

<https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-33>

УДК 354:339.9(477)

Марухян Едуард Гаррієвич,

*аспірант кафедри економічної політики та менеджменту
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”*

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,

майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: eduard.marukhian@karazin.ua <https://orcid.org/0009-0001-4648-2071>

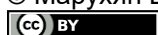
МІЖНАРОДНЕ ЕКОНОМІЧНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ЯК ОБ’ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: СЕМАНТИЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ЕВОЛЮЦІЯ ПАРАДИГМ

Анотація. У статті здійснено комплексне дослідження теоретико-методологічних засад та прикладних аспектів публічного управління міжнародним економічним співробітництвом в умовах глобальної геополітичної нестабільності. Визначено, що сучасна архітектура світової економіки переживає фундаментальну трансформацію, переходячи від стану «великої модерації» до функціонування в умовах світу, що характеризується крихкістю, тривожністю, нелінійністю та незбагненністю (концепція VANI), де економічна взаємозалежність більше не гарантує безпеку, а стає інструментом гібридного впливу. На основі застосування методу семантичного аналізу проведено деконструкцію поняття міжнародного економічного співробітництва та запропоновано його авторську періодизацію, що включає три етапи: інструментально-комерційний, кризово-адаптивний та сучасний ціннісно-безпековий. Доведено, що ключовою характеристикою поточного етапу є стрімка «сек’юритизація» (надання безпекового статусу) економічних відносин, коли пріоритети національної безпеки та політичної лояльності партнерів переважають над критеріями економічної ефективності. У статті критично проаналізовано еволюцію управлінських парадигм. Обґрунтовано, що класична модель нового публічного менеджменту (New Public Management), орієнтована на ринкову дерегуляцію та надання сервісних послуг, виявила свою інституційну неспроможність в умовах воєнного часу та руйнування глобальних ланцюгів постачання. Аргументовано необхідність переходу вітчизняної системи публічного управління до парадигми нового публічного врядування (New Public Governance). Доведено, що саме мережевий підхід, базований на концепції «співтворчості» та формуванні спільної публічної цінності, дозволяє державі ефективно виконувати роль стратегічного координатора складних мереж взаємодії між урядом, бізнесом та міжнародними донорами. Значну увагу приділено аналізу новітнього інструментарію економічної дипломатії, зокрема феноменам «френд-шорінгу» (перенесення виробництва до дружніх країн) та «економічного мистецтва управління державою».

Як цитувати: Марухян Е. Г. Міжнародне економічне співробітництво як об’єкт публічного управління: семантичний аналіз та еволюція парадигм. *Державне будівництво*. 2025. № 2 (38). С. 516–531. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-33>

In cites: Marukhian, E.G. (2025). International economic cooperation as an object of public administration: semantic analysis and paradigm evolution. *State Formation, no. 2 (38)*, 516–531. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-33> [in Ukrainian].

© Марухян Е. Г., 2025



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Встановлено, що інтеграція України до Єдиного ринку Європейського Союзу є формою наближеного розташування виробництва (near-shoring), яка вимагає не лише гармонізації законодавства, а й глибинної структурної адаптації. Головним науковим результатом дослідження є розробка та обґрунтування авторської моделі публічного управління «Безпека, Сталість, Синергія» (модель 3S). Модель базується на тривірневій архітектурі: рівень «Безпека» (Security) виступає фундаментом і передбачає захист критичної інфраструктури та перевірку іноземних інвестицій; рівень «Сталість» (Sustainability) забезпечує нормативну сумісність із європейськими стандартами екологічного, соціального та корпоративного управління; рівень «Синергія» (Synergy) пропонує інструментарій цифрової взаємодії через платформні рішення. Зроблено висновок, що імплементація цієї моделі дозволить трансформувати роль України з об'єкта геополітичного протистояння на активного суб'єкта формування регіональної архітектури економічної безпеки.

Ключові слова: міжнародне економічне співробітництво; публічне управління; об'єкт публічного управління; механізми публічного управління; управлінська парадигма; економічна безпека; публічна цінність.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасна архітектоніка міжнародних економічних відносин переживає період тектонічних зрушень, які за своєю глибиною та масштабом не мають аналогів у новітній історії. Епоха «великої модерації» та беззастережної віри у саморегуляцію ринків, що домінувала на межі ХХ–ХХІ століть, остаточно вичерпала свій ресурс. Глобальний простір трансформувався у стан перманентної турбулентності, який у сучасній управлінській науці характеризують як VANI-світ (Brittle – крихкий, Anxious – тривожний, Non-linear – нелінійний, Incomprehensible – незбагнений).

Ключовим викликом для системи публічного управління стає руйнування аксіоми про те, що економічна взаємозалежність держав автоматично гарантує мир та стабільність. Під тиском екзогенних шоків – глобальної пандемії, руйнування логістичних ланцюгів та, насамперед, повномасштабної війни – міжнародне економічне співробітництво (МЕС) перестало бути виключно категорією добробуту. Натомість відбувається стрімка «сек'юритизація» (надання безпекового статусу) економічних відносин: торговельні потоки, технологічний трансфер та інвестиції перетворюються на інструменти геополітичного впливу та гібридної агресії.

У цій новій реальності традиційні інструменти публічного управління, побудовані на ідеології дерегуляції та мінімізації державного втручання, демонструють свою неспроможність. Механізми вільної торгівлі не здатні захистити національні інтереси в умовах, коли критична інфраструктура стає мішенню, а доступ до ресурсів обмежується політичними бар'єрами. Виникає парадокс: глобальні ринки залишаються фрагментованими, тоді як загрози стають транскордонними та асиметричними.

