

Роль публічного менеджера в управлінні ефективністю використання публічних фінансів в умовах воєнного стану

У статті досліджено особливості управління ефективністю використання публічних коштів в Україні в умовах повномасштабного воєнного стану та визначено ключову роль публічного менеджера у цьому процесі. Встановлено зсув ролі публічного менеджера від виконавця та радника до розпорядника, вчителя та дизайнера, що має інтегрувати політичний нагляд, експертизу та участь громадськості для генеративного навчання. Менеджер повинен володіти критичною компетенцією, працювати в середовищі VUCA та мати підхід, спрямований на стійкість і готовність до змін.

Виявлено системні проблеми в управлінні публічними фінансами України в умовах війни. По-перше, проблеми мирного часу, що загострилися: низький рівень доходів населення, корупція та непрозорість, неоптимальна структура бюджету, недостатність ресурсів для інфраструктурних проєктів, кризовий стан пенсійної системи, слабкий контроль та аудит. По-друге, проблеми, що посилюються війною: висока мінізація економіки, податкова нестабільність, зростання зовнішнього боргу та його обслуговування, неефективне міжбюджетне вирівнювання, недостатній рівень фінансової децентралізації, вимушений перерозподіл ресурсів на оборону, низький рівень фінансової грамотності населення.

Обґрунтовано надважливу роль публічного менеджера у забезпеченні ефективності публічних фінансів як посередника, здатного поєднати економічну раціональність із суспільною відповідальністю. Його функції охоплюють: встановлення мети, мобілізацію та організацію ресурсів, досягнення успіху, підтримку довіри, а також забезпечення інклюзії та інформаційну й реляційну роботу.

Сформовано систематизовані шляхи вирішення існуючих проблем, де роль публічного менеджера визначено як ініціатора реформ, координатора, адвоката прозорості та розробника стратегій.

Ключові слова: публічні фінанси; управління; ефективність; результативність; публічний менеджер; воєнний стан; інклюзивний менеджмент.

Актуальність теми. Воєнні дії на території України стали масштабним викликом для системи публічних фінансів. Умови невизначеності, гостра потреба в оперативному фінансуванні Збройних Сил, гуманітарних програм, відновленні інфраструктури суттєво ускладнюють виконання бюджетів усіх рівнів. Це висуває нові вимоги до ефективності управління публічними ресурсами, що визначається не лише економічністю, а й результативністю – здатністю досягати стратегічних цілей у кризових умовах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, на які спираються автори. Проведений критичний аналіз і синтез досліджень з проблеми ефективності публічних фінансів та публічного сектора дозволив сформувати основу для розуміння ролі публічного менеджера у забезпеченні ефективного використання бюджетних ресурсів в особливих, зокрема воєнних умовах.

У дослідженні Chrysanthakopoulos et al. (2025) застосовано макроекономічний підхід для виявлення впливу підвищення ефективності публічного сектора на державний борг, середньострокову фіскальну стійкість та продуктивність праці [18].

У роботі Huong Vu Van et al. (2023) використано панельні дані 158 економік для порівняння ефективності витрат до та під час пандемії. Дослідження висвітлює, як шоки змінюють продуктивність урядових витрат і наскільки стійкими є інструменти фіскальної політики в кризових умовах [23].

Класичне порівняльне дослідження ефективності публічного сектора між країнами Afonso, Schuknecht & Tanzi (2003) є методологічною основою для подальших міжкраїнних оцінок; методологія поєднує показники продуктивності та ефективності для міжчасового і міжкраїнного порівняння [16].

У роботі Areti et al. (2024) застосовано параметричний підхід (SFA) для побудови панелі ефективності по 158 країнах в 1990–2020 рр.; автори ідентифікують фактори, що визначають ефективність (структурні, інституційні, макроекономічні) [14].

Документ ifo Institute – Government Spending Efficiency (2020) важливий як приклад політико орієнтованого трансферу наукових результатів у практичні інструменти оцінки – узагальнення методологій вимірювання ефективності витрат, формування великого набору даних (comprehensive indicators) і практичні застосування оцінок у політиці [15].

