостатньо систематизованою, хоча і демонструє значний практичний ефект у кризових умовах та повоєнний період. Більшість наявних досліджень або зосереджуються на консалтингу як інструменті управління, або аналізують соціальний менеджмент у межах соціальної політики, не розкриваючи їх взаємодії як цілісного управлінського механізму. Це зумовлює необхідність подальших наукових розвідок, спрямованих на розробку інтегрованих моделей консалтингу та соціального менеджменту, адаптованих до викликів воєнного часу та завдань повоєнного відновлення України.

Теоретичною основою управлінського консалтингу є: системний підхід, який дозволяє розглядати органи публічної влади як складні соціально-управлінські системи; процесний підхід, що акцентує увагу на оптимізації управлінських процесів і процедур; ситуаційний підхід, відповідно до якого управлінські рішення залежать від конкретних умов, ризиків і контексту (Антонюк, 2022; Kubr, 2017).

В умовах воєнного стану консалтинг у публічному управлінні трансформується в антикризовий та адаптивний інструмент, орієнтований на мінімізацію управлінських втрат, швидку перебудову організаційних структур і підтримку стратегічної безперервності діяльності органів влади.

Відповідно, соціальний менеджмент базується на теоріях соціальної дії, соціальної взаємодії та соціальних систем. Його ключовим об'єктом є соціальні відносини, соціальні групи та людський капітал у межах організації та суспільства загалом. У публічному управлінні соціальний менеджмент

спрямований на регулювання соціальних процесів, формування соціальної відповідальності та забезпечення соціальної стабільності. (Куйбіда, 2022; Гринько, 2020).

Теоретичну основу соціального менеджменту становлять: теорія людського капіталу, яка підкреслює стратегічну цінність персоналу в управлінні; теорія мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор), адаптована до умов державної служби; теорія соціального партнерства та соціального діалогу, що забезпечує узгодження інтересів держави, громадян і громадських інститутів.

У період воєнного стану соціальний менеджмент виконує компенсаторну функцію, знижуючи рівень соціальної напруги, підтримуючи психологічну стійкість персоналу та сприяючи збереженню організаційної цілісності публічних інституцій.

Поєднання консалтингу з соціальним менеджментом сприяє інтегрованому аналізу та вирішенню соціальних проблем у публічному секторі; підсилює здатність державних інституцій до адаптації, прогнозування та реагування на зовнішні виклики; забезпечує гнучкість політик і ефективну взаємодію між владою, суспільством і експертним середовищем. Це поєднання особливо актуальне в умовах воєнного стану та повоєнний період, коли складні соціально-економічні виклики вимагають швидких, обґрунтованих і адаптивних управлінських рішень. (OECD, 2022; Гацько, Даркович, Кейдель, 2025).

У свою чергу, слід зазначити, що важливе місце у формуванні теоретичних засад консалтингу та соціального менеджменту займають інституційна та неоінституційна теорії. Вони розглядають публічне управління як сукупність формальних і неформальних правил, норм і практик, що визначають поведінку управлінських акторів.

З позицій інституційного підходу консалтинг виступає механізмом інституційної адаптації органів влади до надзвичайних умов, трансформації управлінських практик, зменшення інституційних дисфункцій.

Соціальний менеджмент, у свою чергу, забезпечує легітимацію управлінських рішень через формування довіри, підтримку соціальних норм та зміцнення організаційної культури.

Теоретичною платформою для інтеграції консалтингу і соціального менеджменту є теорія кризового управління. Вона передбачає перехід від стабільних управлінських моделей до гнучких, адаптивних і проактивних стратегій. У межах цієї теорії консалтинг виконує функцію експертно-аналітичного супроводу кризових рішень, а соціальний менеджмент - функцію соціальної стабілізації та підтримки персоналу. Така взаємодія формує цілісну модель управління в умовах воєнного стану та у повоєнний період. (Антонюк, 2022; World Bank, 2022).

Доведено, що консалтинг і соціальний менеджмент не є ізольованими явищами, а формують єдину систему управлінської підтримки. Їх синергія проявляється у поєднанні раціонально-аналітичних і соціально-гуманістичних підходів до управління. У системі публічного управління в умовах воєнного стану така синергія забезпечує підвищення якості управлінських рішень, збереження людського потенціалу, підвищення стійкості публічних інституцій до кризових викликів.

