

РОЗДІЛ 2. СУСПІЛЬСТВО І ВІЙНА

УДК 338.2

Бондар Н.О.

Державний біотехнологічний університет

Харків, Україна

**УПРАВЛІНСЬКИЙ КОМПЛЕКС УКРАЇНИ: ЗАВДАННЯ ПЕРЕБУДОВИ
В КОНТЕКСТІ ДОСВІДУ ВІЙНИ**

Війна, яка розпочалася в Україні у 2014 році та набула небаченого масштабу в 2022-му, виявила суттєві недоліки управлінського комплексу держави. Ці недоліки охоплюють як інституційну слабкість, так і недостатню готовність до кризових ситуацій. Управлінський апарат виявився дезорганізованим у перші тижні повномасштабного конфлікту, однак оперативна централізація рішень і адаптація до умов війни продемонстрували потенціал до перебудови системи.

Метою цієї статті є визначення ключових напрямів реформування управлінського комплексу України на основі досвіду війни. Завдання полягають у виявленні викликів, які постали перед управлінською системою, та пропозиції щодо її перебудови задля забезпечення стійкості державного управління.

Методологія дослідження спирається на інституційний аналіз управлінських систем, вивчення міжнародного досвіду реконструкції управлінських структур в умовах конфліктів (Ізраїль, Південна Корея) та порівняльний аналіз організаційних моделей кризового управління.

Війна значно трансформувала управлінський ландшафт України, примушуючи державу швидко адаптувати свої інститути до нових реалій. Перші місяці повномасштабного конфлікту показали дезорганізацію центральної влади, викликану руйнуванням комунікаційних каналів, браком координації між міністерствами та регіональними адміністраціями. Проте, мобілізація ресурсів і централізація прийняття рішень дозволили державі відновити управлінську функціональність у надзвичайних умовах. Наприклад, швидка організація гуманітарної допомоги та створення логістичних ланцюгів забезпечили базові потреби населення на тимчасово окупованих і звільнених територіях. Це вказує на необхідність інституціоналізації кризового управління як частини державної політики.

Перед початком війни українська система управління страждала від низки хронічних проблем, які загострилися в умовах військових дій. Недостатня координація між державними органами, а також неефективність бюрократичного апарату створювали значні перешкоди для оперативного прийняття рішень. До цього додалися системні корупційні ризики, які впливали на використання ресурсів під час війни. Втрата кваліфікованих кадрів через мобілізацію, еміграцію та скорочення інституцій у зоні активних бойових дій стала значною проблемою. Дефіцит управлінців із компетенціями у сфері

кризового менеджменту поставив під загрозу ефективність виконання державних функцій.

Слабка інтеграція інформаційних систем та відсутність єдиної платформи для обміну даними між державними установами знизили швидкість реагування на кризові ситуації. Це призвело до дублювання функцій і затримок у виконанні завдань. Війна продемонструвала необхідність впровадження сучасних цифрових технологій у систему державного управління. Інтеграція платформ для обміну інформацією між установами сприятиме підвищенню швидкості прийняття рішень. Створення єдиної системи кризового менеджменту з автоматизацією процесів допоможе знизити витрати часу та ресурсів.

Ефективність місцевих адміністрацій у забезпеченні гуманітарної допомоги та евакуації населення підтвердила значення децентралізації. Проте, цей процес має супроводжуватися чіткими механізмами координації між центральною та місцевою владою для уникнення конфліктів повноважень. Забезпечення кадрового резерву, залучення експертів із кризового менеджменту та створення програм підвищення кваліфікації управлінців є ключовими завданнями реформ. Війна показала потребу у підготовці нової генерації державних службовців, здатних працювати в умовах високої невизначеності. Посилення громадського контролю за використанням державних ресурсів через прозорі цифрові платформи сприятиме зниженню корупційних ризиків. Реформування законодавства для посилення відповідальності за зловживання в управлінській сфері також є важливим етапом перебудови.

Відновлення України після війни вимагає чіткого визначення пріоритетів і ефективного управління процесом реконструкції. Ключовим завданням є відновлення критичної інфраструктури, яка забезпечує функціонування економіки та базові потреби населення. У першу чергу увага має бути зосереджена на відбудові транспортних мереж, енергетичних систем і об'єктів водопостачання, що зазнали значних руйнувань унаслідок воєнних дій. Для досягнення цієї мети важливим є залучення міжнародних партнерів до процесу планування і фінансування реконструкції. Це потребує розробки прозорих механізмів співпраці, які забезпечать ефективне використання ресурсів. Досвід міжнародних проектів реконструкції (наприклад, відбудови Німеччини після Другої світової війни за програмою Маршалла) свідчить про важливість створення спеціалізованих агентств, відповідальних за координацію відбудови.