Бібліометричне дослідження ефективності публічних витрат в освіті Arias-Ciro (2020) корисне для розуміння тематичних фокусів, авторських мереж і напрямів дискурсу в окремій сфері витрат [17].

Джигора О.М. (2025) аналізує інституційні механізми бюджетного забезпечення безпеки, роль інструментів фінансування оборонних потреб та особливості бюджетування в кризових / воєнних умовах – корисно для аргументів про інструменти й механізми, якими оперує публічний менеджер під час війни [2].

Монографічний розділ Я.В. Петруненко (2023) про аксіологічні основи державної регуляторної політики в контексті ефективності публічних коштів підкреслює нормативні й ціннісні складники ефективності в національному контексті [11].

Примуш Р.Б. (2022) розглядає механізми підвищення результативності публічного управління в умовах викликів (в тому числі воєнних), зокрема інституційні заходи, які може впроваджувати публічний менеджер [12].

Проблемам управління ефективністю публічних фінансів та ролі публічного менеджера в цьому процесі присвячені дослідження авторів цієї статті [3; 7–9].

Огляд показує, що наукові дослідження дають міцну методологічну базу для розуміння і вимірювання ефективності публічних фінансів у мирний час та під час криз. Водночас існує критична наукова й практична потреба в адаптації цих підходів до умов воєнного стану – контексту, у якому ключова роль публічного менеджера полягає в поєднанні швидкої оперативності, прозорості й пріоритизації ресурсів для забезпечення фінансової стійкості та суспільної безпеки.

Мета статті – виявити проблеми управління ефективністю витрачання публічних коштів, запропонувати шляхи їх вирішення та визначити роль публічного менеджера у підвищенні ефективності використання публічних фінансів під час воєнного стану.

Викладення основного матеріалу. Нова концепція публічного управління знаменує собою значний відхід від традиційної публічної адміністрації. Відбувається зсув фокусу від менеджменту як «акуратного виконання чітко визначеної політики» до менеджменту як розробки та впровадження публічної політики, що реалізує потенціал певного політичного та інституційного середовища.

Нова концепція додає деякі типово керівні функції, такі як: встановлення мети, підтримка довіри, мобілізація повноважень / ресурсів та позиціонування організації. На відміну від традиційних концепцій, де встановлення цілей було прерогативою законодавців і політичних керівників, у поточній концепції публічні менеджери та політики повинні брати на себе відповідальність за сутнісні цілі, які вони переслідують. Концепція включає аналітичні підходи до суті проблем публічного сектору, що дозволяє менеджерам використовувати інструменти соціальних наук для структурування вибору, захисту рішень та керування процесом [20].

Менеджмент стає кумулятивною моделлю, що інтегрує три раніше окремі домени: політичний нагляд, експертизу та участь громадськості. Роль менеджера змінюється: він не просто виконавець (як у моделі політичного нагляду), не лише радник (як у моделі експертизи) і не просто фасилітатор (як у моделях участі). Менеджери «приймають на себе ролі розпорядника (steward), вчителя (teacher) та дизайнера (designer), чії функції... полягають у забезпеченні процесу, в якому відбувається генеративне навчання». Інклюзивні менеджери вважають частиною своїх обов'язків об'єднувати різні способи пізнання проблеми політиками, експертами та громадськістю, щоб розробити альтернативний, колективний спосіб [19].

Робота менеджера стає менш рутинною та більш складною, ризикованою, багатогранною, міжсекторальною та міжнародною. Менеджери повинні набути та демонструвати різноманітні набори навичок та мислення, щоб перетворити нові виклики на можливості. Наскрізною «критичною компетенцією» публічного менеджера ХХІ століття є здатність працювати в середовищі VUCA (мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність) [10; 21; 22].

Зміна концепції публічного управління призвела до змін у управлінні публічними фінансами.