Таким чином, теоретичні засади консалтингу та соціального менеджменту в публічному управлінні формуються на основі системного, інституційного, соціально-орієнтованого та кризового підходів. В умовах воєнного стану вони забезпечують методологічне підґрунтя для трансформації управлінських практик, підвищення ефективності діяльності органів влади та зміцнення соціальної стабільності.

Воєнний стан як особливий правовий режим функціонування держави суттєво трансформує систему публічного управління, змінюючи пріоритети, механізми та часові горизонти ухвалення управлінських рішень. Управлінська діяльність в умовах війни характеризується високим рівнем невизначеності, дефіцитом ресурсів, підвищеними безпековими ризиками та необхідністю

оперативного реагування на надзвичайні ситуації. За таких умов консалтинг набуває особливого значення як інструмент експертної, аналітичної та організаційної підтримки публічної влади. (Попович, Попович, 2022)

На нашу думку, специфікою консалтингу у воєнний період є його чітка орієнтація на антикризове управління. Консалтингові послуги спрямовуються передусім на ідентифікацію кризових загроз, оцінювання управлінських і соціальних ризиків, а також розроблення рекомендацій щодо мінімізації негативних наслідків надзвичайних ситуацій. У цьому контексті консультанти виконують роль незалежних експертів, здатних забезпечити об'єктивний аналіз управлінських рішень та запропонувати альтернативні сценарії дій. У структурі консалтингу в умовах воєнного стану доцільно виокремити кілька ключових напрямів, а саме:

- антикризовий консалтинг - виконує функцію оперативної підтримки управлінських рішень у ситуаціях гострих криз, пов'язаних із воєнними загрозами, гуманітарними катастрофами, міграційними процесами та порушенням критичної інфраструктури. Його метою є швидка діагностика проблем, розроблення альтернативних управлінських рішень та супровід їх впровадження з урахуванням наявних ресурсних обмежень;

- стратегічний консалтинг, який у воєнний час набуває переважно коротко- та середньострокового характеру. Його завданням стає формування стратегій стійкості органів публічної влади, забезпечення безперервності виконання ключових функцій держави та підготовка управлінських рішень з урахуванням можливих сценаріїв розвитку воєнної ситуації. Стратегічний консалтинг сприяє збереженню керованості системи публічного управління та створенню підґрунтя для подальшого повоєнного відновлення.

- організаційний консалтинг - у системі публічного управління в умовах війни зосереджується на адаптації управлінських структур і процедур до надзвичайних умов. Йдеться про оптимізацію організаційних схем, перерозподіл повноважень і відповідальності, спрощення адміністративних процедур та

підвищення гнучкості управлінських процесів. Такий підхід дозволяє зменшити бюрократичні бар'єри та підвищити швидкість ухвалення управлінських рішень. (Гацько, Даркович, Кейдель, 2025).

Слід зазначити, що організаційний консалтинг спрямований на адаптацію внутрішніх управлінських структур до воєнних викликів. Це включає оптимізацію управлінських процесів, перерозподіл повноважень, спрощення адміністративних процедур, впровадження гнучких форм організації праці, зокрема дистанційних і змішаних форматів. Особливе значення має консультування з питань забезпечення кадрової стійкості органів влади та збереження інституційної пам'яті.

З нашої точки зору, особливого значення в умовах воєнного стану набуває цифровий та інформаційно-аналітичний консалтинг. Він спрямований на впровадження електронного урядування, дистанційних форм управління, захищених інформаційних систем і каналів комунікації. У воєнний період цифрові рішення стають не лише інструментом підвищення ефективності, а й важливим чинником безпеки та стійкості публічного управління. Важливою складовою є цифровий консалтинг, який у воєнний період набуває стратегічного значення. Він забезпечує впровадження електронних сервісів, цифрових платформ управління, систем електронного документообігу та інструментів аналітики даних, що підвищують оперативність, прозорість і безпеку управлінських процесів. Цифрові рішення дозволяють зберігати керованість системи публічного управління навіть за умов фізичної загрози функціонуванню окремих установ.