Відтак, актуалізується проблема фундаментальної реконцептуалізації МЕС як об'єкта публічного управління. Існує нагальна потреба у переосмисленні ролі держави, яка має трансформуватися з пасивного арбітра в активного стратега та архітектора економічної безпеки. Це вимагає розробки нових адаптивних моде-

лей публічного управління, здатних забезпечити баланс між економічною ефективністю та національною стійкістю в умовах глобальної фрагментації.

Огляд останніх публікацій і виявлення раніше невирішених питань.

Проблематика зміни управлінських парадигм в умовах глобальної невизначеності є предметом активного наукового дискурсу. Фундаментальні зміни в розумінні природи управлінських процесів ґрунтовно проаналізовано у працях С. Осборна [18], який обґрунтував вичерпаність ресурсу парадигми New Public Management (NPM). Автор доводить, що ринкоцентрична модель, орієнтована виключно на внутрішню ефективність та конкуренцію, не здатна вирішувати комплексні проблеми сучасності. Натомість пропонується парадигма New Public Governance (NPG), де фокус зміщується на міжорганізаційні відносини та управління складними мережами.

Розвиток інструментарію NPG через призму співпраці держави та недержавних акторів досліджують С. Анселл та Ж. Торфінг [8]. Науковці акцентують увагу на механізмі «співтворчості» (co-creation), який дозволяє мобілізувати ресурси приватного сектору та громадянського суспільства для вирішення так званих «підступних проблем» (wicked problems). Водночас К. Молоні та Т. Легранд [14] наголошують, що в умовах глобалізації управління виходить за межі національних кордонів, формуючи транснаціональні адміністративні мережі. Інституційні аспекти цієї трансформації висвітлено у дослідженні А. Хагедорна Крога та П. Тріантафіллоу [10], які розглядають NPG не просто як теоретичну конструкцію, а як практичну модель реформ, що вимагає від державних службовців нових компетенцій – здатності до медіації та побудови довіри.

Важливим елементом сучасної дискусії є переосмислення цільової функції публічного управління. Аксіологічний вимір трансформації розкривають концепції «публічної цінності» (Public Value). У класичній праці М. Мура [15] доводиться, що завданням публічного менеджера є не лише виконання нормативів, а й стратегічний пошук можливостей для створення суспільного блага. Цю думку розвиває М. Маццукато [12], яка у своїх звітах наголошує на необхідності переходу до місіє-орієнтованого підходу (mission-oriented approach), де держава виступає не пасивним регулятором, а активним інвестором та співтворцем ринків, спрямовуючи фінансові потоки на досягнення цілей сталого розвитку та безпеки.

Теоретичний зсув у бік безпеко-орієнтованого управління знаходить своє емпіричне підтвердження у трансформації глобальних ланцюгів доданої вартості. Феномен геополітичної фрагментації торгівлі, відомий як «френд-шорінг» (friend-shoring), ґрунтовно досліджено групою науковців під керівництвом М. Андо [6]. На основі аналізу торговельних потоків 2023–2025 років автори наводять переконливі докази того, що ключові виробничі хаби (Factory Asia, Factory America, Factory Europe) все частіше обирають постачальників за критерієм політичної лояльності («political friend-shoring»), жертвуючи традиційними факторами цінової вигоди.

Водночас наукова дискусія фокусується на оцінці економічної ціни такої трансформації. У дослідженнях Європейського банку реконструкції та розвитку, представлених Б. Яворчик та колегами [11], а також у доповідях МВФ під редакцією С. Айяра [19], констатується, що політика «зниження ризиків» (de-risking) та фрагментація світової економіки неминуче призводять до втрат глобального ВВП. Проте дослідники визнають, що в умовах гібридних загроз ці витрати є необхідною платою за національну стійкість (resilience) та гарантування безпеки постачання критичних ресурсів.

Особливої ваги набуває інституційне оформлення цих процесів у Європейському Союзі. Як зазначають М. Рейтерер та Лі Іль Хунг [17], прийняття Стратегії економічної безпеки ЄС (EU Economic Security Strategy) знаменує перехід від концепції «стратегічної автономії» до «стратегічної взаємозалежності» з партнерами-однодумцями. Автори наголошують, що для ефективного впровадження цієї стратегії необхідна тісна координація між публічним та приватним секторами, щоб уникнути надмірного протекціонізму та зберегти конкурентоспроможність.

У вітчизняному науковому просторі проблематика публічного управління зовнішньоекономічною діяльністю набуває особливої гостроти через призму воєнного стану та європейської інтеграції. Концептуальні засади трансформації національної моделі управління розкрито у працях О. Демченка [1], який наголошує на необхідності відходу від суто фіскальних функцій держави до сервісно-орієнтованої підтримки експортерів. Безпековий вимір економічної дипломатії ґрунтовно проаналізовано О. Зубчиком та Ю. Рубаном [2], а інструментарій просування національних інтересів через дипломатичні канали досліджено у працях І. Рошко та В. Кухарика [4]. Автори доводять, що в умовах війни економічна дипломатія перестає бути допоміжним інструментом зовнішньої політики і стає ключовим механізмом забезпечення національної стійкості, вимагаючи від державних інституцій нових підходів до координації з міжнародними донорами. Важливим аспектом модернізації управлінського інструментарію є цифровізація. С. Мехович та А. Лаушкін [3] досліджують роль цифрових платформ як новітнього інструменту економічної дипломатії, що дозволяє мінімізувати транзакційні витрати та забезпечити пряму комунікацію між українським бізнесом і глобальними ринками.

Разом з тим, попри значний науковий доробок, питання системної імплементації парадигми New Public Governance у практику українського публічного управління залишається недостатньо розробленим. Відсутність цілісної моделі, яка б інтегрувала безпекові імперативи, вимоги євроінтеграції та цифрові інструменти співпраці, обумовлює актуальність даного дослідження.