Публічні фінанси – це сукупність фінансових відносин, що виникають у зв'язку зі збором, розподілом та використанням коштів, що належать державі або іншим публічним установам. Це можуть бути доходи від податків, зборів, платежів за користування державним майном, а також видатки на утримання державного апарату, розвиток інфраструктури, соціальні програми, культуру, оборону, науку та інші сфери [13].

У процесі визначення сутності та критеріїв ефективності використання публічних фінансів у прикладному вимірі постає потреба розв'язати низку ключових питань. По-перше, необхідно окреслити, які саме результати можна вважати ефективними, тобто якими критеріями можливо оцінити раціональність і результативність використання публічних ресурсів. По-друге, важливо з'ясувати, за допомогою яких інструментів та механізмів можна досягти запланованих результатів [11, с. 207].

Ефективність застосування державних фінансових ресурсів передбачає насамперед прозорість діяльності органів влади у сфері управління публічними коштами, що виражається у відкритості та доступності інформації про джерела формування доходної частини бюджетів, їх обсяги, а також напрями розподілу та використання бюджетних видатків [11, с. 210].

Ефективність у сфері публічних фінансів традиційно оцінюється через три основні категорії [11; 14–18; 23]: економність (економне використання ресурсів); продуктивність (співвідношення обсягів витрат і результатів); результативність (ступінь досягнення цілей).

Однак в умовах війни акценти зміщуються в бік оперативності та цільової результативності, де вкрай важливо мінімізувати втрати, наприклад, на рівні закупівель, уникати дублювання функцій, забезпечити прозоре фінансування стратегічних напрямів.

Управління публічними фінансами в Україні наразі характеризується низкою системних проблем, що значно ускладнюють ефективне використання публічних ресурсів. Це, по-перше, низький рівень доходів населення, що створює додатковий соціальний тиск на бюджет. По-друге, корупція та непрозорість використання бюджетних коштів знижують довіру громадян та інвесторів, що ускладнює фінансування стратегічних проєктів і призводить до неефективного розподілу ресурсів. По-третє, структура бюджету є неоптимальною: значна частина коштів спрямовується на бюрократичні витрати, замість фінансування соціальної сфери та заходів з розвитку економіки, що обмежує потенціал державних фінансів для стимулювання економічного зростання. Четвертою проблемою є недостатність ресурсів для розвитку інфраструктури: обмежені фінансові й людські ресурси гальмують реалізацію масштабних проєктів, що негативно впливає на модернізацію транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури. Значущою проблемою є кризовий стан пенсійної системи, що проявляється у низьких пенсіях та дефіциті Пенсійного фонду, що прямо позначається на рівні життя пенсіонерів та загальній соціальній стабільності. Нарешті, слабкий контроль за державними фінансами та відсутність дієвої системи аудиту сприяють корупції та неефективному витрачання коштів, що ускладнює реалізацію державної політики та підвищення якості публічних послуг [1; 4].

Війна проявила й інші проблеми в управлінні публічними фінансами України. А саме:

- висока тінізація економіки, що зменшує податкові надходження;
- податкова нестабільність створює невизначеність для бізнесу та знижує рівень інвестицій;
- зовнішній борг і його обслуговування обмежує можливості бюджету для розвитку та соціальної підтримки;
- неефективне міжбюджетне вирівнювання – громади мають різний фінансовий потенціал, але система перерозподілу ресурсів не завжди забезпечує справедливості і стимул для розвитку;
- недостатній рівень фінансової децентралізації – місцеві органи влади часто залежать від трансфертів із державного бюджету й мають обмежену фінансову самостійність;
- значна частина бюджетних ресурсів вимушено спрямовується на оборону та безпеку, що зменшує фінансування розвитку економіки та соціальних програм;
- низький рівень фінансової грамотності населення – громадяни мало обізнані щодо податкової системи, інструментів накопичення та використання бюджетних коштів, що знижує ефективність публічних фінансів загалом [5–8].