Таким чином, консалтинг у системі публічного управління в умовах воєнного стану виступає комплексним механізмом антикризового реагування, адаптації та стабілізації управлінських процесів. Його застосування сприяє збереженню інституційної спроможності держави, підвищенню якості управлінських рішень та забезпеченню керованості публічної влади в екстремальних умовах, сприяє підвищенню адаптивності управлінських

структур, зниженню рівня управлінських ризиків, забезпеченню узгодженості дій суб'єктів публічної влади та формуванню підґрунтя для подальшого повоєнного відновлення.

Водночас, соціальний менеджмент у період воєнного стану набуває особливої ваги як ключовий інструмент забезпечення соціальної стабільності, збереження людського потенціалу та підтримки керованості суспільних процесів. Воєнні дії, масові міграційні переміщення, зростання рівня соціальної напруги та психологічних травм істотно ускладнюють функціонування соціальної сфери, що потребує системного, цілеспрямованого й науково обґрунтованого управлінського впливу.

У системі публічного управління соціальний менеджмент у воєнний період виконує стабілізуючу, компенсаторну та адаптаційну функції. Стабілізуюча функція полягає у зниженні рівня соціальної напруги, запобіганні соціальним конфліктам та підтримці базових соціальних стандартів. Компенсаторна функція спрямована на пом'якшення негативних соціальних наслідків війни, зокрема через механізми соціального захисту, гуманітарної допомоги та підтримки вразливих груп населення. Адаптаційна функція забезпечує пристосування соціальних інститутів і управлінських практик до умов тривалої кризи.

Особливе місце в структурі соціального менеджменту займає управління людськими ресурсами публічного сектору. Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування в умовах воєнного стану працюють у ситуації підвищеного професійного й емоційного навантаження, що зумовлює потребу в нових підходах до мотивації, підтримки психологічної стійкості та збереження професійної ефективності. Соціальний менеджмент у цьому аспекті охоплює впровадження програм психологічної підтримки, гнучких режимів праці, розвитку командної взаємодії та формування культури взаємної підтримки в органах влади (Куйбіда В. С., 2022)

Важливим напрямом соціального менеджменту у воєнний період є управління соціальними ризиками, пов'язаними з масовим переміщенням

населення, зростанням рівня безробіття, бідності та соціальної нерівності. Особливу увагу приділено підтримці внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю та інших вразливих категорій населення. Ефективний соціальний менеджмент передбачає координацію дій між органами публічної влади, громадськими організаціями, волонтерськими рухами та міжнародними інституціями.

Комунікативний вимір соціального менеджменту в умовах війни набуває стратегічного значення. Забезпечення прозорості, своєчасної та достовірної комунікації між органами влади та суспільством сприяє формуванню довіри, зменшенню рівня панічних настроїв і дезінформації. Соціальний менеджмент у цій площині включає управління публічними комунікаціями, кризовими інформаційними потоками та зворотним зв'язком із громадянами (Мокряков, 2025).

На наш погляд, важливою складовою соціального менеджменту є розвиток партнерських відносин між державою та громадянським суспільством. У воєнний період волонтерські організації, благодійні фонди та громадські ініціативи стають важливими суб'єктами реалізації соціальної політики. Соціальний менеджмент забезпечує координацію цих зусиль, інтеграцію громадських ресурсів у систему публічного управління та формування мережевих моделей взаємодії.

Оскільки, соціальний менеджмент у період воєнного стану виступає не лише інструментом соціальної підтримки, а й важливим чинником забезпечення інституційної стійкості публічного управління. Його ефективне застосування сприяє збереженню соціальної цілісності суспільства, підвищенню довіри до органів влади та формуванню передумов для успішного повоєнного відновлення системи публічного управління.

Важливим складником соціального менеджменту є управління соціальними ризиками та кризовими соціальними ситуаціями. Йдеться про координацію дій органів публічної влади у сфері соціального захисту населення,

забезпечення доступу до базових соціальних послуг, підтримку внутрішньо переміщених осіб та постраждалих від воєнних дій. Ефективний соціальний менеджмент дозволяє зменшувати негативні соціальні наслідки війни та підтримувати мінімально необхідний рівень соціальної безпеки.

Суттєву роль у забезпеченні соціальної стабільності відіграє розвиток партнерства між органами публічної влади, інститутами громадянського суспільства та волонтерськими організаціями. Соціальний менеджмент у цьому контексті виконує координаційну та інтеграційну функції, сприяючи об'єднанню зусиль державних і недержавних акторів для вирішення соціальних проблем. Таке партнерство підвищує ефективність управлінських рішень і посилює соціальну згуртованість.

