

**Алла ВАСІНА**

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу  
Західноукраїнського національного університету

## **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ РЕАГУВАННЯ НА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ: МОЖЛИВОСТІ Й ПЕРЕСТОРОГИ**

Україна переживає один з найскладніших періодів своєї історії. Здобуття перемоги над російським ворогом і формування підґрунтя післявоєнного оновлення є основним викликом українському суспільству. За цих умов важливим є вироблення концептуальної моделі побудови ефективної цілісної системи публічного управління в Україні, яка б заклала інституційний базис післявоєнної відбудови, виходу країни з найскладнішого періоду її новітньої історії, забезпечення суспільного прориву на траєкторію сучасного поступу шляхом вирішення комплексу соціальних завдань, повернення громадян, які виїхали за кордон тікаючи від війни, створення умов відновлення та розвитку економіки.

Базові основи ефективності такої моделі знаходяться в площині ґрунтовної критичної оцінки вже напрацьованих й апробованих методологічних підходів, ідентифікації й усунення наявних бар'єрів, подальшого збереження й розвитку найкращих управлінських практик з їх адаптацією до сучасних умов.

В умовах посилення кризових явищ воєнного та післявоєнного часу, необхідності застосування докорінно нових підходів до вирішення назрілих проблем при обмеженості ресурсів, саме ефективне залучення управлінського потенціалу на всіх рівнях публічного управління слід розглядати як базове підґрунтя прояву закономірності еквіфінальності для публічно-управлінської системи та реалізації завдань суспільного післявоєнного оновлення.

Нова воєнна реальність, в якій опинилась Україна, переважаючим чином детермінує трансформацію всієї системи публічного управління в аспекті всіх її складових та функціональної діяльності основних суб'єктів, окреслює нові умови функціонування з врахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників, демонструє доцільність формування нового дизайну національної публічно-управлінської системи з врахуванням результатів критичної оцінки попереднього досвіду та комплексної діагностики наявної соціально-економічної ситуації, рівня суспільної стабільності та національної безпеки.

В контексті формування спроможності національної системи публічного управління забезпечувати вирішення назрілих проблем суспільного розвитку в умовах сучасних викликів важливим є:

- вироблення дієвих механізмів взаємодії між суб'єктами публічного управління в орієнтації на забезпечення комплементарності та синергії, недопущення й усунення інституційних та технологічних розривів, формування цілісних механізмів реалізації секторальних реформ на основі залучення потенціалу та синхронізації діяльності владних структур всіх рівнів в рамках удосконалення моделі багаторівневого управління;

- забезпечення обґрунтованого цільовизначення та цілереалізації при вирішенні назрілих завдань і проблем. Це вимагає формування дієвої системи моніторингу процесів у всіх сферах і галузях на всіх управлінських рівнях, яка б заклала інформаційно-аналітичне підґрунтя об'єктивізації цілей публічного управління на основі ідентифікації запитів, вимог, можливостей; системного використання прогнозно-планового інструментарію для обґрунтування ефективних варіантів розв'язання назрілих завдань, механізмів цільовизначення й цілереалізації; чіткого окреслення стратегічних цілей, що дозволило б сформулювати й розвинути «центри прориву» в економічній, соціальній, оборонній сфері;

- спрямування публічно-управлінської системи на вироблення й запровадження адаптивних програм реагування та досягнення окреслених цілей на основі визначення об'єктивних потреб та дієвих способів їх розв'язання з використанням прогнозів можливих змін тенденцій у внутрішньому та зовнішньому середовищі українського суспільства.

