

## 2. Стратегічні зміни у публічному управлінні та адмініструванні

### РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ВІЙНИ

**Циганенко Ганна Володимирівна**, к.е.н., доцент, професор МКА, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи, Національний університет охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика

Розробка стратегій відновлення та розвитку публічного сектору в умовах війни" обумовлена нагальною необхідністю комплексного реформування державних інституцій в Україні, які зазнали значних руйнувань та втрати ефективності внаслідок тривалої російської агресії. Розробка відповідних стратегій є критичною для успішного проходження постконфліктного періоду відновлення, забезпечення ефективного реагування на гострі гуманітарні виклики, раціонального використання обмежених ресурсів, гарантування безпеки та стійкості державних органів, а також відновлення довіри громадян до публічного сектору. Відсутність таких стратегій створює ризики для стабільності та подальшого розвитку країни в умовах складної воєнно-політичної ситуації. Тому дослідження, присвячене цій проблематиці, є надзвичайно актуальним і має важливе практичне значення для України.

На сучасному етапі, в умовах тривалої російської агресії проти України, перед публічним сектором постає низка ключових проблем, які вимагають невідкладного вирішення:

1. Руйнування державної інфраструктури та дезорганізація роботи органів влади в регіонах, що зазнали активних бойових дій [5].
2. Масштабні переміщення населення всередині країни, що ставить нові завдання перед системою надання публічних послуг[4].
3. Катастрофічна нестача фінансових, матеріальних та кадрових ресурсів для забезпечення функціонування публічного сектору в повному обсязі [1].
4. Порушення системи управління, зниження рівня координації та взаємодії між різними гілками влади і рівнями управління.[3; 5].
5. Ризики для фізичної безпеки державних службовців та об'єктів критичної інфраструктури публічного сектору[3].
6. Суттєве зниження довіри населення до органів влади внаслідок неефективності їх дій в умовах війни [2].

Ці проблеми носять комплексний та взаємопов'язаний характер, тож їх вирішення вимагає розробки системних стратегій відновлення та розвитку публічного сектору України.

Теоретичні підходи до вирішення проблем, пов'язаних з відновленням та розвитком публічного сектору в умовах війни, спираються на комплексне осмислення викликів та потреб, що постають перед державними інституціями. Аналізуючи теоретичні підходи, представлені у літературних джерелах [1-5], можна виокремити певні проблемні аспекти, що потребують критичного розгляду.

Зокрема, у роботах Белова та Романенка [1] та Хаперської [5] основний акцент робиться на необхідності ефективного використання обмежених ресурсів публічного сектору та реформуванні системи державного управління в умовах постконфліктного відновлення. Водночас, ці дослідження недостатньо розкривають питання адаптації публічних послуг до гуманітарних викликів війни та забезпечення безпеки і стійкості державних органів, що є критично важливими, на що вказують Сидоренко і Нестеренко [4] та Петренко і Коваль [3].

У свою чергу, Матвієнко та Ярош [2] приділяють основну увагу проблемі відновлення довіри громадян до публічного сектору, проте їхні рекомендації потребують більш системного підходу, який би поєднував заходи з підвищення прозорості, підзвітності та ефективності державних інституцій.

Загалом, аналіз наявних теоретичних напрацювань свідчить про необхідність комплексного

підходу до розробки стратегій відновлення та розвитку публічного сектору в умовах війни, який би збалансовано охоплював усі ключові аспекти - від управління ресурсами до забезпечення безпеки та відновлення довіри суспільства.

Згідно з даними, наведеними у джерелах [1-5], ключовими показниками, що характеризують стан публічного сектору України на сучасному етапі, є: скорочення державної інфраструктури на 35-40% в регіонах, що зазнали активних бойових дій; зменшення державної допомоги внутрішньо переміщеним особам на 25% внаслідок обмежених ресурсів; падіння рівня довіри громадян до влади на 50% порівняно з довоєнним періодом. Ці статистичні дані засвідчують критичний характер проблем, що постали перед публічним сектором України в умовах триваючої війни.

Зважаючи на важливість розробки стратегій відновлення та розвитку публічного сектору в умовах війни, пропоную такі можливі стратегії.

Під час воєнних конфліктів важливо розробляти ефективні стратегії відновлення та розвитку публічного сектору для забезпечення стабільності та підтримки населення. Однією з ключових стратегій має стати *стратегія створення кризового управління*, яке передбачає розробку механізмів для оперативного реагування на надзвичайні ситуації. Це дозволяє швидко реагувати на кризові ситуації та зменшує негативні наслідки для населення та інфраструктури. Однак ця стратегія вимагає значних ресурсів та координації, а також може виникнути ризик недостатньої підготовки до кризових ситуацій. Практична значущість стратегії - ця стратегія дозволяє державним інституціям ефективно реагувати на надзвичайні ситуації, такі як відновлення після війни. Вона забезпечує швидку координацію, зменшує негативні наслідки та сприяє відновленню інфраструктури та соціальних послуг. Стратегія буде актуальною в умовах активного конфлікту та після його завершення для відновлення інфраструктури та надання допомоги постраждалим.

*Стратегія моніторингу та оцінки результативності* є іншою важливою стратегією, яка дозволяє визначати ключові показники ефективності відновлення та розвитку публічного сектору. Це забезпечує об'єктивну оцінку досягнень та корекцію стратегій для досягнення поставлених цілей. Однак для реалізації цієї стратегії потрібні значні зусилля та ресурси, а також може виникнути ризик недостатньої об'єктивності оцінки. Практична значущість стратегії - ця стратегія допомагає об'єктивно визначати досягнення та коригувати стратегії відновлення. Вона забезпечує відповідність до поставлених цілей та допомагає уникнути невдач. Застосування стратегії доцільне на всіх етапах відновлення та розвитку публічного сектору.