Мета статті полягає у здійсненні семантичного аналізу міжнародного економічного співробітництва як динамічного об'єкта публічного управління, виявленні закономірностей еволюції управлінських парадигм та обґрунтуванні авторської концептуальної моделі публічного управління, адаптованої до умов безпекових викликів та глобальної фрагментації.

Використана методологія. Методологічну основу роботи становить комплекс загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, підпорядкованих меті розкриття сутності міжнародного економічного співробітництва крізь призму *неоінституціоналізму*. Такий підхід дозволив розглядати об'єкт дослідження як динамічну систему інституційних правил та управлінських практик, що трансформуються під впливом екзогенних безпекових чинників. Зокрема, застосування *методу семантичного аналізу* уможливило деконструкцію ключових понять та формулювання авторського визначення, адаптованого до умов глобальної фрагментації, тоді як *історико-логічний метод* слугував інструментом для розробки періодизації та виокремлення інструментально-комерційного, кризово-адаптивного й ціннісно-безпекового етапів розвитку об'єкта управління. Для обґрунтування зміни управлінських архітектур залучено *порівняльний аналіз (comparative analysis)*, що дозволив зіставити парадигми New Public Management та New Public Governance, виявити їхні засадничі відмінності та довести необхідність переходу до мережевої моделі врядування. Емпіричну базу щодо трендів friend-shoring та economic statecraft сформовано шляхом *контент-аналізу* міжнародних нормативних документів, стратегій та аналітичних звітів Європейської Комісії і фінансових інституцій. Синтез отриманих результатів здійснено за допомогою *системно-структурного методу*, на основі якого побудовано авторську концептуальну модель управління «3S» (Security, Sustainability, Synergy) та визначено функціональні зв'язки між її компонентами.

Виклад основного матеріалу. Трансформація системи міжнародних відносин вимагає фундаментального переосмислення сутності міжнародного економічного співробітництва як категорії публічного управління. Традиційно в економічній теорії цей феномен розглядався крізь призму ліберальної доктрини як інструмент максимізації національного добробуту через механізми вільної торгівлі та міжнародного поділу праці. Зокрема, у дослідженнях Г. Андрусяка та І. Хертуга МЕС інтерпретується як «об'єктивна необхідність» розвитку національних економік в умовах глобалізації, що реалізується через обмін ресурсами, технологіями та капіталом задля досягнення синергетичного ефекту [7]. Подібного інституційного підходу дотримуються експерти Чилійської агенції міжнародного співробітництва (AGCI), які у своїй доповіді визначають співробітництво як складну систему домовленостей, спрямовану на гармонізацію регуляторних політик та усунення бар'єрів [16]. Однак, такий суто «комерційний» погляд, де держава виступає лише гарантом виконання контрактів, виявляється недостатнім в умовах сучасних гібридних загроз.

Ретроспективний аналіз управлінських практик дозволяє виокремити три етапи еволюції МЕС як об'єкта публічного управління, зміна яких корелює зі зміною глобальних безпекових ландшафтів. Перший, *інструментально-комерційний етап* (до 2020 року), характеризувався домінуванням парадигми New Public Management. Ключовим критерієм ефективності управління на цьому етапі вважалася економічна результативність (efficiency). Державна політика фокусувалася на дерегуляції зовнішньоекономічної діяльності та мінімізації

транзакційних витрат, а безпекові ризики розглядалися як вторинні порівняно з вигодами від глобальної інтеграції.

Другий, *кризово-адаптивний етап* (2020–2022 роки), був ініційований пандемією COVID-19, яка виявила критичну вразливість глобальних ланцюгів постачання. Як зазначають у своєму дослідженні для G20 М. Мікіч, Б. Наг та С. Стефенсон, саме в цей період відбулася зміна управлінського імперативу з «ефективності» на «стійкість» (resilience) [13]. Об'єктом публічного управління стала вже не просто торгівля, а здатність національних економік витримувати шоківі навантаження, що змусило уряди втручатися в ринкові механізми для гарантування постачання критичного імпорту.

Третій, сучасний *ціннісно-безпековий етап* (з 2022 року), пов'язаний із повномасштабною агресією росії проти України та загостренням технологічного протистояння між глобальними центрами сили. На цьому етапі відбувається остаточна сек'юритизація МЕС: економічна взаємодія стає похідною від політичної лояльності (феномен friend-shoring), а держава повертає собі роль ключового стратега.

Враховуючи зазначену динаміку, вважаємо за доцільне відійти від вузько-економічного трактування та запропонувати авторське визначення: *міжнародне економічне співробітництво (у публічному управлінні)* – це система цілеспрямованої взаємодії суб'єктів публічного управління, що базується на конвергенції політичних цінностей та спрямована на створення спільної публічної цінності (безпеки, стійкості, інноваційного розвитку) в умовах глобальної конкуренції та безпекових обмежень.

Еволюція об'єкта управління неминуче детермінує трансформацію методології управлінського впливу. Криза ліберального світопорядку засвідчила концептуальну обмеженість парадигми «нового публічного менеджменту» (New Public Management – NPM), яка домінувала в західній, а згодом і в українській управлінській думці останні три десятиліття. NPM базується на імпорті бізнес-практик у державний сектор: фокус на вимірних показниках ефективності (KPI), конкуренції, розбитті великих структур на менші агентства та ставленні до громадянина як до «клієнта». Однак, в умовах повномасштабної війни та геополітичної турбулентності цей підхід створив низку небезпечних інституційних пасток.

Пастка «надмірної ефективності» (Efficiency Trap). NPM ставить за мету мінімізацію витрат та усунення дублювання функцій (lean management). У мирний час це дозволяє економити бюджет, проте у воєнний час відсутність резервів та надлишкових потужностей стає фатальною. Логіка «Just-in-Time» (точно вчасно), притаманна комерційним ланцюгам, виявилася нежиттєздатною в умовах обстрілів логістики. Публічне управління МЕС потребує переходу до логіки «Just-in-Case» (про всяк випадок), що суперечить принципам економічної ефективності NPM, але є критичним для національної безпеки.

