

**Андрій ЩЕРБА**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ  
Науковий керівник – Алла МЕЛЬНИК, д-р. екон. наук,  
професор, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу  
Західноукраїнського національного університету

## **СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Організації публічної сфери функціонують в умовах постійних трансформацій, що зумовлені воєнними викликами, цифровізацією управлінських процесів, зростанням суспільних очікувань, обмеженістю ресурсів, необхідністю забезпечення якості публічних послуг та посиленням вимог до прозорості й результативності управління. У таких умовах розвиток організації публічної сфери не може ґрунтуватися лише на поточному адмініструванні. Він потребує стратегічного бачення, визначення пріоритетів, адаптивності управлінських рішень і здатності організації своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Стратегічні пріоритети розвитку організації публічної сфери доцільно розглядати як ключові напрями її довгострокового вдосконалення, що забезпечують стійкість, ефективність, якість послуг, кадрову спроможність, цифрову готовність, відкритість і здатність до партнерської взаємодії. Їх визначення має спиратися не лише на внутрішні потреби організації, а й на очікування громадян, стратегічні документи державного та регіонального розвитку, ресурсні можливості, безпекові умови та зміну характеру суспільних потреб.

Важливим орієнтиром для організацій публічної сфери є Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, яка визначає загальні засади державної політики регіонального розвитку та актуалізує питання спроможності територій, ефективності управління, згуртованості й розвитку людського потенціалу [1]. Для окремої організації публічної сфери це означає

потребу узгоджувати власні управлінські рішення з ширшими пріоритетами розвитку території та суспільства.

Одним із базових стратегічних пріоритетів є забезпечення організаційної стійкості. Вона передбачає здатність організації продовжувати виконання основних функцій навіть в умовах криз, ресурсних обмежень, кадрових втрат, безпекових загроз або різкої зміни потреб населення. Стійкість організації публічної сфери формується через чіткий розподіл повноважень, наявність альтернативних сценаріїв дій, здатність швидко перерозподіляти ресурси, підтримувати внутрішню комунікацію та забезпечувати безперервність надання послуг.

Не менш важливим пріоритетом є підвищення якості публічних послуг. Організація публічної сфери має орієнтуватися не лише на формальне виконання адміністративних процедур, а й на реальні потреби громадян. Якість послуг проявляється у доступності, зрозумілості, своєчасності, зручності, недискримінаційності та передбачуваності взаємодії з організацією. У цьому контексті стратегічний розвиток має включати перегляд внутрішніх процесів, спрощення процедур, підвищення сервісної культури та запровадження механізмів зворотного зв'язку.

Особливого значення набуває цифровізація управлінських процесів. Цифрові інструменти дозволяють підвищити швидкість обробки інформації, прозорість рішень, доступність послуг, якість комунікації з громадянами та ефективність внутрішньої координації. Концепція розвитку цифрових компетентностей, схвалена Кабінетом Міністрів України, орієнтована на розвиток цифрових навичок, подолання цифрової нерівності та підвищення доступності до державних послуг [2]. Для організації публічної сфери це означає, що цифровізація має супроводжуватися не лише впровадженням технічних рішень, а й розвитком цифрової культури персоналу та користувачів послуг.

Стратегічним пріоритетом залишається розвиток кадрової спроможності. Саме персонал забезпечує реалізацію управлінських рішень, комунікацію з громадянами, якість послуг і здатність

організації до змін. Рекомендація ОЕСД щодо лідерства та спроможності публічної служби наголошує, що професійна, спроможна й відповідальна публічна служба є важливим чинником довіри громадян до публічних інституцій [3]. Тому організація публічної сфери має інвестувати у професійний розвиток працівників, управлінські компетентності, командну взаємодію, мотивацію та етичну поведінку.

Окремим напрямом стратегічного розвитку є посилення відкритості та підзвітності. У сучасних умовах громадяни очікують не лише отримання послуг, а й зрозумілих пояснень щодо управлінських рішень, використання ресурсів і результатів діяльності організації. Відкритість передбачає доступність інформації, прозорі процедури, публічну звітність, реагування на звернення та готовність до діалогу. Підзвітність, своєю чергою, забезпечує відповідальність організації за досягнуті результати, а не лише за виконані дії.

Важливе місце в розвитку організації публічної сфери займає партнерська взаємодія. Складність сучасних викликів часто виходить за межі можливостей однієї установи. Тому ефективний розвиток потребує взаємодії з органами влади, територіальними громадами, громадськими організаціями, бізнесом, освітніми установами, міжнародними партнерами та мешканцями. Партнерство дозволяє залучати додаткові ресурси, експертизу, інноваційні рішення та підвищувати легітимність управлінських рішень.

Стратегічні пріоритети розвитку організації публічної сфери мають бути пов'язані з управлінням результативністю. Йдеться про перехід від оцінювання діяльності за кількістю виконаних заходів до оцінювання реальних змін, яких досягла організація. Для цього необхідно визначати цілі, показники результативності, очікувані ефекти, відповідальних виконавців і механізми моніторингу. Такий підхід дозволяє керівництву бачити не лише процес діяльності, а й її вплив на якість послуг, довіру громадян та розвиток території.

Узгодження стратегічних пріоритетів потребує регулярної діагностики внутрішнього й зовнішнього середовища організації.

Доцільним є аналіз потреб користувачів послуг, ресурсного забезпечення, кадрового потенціалу, цифрової готовності, організаційних ризиків, партнерських можливостей і рівня задоволеності громадян. Результати такої діагностики мають використовуватися для коригування стратегічних цілей, оновлення планів діяльності та підвищення адаптивності організації.

У практичному вимірі стратегічні пріоритети розвитку організації публічної сфери можуть охоплювати: забезпечення стійкості функціонування; підвищення якості й доступності послуг; цифрову трансформацію управління; розвиток кадрового потенціалу; прозорість і підзвітність; партнерську взаємодію; управління ризиками; посилення комунікації з громадянами; орієнтацію на результативність та інноваційність управлінських рішень.

Водночас реалізація цих пріоритетів може ускладнюватися низкою бар'єрів. Серед них – обмеженість фінансових і кадрових ресурсів, опір змінам, недостатній рівень цифрових компетентностей, фрагментарність стратегічного планування, слабкий моніторинг результатів, перевантаженість персоналу поточними завданнями та недостатня координація між суб'єктами управління. Подолання цих бар'єрів потребує послідовної управлінської роботи, підтримки керівництва, розвитку організаційної культури та залучення працівників до процесів змін.

Отже, стратегічні пріоритети розвитку організації публічної сфери в умовах сучасних викликів мають бути спрямовані на забезпечення її стійкості, сервісної орієнтації, цифрової готовності, кадрової спроможності, відкритості, партнерства та результативності. Їх реалізація дозволяє перейти від поточного адміністрування до стратегічного управління розвитком, у якому організація не лише реагує на зміни, а й формує власну здатність до довгострокового вдосконалення та підвищення суспільної цінності своєї діяльності.

**Список використаних джерел:**

1. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-%D0%BF>
2. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/167-2021-%D1%80>
3. OECD. Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability. OECD/LEGAL/0445. 2019. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0445>