

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.15

Світлана Верба
Андрій Галицький

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПОСТКОНФЛІКТНОГО ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

Матеріали представляють теоретико-методологічний аналіз постконфліктного публічного адміністрування з акцентом на міжнародний досвід та його застосування в Україні. В умовах війни та підготовки до післявоєнного відновлення, існує необхідність трансформації системи публічного управління, що відповідає новим соціальним, інституційним та безпековим викликам.

Дослідження охоплює теоретичні засади постконфліктного публічного адміністрування, концепції інституційного відновлення, стабілізації державних інститутів, управління кризами та доброчесного врядування в умовах постконфліктних суспільств. Розглянуто практики Боснії і Герцеговини, Косова, Іраку, Руанди та Ізраїлю як приклади різних моделей управління в постконфліктних реаліях. Виокремлено основні фактори успіху, а також помилки, які можуть бути враховані при реформуванні публічного адміністрування в Україні. Запропоновані практичні рекомендації щодо адаптації міжнародного досвіду для ефективного відновлення публічного адміністрування в Україні в постконфліктний період.

Ключові слова: післявоєнне відновлення, публічне адміністрування, доброчесне врядування, постконфліктні держави, інституційна реформа, міжнародний досвід, Україна.

Концепція постконфліктного врядування широко застосовується в міжнародній практиці для опису процесів відновлення державного управління після збройних конфліктів. Згідно з підходами Міжнародного валютного фонду [1], постконфліктне врядування передбачає економічну стабільність, інституційну спроможність і довіру до уряду. Особливу увагу приділено країнам з ознаками крихкої державності, які характеризуються слабкою інституційною спроможністю та високою вразливістю до повторних криз. Паралельно з цим, розглядається поняття резиліентності як здатність державного управління адаптуватися до викликів, долати стресові ситуації та забезпечувати сталість адміністративних функцій у період турбулентності.

Цей підхід ґрунтується на теорії резиліентності, яка пояснює, як організації та інститути можуть не лише повернутися до попереднього функціонального стану після кризи, а й трансформуватися та зміцнитися. Згідно з дослідженням Positive Psychology (2023), ключовими елементами резиліентного підходу є адаптивність, гнучкість, передбачення ризиків і побудова довготривалих стратегій розвитку [2].

Як зазначено у звіті «Lessons Learned in Post-Conflict State Capacity» (GSDRC, 2005), ключові функції постконфліктного управління – стабілізація, нормалізація та забезпечення базових послуг [3]. Стабілізація включає відновлення критичних сфер (безпека, фінанси, охорона здоров'я, освіта, інфраструктура), нормалізація – повернення до правопорядку й повсякденного життя, а надання послуг формує довіру до влади. Для ефективного врядування важливі прозорість, підзвітність, участь громадськості та антикорупційні заходи. Сучасна модель управління має будуватися на сервісному підході – партнерстві з суспільством, відкритості, технологічності та гуманітарній чутливості.

Ці концепції знаходять своє відображення в реальному досвіді постконфліктного відновлення, де країни, що зазнали серйозних криз, застосовували різні стратегії для відновлення стабільності та управлінської спроможності. Досвід Косова, Боснії і Герцеговини, Іраку, Руанди та Ізраїлю демонструє, як країни, що пережили збройні конфлікти, адаптували стратегії державного управління та інституційної стійкості для забезпечення довготривалої стабільності та розвитку.

У Косові, після завершення збройного конфлікту 1999 року, було створено Місію ООН у справах тимчасової адміністрації в Косові (UNMIK), яка отримала повноваження забезпечувати цивільне адміністрування, верховенство права, економічне відновлення та поступову передачу влади місцевим органам управління [4]. UNMIK відіграв ключову роль у стабілізації регіону та започаткуванні нових державних інституцій. Проте

повільна передача повноважень, централізований характер управління та складнощі у міжетнічному співіснуванні спричинили проблеми з легітимністю влади та довірою з боку місцевого населення.

