

Віктор АНТОНЮК

кандидат наук із державного управління,
старший викладач кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету

ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ШВИДКОЇ АДАПТАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ЗМІН

Україна переживає період складних випробувань, спричинених російським вторгненням, що розпочалися у 2014 році та різко загострилися у 2022-му. Воєнні дії оголили недоліки в системі публічного управління, економіці та соціальній сфері, вказавши на недостатню підготовку держави до масштабної кризи, попри багаторічні сигнали про загрозу. Неправильно розставлені пріоритети, надмірна бюрократія, дублювання повноважень і розбіжності між центральною владою та місцевими органами стали серйозними перешкодами для ефективного реагування на сучасні виклики [2]. У таких умовах реформування публічного управління стає критично важливим для забезпечення виживання держави, її адаптації до воєнного стану та підготовки до майбутнього відновлення й інтеграції до європейських структур.

Складна реальність вимагає відходу від застарілих управлінських моделей. Сучасні тенденції, зокрема розширення повноважень місцевих громад, упровадження цифрових інструментів і поглиблення співпраці з громадянським суспільством, закладають підґрунтя для нової політики, орієнтованої на потреби людей. Особливу увагу слід приділити розвитку інституційної спроможності держави – її здатності забезпечувати ефективне врядування, захист прав і свобод, економічну стабільність і соціальну рівність [4]. Це вимагає не лише ресурсів і чітких механізмів, а й гнучкості та готовності до інноваційних рішень. Війна підкреслила необхідність єдності між владою, бізнесом і суспільством для протидії гуманітарним та економічним викликам і підтримки життєдіяльності країни.

Оновлення системи публічного управління є нагальним завданням, що охоплює реорганізацію адміністративних структур, оптимізацію процесів і підвищення професійності державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування. Усунення конфліктів між цивільним і військовим управлінням, а також перегляд стратегічних цілей із фокусом на воєнні та повоєнні потреби є визначальними для стабільності.

Сучасна Україна стикається з низкою глобальних і національних викликів, які впливають на ефективність управління на державному, регіональному та місцевому рівнях. Розглянемо їх. По-перше, геополітична нестабільність і війна. Тривала війна з Росією створює безпрецедентні виклики для управління, включаючи необхідність швидкого реагування на гуманітарні кризи, відновлення інфраструктури та підтримку економічної стабільності. Управлінські структури змушені працювати в умовах невизначеності, що ускладнює стратегічне планування.

По-друге, економічні трансформації та глобалізація. Інтеграція в європейські та світові ринки вимагає модернізації економічної політики, адаптації до міжнародних стандартів і підвищення конкурентоспроможності. Малі та середні підприємства (МСП) стикаються з труднощами в доступі до фінансування, інновацій та глобальних ринків.

По-третє, технологічна відсталість і цифрова трансформація. Недостатній рівень впровадження інформаційних технологій в управлінні підприємствами та державними установами знижує ефективність процесів. Водночас швидка діджиталізація вимагає від управлінців нових компетентностей і гнучкості.

По-четверте, екологічні виклики. Глобальні зміни клімату, дефіцит ресурсів і необхідність переходу до зеленої економіки ставлять перед Україною завдання адаптувати управлінські стратегії до принципів сталого розвитку.

По-п'яте, соціально-демографічні проблеми. Міграція, старіння населення та дефіцит кваліфікованих кадрів ускладнюють управління людськими ресурсами. Зростає потреба в ефективних HR-стратегіях, орієнтованих на мотивацію та розвиток працівників.

І останнє, інституційна слабкість. Корупція, бюрократія та низька довіра до державних інститутів гальмують реформи й управлінські інновації. Необхідність децентралізації та підвищення прозорості залишається ключовим викликом.

Ці виклики вимагають від України не лише реактивного, а й проактивного підходу до управління, що передбачає швидку адаптацію до змін і впровадження інноваційних стратегій. Аналіз міжнародного досвіду показує, що успішна адаптація управлінських стратегій базується на гнучкості, інноваціях і врахуванні локальних особливостей.

