

ISSN 1998-7927(print) ISSN 2664-6498 (online)

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2026-302-4-147-154>

УДК 351:005.336.1:330.341.1

АДАПТАЦІЯ МЕТОДИКИ ОГЛЯДУ ПІСЛЯ ДІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ У ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОД

Хандій О.О., Чаплига Ю.І.

ADAPTATION OF THE AFTER-ACTION REVIEW METHODOLOGY IN PUBLIC ADMINISTRATION AS A TOOL FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT AND ENSURING ECONOMIC SECURITY IN THE POST-CRISIS PERIOD

Khandii O.O., Chaplyha Y.I.

У статті здійснено наукове обґрунтування доцільності адаптації методики огляду після дії (ОПД) до системи публічного управління України як інноваційного інструменту забезпечення економічної безпеки та підвищення інституційної стійкості у посткризовий період. Доведено, що функціонування публічного управління в умовах повномасштабної військової агресії, високої невизначеності та майбутнього післявоєнного відновлення потребує не фрагментарних організаційних змін, а глибокої трансформації управлінської культури, організаційної поведінки та підходів до прийняття управлінських рішень. Встановлено, що домінування закритої ієрархічної моделі управління, практик ієрархічної лояльності, «тіньового» ухвалення рішень і уникнення персональної відповідальності формує системні управлінські ризики, які негативно впливають на рівень довіри, ефективність державних інституцій та економічну безпеку держави. Обґрунтовано, що методика огляду після дії, сформована у військовому середовищі, має значний потенціал для цивільного сектору публічного управління за умови її інституційної та культурної адаптації. Показано, що впровадження методики огляду після дії сприяє формуванню культури відкритого аналізу результатів діяльності, перетворенню управлінських помилок на елемент інституційної пам'яті та джерело безперервного навчання. Доведено, що методика огляду після дії забезпечує об'єктивну оцінку управлінських рішень і результатів незалежно від ієрархічного статусу, особистої лояльності чи неформального впливу, що створює передумови для впровадження

меритократичних принципів і підвищення відповідальності керівників. Встановлено, що інституціоналізація методики огляду після дії є важливою складовою інноваційного розвитку публічного управління, протидії «тіньовим» управлінським практикам та підвищення ефективності цифровізації державних сервісів у посткризовий період. Зроблено висновок, що адаптація методики огляду після дії має розглядатися як стратегічний інструмент зміцнення економічної безпеки та стійкого розвитку держави.

Ключові слова: публічне управління; інноваційний розвиток; економічна безпека; огляд після дії; організаційна поведінка; відповідальне лідерство; посткризовий період; стійкість.

Вступ. Система державного управління України переживає критичний період свого існування, функціонуючи в умовах повномасштабної військової агресії та глибокої корупційної кризи, що спричиняє постійний тиск на життєдіяльність суспільства та функціонування всіх владних структур. Цей стан «війни у війні» вимагає не просто адаптивного реагування, а радикальної трансформації основоположних принципів та механізмів публічного управління. Кризові умови виконують функцію індикатора, який виявляє як резерви системної стійкості та спонтанної самоорганізації, так і глибинні дисфункційні моделі поведінки, властиві

окремим ланкам адміністративно-управлінського апарату. У періоди стабільного розвитку подібні деструктивні практики часто залишаються латентними або умовно толерантуються соціальними інститутами.

Існування та функціонування неетичних патернів – ієрархічної лояльності, кумівства, «тіньового» управління державними процесами та розподілу фінансових потоків, корумпованості та уникнення персональної та інституційної відповідальності – становлять пряму загрозу національній безпеці, обороноздатності та стійкості держави у протистоянні агресору та внутрішнім викликам.

Ці явища руйнують довіру народу та іноземних партнерів до діючої влади, завдаючи шкоди внутрішній стійкості та іміджу країни. У таких умовах криза довіри стає не менш небезпечною, ніж зовнішня агресія.

Таким чином, існує нагальна потреба у формуванні нової парадигми компетентного, етичного лідерства та прозорості, здатної інституціоналізувати принципи антикорупційної стійкості та абсолютної відповідальності на всіх рівнях.