Аналогічно, у Боснії і Герцеговині після підписання Дейтонської мирної угоди 1995 року було створено Офіс Верховного представника – структуру, уповноважену міжнародною спільнотою здійснювати нагляд за імплементацією мирної угоди, а також координувати відновлення державних інституцій [5]. Верховний представник отримав широкі повноваження, зокрема право усувати з посад місцевих чиновників та ухвалювати закони. «Боннські повноваження», ухвалені на міжнародній конференції в Бонні (1997), надали Верховному представнику розширені інструменти втручання, що забезпечило ефективність на перших етапах, але згодом спричинило звинувачення в надмірному втручанні у суверенні справи та зниження політичної відповідальності місцевих еліт.

В обох країнах співпраця з міжнародними партнерами у формуванні місцевих інституцій мала як позитивний, так і суперечливий ефект: інституційні рамки були створені, але політична культура та місцеве лідерство розвивалися повільно, часто в тіні зовнішніх рішень.

Якщо у випадках Балкан постконфліктне врядування здійснювалося під значним і тривалим міжнародним наглядом, з чіткою структурою місій ООН та ЄС, то в Іраку зовнішнє втручання мало інший характер – односторонньої військової операції з подальшою спробою трансформувати політичну систему «згори вниз». Досвід США та коаліційних сил показав, що помилки на ранніх етапах державного будівництва мають довготривалі наслідки для легітимності інституцій та безпеки.

Дезбаасифікація – політика усунення колишніх членів партії Баас з державних посад – призвела до значних кадрових втрат у державному секторі, що поглибило інституційну кризу та викликало радикалізацію серед колишніх службовців. Ігнорування традиційних племінних структур і слабка інтеграція місцевого самоврядування створили вакуум влади і дестабілізували довіру до центральної адміністрації [6].

Найбільшим бар'єром для реформ стала постійна загроза терористичних атак та партизанська війна, що блокували реформи та призводили до надмірної централізації. Іракський досвід є попередженням: без врахування соціального контексту та синхронізації безпекових і адміністративних реформ відновлення може провалитися.

Іракський досвід є попередженням для інших країн: без врахування соціального контексту, синхронізації безпекових і адміністративних реформ та поступової реінтеграції кадрів будь-яка спроба відновлення ризикує провалом.

На відміну від попередніх кейсів, де постконфліктне врядування здебільшого залежало від зовнішньої підтримки та імпортованих інституцій, приклад Руанди ілюструє спробу внутрішнього відновлення через поєднання традиційних форм правосуддя та централізованих реформ. Цей випадок є винятковим з погляду масштабу трагедії, локалізації інституцій і спроби сформувати національну ідентичність заново.

Після геноциду 1994 року Руанда зіткнулася з надзвичайно складним викликом – як відновити соціальний порядок, забезпечити справедливість і водночас не допустити нової хвилі насильства. Традиційна судова система була паралізована, а кількість підозрюваних у злочинах сягала понад 100 тисяч осіб. У відповідь на ці виклики було впроваджено систему Гасаса – форму перехідного правосуддя на базі традиційних громадських судів [7].

Гасаса-суди функціонували на рівні місцевих громад, де обрані мешканцями «особи, що користуються довірою» розглядали справи, пов'язані з геноцидом. Основна мета полягала у відновленні соціальної довіри, участі громадян у правосудді та реінтеграції винних осіб у громаду через публічне визнання провини, вибачення та символічне відшкодування.

Водночас, досвід Руанди вказує на напруження між державною централізацією та місцевим самоврядуванням. Уряду вдалося швидко відновити контроль, реалізуючи політику «згори вниз», що забезпечило ефективне виконання реформ. Проте централізований характер прийняття рішень обмежував ініціативність низу та породжував побоювання авторитарної тенденції.

Головну роль у процесі відновлення відіграли освіта, медіа та соціальна мобілізація. Освітні програми були спрямовані на виховання нових поколінь у дусі єдності та громадянської відповідальності. Медіа, що сприяли геноциду у 1994 році, були кардинально реформовані й стали платформою для публічного діалогу та примирення.