На основі аналізу викликів пропонуємо такі рекомендації для швидкої адаптації управлінських стратегій в Україні:

1. Цифрова трансформація управління. Впровадити інформаційні технології в державне та корпоративне управління, створюючи єдині платформи для збору й аналізу даних у реальному часі (аналогічно до Smart Nation у Сінгапурі). Розвивати електронне врядування для підвищення прозорості та зменшення бюрократії. Інвестувати в кібербезпеку для захисту критичної інфраструктури.

2. Децентралізація та локальна адаптивність. Продовжувати реформу децентралізації, надаючи громадам більше повноважень і ресурсів для вирішення локальних проблем. Створювати регіональні інноваційні хаби для підтримки МСП і залучення інвестицій.

3. Інвестиції в людський капітал. Розвивати програми перепідготовки кадрів, орієнтовані на цифрові навички, інновації та зелені технології (за прикладом Фінляндії). Впроваджувати мотиваційні HR-стратегії, які враховують індивідуальні потреби працівників, за японською моделлю.

4. Стратегічне планування та інновації. Розробити довгострокові стратегії розвитку, які враховують глобальні тренди. Створювати державно-приватні партнерства для фінансування інноваційних проєктів, зокрема в енергетиці та машинобудуванні.

5. Кризове управління та прозорість. Створити координаційні центри для швидкого реагування на кризи (війна, економічні потрясіння, природні катаклізми), використовуючи досвід

Південної Кореї. Забезпечити прозору комунікацію між урядом, бізнесом і суспільством для підвищення довіри.

6. Сталий розвиток. Інтегрувати принципи зеленої економіки в державні та корпоративні стратегії, орієнтуючись на досвід Німеччини. Сприяти розвитку відновлювальних джерел енергії та енергоефективних технологій.

7. Вивчення та адаптація зарубіжного досвіду. Створити аналітичні центри для вивчення міжнародних практик управління та їх адаптації до українських реалій. Активізувати участь у програмах ЄС (наприклад, Erasmus+), щоб обмінюватися досвідом і залучати експертизу.

Отже, глобальні виклики, з якими стикається Україна, включають геополітичну нестабільність, економічні трансформації, технологічну відсталість, екологічні проблеми та інституційну слабкість. Зарубіжний досвід, зокрема Сінгапуру, Фінляндії, Японії, Німеччини та Південної Кореї, демонструє, що швидка адаптація можлива завдяки цифровізації, децентралізації, інноваціям, інвестиціям у людський капітал і прозорому управлінню. Держава має бути зосереджена на модернізації управлінських процесів, розвитку стійкості до криз і врахуванні глобальних трендів, таких як сталий розвиток. Упровадження цих стратегій дозволить Україні не лише подолати поточні виклики, а й закласти фундамент для довгострокового процвітання.

Також місцеве самоврядування в Україні є ключовим елементом адаптації до глобальних викликів, оскільки воно забезпечує гнучкість, локальну відповідальність і залучення громадян. Реформа децентралізації створила міцну основу, але громади стикаються з фінансовими, кадровими та безпековими обмеженнями. Досвід інших країн показує, що успішне місцеве самоврядування базується на автономії, цифровізації, кооперації та прозорості. Україні необхідні посилення фінансової бази громад, цифрова трансформація, розвиток компетентностей і партнерство з міжнародними організаціями. Це дозволить місцевому самоврядуванню стати драйвером стійкості та інновацій в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел

1. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвеев Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони*. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2022. № 2 (76). С. 30-35.
2. Куйбіда В. С., Куйбіда С. В., Теличко В. С. Модернізація публічного управління в умовах війни і першочергові його завдання. 2022. URL : <https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph-02-2022-03-04/monograph-02-2022-03-04>.
3. Публічне управління в умовах викликів та загроз (12 жовтня 2023 р.) / За наук. ред. д.е.н., професора Капленко Г.В. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, ФУФБ. Львів, 2023.
4. Ситник Г.П., Комаха Л.Г., Зубчик О.А. Концептуальне осмислення інституційної спроможності держави: публічно-управлінський аспект. *Національні інтереси України*. 2024. № 3(3): розділ «Публічне управління та адміністрування». URL : [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-332-347](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-332-347).