Водночас, окремого значення набуває управління суспільними комунікаціями в умовах воєнного стану. Соціальний менеджмент забезпечує формування довіри до органів влади через прозору, своєчасну та достовірну комунікацію з громадськістю. Налагодження зворотного зв'язку, протидія дезінформації та підтримка соціального діалогу є важливими чинниками збереження суспільної стійкості.

Таким чином, соціальний менеджмент у воєнний період виступає системним механізмом підтримки соціальної стабільності, що поєднує управління людськими ресурсами, соціальними ризиками та комунікаціями. Його ефективне впровадження сприяє збереженню організаційної цілісності публічних інституцій, формуванню соціальної відповідальності та підвищенню рівня довіри населення до органів влади.

Впевнені, що в умовах війни набуває комплексного характеру та спрямована на забезпечення стійкості, адаптивності й соціальної відповідальності управлінських рішень синергія консалтингу та соціального менеджменту. Оскільки, воєнний стан створює принципово нові умови функціонування системи публічного управління, соціальної сфери та організацій усіх форм власності. У таких умовах традиційні управлінські моделі виявляються

недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність інтеграції консалтингових інструментів із соціально орієнтованими підходами управління (Білінська, Петроє, Куйбіда, 2023).

В умовах війни консалтинг трансформується з інструменту розвитку на інструмент антикризового реагування. Його ключовими функціями стають швидка діагностика проблем, аналіз загроз і ризиків, сценарне планування та розробка альтернативних управлінських рішень. Тоді як соціальний менеджмент, у свою чергу, забезпечує гуманітарний та ціннісний вимір таких рішень, орієнтуючи їх на збереження людського потенціалу, соціальної стабільності та суспільної довіри.

На наш погляд, синергія проявляється у тому, що антикризові консалтингові рекомендації доповнюються соціальними механізмами підтримки працівників, населення та вразливих груп, що дозволяє мінімізувати негативні соціальні наслідки кризових управлінських рішень.

Війна характеризується високим рівнем невизначеності, що потребує гнучких і адаптивних управлінських моделей. Консалтинг у цьому контексті забезпечує використання інструментів ризик-менеджменту, стратегічного прогнозування та управління змінами. Соціальний менеджмент фокусується на збереженні соціальної згуртованості, психологічній підтримці персоналу та формуванні культури взаємної відповідальності.

Поєднання цих підходів сприяє формуванню адаптивних управлінських структур, здатних оперативно реагувати на зміну зовнішніх умов без втрати соціальної орієнтації та етичних засад управління.

Особливістю воєнного періоду є загострення соціальних проблем, пов'язаних із масовим переміщенням населення, втратами, психологічними травмами та професійним вигоранням. Соціальний менеджмент у цій ситуації виконує ключову роль у підтримці людського капіталу, формуванні систем соціальної допомоги та розвитку інклюзивних управлінських практик (Бакуменко, 2022).

Консалтинг, інтегрований у соціальний менеджмент, дозволяє структурувати ці процеси, визначати пріоритети соціальних програм, оптимізувати використання ресурсів і підвищувати ефективність соціальних інтервенцій. Таким чином, синергія сприяє переходу від фрагментарних соціальних заходів до системних управлінських рішень.

В умовах війни особливої ваги набуває збереження інституційної спроможності органів публічної влади, закладів освіти, охорони здоров'я та соціального захисту. Консалтингові підходи спрямовані на оптимізацію управлінських процесів, перерозподіл функцій і ресурсів, а також впровадження цифрових інструментів управління.

Соціальний менеджмент доповнює ці заходи формуванням ефективних комунікаційних стратегій, підтримкою організаційної культури та розвитком внутрішньої солідарності колективів. Синергія дозволяє забезпечити безперервність діяльності публічних інституцій навіть за умов обмежених ресурсів і постійних загроз (Кравченко, 2022).

На нашу переконливу думку, війна актуалізує необхідність тісної взаємодії між державою, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, волонтерськими рухами та міжнародними партнерами. Консалтинг у цьому контексті виступає інструментом координації, оцінювання ефективності спільних проєктів і розробки моделей партнерської взаємодії.