Приклад Руанди поєднує традиційні інституції з модернізованими державними механізмами, що дозволяє створити «гібридну модель» відновлення. Однак цей досвід також застерігає щодо небезпек надмірної централізації, яка може зруйнувати потенціал громадянського суспільства в постконфліктних умовах.

Зовсім інша ситуація в Ізраїлі, який протягом десятиліть функціонує як держава, що змушена вести постійне управління в умовах хронічної нестабільності та гібридних загроз. Ізраїльсько-палестинський конфлікт включає як класичні військові дії, так і терористичні акти, кіберзагрози, інформаційні кампанії та соціальні потрясіння [8; 9].

Ключовим елементом ізраїльської моделі стало постійне оновлення інституційної структури для оперативного реагування на загрози. Впроваджено міжвідомчу координацію між Міністерством оборони, органами місцевого самоврядування та службами надзвичайних ситуацій. Законодавчо забезпечено гнучкі повноваження уряду в режимі надзвичайного стану для швидкої зміни адміністративних механізмів. Окремо відзначається інтеграція резервістів і військових у державні структури, забезпечуючи високу дисципліну та швидкому реагуванню в кризових ситуаціях.

Ізраїльський досвід демонструє, що ефективне публічне адміністрування в умовах тривалого конфлікту потребує мобільних структур, інституційної витривалості, глибокої інтеграції безпекових компонентів у цивільне управління та постійного оновлення технологічної бази. Це може бути цінним орієнтиром для країн, що перебувають у стані воєнної загрози або тривалого післявоєнного періоду.

Україна, зважаючи на триваючу війну та необхідність масштабного відновлення, повинна обережно адаптувати успішні міжнародні практики, уникаючи механічного копіювання чужих моделей.

Серед позитивних практик, які доцільно запозичити:

- реінтеграційні програми для ветеранів, що поєднують професійну перепідготовку, ментальну підтримку та можливість працевлаштування у державному секторі, як в Ізраїлі та Руанді.
- програми підтримки внутрішньо переміщених осіб з орієнтацією на локальну інтеграцію та економічну самодостатність – аналогічно досвіду Іраку.
- системи прозорого управління та публічного контролю, включаючи цифрові інструменти, відкриті бюджети та механізми участі громадян у прийнятті рішень (практики країн ЄС та рекомендації Світового банку [10]).

Втім, певні моделі мають обмежене застосування в українських умовах:

- 1) надмірна інтернаціоналізація управління, як у Косово або Боснії, де зовнішнє управління суттєво обмежило легітимність місцевих інституцій і сповільнило формування сталого національного адміністрування.
- 2) надцентралізація, як у Руанді, може дати короткострокову стабільність, але довгостроково пригнічує розвиток місцевого самоврядування та ініціатив.
- 3) Україні потрібен інституційний баланс – сильна централізована координація для реалізації національних програм відновлення у поєднанні з розвитком місцевого самоврядування, яке може оперативно реагувати на потреби громад.

На основі міжнародного досвіду та рекомендацій Світового банку [10], доцільними є наступні кроки реформ:

- розробка спеціальної законодавчої бази для післявоєнного адміністрування: нормативне регулювання компетенцій у сфері відновлення, інституційну відповідальність, порядок залучення донорів, публічну звітність та механізми контролю.
- формування кадрового резерву, орієнтованого на післявоєнні виклики: повернення ветеранів до державної служби, залучення впо до місцевих адміністрацій, створення програм для молоді з управлінськими навичками.
- інституалізація громадянської участі через створення місцевих консультативних платформ, онлайн-інструментів для збору ініціатив, участі у бюджетуванні, плануванні відновлення та моніторингу.
- посилення цифрової трансформації, що включає створення прозорих державних реєстрів, відкриті дані, цифрові платформи для адмінпослуг і зручні інструменти зворотного зв'язку.
- постконфліктне врядування являє собою процес відновлення стабільності та державних інституцій, що потребує комплексного підходу в політичній, соціальній та економічній сферах.