Метою статті є обґрунтування доцільності та визначення напрямів адаптації методики огляду після дії (After Action Review) до системи публічного управління України як інструменту інноваційного розвитку, підвищення ефективності управлінських рішень і забезпечення економічної безпеки в умовах воєнних викликів та посткризового відновлення.

Аналіз досліджень та публікацій. Проблематика підвищення ефективності публічного управління в умовах криз, трансформації управлінських моделей та формування компетентного лідерства є предметом уваги широкого кола науковців і практиків. Значний масив досліджень присвячено питанням лідерства, управлінської компетентності, відповідальності та організаційної стійкості в умовах невизначеності й підвищених ризиків.

Окрему групу становлять праці, у яких розкривається методика Огляду після дії (After Action Review, AAR / ОПД), що сформувалася у військовому середовищі та набула системного застосування у збройних силах країн НАТО. Методичні матеріали та настанови Збройних Сил України й Армії США детально описують алгоритм проведення ОПД, його цілі, принципи та практичні результати, зокрема у контексті навчання, підготовки персоналу та підвищення ефективності управлінських рішень [1-3]. У цих

працях ОПД розглядається як інструмент накопичення досвіду, розвитку командної взаємодії та підвищення рівня відповідальності без персоніфікованого пошуку винних.

Важливий внесок у розвиток ідей відповідального лідерства та культури відкритого аналізу зроблено в роботах Дж. Віллінка та Л. Бебіна, які обґрунтовують концепцію абсолютної відповідальності як ключової управлінської чесноти, що забезпечує ефективність командної діяльності в умовах високого ризику та невизначеності [4]. Автори акцентують увагу на значенні саморефлексії, чесного зворотного зв'язку та системного аналізу управлінських дій.

Теоретичні засади лідерства, формування лідерських і антикризових компетентностей, а також роль емоційного інтелекту в управлінні розкрито в працях О. Бойка, Д. Гоулмана, О. Нестулі та С. Нестулі [5-8]. Зазначені дослідження формують концептуальну основу для розуміння необхідності переходу від формально-ієрархічних моделей управління до ціннісно-орієнтованих, компетентнісних підходів.

Водночас, незважаючи на наявність ґрунтовних напрацювань у сферах військового управління, лідерства та кризового менеджменту, у науковій літературі залишається недостатньо дослідженим питання системної адаптації методики ОПД до цивільного сектору публічного управління. Існуючі роботи здебільшого зосереджені або на військовому контексті застосування ОПД, або на загальних проблемах реформування публічного управління без пропозиції конкретних інституційних інструментів трансформації організаційної поведінки.

Таким чином, наявна наукова прогалина полягає у відсутності комплексного обґрунтування можливостей використання ОПД як інструменту формування культури відкритості, відповідальності, меритократії та антикорупційної стійкості в системі публічного управління України, особливо в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення. Заповнення цієї прогалини обумовлює актуальність даного дослідження.

Виклад основного матеріалу. Українська система публічного управління функціонує в умовах безпрецедентних викликів, що визначають необхідність не лише її інституційної стійкості, а й глибокої трансформації управлінських підходів з метою збереження керованості, підвищення ефективності та забезпечення подальшого розвитку держави.

Повномасштабна війна з країною-агресором актуалізувала структурні особливості цієї системи та виявила її внутрішню дуальність. З одного боку, продемонстровано високий рівень адаптивності, оперативності прийняття управлінських рішень на середньому та базовому рівнях, а також здатність до швидкого впровадження окремих цифрових сервісів у діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. З іншого боку, зберігається вплив усталених неефективних управлінських практик і неетичних моделей поведінки, що сформувалися внаслідок тривалого домінування закритої, ієрархічно орієнтованої та інституційно слабкої бюрократичної моделі функціонування публічної влади.

Зазначені деструктивні управлінські патерни становлять ключові внутрішні виклики для системи публічного управління. Їх поширення зумовлюється, зокрема, такими чинниками.