Головну роль у вирішенні проблем управління ефективністю публічних фінансів відіграють публічні менеджери. Відповідно до нової концепції публічного управління, функції публічного менеджера охоплюють як традиційні адміністративні обов'язки, так і розширені керівні, політичні та інклюзивні функції (табл. 1) [19; 20].

Таблиця 1

Функції публічного менеджера

Категорія	Функція	Опис
1	2	3
Керівні та стратегічні функції (за Moore M.)	Визначення мети (Setting purposes)	Встановлення цілей, які відповідають вимогам та можливостям поточної ситуації
	Мобілізація ресурсів (Marshalling resources)	Збір ресурсів у формі грошей, легітимних повноважень та політичної підтримки для досягнення цілей
	Організація та розгортання ресурсів	Організація та використання наявних ресурсів для надійного досягнення цілей з низькими витратами
	Досягнення успіху	Вирівнювання мети, підтримки та виробничих можливостей, що забезпечує успішне виконання широко підтримуваних цілей
	Позиціонування організації	Позиціонування власної організації у певному політичному середовищі (центральний компонент роботи публічного менеджера)
	Підтримка довіри	Підтримка довіри з боку наглядових органів (overseers)

Закінчення табл. 1

1	2	3
Операційні та взаємодіючі функції (за Feldman M.S., Khademian A.M.)	Управління програмами та людьми	Управління людьми та/або програмами, які служать громадськості, враховуючи планування міст, освіту, регулювання галузей, охорону здоров'я та безпеку
	Забезпечення інклюзії	Зведення воедино учасників, необхідних для виконання основних завдань, що сприяє або перешкоджає інклюзії
	Інформаційна робота (Informational work)	- Брокер: отримання та розповсюдження інформації щодо політичних питань. - Перекладач (Translator): переформулювання знань для різних груп. - Синтезатор: об'єднання інформації з різних джерел для створення нових колективних способів пізнання публічної проблеми
	Реляційна (створююча зв'язки) робота (Relational work)	Створення зв'язків між людьми, що легітимізує різні точки зору та формує емпатію між учасниками

Довідка: авторська розробка

Завдання публічного менеджера є багатограничними і відображають необхідність роботи в умовах нестабільності та невизначеності (табл. 2) [10; 19; 22].

Таблиця 2

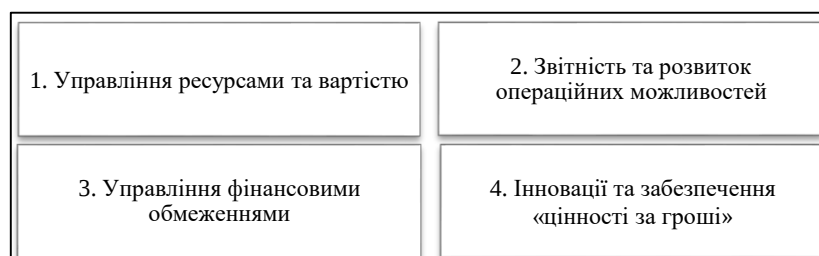
Задачі, виконувані публічним менеджером

Основні щоденні завдання	Завдання в межах інклюзивного менеджменту
- Організація зустрічей та встановлення порядку денного для обговорення прогресу політики та надання послуг. - Навчання та керівництво як досвідченим, так і молодшим персоналом. - Пояснення нетерплячим політичним керівникам, що складні рішення не можуть бути прийняті за тиждень. - Ведення переговорів, спілкування та консультування зі стейкхолдерами між секторами щодо спільного розроблення та надання послуг. - Протистояння традиційним журналістам та громадянським журналістам, які ретельно перевіряють діяльність	- Створення середовища, де представники трьох ключових сфер (політичної, технічної / експертної та місцевої / досвідченої) можуть використовувати свої знання для вирішення публічних проблем. - Забезпечення інтеграції всіх трьох доменів (наукового / технічного, політичного та місцевого) у процес розробки та впровадження програми. - Сприяння навчанню. Залучення учасників таким чином, щоб вони могли навчитися новим способам співпраці, що вимагає виявлення різних точок зору та створення простору для обговорення (deliberative space). - Використання таких інструментів, як граничні об'єкти (boundary objects) та граничні досвіди (boundary experiences), для виконання інформаційної та реляційної роботи

Довідка: авторська розробка

Роль публічного менеджера у забезпеченні ефективності публічних фінансів є надважливою, оскільки саме він є посередником між державними інституціями, громадянами та бізнесом. Його завдання – забезпечити раціональне, прозоре й результативне використання бюджетних ресурсів.