Пастка «клієнтоорієнтованості». Концепція NPM розглядає державу як надавача послуг, а бізнес і громадян – як споживачів. Ця модель демотивує суспі-

льство брати участь у вирішенні спільних проблем. Коли держава є лише «сервісом», від неї вимагають якісного обслуговування, але не відчують співвідповідальності за її існування. Війна показала, що для виживання країни потрібна не пасивна лояльність клієнтів, а активна мобілізація громадян як партнерів.

Пастка фрагментації. Агентська модель управління призвела до розпорошення відповідальності між численними органами влади. У сфері МЕС це проявилось у відсутності єдиного центру прийняття стратегічних рішень: питаннями торгівлі займаються одні інституції, інвестиціями – інші, а безпекою – треті. В умовах гібридних загроз така «відомча ізольованість» (silo effect) унеможлиблює швидке реагування на комплексні виклики.

Відповіддю на системні дисфункції NPM стає перехід до парадигми «нового публічного врядування» (New Public Governance – NPG). На відміну від ієрархічної моделі традиційного адміністрування чи ринкової моделі NPM, парадигма NPG розглядає публічне управління як процес координації складних горизонтальних мереж. Згідно з дослідженнями К. Анселла та Я. Торфінга, ключовим механізмом тут виступає «співтворчість» (co-creation) – процес, у якому державні та недержавні актори спільно визначають проблеми та розробляють рішення [8].

В умовах України імплементація NPG відбувається не через теоретичні директиви, а через конкретні кейси взаємодії, які демонструють ефективність мережевого підходу:

Кейс 1: Екосистема оборонних інновацій (Network-centric approach). Класичним прикладом NPG є функціонування кластерів оборонних технологій. У цій моделі держава не виступає єдиним замовником чи розробником. Вона створює платформу, де взаємодіють сотні приватних стартапів, волонтерські фонди, наукові інститути та військові кінцеві користувачі. Роль публічного управління тут – бути фасилітатором: спрощувати регуляції, надавати доступ до полігонів та забезпечувати зворотний зв'язок. Це дозволяє досягти швидкості інновацій, недосяжної для бюрократичної машини.

Кейс 2: Цифрова прозорість відновлення (Trust-building). Парадигма NPG базується на довірі (trust-based governance). Інструментом формування такої довіри у відносинах з міжнародними донорами стала екосистема цифрового управління відновленням (наприклад, DREAM). Це не просто IT-продукт, а інституційний механізм, що дозволяє донорам, уряду та місцевим громадам бачити кожен етап проєкту в реальному часі. Прозорість тут виступає не як форма звітності (як в NPM), а як спосіб залучення стейкхолдерів до спільного управління процесом відбудови.

Кейс 3: Гуманітарна логістика та енергетична децентралізація. Під час блекаутів та криз держава виявилася неспроможною закрити всі потреби виключно власним ресурсом. Рішення було знайдено через механізми NPG: координацію дій із мережею волонтерських організацій та бізнесом. Держава визначала пріоритети та «зелені коридори», а децентралізовані мережі забезпечували гнучкість постачання (генераторів, обладнання).

Фундаментальною відмінністю нового підходу є аксіологічний зсув у розумінні ролі держави: від «виправлення провалів ринку» (market fixing) до «формування ринків» (market shaping). Ця теза базується на концепції «публічної цінності» (Public Value), яку розвиває М. Маццукато. Вона стверджує, що в умовах екзистенційних загроз держава повинна застосовувати місії-орієнтований підхід (mission-oriented approach) [12]. Це означає, що публічне управління МЕС має бути спрямоване не просто на збільшення обсягів експорту (кількісний показник NPM), а на досягнення конкретних суспільно значущих місій (наприклад, енергетичної незалежності чи технологічного суверенітету). У такій моделі міжнародна співпраця стає інструментом створення нової публічної цінності, яка інтегрує економічний прибуток із національною безпекою.

Практична імплементація парадигми NPG у сфері міжнародного економічного співробітництва вимагає оновлення інструментарію державного впливу. В умовах геополітичної турбулентності ключовим механізмом реалізації національних інтересів стає «економічне мистецтво управління державою» (Economic Statecraft). Згідно з аналітичним звітом групи дослідників Колумбійського університету під керівництвом О. Баміделе, підготовленим для Goldman Sachs, сучасна держава дедалі частіше використовує економічні важелі (експортний контроль, інвестиційний скринінг, санкційні режими) для досягнення зовнішньополітичних цілей [9]. Публічне управління у цьому контексті трансформується з адміністрування торговельних потоків в управління. Публічне управління у цьому контексті трансформується з адміністрування торговельних потоків в управління гео економічними ризиками, де пріоритетом є не прибуток, а мінімізація вразливості національної економіки перед ворожими діями.

Найбільш виразним проявом цієї стратегії є політика «френд-шорінгу» (friend-shoring) – свідомо переорієнтація ланцюгів постачання на країни, що поділяють спільні політичні цінності. Цей процес є формою страхування від геополітичних шоків, проте він має свою економічну ціну. Дослідження Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), проведене Б. Яворчик та співавторами, свідчить, що повна фрагментація світової торгівлі на геополітичні блоки може призвести до перманентних втрат глобального ВВП у діапазоні до 4,7% [11]. Експерти МВФ у доповіді під редакцією С. Айяра також застерігають, що політика «зниження ризиків» (de-risking) через рещорінг (повернення виробництва) та френд-шорінг може знизити ефективність розподілу ресурсів [19]. Однак, з точки зору публічного управління в умовах війни, ці витрати розглядаються як необхідна інвестиція в національну безпеку та стійкість критичної інфраструктури.