По-перше, ієрархічна лояльність функціонує як формалізована система безумовної підпорядкованості та спотвореної «відданості», що формується в умовах інституційно деформованого управлінського середовища. У таких умовах лояльність визначається не дотриманням принципів законності, відкритості, професійної компетентності та результативності, а орієнтацією на інтереси вищого керівництва або неформальних груп впливу. Це призводить до ухвалення кадрових рішень за критеріями особистої відданості, кланових зв'язків і протекціонізму, що фактично витісняє професійно підготовлених, добросесних і мотивованих до публічного служіння фахівців.

По-друге, поширення «тіньових» управлінських практик і неформальних домовленостей зумовлює відхід від прозорих процедур ухвалення рішень, особливо у сферах розподілу ресурсів і здійснення публічних закупівель. Такі практики сприяють концентрації управлінського впливу та фінансових потоків у межах закритих груп, що прямо суперечить принципам законності, публічності та підзвітності, а також завдає істотної економічної й репутаційної шкоди державі.

По-третє, формуванню стійких деструктивних моделей поведінки сприяє уникнення персональної відповідальності, що проявляється у культурі безкарності. Вона ґрунтується на відсутності чітких, прозорих і невідворотних механізмів притягнення посадових осіб до відповідальності за неефективні або неправомірні управлінські рішення.

Сукупна дія зазначених деструктивних патернів не лише знижує результативність публічного управління, а й негативно впливає на міжнародний імідж України, ускладнює залучення іноземних інвестицій і міжнародної допомоги та підриває довіру громадян до інститутів влади. В умовах воєнного стану такі наслідки є особливо небезпечними, оскільки рівень суспільної довіри та національної згуртованості виступає критично важливим чинником стійкості держави.

Вирішення зазначених проблем вимагає радикального переформатування взаємодії держави та суспільства шляхом переходу від моделі G2C (Government to Citizen) та G2B (Government to Business), де держава виступає як подекуди відчужений та маніпулятивний регулятор, до моделі G4C (Government for Citizen), де держава функціонує заради громадянина і за своєю суттю є сервісом.

Відповідна концепція G4C передбачає запровадження сервісності, як філософію взаємодії; прозорості, через відкритість усіх етапів прийняття рішень та використання ресурсів; антикорупційної стійкості, яка формується на засадах законслухняності, особистій стійкості, цілісності та відповідального ставлення.

Як наслідок, впровадження моделі G4C неможливе без фундаментальної зміни підходів до лідерства. Тому потрібна інституціоналізація етичного і компетентного лідерства, здатного керувати в кризових умовах та приймати ефективні, швидкі та обґрунтовані рішення в умовах високої швидкоплинності, невизначеності та ризику, а також створювати систему довіри та відкритості для посилення ефекту командної роботи. Для формування такої нової культури необхідний конкретний, системний та адаптивний інструмент. Таким інструментом, що успішно зарекомендував себе у сферах, де ціна помилки є максимально високою, таких як військова справа та кризовий менеджмент, є ОПД. Методика ОПД, запозичена із Армії США та активно використовується в НАТО [3]. ОПД має ключові складові і питання:

Оцінка мети: “Що мало відбутися?”

Об’єктивна фіксація фактів: “Що насправді відбулося та чому?”

Аналіз причин розбіжностей: “Що вдалося, а що ні?”

Формування конкретних уроків та планів дій: “Що треба зробити наступного разу, щоб було краще?” Також важливим є застосування

системи накопичення отриманого досвіду та його розповсюдження.

З метою системного обґрунтування перенесення ОПД у публічне управління необхідно забезпечити:

- перехід від культури виправдань і приховування правди до культури навчання та відкритості, що створить безпечний простір для відкритого обговорення помилок, перетворюючи їх на інституційну пам'ять та джерело розвитку, що є протилежністю до існуючої культури уникнення відповідальності;

- упровадження інструментів меритократії, оскільки методика Огляду після дії передбачає об'єктивну оцінку результатів діяльності незалежно від посади, формальної ієрархії чи особистої лояльності учасників. Успіхи та прорахунки аналізуються на основі фактичних даних і доказів, а не політичних, непотистських або казістократичних чинників, що створює підґрунтя для справедливого кадрового оцінювання, обґрунтованого призначення та професійного просування;