У свою чергу, соціальний менеджмент забезпечує соціальну легітимність таких партнерств, врахування потреб місцевих громад і залучення громадян до процесів прийняття рішень. Отже, синергія сприяє формуванню мережевого управління як домінантної моделі функціонування соціальних систем у воєнний період.

Особливістю синергії консалтингу та соціального менеджменту в умовах війни є посилення ролі етичних принципів управління. Оскільки, консалтингові рішення мають враховувати не лише ефективність і доцільність, а й соціальну справедливість, прозорість і відповідальність перед суспільством.

Соціальний менеджмент формує ціннісні орієнтири управлінської діяльності, забезпечуючи баланс між прагматичними цілями та гуманістичними принципами (Гринько, 2020). Такий підхід сприяє зростанню довіри до управлінських інституцій і підвищенню соціальної стійкості в умовах війни.

Повоєнний період розвитку держави характеризується глибокими трансформаціями політичної, економічної та соціальної сфер, що зумовлює необхідність системного оновлення публічного управління. Відновлення зруйнованої інфраструктури, реінтеграція постраждалих територій і населення, модернізація управлінських інституцій та імплементація європейських стандартів врядування потребують науково обґрунтованих управлінських рішень і професійного експертного супроводу. У цьому контексті консалтинг і соціальний менеджмент виступають ключовими інструментами стратегічного відновлення та сталого розвитку (Куйбіда, 2022)

Консалтинг у повоєнний період набуває переважно стратегічного та реформаторського характеру. Його основним завданням є підтримка процесів інституційного відновлення, розроблення та реалізація програм реформ у сфері публічного управління, удосконалення механізмів стратегічного планування та управління змінами. Консалтингові структури залучаються до оцінювання ефективності державних політик, аналізу інституційної спроможності органів влади, формування моделей багаторівневого управління та запровадження принципів належного врядування.

Особливого значення у повоєнний період набуває консалтинг у сфері публічних фінансів та управління ресурсами. В умовах обмежених фінансових можливостей і значної залежності від міжнародної допомоги експертний супровід сприяє підвищенню прозорості бюджетних процесів, ефективному використанню донорських коштів, запровадженню програмно-цільового методу та механізмів результативного управління. Це дозволяє підвищити довіру міжнародних партнерів і громадськості до дій органів влади (Попович, Попович, 2022).

Відповідно, соціальний менеджмент у повоєнний період зосереджується на відновленні та розвитку людського капіталу, подоланні довгострокових соціальних наслідків війни й формуванні соціальної згуртованості. Його ключовими напрямками є реінтеграція ветеранів і внутрішньо переміщених осіб, соціально-психологічна реабілітація постраждалого населення, відновлення ринку праці та забезпечення доступу до якісних соціальних послуг. Соціальний менеджмент у цьому вимірі поєднує управлінські, соціально-психологічні та гуманітарні підходи.

Важливу роль у повоєнний період відіграє розвиток соціального діалогу та участі громадян у процесах публічного управління. Соціальний менеджмент сприяє розширенню механізмів партисипативного врядування, залученню громадськості до формування та реалізації політик відновлення, розвитку місцевих громад і зміцненню довіри між державою та суспільством. Це створює передумови для формування відповідального громадянства та демократичної культури управління.

Синергія консалтингу та соціального менеджменту у повоєнний період забезпечує комплексний підхід до відновлення системи публічного управління. Консалтинг формує аналітичне та стратегічне підґрунтя управлінських рішень, тоді як соціальний менеджмент забезпечує їх соціальну легітимність, орієнтацію на потреби громадян і довгострокову стабільність. Така взаємодія сприяє переходу від моделі кризового реагування до моделі сталого розвитку та інституційної зрілості публічного управління.

Повоєнний період характеризується складними процесами відновлення, трансформації та модернізації суспільства, що потребують інтегрованих управлінських підходів. Синергія консалтингу та соціального менеджменту у цей період виступає стратегічним ресурсом сталого розвитку держави, забезпечуючи поєднання експертно-аналітичних рішень із соціально орієнтованими механізмами управління. Така інтеграція дозволяє не лише ліквідувати наслідки

війни, а й створити підґрунтя для інституційного оновлення та підвищення якості життя населення.