Для України стратегія френд-шорінгу набуває конкретного змісту через процес інтеграції до Єдиного ринку ЄС. Як зазначено у Звіті Європейської Комісії по Україні за 2025 рік, наша держава демонструє суттєвий прогрес у гармонізації законодавства та інтеграції у європейські промислові альянси [20]. Це фактично перетворює Україну на ключовий елемент «near-shoring» (ближнього розташування виробництва) для Європейського Союзу. Управління цим процесом вимагає від українських публічних інституцій здатності не лише ада-

птувати регламенти, а й створювати умови для входження українського бізнесу в захищені ланцюги доданої вартості партнерів, що є класичним прикладом реалізації мережевого підходу NPG.

Інтегруючи результати семантичного аналізу трансформації об'єкта управління та обґрунтування необхідності переходу до парадигми New Public Governance, пропонуємо авторську модель публічного управління міжнародним економічним співробітництвом. Дана модель, яку ми визначаємо як «3S» (Security, Sustainability, Synergy), являє собою не просто теоретичну абстракцію, а прикладну трирівневу архітектуру, що адаптує управлінський інструментарій до специфіки функціонування національної економіки в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Кожен з елементів моделі відповідає певному рівню управлінського впливу і має власний набір механізмів імплементації.

Перший рівень моделі – Security – виступає онтологічним базисом сучасної системи управління МЕС. В умовах гібридної війни та глобальної фрагментації будь-яка економічна взаємодія (торговельна, інвестиційна, технологічна) повинна розглядатися насамперед крізь призму національної стійкості. Якщо в парадигмі NPM держава мінімізувала втручання, то в моделі «3S» держава повертає собі функцію «стратегічного фільтра». Механізм імплементації цього компонента передбачає розгортання системи управління геоекономічними ризиками за трьома напрямками:

По-перше, це *інституціоналізація скринінгу прямих іноземних інвестицій (FDI screening)*. Публічне управління у цій сфері має перейти від формальної реєстрації інвестицій до глибинного безпекового аудиту. Взірцем для України мають стати сучасні нормативні практики Європейського Союзу, які встановлюють рамки для перевірки інвестицій на предмет загрози безпеці або публічному порядку. Для України це означає необхідність створення національного механізму, який би в автоматичному режимі оцінював кінцевих бенефіціарів інвестиційних проєктів, унеможливаючи прихований вплив держав-агресорів на стратегічні галузі (енергетика, телекомунікації, транспорт).

По-друге, це *захист критичної інфраструктури в рамках транскордонних ланцюгів постачання*. Управлінський вплив тут має бути спрямований на реалізацію політики «френд-шорінгу» (friend-shoring). Це вимагає від органів публічної влади проведення аудиту вразливостей експортно-імпорتنих операцій та стимулювання (через податкові та регуляторні інструменти) переорієнтації бізнесу на ринки країн-партнерів. Держава фактично має виступати гарантом безпеки логістичних коридорів, що є критично важливим для збереження експортного потенціалу в умовах блокування традиційних шляхів.

По-третє, це *формування стратегічних резервів та безпека ресурсів*. Публічне управління МЕС має включати механізми міжнародних домовленостей про гарантоване постачання критичного імпорту (паливо, медикаменти, компоненти для ОПК) у кризових ситуаціях. Це виводить економічну дипломатію на рівень забезпечення фізичного виживання держави.

Другий рівень моделі – Sustainability – визначає якісні параметри співробітництва та відповідає на питання «яким має бути відновлення?». У контексті євроінтеграції України поняття «сталість» виходить за межі суто екологічного дискурсу і набуває значення інституційної спроможності відповідати глобальним стандартам. Для західних партнерів та інвесторів відповідність принципам ESG (Environmental, Social, Governance) є таким самим імперативом, як і фінансова окупність проєктів. Імплементация цього компонента вимагає від системи публічного управління реалізації таких механізмів:

Гармонізація з European Green Deal («Європейським зеленим курсом»). Публічне управління зовнішньоекономічною діяльністю має забезпечити адаптацію національного виробника до вимог механізму прикордонного вуглецевого коригування (СВАМ). Без активної ролі держави у створенні системи верифікації викидів та модернізації виробництв український експорт ризикує втратити доступ до ринку ЄС. Публічне управління тут полягає у створенні екосистеми «зеленого переходу», де держава залучає міжнародне фінансування (кліматичні фонди) для технологічного переозброєння бізнесу.

Впровадження стандартів належного врядування (Good Governance). Сталість співробітництва неможлива без довіри. Тому публічне управління має забезпечити повну прозорість використання міжнародної допомоги та інвестицій. Механізмом реалізації є цифровізація процесів моніторингу (наприклад, через систему DREAM) та імплементация міжнародних антикорупційних стандартів (зокрема, OECD) у діяльність державних підприємств та органів влади. Це є необхідною умовою для включення України в глобальні інвестиційні карти як надійного партнера, а не як реципієнта допомоги.

Третій рівень – Synergy – представляє операційний вимір моделі. Це практична площина реалізації парадигми NPG, де держава створює умови для ефективної кооперації бізнесу, науки, громадянського суспільства та міжнародних партнерів. Метою цього рівня є отримання мультиплікативного ефекту від співпраці, який неможливо досягти зусиллями окремих акторів. Ключові механізми забезпечення синергії включають:

Розвиток цифрових екосистем та платформ. Спираючись на успішний досвід цифровізації державних послуг, публічне управління МЕС має перейти до формату «Держава як платформа» (Government as a Platform). Йдеться про створення єдиних цифрових вікон для експортерів (на базі існуючих рішень типу Nazovni), які забезпечують B2G та B2B взаємодію. Такі платформи мають не лише надавати інформацію, а й інтегрувати сервіси страхування експортних кредитів, пошуку партнерів та перевірки контрагентів, мінімізуючи транзакційні витрати бізнесу.