- інституціоналізацію абсолютної відповідальності, де кожен учасник процесу публічно обговорює свій внесок і формує плани змін, що робить відповідальність прозорою та невідворотною, оскільки уроки, отримані на ОПД, мають бути інтегровані у наступні дії, а не проігноровані або забуті;

- розбудову довіри та цілісності, бо ОПД вимагає відкритості, чесності та взаємної поваги так, як єдиний шлях для керівників заслужити довіру підлеглих добувається демонстрацією готовності до самокритики та відмови від ієрархічного (наказового) тиску.

Запровадження методики Огляду після дії (ОПД) у системі публічного управління не може обмежуватися формальним процедурним інструментом або ситуативною управлінською ініціативою. Йдеться про необхідність глибокої трансформації організаційної поведінки та переосмислення ціннісних орієнтирів державної служби, що визначають відповідальність, відкритість і здатність до навчання.

Методика ОПД є особливо важливою для аналізу антикризових управлінських дій, реагування на надзвичайні ситуації та процесів післявоєнного відновлення, де критичного значення набувають оперативність, ефективність прийняття рішень і спроможність організацій до безперервного навчання та самовдосконалення.

У процесі впровадження ОПД ключова роль належить керівнику як лідеру, який демонструє особисту відповідальність, відкритість до

зворотного зв'язку та повагу до кожного члена колективу [2]. Керівник нової управлінської формації має виконувати функцію лідера-наставника, орієнтованого на розвиток команди, а не виключно контролюючого або карального адміністратора. Його професійна компетентність, управлінський досвід і довіра до команди формують інституційну основу успішної реалізації методики ОПД. Водночас ОПД слугує індикатором готовності організації до змін, оскільки передбачає високий рівень командної взаємодії, взаємної відповідальності та усвідомлення спільної мети. У цьому контексті трансформаційна організаційна культура виступає необхідною передумовою ефективною цифровізації публічного управління та підвищення якості електронних державних послуг. Відсутність цілісної культури доброчесності та підзвітності зумовлює ризик формального використання цифрових інструментів, які в умовах «тіньового» управління можуть бути обійдені або використані для легалізації корупційних практик. За таких умов, ОПД забезпечує етичний та компетентний контур, що тримається на відкритості, прозорості, відповідальності та меритократії, в якому цифрові G – сервіси можуть функціонувати відповідно до їхньої мети – надання якісного сервісу (G4C), постійного і прозорого функціонування системи публічних закупівель та мінімізувати контакти громадян і бізнесу із представниками влади.

Рівень надання публічних послуг та ефективність зворотного зв'язку за результатами їх отримання безпосередньо залежать від рівня взаємної довіри між органами державної влади та користувачами, а також від відкритості до комунікації. У зв'язку з цим успішна цифровізація потребує системного підвищення якості, зручності й прозорості електронних послуг, розширення кола їх користувачів і налагодження постійного обміну інформацією щодо їх результативності та якості.

Для практичного впровадження ОПД як інструменту розвитку необхідна його інтеграція з існуючими системами функціонування державних органів. Тому пошук нових методик і шляхів подолання існуючих проблем вимагає побудови нової Візії компетенцій (далі – Візія), включно з використанням механізмів ОПД. Відповідна Візія має включати ціннісно-орієнтовані та антикризові компетенції, які можуть бути безпосередньо виміряні через результати проведення ОПД. Візія для антикризового управління та успішного переходу до G4C має бути радикально переглянута з

акцентом на ключові групи компетенцій такі, як: цілісність, системне мислення, гнучкість та абсолютна відповідальність [2, 4].

Запровадження мислення в умовах формування цілісної системи, де маємо відповіді на питання «Чому це відбулося?», – стимулює пошук кореневих або фундаментальних причин, а не лише зовнішніх симптомів. За таких умов, компетентність оцінюється за глибиною аналізу: чи виявила команда системні прогалини в комунікації, регуляторній базі або це лише черговий людський фактор.