У повоєнний період ключовим завданням є розробка та реалізація довгострокових стратегій відновлення територій, економіки та соціальної інфраструктури. Консалтинг у цьому контексті забезпечує проведення комплексної оцінки втрат, аналіз ресурсного потенціалу, розробку сценаріїв розвитку та механізмів реалізації стратегічних програм (Широн, 2023).

Соціальний менеджмент доповнює стратегічне планування орієнтацією на потреби громад, соціальну справедливість і рівний доступ до відновлювальних ресурсів. Синергія дозволяє перейти від суто технократичного підходу до моделі людиноцентричного відновлення, у якій стратегічні рішення узгоджуються з реальними соціальними запитами населення (Копчак, Матвеев, Пугачов, 2023).

Повоєнний період створює унікальне «вікно можливостей» для глибинних інституційних реформ. Консалтинг сприяє впровадженню сучасних моделей публічного управління, зокрема принципів доброго врядування, результативності та підзвітності. Водночас соціальний менеджмент орієнтує реформаторські процеси на формування нової управлінської культури, заснованої на довірі, партнерстві та соціальній відповідальності.

Слід зазначити, що синергійний потенціал проявляється у здатності поєднувати структурні зміни з розвитком людського капіталу публічної служби, що є передумовою стійкості реформ і підвищення якості публічних послуг.

Одним із найбільш уразливих аспектів повоєнного розвитку є людський капітал, який зазнав значних втрат унаслідок міграції, демографічних змін і психологічних травм. Соціальний менеджмент у повоєнний період фокусується на реінтеграції ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, поверненні фахівців і відновленні професійного потенціалу суспільства.

Консалтинг забезпечує розробку програм перекваліфікації, розвитку лідерства, управління талантами та впровадження інноваційних освітніх

моделей. Синергія сприяє формуванню цілісної системи управління людським капіталом, що поєднує економічну доцільність із соціальною підтримкою.

Повоєнне відновлення неможливе без зміцнення соціальної згуртованості та довіри в суспільстві. Соціальний менеджмент відіграє ключову роль у налагодженні діалогу між владою, громадянами та громадськими інституціями, розвитку партисипативних практик і підтримці місцевих ініціатив (Мокряков, 2025).

Консалтинг у цьому процесі виступає інструментом оцінювання соціальних програм, планування розвитку територіальних громад і впровадження проектного підходу до місцевого розвитку. Синергія сприяє формуванню стійких громад, здатних до самоорганізації та активної участі у відновлювальних процесах.

Повоєнний період характеризується активним залученням міжнародної фінансової та технічної допомоги. Консалтинг забезпечує підготовку проектної документації, управління програмами відновлення, моніторинг і оцінювання результатів. Соціальний менеджмент гарантує соціальну орієнтацію таких проектів, врахування потреб місцевого населення та прозорість використання ресурсів.

Синергійний підхід дозволяє підвищити ефективність міжнародної співпраці, уникнути дублювання ініціатив і забезпечити довгостроковий соціальний ефект від реалізованих проектів.

У повоєнний період консалтинг набуває нової якості, трансформуючись у соціально відповідальний вид професійної діяльності. Йдеться про впровадження етичних стандартів, орієнтацію на сталий розвиток і врахування соціальних наслідків управлінських рішень.

Соціальний менеджмент формує нормативно-ціннісну основу такого консалтингу, сприяючи інтеграції принципів інклюзивності, соціальної справедливості та партнерства. Синергія цих підходів створює підґрунтя для

формування нової парадигми управління, актуальної для повоєнного розвитку України.

Синергійний потенціал консалтингу та соціального менеджменту у повоєнний період полягає у здатності забезпечити комплексне, людиноцентричне та стійке відновлення країни. Інтеграція експертних знань і соціально орієнтованих управлінських практик сприяє не лише подоланню наслідків війни, а й формуванню якісно нової моделі публічного управління та суспільного розвитку.

Повоєнний період відкриває можливості для інституціоналізації інтегрованих підходів консалтингу та соціального менеджменту у системі публічного управління. Йдеться про перехід від кризового реагування до стратегічного розвитку та модернізації державних інституцій (Гринько, 2020).

Перспективним напрямом є формування професійного корпусу управлінців, здатних поєднувати аналітичні, управлінські та соціальні компетентності. Це реалізується через програми підвищення кваліфікації, навчальні проекти та співпрацю з міжнародними експертними середовищами.