Кластерний підхід та розвиток інноваційних екосистем. Синергія найкраще проявляється у створенні транскордонних кластерів, особливо у сферах Military-Tech та Agri-Tech. Як зазначають В. Аггарвал та А. Редді [5], в умовах «нових технологічних конфліктів» (tech conflicts) саме здатність держави інтегруватися в глобальні інноваційні альянси визначає її геополітичну вагу. Завдан-

ням публічного управління є створення правових та податкових режимів (на кшталт Дія.City), які б дозволяли об'єднувати потенціал українських інженерів, західні технології та капітал. Держава тут виступає модератором, який «зшиває» інтереси науки, виробництва та іноземних інвесторів у єдиний ланцюг доданої вартості.

Публічно-приватне партнерство (PPP) у проєктах відбудови. Механізм PPP є класичним інструментом NPG, який дозволяє розподілити ризики між державою та міжнародним бізнесом. Управління МЕС має фокусуватися на підготовці якісного портфеля інвестиційних проєктів, які відповідають критеріям банківської привабливості (bankability), та наданні державних гарантій, що є критичним для залучення приватного капіталу в умовах високих безпекових ризиків

Таким чином, запропонована модель «3S» дозволяє структурувати державну політику у сфері міжнародного економічного співробітництва, перетворюючи її з набору ситуативних реакцій на цілісну систему. «Безпека» – гарантує можливість діяльності як такої, «Сталість» – забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та доступ до ринків, а «Синергія» – створює умови для технологічного стрибка та інтеграції в глобальну економіку на правах суб'єкта, а не сировинного придатка.

Висновки з цього дослідження та перспективи подальших досліджень.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження теоретико-методологічних засад публічного управління міжнародним економічним співробітництвом, можна зробити такі висновки:

1. *Трансформація об'єкта управління.* Доведено, що під впливом глобальних екзогенних шоків відбулася фундаментальна зміна сутності міжнародного економічного співробітництва. Із суто комерційної категорії, спрямованої на максимізацію прибутку в рамках ліберальної моделі, МЕС трансформувалося в інструмент гарантування національної стійкості. Семантичний аналіз дозволив ідентифікувати перехід від «інструментально-комерційного» етапу до сучасного «ціннісно-безпекового», ключовою характеристикою якого є сек'юритизація економічних відносин. У новій реальності ефективність публічного управління оцінюється не стільки зростанням обсягів торгівлі, скільки здатністю держави мінімізувати геоекономічні ризики та захистити критичні ланцюги постачання від ворожого впливу.

2. *Зміна управлінської парадигми.* Обґрунтовано, що в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови традиційна модель New Public Management, орієнтована на сервісність та ринкову конкуренцію, виявляє інституційну обмеженість. Для ефективної інтеграції України у глобальний економічний простір критично важливим є перехід до парадигми New Public Governance. Ця модель передбачає трансформацію ролі держави з «надавача послуг» у «мережевого координатора», здатного забезпечити синергію зусиль уряду, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних донорів. Доведено, що саме мережевий підхід дозволяє ефективно вирішувати «підступні проблеми» (wicked problems) економічної безпеки, які не піддаються врегулюванню виключно ринковими механізмами.

3. *Практичне значення моделі «3S».* Розроблена концептуальна модель «3S» (Security, Sustainability, Synergy) створює методологічне підґрунтя для формування нової державної політики у сфері МЕС. Встановлено, що для успішної післявоєнної відбудови України пріоритетним є не просто відновлення фізичної інфраструктури, а інституційна інтеграція в захищені ланцюги доданої вартості ЄС. Запропонована модель дозволяє структурувати цей процес: компонент Security (безпека) виступає необхідною умовою для залучення довгострокових інвестицій та технологій подвійного призначення; компонент Sustainability (сталість) забезпечує нормативну сумісність українського бізнесу з вимогами European Green Deal; а компонент Synergy (синергія) через впровадження цифрових платформ гарантує прозорість та швидкість управлінських рішень. Імплементация цієї моделі дозволить Україні трансформуватися з об'єкта геополітичного протистояння на суб'єкта формування регіональної економічної безпеки.

4. Запропонована концептуальна модель «3S» не вичерпує всієї повноти проблематики управління міжнародним економічним співробітництвом, а навпаки, окреслює нові вектори наукового пошуку. Подальшої розробки потребує прикладний інструментарій реалізації цієї моделі, зокрема створення системи кількісних та якісних індикаторів для моніторингу ефективності безпекової, сталої та синергетичної компонентів співробітництва. Окремим перспективним напрямом є дослідження інституційної спроможності вітчизняних органів публічної влади до переходу на принципи New Public Governance. Це передбачає аналіз необхідних змін у компетенційному профілі державних службовців, які відповідають за економічну дипломатію, а також розробку нормативно-правових механізмів для легітимізації цифрових платформ взаємодії з міжнародними партнерами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Демченко О. О. Сутність публічного управління у сфері зовнішньої торгівлі. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 12. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-08>
2. Зубчик О., Рубан Ю. Економічна дипломатія як механізм публічного управління конкурентоспроможністю держави в контексті національної безпеки України. *Національна безпека*. 2024. № 1. <https://doi.org/10.17721/3041-1912.2024/1-2/11>
3. Мехович С. А., Лаушкін А. М. Цифрові платформи – новий інструмент економічної дипломатії у міжнародних економічних відносинах. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Економічні науки. 2025. № 3 (206). С. 125–130. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.03.08>
4. Рошко І., Кухарик В. Економічна дипломатія України як інструмент реалізації національних інтересів. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2021. № 2 (10). С. 221–232. <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2021-02-221-232>
5. Aggarwal V. K., Reddie A. W. New economic statecraft and global technology conflicts: the dilemma for middle powers. *Business and Politics*. 2025. P. 1–19. <https://doi.org/10.1017/bap.2025.10011>