Формування антикризової системи прийняття рішень, де ключовим питанням виступає «Що ми робитимемо інакше наступного разу?», фактично перевіряє здатність лідера та команди швидко генерувати конкретні, реалістичні та вимірювані плани дій. Важливо відмітити, що здатність до оперативного навчання є критичною антикризовою компетенцією.

Таким чином, інтеграція ОПД та нової Візії перетворює управління на самонавчальну систему, де відповідальність є не покаранням, а природним наслідком відкритого аналізу, що забезпечує необхідну антикризову стійкість у часи викликів та невизначеностей.

ОПД є потужним інструментом для впровадження Візії, зокрема:

- фокусування на результатах, а не на посадах. Так у процесі ОПД аналізується, що було зроблено і який це дало результат, незалежно від того, хто саме виконував дію – керівник відділу чи рядовий спеціаліст;

- формування відкритості та максимального охоплення, де на відміну від закритої вертикальної звітності, ОПД передбачає участь усіх ключових гравців, що дозволяє голосу експерта – виконавця бути почутим і врахованим, навіть якщо він займає нижчу посаду. Компетентність, виявлена під час критичного аналізу та надання креативних пропозицій, стає видимою для кожного в колективі, так і для керівництва;

- виявлення прихованого лідерства так, як у кризових ситуаціях часто виявляються неформальні лідери – особи, які не маючи високих посад, приймали найбільш ефективні рішення ніж діючі керівники. ОПД фіксує та валідує ці факти, надаючи чітку доказову базу для їхнього подальшого кар'єрного зростання за принципом заслуг і компетентності;

- запровадження методики Огляду після дії сприяє протидії «тіншовим» управлінським практикам, що ґрунтуються на неформальних

домовленостях, оскільки закритість таких механізмів несумісна з логікою та філософією ОПД. У разі ухвалення неефективних управлінських рішень або виникнення негативних наслідків прозорий аналіз причин і результатів неминуче виявляє реальні мотиви та механізми прийняття рішень, що стимулює керівників діяти в межах правового та етичного поля.

Таким чином, ОПД трансформує систему оцінювання управлінської діяльності від практик, заснованих на суб'єктивній лояльності, до об'єктивної оцінки професійної компетентності та результативності. Це формує інституційну основу для впровадження меритократичних принципів у системі публічного управління.

Відсутність довіри між органами державної влади та суспільством, а також між окремими інституціями публічного управління, є однією з ключових перешкод на шляху до формування та підтримання державної стійкості. У цьому контексті інституціоналізація методики Огляду після дії (ОПД) виступає дієвим інструментом трансформації закритої та ієрархічно орієнтованої управлінської культури в напрямі відкритої, орієнтованої на постійне самовдосконалення та цінності моделі G4C (Government for Citizens). Така трансформація є важливим чинником забезпечення інституційної стійкості держави та просування євроінтеграційних процесів.

Методика ОПД походить із військової сфери, її ефективне застосування у публічному управлінні потребує ретельної адаптації з урахуванням специфіки цивільних управлінських процесів, які ґрунтуються не на системі наказів, а на регуляторних нормах, механізмах політичного узгодження та врахуванні громадської думки (табл. 1).

Важливими чинниками якісного впровадження механізмів Огляду після дії (ОПД) є управлінський досвід і фахова обізнаність керівника. Лідер має володіти достатнім рівнем професійної компетентності у відповідній предметній сфері, що дає змогу ідентифікувати системні проблеми, водночас зберігаючи здатність до неупередженого аналізу та абстрагування від власної ієрархічної позиції. Не менш значущим чинником є довіра до команди, оскільки ефективне застосування ОПД передбачає, що керівник демонструє впевненість у спроможності колективу до самонавчання, самокорекції та постійного вдосконалення. Саме така позиція є ключовою передумовою формування внутрішньої довіри та відкритої комунікації в організації. Водночас

використання ОПД як інструменту покарання або засобу підтвердження управлінських рішень керівника свідчить про незрозуміння методологічної сутності цього підходу та нівелює його потенціал, перетворюючи ОПД на формальну бюрократичну процедуру.