Основою стійкості держави виступає принцип резиліентності, який забезпечує здатність державної системи адаптуватися до післявоєнних змін та зовнішніх викликів, що залишаються. Досвід постконфліктних країн підтверджує важливість урахування місцевих умов і залучення громадянського суспільства до процесів відновлення.

Водночас ефективність врядування підвищується за умов міжнародної підтримки та впровадження інноваційних рішень, зокрема цифрових технологій. Для України це відкриває перспективи побудови більш стійкої та інклюзивної моделі державного управління у післявоєнний період, що дозволить їй вийти на швидкий темп відновлення, подальшого розвитку та євроінтеграції.

References

1. Fragile and Conflict-Affected States (FCS). (n.d.). www.imf.org. Retrieved from: <https://www.imf.org/en/Topics/fragile-and-conflict-affected-states> [in English].
2. Moore C. (2019). Resilience Theory. positivepsychology.com. Retrieved from: <https://positivepsychology.com/resilience-theory/> [in English].

3. Lessons Learned in Post-Conflict State Capacity: Reconstructing Governance and Public Administration Capacities in Post Conflict Countries. (n.d.). (2006). *gsdrc.org*. Retrieved from: <https://surl.li/wsfkkm> [in English].
4. Promoting security, stability and respect for human rights in Kosovo. (n.d.). (1999). *peacekeeping.un.org*. Retrieved from: <https://peacekeeping.un.org/en/mission/unmik> [in English].
5. Office of the High Representative (OHR). (n.d.). *www.ohr.int*. Retrieved from: <https://www.ohr.int/en/> [in English].
6. Djerejian, E.P., Wisner, F.G., Bronson, R., & Weiss A.S. (2003). Guiding Principles for U.S. Post-Conflict Policy in Iraq. *www.cfr.org*. Retrieved from: <https://www.cfr.org/report/guiding-principles-us-post-conflict-policy-iraq> [in English].
7. Gacaca court. (n.d.). *en.wikipedia.org*. Retrieved from: https://en.wikipedia.org/wiki/Gacaca_court [in English].
8. Israeli-Palestinian Conflict. (n.d.). (2025). *www.cfr.org*. Retrieved from: <https://www.cfr.org/global-conflict-tracker/conflict/israeli-palestinian-conflict> [in English].
9. Israeli-Palestinian conflict. (n.d.). *en.wikipedia.org*. Retrieved from: https://en.wikipedia.org/wiki/Israeli%E2%80%93Palestinian_conflict [in English].
10. Blum, J.R., & Rogger, D. (2023). Public Service Reform in Post-Conflict Societies. *openknowledge.worldbank.org*. Retrieved from: <https://surl.li/mhpps> [in English].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.15

Svitlana Verba
Andrii Halytskyi

INTERNATIONAL EXPERIENCE OF POST-CONFLICT PUBLIC ADMINISTRATION: OPPORTUNITIES FOR UKRAINE

The materials presents a theoretical and methodological analysis of post-conflict public administration with a focus on international experience and its application in Ukraine. In the context of war and preparations for post-war reconstruction, there is a need to transform the public administration system to meet new social, institutional and security challenges.

The study covers the theoretical foundations of post-conflict public administration, the concepts of institutional reconstruction, stabilisation of state institutions, crisis management and good governance in post-conflict societies. The practices of Bosnia and Herzegovina, Kosovo, Iraq, Rwanda and Israel are considered as examples of different models of governance in post-conflict realities. The main success factors and mistakes that can be taken into account when reforming public administration in Ukraine are highlighted. The author offers practical recommendations for adapting international experience for the effective restoration of public administration in Ukraine in the post-conflict period.

Keywords: post-war reconstruction, public administration, good governance, post-conflict states, institutional reform, international experience, Ukraine.

Відомості про авторів / Information about the Authors

Світлана Верба, старший викладач кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: mag_idu@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6156-1384>.

Svitlana Verba, Senior Lecturer, Department of Local Self-Government and Regional Development, Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: mag_idu@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6156-1384>.

Андрій Галицький, студент Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: halytskyiandrew@gmail.com

Andrii Halytskyi, Student of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: halytskyiandrew@gmail.com