6. Ando M., Hayakawa K., Kimura F., Mukunoki H. Friend- and Near-Shoring in Factories America, Asia, and Europe amid Rising Geopolitical Tensions. *IDE Discussion Paper*. 2025. No. 973. URL: https://ir.ide.go.jp/record/2001438/files/IDP000973_001.pdf
7. Andruseac G. C., Hertug I. Theoretical Perspectives on Economic Cooperation. *CES Working Papers*. 2015. Vol. VII. Issue 3. P. 674–686. URL: https://ceswp.uaic.ro/articles/CESWP2015_VII3_AND.pdf
8. Ansell C., Torfing J. A New Public Governance Based on Co-creation. *Public Governance as Co-creation*. 2024. P. 1–25. <https://doi.org/10.1017/9781009380409>
9. Economic Statecraft and Country Risk: Managing the Increasing Use of Economic Policy Tools to Achieve Foreign Policy Goals / O. Bamidele et al. *Columbia SIPA Capstone Report*. New York : Columbia University, 2025. URL: <https://www.sipa.columbia.edu>
10. Hagedorn Krogh A., Triantafyllou P. Developing New Public Governance as a public management reform model. *Public Management Review*. 2024. Vol. 26. Issue 10. P. 3040–3056. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2313539>
11. Javorcik B. S., Kitzmüller L., Yıldırım M. A., Schweiger H. Economic costs of friend-shoring. *EBRD Working Paper*. 2023. No. 274. URL: <https://www.ebrd.com>
12. Mazzucato M., Coronado J. A., Mosquera L., Osorio A., Steiner A. A Public Value Framework for Directing Public Finance: Insights from the implementation of Colombia's National Development Plan. *UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Policy Report 2024/14*. London, 2024. URL: <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/policyreport-2024-14>
13. Mikic M., Nag B., Stephenson S. Supply Chain Resilience, Friend-Shoring, and the Pursuit of Non-Economic Objectives. *T20 Policy Brief*. India : G20 T20 Task Force 1, 2023. URL: <https://t20ind.org>
14. Moloney K., Legrand T. Actors, alterations, and authorities: three observations of global policy and its transnational administration. *Policy and Society*. 2024. Vol. 43. Issue 1. P. 1–10. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puae003>
15. Moore M. H. Creating Public Value: The Core Idea of Strategic Management in Government. *International Journal of Professional Business Review*. 2021. Vol. 6. No. 1. e219. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2021.v6i1.219>
16. O'Farrill E. et al. Economic Cooperation. Task Force Report. *Chilean Agency for International Cooperation (AGCI)*. Santiago, 1999. URL: <https://www.agcid.gob.cl>
17. Reiterer M., Lee I. H. The Economic Security Tightrope: EU Economic Security Strategy, Friend-Shoring, and European Relations with Indo-Pacific States. *CSDS Policy Brief*. 2024. URL: <https://vub.be/en/research/brussels-school-governance/centre-security-diplomacy-and-strategy>
18. The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance / ed. by S. P. Osborne. London : Routledge, 2010. 448 p.
19. The Price of De-Risking: Reshoring, Friend-Shoring, and Quality / S. Aiyar et al. *IMF Departmental Papers*. 2024. No. 24/001. URL: <https://www.imf.org>
20. Ukraine 2025 Report. *Commission Staff Working Document*. Brussels : European Commission, 2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecd7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf

Стаття надійшла до редакції 29.10.2025 р.

Стаття рекомендована до друку 02.12.2025 р.

Опубліковано 30.12.2025 р.

Marukhian E. G.,

*Postgraduate Student of the Department of Economic Policy and Management,
Education and Research Institute of Public Administration
of V. N. Karazin Kharkiv National University,
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine*

e-mail: eduard.marukhian@karazin.ua <https://orcid.org/0009-0001-4648-2071>

INTERNATIONAL ECONOMIC COOPERATION AS AN OBJECT OF PUBLIC ADMINISTRATION: SEMANTIC ANALYSIS AND PARADIGM EVOLUTION

Annotation. The article presents a comprehensive study of the theoretical and methodological foundations and applied aspects of public administration of international economic cooperation (IEC) under conditions of global geopolitical instability. It is determined that the contemporary architecture of the global economy is undergoing a fundamental transformation, shifting from the state of «Great Moderation» to functioning within a BANI world (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible), where economic interdependence no longer guarantees security but becomes an instrument of hybrid influence. Based on the semantic analysis method, the concept of international economic cooperation is deconstructed, and an authorial periodization is proposed, comprising three stages: instrumental-commercial, crisis-adaptive, and the modern value-security stage. It is proven that the key characteristic of the current stage is the rapid «securitization» of economic relations, where priorities of national security and political loyalty of partners prevail over criteria of economic efficiency. The article critically analyzes the evolution of management paradigms. It is substantiated that the classical model of New Public Management, focused on market deregulation and service delivery, has demonstrated its institutional incapacity in the context of wartime and the disruption of global supply chains. The necessity of transitioning the domestic public administration system to the New Public Governance paradigm is argued. It is proven that the network approach, based on the concept of «co-creation» and the formation of shared Public Value, allows the state to effectively perform the role of a strategic coordinator of complex interaction networks between the government, business, and international donors. Significant attention is paid to the analysis of the latest tools of economic diplomacy, particularly the phenomena of «friend-shoring» and «economic statecraft». It is established that Ukraine's integration into the European Union Single Market is a form of near-shoring, which requires not only legislative approximation but also deep structural adaptation. The main scientific result of the study is the development and substantiation of the author's conceptual governance model «3S» (Security, Sustainability, Synergy). The model is based on a three-level architecture: the Security level serves as the foundation and implies critical infrastructure protection and foreign investment screening; the Sustainability level ensures regulatory interoperability with European ESG (Environmental, Social, and Governance) standards; the Synergy level offers tools for digital interaction through platform solutions. It is concluded that the implementation of this model will allow transforming Ukraine's role from an object of geopolitical confrontation into an active entity shaping the regional economic security architecture.