*Стратегія залучення громадськості та експертів* є ключовою для забезпечення прозорості та врахування різноманітних поглядів при розробці стратегій. Це дозволяє підвищити легітимність та підтримку стратегій. Проте складність координації та узгодження різних сторін може стати недоліком, а також може виникнути ризик втрати ефективності через недостатню спрямованість. Практична значущість стратегії полягає у співпраці з громадськістю та експертами, що забезпечить прозорість, врахування різноманітних поглядів та підвищить легітимність стратегій. Стратегія практично актуальна на всіх етапах розвитку публічного сектору, особливо в умовах змін та кризових ситуацій.

*Стратегія фінансового планування та ресурсів* є важливим аспектом реалізації серед стратегій відновлення. Оптимальне розподілення ресурсів дозволяє забезпечити фінансову стійкість та відповідність до стратегічних цілей, проте складність визначення пріоритетів та розподілу коштів може бути недоліком. Також може виникнути ризик недостатнього фінансування на ключові напрямки. Практична значущість стратегії полягає у оптимальному розподілі ресурсів та забезпеченні фінансової стійкості. Вона дозволяє ефективно використовувати обмежені кошти та залучати додаткові джерела фінансування. Стратегія буде актуальною на всіх етапах відновлення та розвитку публічного сектору.

*Стратегія підготовки кадрів та розвитку компетенцій* передбачає навчання та підвищення кваліфікації державних службовців для ефективного реалізації стратегій відновлення та розвитку. Це сприяє підвищенню їх професійної компетентності та забезпечує

відповідність до сучасних вимог. Однак цей підхід вимагає великих зусиль і ресурсів на проведення навчання, а також існує ризик недостатньої мотивації співробітників, що може вплинути на його успішність. Актуальність цієї стратегії особливо відчутна в умовах змін, таких як воєнний конфлікт, де необхідно швидко адаптувати навички та знання державних службовців до нових вимог та ситуацій.

Залучення цих стратегій є критично важливим у вирішенні проблем, пов'язаних з відновленням та розвитком публічного сектору в умовах війни. При цьому важливо враховувати контекст та специфіку ситуації для успішної реалізації цих стратегій. Ці стратегії допоможуть відновити та розвивати публічний сектор в умовах війни, забезпечуючи стійкість та ефективність державних інституцій.

Умови війни створили низку викликів для публічного сектору, але також відкривають можливості для перетворень та покращень. Розглянемо деякі перспективи розвитку публічного сектору в Україні в умовах війни. Публічний сектор повинен активно адаптуватися до змін, враховуючи військовий конфлікт. Створення стратегічних планів, які враховують ризики та можливості, допоможе забезпечити ефективне управління, тому потрібні стратегічне планування та адаптація. Війна прискорила необхідність впровадження цифрових технологій у публічний сектор. Електронні сервіси, онлайн-платформи та автоматизація процесів можуть покращити якість обслуговування громадян. Війна показала важливість резервів управління кризами. Публічний сектор повинен розвивати механізми реагування на непередбачувані ситуації. Війна збільшила роль громадськості в управлінні. Публічний сектор повинен активно співпрацювати з громадськими організаціями та активістами. Війна створює потребу у висококваліфікованих фахівцях. Інвестування в навчання та розвиток кадрів допоможе підвищити ефективність публічного сектору. Враховуючи ці перспективи, публічний сектор України може стати більш стійким та адаптованим до викликів війни та післявоєнної відбудови.

Таким чином, теоретичний аналіз дозволив виокремити основні підходи до подолання зазначених викликів. Вони включають реформування системи управління для підвищення її гнучкості та адаптивності, переорієнтацію пріоритетів державної політики на задоволення нагальних потреб населення, оптимізацію використання обмежених ресурсів, зміцнення безпеки та стійкості інституцій, а також відновлення довіри громадян до влади.

Практичні рекомендації, що випливають з результатів дослідження, передбачають розробку комплексних стратегій відновлення та розвитку публічного сектору України з урахуванням специфіки воєнного та постконфліктного періодів. Ці стратегії мають охоплювати такі ключові напрями, як реконструкція пошкодженої інфраструктури, забезпечення безперебійного надання публічних послуг, ефективне управління обмеженими ресурсами, посилення безпеки державних органів, а також цілеспрямована робота з відновлення довіри громадян до влади.

Список сучасних літературних джерел:

1. Белов О.В., Романенко Є.О. Ефективне використання обмежених ресурсів публічного сектору в умовах воєнного стану. Аспекти публічного управління. 2023. Т. 11, № 3. С. 12-24.
2. Матвієнко А.С., Ярош О.М. Відновлення довіри громадян до публічного сектору після війни. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2024. Т. 35 (74), № 1. С. 67-75.
3. Петренко І.П., Коваль Т.В. Безпека та стійкість державних органів в умовах збройного конфлікту. Публічне управління та адміністрування. 2023. № 2. С. 114-123.
4. Сидоренко В.В., Нестеренко О.М. Адаптація публічних послуг до гуманітарних викликів війни. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 5. С. 78-87.
5. Хаперська А.В. Реформування системи державного управління в умовах постконфліктного відновлення. Вісник НАДУ. 2022. № 2. С. 45-57.