Для забезпечення системного характеру впровадження ОПД, а не його використання як одноразової управлінської ініціативи, доцільним є формування системи кількісних і якісних індикаторів, що дають змогу оцінювати вплив ОПД на організаційну поведінку та рівень інституційної стійкості (табл.2).

ОПД має бути безпосередньо пов'язаний із кар'єрним розвитком керівників та персоналу колективу. Лідер-керівник повинен оцінюватися за його здатністю проводити ОПД (процедурно), а також за результатами – наскільки його команда покращила коефіцієнт реалізації уроків та індекс системного аналізу. Тому, повноцінне впровадження методики ОПД набуває стратегічного значення не лише в умовах поточної кризи, а й у довгостроковій перспективі – у період післявоєнного

відновлення та відбудови. Цей період буде характеризуватися безпрецедентним обсягом фінансових ресурсів, складними логістичними та регуляторними викликами, а також необхідністю швидкого відновлення довіри та соціального капіталу. Масштабні проекти відбудови створюють максимальні корупційні ризики через великі фінансові потоки та необхідність прискорених рішень. В свою чергу, післявоєнне відновлення вимагатиме синхронізації дій органів влади, волонтерських, громадських організацій та міжнародних донорів.

Отже, за таких умов ОПД може стати одним із інструментів ефективності, відповідального ставлення і прозорості. Його запровадження у публічне управління є не просто методичною інновацією, а стратегічним імперативом, необхідним для подолання існуючої кризи довіри, формування нового коду компетентного та етичного лідерства і забезпечення стійкого, прозорого та справедливого післявоєнного відновлення на засадах меритократії та G4C.

Таблиця 1

Ключові відмінності військового та цивільного ОПД

Аспект	Військовий ОПД	Цивільний (адаптований) ОПД
Фокус	Виконання бойового наказу (розпорядження)	Законність. Якість послуг. Довіра
Пошук винних	Відсутній (фокус на причинах невдач та їх аналізі)	Відсутній (критично важливий для формування культури довіри)
Дія	Виконання бойового завдання (розвідка, марш, бій)	Заходи із розробки зручного G-сервісу або відновлення зруйнованої (пошкодженої) інфраструктури
Результат	Зміна тактики та перегляд подальших дій	Зміна програм, фінансування або його пошуку. Перегляд процедур
Обмеження	Дотримання вимог державної таємниці	Політична чутливість або громадський резонанс

Таблиця 2

Система індикаторів, які вимірюють вплив ОПД на організаційну поведінку та стійкість

Індикатор	Що вимірює?	Вплив на Візію
Коефіцієнт реалізації уроків	Частка «Отриманих уроків», які були офіційно інтегровані у процеси (процедури), політику чи Візію протягом певного періоду	Компетенція: аналіз ситуації, пошук рішень, накопичення досвіду, підтримка відкритості та ініціативності
Індекс системного аналізу	Частка ОПД, які ідентифікували кореневі (системні) причини проблем, а не лише помилки через «людський» фактор	Компетенція: системне мислення, глибинний аналіз кореневих проблем
Частота повторення помилок	Кількість повторених помилок, ідентифікованих як «урок» на попередньому ОПД, і виявлених у наступних діях	Компетенція: пошук причин «повторів», накопичення досвіду, додаткове навчання та формування адаптивності

Висновки. Функціонування системи публічного управління України в умовах військової агресії та посткризового відновлення потребує не формальних або поверхневих змін, а глибокої трансформації організаційної поведінки. Ключовими внутрішніми загрозами залишаються стійкі неетичні управлінські патерни, які підривають рівень суспільної довіри, інституційну стійкість, економічну безпеку держави і міжнародну репутацію держави. Їх поширення значною мірою є наслідком тривалого домінування закритої, ієрархічно орієнтованої моделі управління. У зв'язку з цим нагальним завданням постає перехід до парадигми G4C (Government for Citizens) та інституціоналізація компетентного й етично відповідального лідерства, здатного забезпечити високий рівень антикорупційної стійкості публічного управління.