У довгостроковій перспективі інтеграція консалтингу та соціального менеджменту сприятиме відновленню соціального капіталу, зміцненню довіри до влади та формуванню стійкої моделі розвитку держави у постконфліктний період.

Перспективи розвитку консалтингу та соціального менеджменту в системі публічного управління безпосередньо пов'язані з глибинною трансформацією держави в умовах післявоєнного відновлення, європейської інтеграції та формування нової моделі взаємодії між владою і суспільством. Ці процеси зумовлюють потребу в інституціоналізації консалтингової діяльності та модернізації підходів до соціального управління відповідно до сучасних викликів.

На наш погляд, однією з ключових перспектив є розвиток внутрішнього управлінського консалтингу в органах державної влади та місцевого

самоврядування. Йдеться про створення постійно діючих аналітичних, стратегічних і проектних підрозділів, здатних забезпечувати експертний супровід управлінських рішень, оцінювання публічних політик і управління змінами. Такий підхід сприятиме зменшенню залежності від зовнішніх консультантів і підвищенню інституційної спроможності публічного сектору.

Безумовно, важливою перспективою є цифровізація консалтингу та соціального менеджменту. Використання великих даних, систем підтримки прийняття управлінських рішень, штучного інтелекту та цифрових платформ дозволить підвищити якість аналітики, прогнозування соціально-економічних процесів і моніторингу ефективності публічних політик. Цифрові інструменти створюють умови для переходу до доказового управління та підвищення прозорості діяльності органів влади (Гацько, Даркович, Кейдель, 2025).

Соціальний менеджмент у перспективі має орієнтуватися на довгостроковий розвиток людського капіталу та зміцнення соціальної згуртованості. Пріоритетними напрямками стають інвестиції в освіту й професійний розвиток державних службовців, формування культури лідерства, етичного управління та соціальної відповідальності. Особливе значення матиме розвиток програм соціально-психологічної реабілітації та підтримки, спрямованих на подолання наслідків воєнних травм.

Інтеграція консалтингу та соціального менеджменту у воєнний час та повоєнний період є ключовою умовою ефективного функціонування публічного управління в умовах кризи та відновлення. Поєднання антикризових, стратегічних і соціально орієнтованих підходів дозволяє забезпечити адаптивність управлінських систем, соціальну стійкість та довгостроковий розвиток. Запропонований розділ формує теоретичне та практичне підґрунтя для подальших досліджень і впровадження інтегрованих моделей управління у воєнний та повоєнний періоди.

Ще одним важливим напрямом є інтеграція міжнародного досвіду та кращих практик постконфліктного відновлення в національну систему

публічного управління. Консалтинг у цьому контексті виступає каналом трансферу знань, управлінських технологій і стандартів належного врядування. Адаптація міжнародних підходів до національних умов дозволить підвищити ефективність реформ і прискорити процеси інституційного розвитку (OECD, 2023).

У перспективі зростатиме роль партисипативного та мережевого управління, що зумовлює потребу в нових формах соціального менеджменту. Залучення громадян, громадських організацій і бізнесу до процесів формування та реалізації публічних політик потребує розвитку консультативних, фасилітаційних і комунікативних компетентностей у публічному секторі. Це сприятиме формуванню довіри, соціального партнерства та демократичної культури управління. Наприклад, світовий банк спільно з українським урядом реалізував програму цифровізації соціальних служб у повоєнний період, де консалтингові компанії здійснювали технічну експертизу та оптимізацію процесів, а соціальні менеджери координували роботу з громадами та оцінку ефективності соціальних програм. Завдяки інтеграції вдалося підвищити ефективність надання соціальних послуг на 25% та скоротити час обробки заяв на 40% (OECD Publishing, 2023; World Bank, 2022).

Таким чином, можемо зробити певні узагальнення, що перспективи розвитку консалтингу та соціального менеджменту в публічному управлінні пов'язані з їх поступовим перетворенням на системні елементи державного управління. Їх інтеграція в управлінські процеси забезпечить підвищення ефективності, адаптивності та соціальної орієнтованості публічного управління в умовах післявоєнної трансформації та довгострокового розвитку держави.