Одним із критичних аспектів відбудови є управління гуманітарними ресурсами, зокрема забезпечення соціальної інфраструктури для внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Війна призвела до значного зростання кількості ВПО, що зумовлює потребу в забезпеченні їх житлом, доступом до медичних і освітніх послуг, а також інтеграцією в місцеві громади. Це вимагає створення довгострокових програм, спрямованих на соціальну адаптацію та реінтеграцію постраждалих. Оптимізація роботи соціальних служб у післявоєнний період повинна базуватися на цифровізації їхніх процесів і залученні додаткових ресурсів. Зокрема, доцільно створити єдину платформу для управління

заявками на соціальну допомогу, що дозволить зменшити бюрократичні бар'єри та підвищити ефективність роботи служб [4, с. 92].

Важливим аспектом реконструкції є інтеграція міжнародного досвіду в управлінські практики України. Це стосується як технічної допомоги, так і консультування щодо стратегічного планування відновлення. Прикладом може слугувати співпраця з Європейським Союзом у впровадженні стандартів сталого розвитку під час реконструкції об'єктів інфраструктури. Розширення партнерств із міжнародними фінансовими інституціями, такими як Світовий банк і Міжнародний валютний фонд, забезпечить залучення необхідних інвестицій. Водночас, це вимагає розробки довгострокових економічних стратегій, які відповідатимуть умовам отримання фінансової допомоги.

Воєнний менеджмент, який продемонстрував свою ефективність під час війни, може стати джерелом інновацій для цивільної адміністрації. Зокрема, моделі командного управління, які забезпечують чіткість завдань, оперативність ухвалення рішень і відповідальність за їх виконання, можуть бути адаптовані до управління кризами у мирний час. Принципи оперативності та ефективності, які використовувалися військовими структурами, можуть бути впроваджені у системи місцевого самоврядування та управління надзвичайними ситуаціями. Це передбачає створення гнучких процедур реагування на кризові виклики та залучення міжвідомчих команд для виконання завдань у стислий термін.

Досвід війни підкреслив необхідність формування культури стійкості як одного з ключових елементів управлінської системи. Це включає навчання управлінців принципам роботи в умовах високої невизначеності, розробку сценаріїв кризового реагування та створення симуляційних тренінгів для підготовки до можливих загроз. Залучення військових експертів до планування реформ може сприяти перенесенню найкращих практик із військової сфери у сферу державного управління. Такий підхід дозволить підвищити рівень підготовки управлінців і забезпечити їхню готовність до викликів сучасного світу.

Висновки та рекомендації

1. Відновлення критичної інфраструктури

Висновок: Війна завдала значних руйнувань критичній інфраструктурі України, включаючи транспортні мережі, енергетичні системи, об'єкти водопостачання та житловий фонд. Її відновлення є першочерговим завданням для забезпечення базових потреб населення, стабілізації економіки та підтримки соціальної згуртованості. Успішна реконструкція можлива за умови стратегічного планування, прозорого управління ресурсами та залучення міжнародної допомоги.

Рекомендації:

Розробити Національний план відновлення критичної інфраструктури, який включатиме етапи реконструкції, фінансове обґрунтування та джерела фінансування.

Залучити міжнародних партнерів, таких як ЄС, ООН, Світовий банк, для фінансової підтримки та технічної експертизи.

Використовувати сучасні технології для моніторингу та управління процесом реконструкції, включаючи цифрові платформи для прозорого розподілу ресурсів.

2. Оптимізація управління гуманітарними ресурсами

Висновок: Масштабні переміщення населення через війну створили значне навантаження на соціальні служби. Потреба у швидкому реагуванні на гуманітарні виклики виявила недоліки в організації соціальної допомоги. Необхідно забезпечити ефективну підтримку внутрішньо переміщених осіб (ВПО), включаючи житло, медичні та освітні послуги.

Рекомендації:

Створити інтегровану цифрову платформу для управління гуманітарними ресурсами, яка дозволить реєструвати потреби ВПО, координувати допомогу та забезпечувати її прозорість.

Залучити міжнародні організації, такі як UNHCR та UNICEF, для підтримки соціальних програм.

Розробити програми довгострокової інтеграції ВПО в місцеві громади, включаючи підтримку підприємництва, навчання та працевлаштування.