Одним із ключових інструментів інноваційного розвитку публічного управління для реалізації зазначеної трансформації є методика Огляду після дії (ОПД). Результати дослідження свідчать про значний потенціал цієї методики для впровадження принципів персональної відповідальності та меритократії у цивільному секторі державного управління, що є критично важливим для мінімізації управлінських ризиків у посткризовий період. Застосування ОПД сприяє перетворенню управлінських помилок на елемент інституційної пам'яті та джерело безперервного навчання, забезпечує протидію «тіньовому» управлінню й підсилює економічну безпеку в умовах масштабних відновлювальних процесів. Такий підхід є альтернативою практикам ієрархічної лояльності та уникнення відповідальності. Впровадження ОПД має розглядатися як стратегічний інструмент підвищення стійкості публічного управління та забезпечення інноваційного характеру державного розвитку у посткризовий період.

Трансформація організаційної поведінки є необхідною передумовою ефективної цифровізації публічних сервісів і поступального розвитку держави в умовах глобальної цифрової трансформації. Використання технологій без належного рівня етики та відповідальності не лише не забезпечує очікуваних результатів, а й здатне посилювати системну управлінську неефективність.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення програм пілотного впровадження ОПД в органах державної влади, а також на формування системи показників для оцінювання впливу відповідних управлінських заходів на рівень довіри, з використанням інструментів зворотного зв'язку.

Література

1. After action review. Покрокова інструкція проведення для інструкторів і командирів. В Збройних Силах України: «Аналіз проведених дій». Методологічна розробка: Треніна Н., Ніколенко В. Проект «Вдосконалення в дії». 2024. 55 с. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/03/AAR-Guide-for-Training-Centers-A5-UA.pdf> (дата звернення: 15.11.2025).
2. Field Manual (Настанова) FM 6-22 (FM 22-100). Військове лідерство. Компетентність, впевненість, гнучкість. Головне управління Міністерства Армії США. Вашингтон, Федеральний округ Колумбія, 2006. 245 с. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2023/05/FM-6-22.-Лідерство.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).
3. ВП 7(3)-00(01).01. Тимчасова інструкція з процесу аналізу проведених дій заходів підготовки. Центр оперативних стандартів і методики підготовки Збройних Сил України, спільно з Головним управлінням підготовки Збройних Сил України та Міжнародним центром миротворчості та безпеки. 2019. 40 с. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/04/ВП-7-0003.00-Інструкція-з-процесу-аналізу-проведених-дій-заходів-підготовки.pdf> (дата звернення: 11.11.2025).
4. Джоко Віллінк, Лейф Бебін. Абсолютна відповідальність: уроки лідерства від «морських котиків»; перекл. з англ. мови Г. Литвиненко. Київ: Книголав, 2020. 373 с. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/sealteam.pdf> (дата звернення: 18.10.2025).
5. Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України: монографія. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2020. 667 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/722942/1/Boiko_O.V._Monografy.pdf (дата звернення: 9.10.2025).
6. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Харків: Клуб Сімейного дозвілля, 2018. 528 с.
7. Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі. Київ: Наш Формат, 2019. 440 с.
8. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононець Н.В. Дидактика лідерства. Сучасні погляди на формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2021. 591 с. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/11478/3/Монографія%20Нестуля.pdf> (дата звернення: 19.11.2025).

References

1. After action review. Pokrokovia instruktziia provedennia dlia instruktoriv i komandyriv. V Zbroinykh Sylakh Ukrainy: «Analiz provedenykh dii». Metodolohichna rozrobka: Trenina N.,