Keywords: *international economic cooperation; public administration; object of public administration; mechanisms of public administration; management paradigm; economic security; public value.*

REFERENCES

1. Demchenko, O.O. (2024). The Essence of Digital Transformation of Public Administration. *Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Management and Administration*, 12. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-08> [in Ukrainian].

2. Zubchuk, O., & Ruban, Yu. (2024). Economic diplomacy as a mechanism of public management of state competitiveness in the context of national security of Ukraine. *National Security*, 1. <https://doi.org/10.17721/3041-1912.2024/1-2/11> [in Ukrainian].
3. Mekhovych, S.A., & Laushkin, A.M. (2025). Digital platforms – a new tool of economic diplomacy in international economic relations. *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Economic Sciences*, 3(206), 125–130. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.03.08> [in Ukrainian].
4. Roshko, I., & Kukharyk, V. (2021). Economic diplomacy of Ukraine as a tool for ensuring national interests. *International Relations, Public Communications and Regional Studies*, 2(10), 221–232. <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2021-02-221-232> [in Ukrainian].
5. Aggarwal, V.K., & Reddie, A.W. (2025). New economic statecraft and global technology conflicts: the dilemma for middle powers. *Business and Politics*, 1–19. <https://doi.org/10.1017/bap.2025.10011>
6. Ando, M., Hayakawa, K., Kimura, F., & Mukunoki, H. (2025). Friend- and Near-Shoring in Factories America, Asia, and Europe amid Rising Geopolitical Tensions (IDE Discussion Paper No. 973). Institute of Developing Economies. URL: https://ir.ide.go.jp/record/2001438/files/IDP000973_001.pdf
7. Andruseac, G. C., & Hertug, I. (2015). Theoretical Perspectives on Economic Cooperation. *CES Working Papers*, VII(3), 674–686. URL: https://ceswp.uaic.ro/articles/CESWP2015_VII3_AND.pdf
8. Ansell, C., & Torfing, J. (2024). A New Public Governance Based on Co-creation. In C. Ansell & J. Torfing (Eds.). *Public Governance as Co-creation* (pp. 1–25). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009380409>
9. Bamidele, O., Basit, D., Jin, T., Kublbeck, J., Li, M., Moscardo, R., Pitipatphong, P., & Wade, S. (2025). Economic Statecraft and Country Risk: Managing the Increasing Use of Economic Policy Tools to Achieve Foreign Policy Goals (Columbia SIPA Capstone Report). Columbia University. URL: <https://www.sipa.columbia.edu>
10. Hagedorn Krogh, A., & Triantafyllou, P. (2024). Developing New Public Governance as a public management reform model. *Public Management Review*, 26(10), 3040–3056. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2313539>
11. Javorcik, B. S., Kitzmüller, L., Yıldırım, M. A., & Schweiger, H. (2023). *Economic costs of friend-shoring* (EBRD Working Paper No. 274). European Bank for Reconstruction and Development. URL: <https://www.ebrd.com>
12. Mazzucato, M., Coronado, J. A., Mosquera, L., Osorio, A., & Steiner, A. (2024). A Public Value Framework for Directing Public Finance: Insights from the implementation of Colombia's National Development Plan (Policy Report 2024/14). UCL Institute for Innovation and Public Purpose. URL: <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/policyreport-2024-14>
13. Mikic, M., Nag, B., & Stephenson, S. (2023). Supply Chain Resilience, Friend-Shoring, and the Pursuit of Non-Economic Objectives (T20 Policy Brief). G20 T20 Task Force 1. URL: <https://t20ind.org>
14. Moloney, K., & Legrand, T. (2024). Actors, alterations, and authorities: three observations of global policy and its transnational administration. *Policy and Society*, 43(1), 1–10. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puae003>
15. Moore, M.H. (2021). Creating Public Value: The Core Idea of Strategic Management in Government. *International Journal of Professional Business Review*, 6(1), e219. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2021.v6i1.219>
16. O'Farrill, E., Fierro, J., Moraga, M. E., Pérez, E., & Vallejos, M. (1999). *Economic Cooperation* (Task Force Report). Chilean Agency for International Cooperation (AGCI). URL: <https://www.agcid.gob.cl>

17. Reiterer, M., & Lee, I. H. (2024). The Economic Security Tightrope: EU Economic Security Strategy, Friend-Shoring, and European Relations with Indo-Pacific States (CSDS Policy Brief). Brussels School of Governance. URL: <https://vub.be/en/research/brussels-school-governance/centre-security-diplomacy-and-strategy>
18. Osborne, S.P. (Ed.). (2010). The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. Routledge
19. Aiyar, S., Presbitero, A., & Ruta, M. (2024). The Price of De-Risking: Reshoring, Friend-Shoring, and Quality (IMF Departmental Papers No. 24/001). International Monetary Fund. <https://www.imf.org>
20. European Commission. (2025). Ukraine 2025 Report (Commission Staff Working Document SWD. (2025) 759 final). URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecd7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf

Conflict of interest.

The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this manuscript.

The article was received by the editors 29.10.2025.

The article is recommended for printing 02.12.2025.

Published 30.12.2025.