Подолання страшних наслідків війни обумовлює необхідність переформатування національної системи публічного управління на активний пошук нових можливостей на основі:

- забезпечення об'єктивізації публічного управління та підвищення його превентивності на підставі діагностування умов і процесів суспільного розвитку з розпізнаванням й передбаченням кризових явищ та загроз, виявленням наявних резервів, запитів і викликів суспільної системи з використанням прогресивного інструментарію моніторингу, аналізу, моделювання і прогнозування, що закладає підґрунтя вироблення багатоваріантних сценаріїв прориву і розвитку та ефективних механізмів їх реалізації;

- вироблення механізмів узгодженого прийняття й реалізації

публічно-управлінських рішень у вертикальній й горизонтальній площині. Складні завдання формування спроможності України захищати свої національні інтереси та вийти на нові щаблі післявоєнного оновлення є імперативами орієнтації публічного управління на досягнення проривних стратегічних загальнонаціональних цілей через гармонізацію національної, регіональних та місцевих економічних політик, вироблення адаптивних публічно-управлінських механізмів на засадах синергії;

– налагодження дієвої взаємодії органів влади з суспільними інституціями в форматі суб'єктно-об'єктних відносин, та суб'єктно-суб'єктних відносин. Особливе значення має забезпечення громадськими інституціями зворотного зв'язку, який дозволяє якомога повніше задіяти конструктивний фактор розвитку публічно-управлінської системи, використати наявні можливості, ідентифікувати проблеми, прагнення, виклики та об'єктивізувати управлінські механізми;

– використання можливостей співпраці з міжнародними інституціями для вирішення завдань післявоєнної відбудови. В цьому аспекті важливим є вироблення дієвих управлінських механізмів формування підґрунтя поствоєнного відродження на новій прогресивній інституціональній й технологічній основі. Це стосується як питань трансферу технологій до України і модернізації економіки, так і використання досвіду зарубіжних країн та міжнародних інституцій в аспекті розвитку гуманітарної сфери, імплементації засад європейського адміністративного простору та передових управлінських практик в діяльність владних інституцій всіх рівнів.

В умовах сучасних реалій розвиток публічного управління має орієнтуватись на реалізацію комплексу завдань, що стосуються: забезпечення національної безпеки; вироблення механізмів забезпечення життєдіяльності суспільства в умовах післявоєнної відбудови та підвищення обороноздатності країни; подолання гуманітарної кризи, розвитку соціальної сфери, підвищення рівня і якості життя населення й формування соціальної згуртованості; створення умов для повернення українських громадян-біженців; розвитку оборонно-промислового комплексу; структурної модернізації національної економіки на прогресивній інноваційно-технологічній основі; відновлення територій; залучення ресурсів для післявоєнного оновлення країни; зміцнення позицій України в світовому економічному просторі. Реалізація цих завдань є

викликом державі, який актуалізує необхідність вироблення ефективних механізмів регулюючого, організуючого, інтегруючого державного впливу на процеси суспільної життєдіяльності в контексті реалізації політичної, соціальної, економічної, екологічної, зовнішньої функцій [1].

Вектор розвитку державного управління в сучасних українських реаліях складних випробувань детермінується необхідністю формування його спроможності стати катализатором оновлення всіх сфер суспільної системи на засадах оптимального поєднання важелів прямого й опосередкованого впливу, закріплення нового суспільного договору, вироблення координаційних, інтеграційних, проривних імпульсів функціонування всієї системи публічного управління.

Якісно нову інституційну площину розвитку системи публічного управління сформували процеси реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Реформа децентралізації забезпечила закріплення значної частини повноважень, ресурсів та відповідальності за органами місцевого самоврядування, і цим самим зумовила посилення їх ролі в системі публічного управління, створила можливості для більшої орієнтації публічно-управлінської системи на потреби і запити людей, надала останній людиноцентриської спрямованості та клієнтоорієнтованості. Однак слід брати до уваги, що децентралізація розширює можливості місцевого самоврядування, але не гарантує їх реалізації.

Місьцеве самоврядування постає перед викликом вироблення ефективних механізмів підвищення своєї спроможності ефективно реалізувати розширений перелік повноважень, виробляти інноваційні механізми вирішення складних завдань життєдіяльності територіальних громад. Забезпечення розвитку місцевого самоврядування в контексті сучасних викликів знаходиться окреслюється маркерами дорожньої карти децентралізації та планом заходів з реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2024-2027 роки [2;3].