- Nikolenko V. Proiekt «Vdoskonalennia v dii». 2024. 55 s. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/03/AAR-Guide-for-Training-Centers-A5-UA.pdf> (data zvernennia: 15.11.2025).
2. Field Manual (Nastanova) FM 6-22 (FM 22-100). Viiskove liderstvo. Kompetentnist, vpevnenist, hnuchkist. Holovne upravlinnia Ministerstva Armii SShA. Vashynhton, Federalnyi okruh Kolumbiia, 2006. 245 s. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2023/05/FM-6-22.-Liderstvo.pdf> (data zvernennia: 10.11.2025).
 3. VP 7(3)-00(01).01. Tymchasova instruktisia z protsesu analizu provedenykh dii zakhodiv pidhotovky. Tsentri operatyvnykh standartiv i metodyky pidhotovky Zbroinykh Syl Ukrainy, spilno z Holovnym upravlinniam pidhotovky Zbroinykh Syl Ukrainy ta Mizhnarodnym tsentrom myrotvorchosti ta bezpeky. 2019. 40 s. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/04/VP-7-0003.00-Istruktisia-z-protsesu-analizu-provedenykh-diy-zakhodiv-pidhotovky.pdf> (data zvernennia: 11.11.2025).
 4. Dzhoko Villink, Leif Bebin. Absoliutna vidpovidalnist: uroky liderstva vid «morskykh kotyktiv»; perekl. z anhl. movy H. Lytvynenko. Kyiv: Knyholav, 2020. 373 s. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/sealteam.pdf> (data zvernennia: 18.10.2025).
 5. Boiko O. V. Teoriia i metodyka formuvannia liderskoi kompetentnosti ofitseriv Zbroinykh syl Ukrainy: monohrafiia. Zhytomyr : Vyd. O. O. Yevenok, 2020. 667 s. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/722942/1/Boiko_O_V_Monografy.pdf (data zvernennia: 9.10.2025).
 6. Houlman D. Emotsiinyi intelekt. Kharkiv: Klub Simeinoho dozvillia, 2018. 528 s.
 7. Houlman D. Emotsiinyi intelekt u biznesi. Kyiv: Nash Format, 2019. 440 s.
 8. Nestulia O.O., Nestulia S.I., Kononets N.V. Dydaktyka liderstva. Suchasni pohliady na formuvannia liderskoi kompetentnosti zdobuvachiv vyshchoi osvity: monohrafiia. Poltava: PUET, 2021. 591 s. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/11478/3/Monohrafiia%20Nestulia.pdf> (data zvernennia: 19.11.2025).

Khandii O.O., Chaplyha Y. I. Adaptation of the after-action review methodology in public administration as a tool for innovative development and ensuring economic security in the post-crisis period

The article provides a scientific justification for the feasibility of adapting the after-action review (AAR) methodology to the public administration system of Ukraine as an innovative tool for ensuring economic security and increasing institutional resilience in the post-crisis period. It is proven that the functioning of

public administration in conditions of full-scale military aggression, high uncertainty and future post-war recovery requires not fragmentary organizational changes, but a deep transformation of management culture, organizational behavior and approaches to making managerial decisions. It is established that the dominance of a closed hierarchical management model, practices of hierarchical loyalty, "shadow" decision-making and avoidance of personal responsibility creates systemic management risks that negatively affect the level of trust, the effectiveness of state institutions and the economic security of the state. It is substantiated that the after-action review methodology, formed in the military environment, has significant potential for the civilian sector of public administration, provided that it is institutionally and culturally adapted. It is shown that the implementation of the after-action review methodology contributes to the formation of a culture of open analysis of performance results, the transformation of management errors into an element of institutional memory and a source of continuous learning. It is proven that the after-action review methodology provides an objective assessment of management decisions and results regardless of hierarchical status, personal loyalty or informal influence, which creates the prerequisites for the implementation of meritocratic principles and increasing the responsibility of managers. It is established that the institutionalization of the after-action review methodology is an important component of the innovative development of public administration, countering "shadow" management practices and increasing the efficiency of digitalization of public services in the post-crisis period. It is concluded that the adaptation of the after-action review methodology should be considered as a strategic tool for strengthening economic security and sustainable development of the state.

Key words: public administration; innovative development; economic security; after-action review; organizational behavior; responsible leadership; post-crisis period; sustainability.

Хандій Олена Олексіївна – д.е.н., професор, Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ.

ORCID 0000-0002-7926-9007

Чапליга Юрій Іванович – магістрант кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Київ.

ORCID 0009-0004-0819-1611

Дата першого надходження статті 04.03.2026.

Дата прийняття статті до друку після рецензування 25.03.2026.

Дата публікації 26.04.2026.



Стаття з відкритим доступом, відповідно до умов ліцензії [Creative Commons \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)