3. Використання воєнного менеджменту у реформуванні державного управління

Висновок: Військові моделі управління, зокрема оперативність, чіткість рішень та мобілізація ресурсів, довели свою ефективність у надзвичайних ситуаціях. Адаптація цих моделей до цивільної адміністрації може підвищити ефективність державного управління в умовах криз.

Рекомендації:

Інтегрувати принципи воєнного управління у державну систему кризового менеджменту, включаючи створення мобільних кризових центрів.

Запровадити регулярні тренінги для державних службовців із реагування на надзвичайні ситуації, використовуючи досвід військових експертів.

Забезпечити тісну координацію між військовими та цивільними адміністраціями для управління кризами у мирний час.

4. Формування культури стійкості

Висновок: Стійкість управлінської системи залежить від готовності державних службовців до роботи в умовах високої невизначеності. Культура стійкості передбачає адаптивність, швидкість реагування та здатність до стратегічного планування у складних умовах.

Рекомендації:

Розробити національну програму навчання державних службовців, орієнтовану на розвиток навичок кризового менеджменту, антикризового планування та лідерства.

Впровадити симуляційні тренінги для відпрацювання сценаріїв реагування на надзвичайні ситуації.

Створити систему наставництва, де військові експерти діляться досвідом із цивільними управлінцями.

5. Децентралізація управління

Висновок: Війна продемонструвала важливість розширення повноважень місцевих громад. Місцева влада відіграла ключову роль у забезпеченні гуманітарної допомоги та організації евакуації. Однак децентралізація має супроводжуватися посиленням координації з центральною владою для уникнення дублювання функцій.

Рекомендації:

Впровадити адаптивну модель децентралізації, яка дозволяє громадам самостійно вирішувати локальні проблеми, зберігаючи підзвітність центральним органам.

Створити систему регулярного моніторингу ефективності місцевих адміністрацій із використанням цифрових інструментів.

Забезпечити фінансову автономію громад через збільшення їхньої частки в державних доходах та доступ до грантів.

6. Цифровізація управлінських процесів

Висновок: Слабка інтеграція інформаційних систем ускладнює координацію між державними установами. Війна показала необхідність цифровізації для підвищення ефективності управління.

Рекомендації:

Розробити національну цифрову платформу управління, яка інтегрує всі рівні державної влади.

Забезпечити безпеку даних, включаючи використання хмарних технологій для захисту інформації у разі атак.

Створити мобільні додатки для взаємодії громадян із державними установами, щоб спростити отримання послуг.

7. Інтеграція міжнародного досвіду

Висновок: Реконструкція України потребує врахування найкращих світових практик у сфері управління. Досвід відновлення Німеччини після Другої світової війни та відбудови Балканських країн може слугувати основою для планування та реалізації реформ.

Рекомендації:

Створити експертні ради за участю міжнародних консультантів для підтримки стратегічного планування реконструкції.

Використовувати стандарти ЄС у сфері сталого розвитку для відновлення інфраструктури.

Організувати навчальні програми для державних службовців за підтримки міжнародних організацій.

Для успішного реформування та відбудови України необхідно забезпечити системність і прозорість усіх управлінських процесів. Це передбачає прозорість прийняття рішень, яка базується на застосуванні сучасних цифрових технологій, що інтегрують усі рівні державної влади та сприяють ефективному моніторингу результатів.

Ключовим елементом успішної реконструкції є активне залучення міжнародних партнерів. Їхня участь у плануванні та фінансуванні відновлення дозволить скористатися найкращими світовими практиками, а також забезпечити необхідну технічну й економічну підтримку для реалізації масштабних проектів.

Оновлення кадрового складу державного управління є ще одним важливим завданням. Формування нової генерації управлінців потребує системної підготовки фахівців, які мають сучасні знання та навички кризового менеджменту. Залучення експертів із міжнародним досвідом сприятиме розвитку ефективних управлінських рішень та стратегій.

Важливим напрямком є впровадження інновацій у сферу управління. Сучасні технології, зокрема цифрові платформи, системи автоматизації та захисту даних, здатні значно підвищити ефективність державних установ, забезпечуючи оперативність реагування та прозорість процесів.

Забезпечення адаптивності управлінської системи є вирішальним фактором у контексті післявоєнного відновлення. Гнучкість у прийнятті рішень, орієнтованість на швидку адаптацію до нових викликів та використання сценарного планування дозволять мінімізувати ризики та підвищити ефективність функціонування інституцій в умовах невизначеності.