У свою чергу, консалтинг та соціальний менеджмент є ключовими складовими системи публічного управління в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Їх комплексне застосування забезпечує адаптивність, стійкість і результативність управлінських процесів, сприяє збереженню

людського потенціалу та формуванню ефективної моделі публічного управління, орієнтованої на відновлення та розвиток.

Література

1. Антонюк Л. Л. Публічне управління в умовах трансформацій: теорія та практика. Київ : КНЕУ, 2022. 312 с.
2. Бакуменко В. Д., Попов С. А. Державне управління в умовах суспільних трансформацій. Київ : НАДУ, 2021. 280 с.
3. Білінська М. М., Петроє О. М., Куйбіда В. С. Публічне управління та адміністрування в умовах криз і повоєнного відновлення. Київ: НАДУ, 2023. 356 с.
4. Бондаренко О. В. Соціальний менеджмент як інструмент реалізації соціальної політики держави. *Публічне управління та адміністрування*, 2021, №2, С. 38–44.
5. Гацько М. В., Даркович А. І., Кейдель П. Ю. Цифрова трансформація публічного управління: аналітика, консалтинг, проектний менеджмент. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2025. 294 с.
6. Гринько Т. В. Соціальний менеджмент: теорія, методологія, практика. Дніпро : Університет імені А. Нобеля, 2020. 420 с.
7. Копчак, В. О., Матвеєв, П. О., Пугачов, М. С. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни, *Економіка та суспільство*, 2023, №2(48), С. 15–22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>
8. Кравченко С. О. Антикризове управління та стратегічний розвиток територіальних громад. Харків: Фактор, 2023. 248 с.
9. Куйбіда В. С. Соціальний менеджмент у системі публічного управління. Київ: НАДУ, 2022. 336 с.
10. Мокряков О. В. Соціальна політика та управління в умовах воєнного стану. Київ: Держслужбовець, 2025. 270 с.

11. Петькун С. Соціальна політика в системі публічного управління: забезпечення рівного доступу соціальних послуг *Публічне управління і політика* 2024, №2, С.9-20 <https://surl.li/dcnuri>
12. Попович І. С., Попович А. М. Управління в умовах воєнного стану: організаційно-правові механізми. Ужгород: Говерла, 2022. 198 с.
13. Скопенко Н. С., Мостенська Т. Л., Ковтун О. А., Мостенська Т. Г. Імплементация ризик-менеджменту в систему стратегічного управління *Теоретичні та прикладні питання економіки*, 2024, Вип. 2 (49). С. 207–221. URI: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/49161>
14. Скопенко Н. С., Мостенська Т. Г., Ковтун О. А., Загорулько А. О., Срьомін М. В. Прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану *Інвестиції: практика та досвід*, 2025, № 12. URI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.12.87>
15. Широн Ю. П. Соціальна адаптація та реінтеграція внутрішньо переміщених осіб. Київ : Інтерсервіс, 2023. 210 с.
16. Чернобай Л. І., Широн Ю. О., Організаційна культура підприємства: сутнісна характеристика та структурні елементи *Ефективна економіка*, 2022, № 11. URI: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/747>
17. Kubr M. Management Consulting: A Guide to the Profession. 5th ed. Geneva : International Labour Organization, 2017. 876 p.
18. OECD. Reinforcing Democracy: Trust, Integrity and Reform. Paris : OECD Publishing, 2022.
19. OECD. Trust in Government: Building Public Sector Capacity for a Changing World. Paris: OECD Publishing, 2023. 184 p.
20. World Bank. Building Back Better: Resilient Recovery and Reconstruction in Fragile and Conflict Settings. Washington, DC: World Bank, 2022. 236 p.

Abstract. *The authors examine the integration of consulting and social management in the public administration system under martial law and post-war reconstruction. They analyze the*

specifics of applying consulting and social management during wartime, particularly in the areas of crisis management, risk management, institutional capacity building, and cross-sectoral cooperation. The synergistic potential of an integrated approach in the post-war period is identified, which consists of strategic planning for recovery, modernization of public administration, development of social cohesion, and the formation of socially responsible consulting. It is concluded that the integration of consulting and social management contributes to the formation of a people-centered, adaptive, and sustainable model of public administration capable of effectively responding to the challenges of wartime and post-war development.

Keywords: *public administration, consulting, social management, martial law, post-war period, synergy, sustainable development.*