Слід наголосити, що в умовах зростаючих ризиків та загроз, високого рівня соціальної напруги в суспільстві, значних ресурсних і часових обмежень вироблення й реалізація публічно-управлінських механізмів вимагає особливої виваженості й обґрунтованості, врахування цілого ряду пересторог, з тим щоб

запобігти прояву негативних наслідків, результатам, протилежним очікуванням.

Серед пересторог, пов'язаних з переформатуванням і функціонуванням національної системи публічного управління, можна виокремити:

– наявність ризиків звуження можливостей реалізації потенціалу децентралізації при централізованому запровадженні проривних механізмів скоординованого й швидкого прийняття публічно-управлінських рішень. В цьому зв'язку з особливою гостротою постає необхідність чіткого інституційного закріплення управлінської моделі, яка б дозволила оптимально поєднати на засадах комплементарності централізацію й децентралізацію, забезпечення єдності публічної влади з одночасною самостійністю територіальних громад, удосконалення системи вертикальної координації в рамках багаторівневого управління для забезпечення більшої гнучкості та ініціативи знизу;

– ускладнення усунення причин наявних проблем в різних сферах життєдіяльності на різних рівнях управління та ґрунтовної реалізації стратегічних цілей публічного управління через їх значну орієнтацію на досягнення результуючих показників без належного підкріплення показниками ефективності. Для надання проривного стратегічного характеру процесам соціального й економічного оновлення важливо закласти в критерії їх оцінки узгоджені показники соціальної й економічної ефективності. При великій стратифікації населення в умовах глибокої соціальної й демографічної кризи доцільним є їх доповнення критеріями справедливості;

– обмеженість залучення потенціалу інституцій громадського сектору, сформованого в результаті поширення благодійництва, волонтерського, добровольчого, громадського рухів, в процесі вироблення й реалізації публічно-управлінських механізмів через недостатню розвиненість у системі інституційного забезпечення взаємодії владних й громадських структур інституту довіри;

– посилення загроз національній економічній безпеці, обмеження можливостей структурного оновлення національної економіки на прогресивній технологічній основі внаслідок лобювання інтересів іноземних партнерів при наданні різних видів допомоги та здійсненні інвестицій, при значній потребі в останніх. Це актуалізує необхідність формування резильєнтності системи публічного управління та формування спроможності вироблення

дієвих механізмів захисту національних інтересів;

– проблематичність забезпечення ефективного адаптивного розв'язання актуальних проблем публічного управління на всіх ієрархічних рівнях в рамках моделі багаторівневого управління з використанням інструментарію стратегування без належного вироблення механізму синхронного перегляду й корегування стратегій регіонів та територіальних громад у відповідності до трансформації середовища їх розвитку;

– неприйнятність використання інновацій, зокрема технологій штучного інтелекту, в публічному управлінні без вироблення механізмів запобігання прояву негативних наслідків, пов'язаних з кібербезпекою, забезпеченням технологічного і цифрового суверенітету, що, в свою чергу ставить особливі вимоги до кадрового, організаційного, технічного забезпечення діяльності органів публічного управління;

– ускладнення формування інституційної спроможності органів публічної влади виробляти ефективні публічно-управлінські механізми вирішення назрілих проблем через складність залучення високопрофесійних кадрів внаслідок низької конкурентоспроможності публічної служби. Це є викликом політиці кадрового забезпечення публічного управління.

Україна знаходиться в особливих умовах, коли здобуття перемоги над ворогом, посилення обороноздатності, здійснення оновленого розвитку всіх сфер суспільної життєдіяльності є завданням, яке потребує паралельної динамічної модернізації публічного управління, яка б дозволила підвищити його спроможність використати наявні можливості та усунути ризики й загрози.

### **Список використаних джерел**

1. Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів: монографія/за ред. Шкільняка М.М., Васиної А.Ю. Тернопіль: ЗУНУ, 2022.С.22
2. Дорожня карта децентралізації. <https://mtu.gov.ua/files>
3. План заходів з реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2024-2027 роки. <https://mtu.gov.ua/content/reforma-decentralizacii-dorozhnya-karta.html>