Діяльність публічного менеджера охоплює декілька взаємопов'язаних аспектів (рис. 1) [19; 20; 22].



Довідка: авторська розробка

Рис. 1. Основні аспекти діяльності публічного менеджера в сфері управління публічними фінансами

1. Одним із базових завдань публічного менеджера є мобілізація необхідних ресурсів у вигляді фінансів, управлінських повноважень та політичної підтримки. Водночас важливою функцією є організація та ефективне використання наявних ресурсів з метою досягнення суспільно значущих результатів із мінімальними витратами.

2. Традиційні інструменти публічного управління – бухгалтерський облік, бюджетування, кадрові системи – набули нового змісту. Вони слугують не лише інструментами контролю та звітності, але й платформою для формування операційних можливостей організації, що дає змогу адаптуватися до динамічних змін середовища.

3. Публічні менеджери діють у жорстких умовах обмеженості фінансових та матеріальних ресурсів. Їхнім завданням є прозоре інформування стейкхолдерів щодо наявних обмежень і можливостей, що формує обґрунтованість управлінських рішень та підвищує довіру до владних інституцій.

4. Сучасна практика управління вимагає від публічного менеджера здатності впроваджувати інновації, балансувати між необхідністю модернізації та фінансовими рамками. Особливого значення набуває концепція «цінності за гроші» (value for money), що передбачає досягнення максимальної суспільної користі від використаних бюджетних ресурсів.

Таким чином, публічний менеджер є не лише адміністратором фінансових потоків, а й стратегічним координатором, здатним поєднувати економічну раціональність із суспільною відповідальністю, забезпечуючи підвищення ефективності управління публічними фінансами.

Систематизація проблем у сфері публічних фінансів України дозволила запропонувати напрями вдосконалення системи управління ефективністю публічних фінансів (табл. 3).

Таблиця 3

Напрями вдосконалення системи управління ефективністю публічних фінансів

Проблема	Можливі шляхи вирішення	Роль публічного менеджера у вирішенні проблем
1	2	3
Низький рівень доходів населення	Підвищення рівня мінімальної зарплати; стимулювання зайнятості; розвиток малого та середнього бізнесу	Ініціювання програм підтримки зайнятості; формування стратегій розвитку МСП; узгодження соціальної політики з бюджетними можливостями
Корупція	Дієві та прозорі електронні системи закупівель; антикорупційні механізми контролю; відкритість бюджету	Запровадження антикорупційних інструментів; забезпечення прозорості процедур; налагодження комунікації з громадськістю
Неоптимальна структура бюджету	Бюджетна оптимізація; скорочення утримання адміністративного апарату; пріоритизація інвестицій	Проведення аналізу ефективності витрат; визначення пріоритетів фінансування; ініціювання реформ у бюджетній політиці
Недостатність ресурсів для інфраструктурних проєктів	Залучення інвестицій; державно-приватне партнерство; міжнародна фінансова допомога	Пошук і координація зовнішніх та внутрішніх інвестицій; управління партнерськими проєктами; ефективний розподіл ресурсів
Кризовий стан пенсійної системи	Реформа пенсійної системи; розвиток накопичувальних пенсій; зменшення тіньової зайнятості	Розробка та реалізація програм пенсійної реформи; підвищення прозорості фондів; сприяння легалізації зайнятості
Слабкий контроль за державними фінансами	Розвиток системи аудиту та фінансового моніторингу; цифровізація звітності; громадський контроль	Запровадження ефективних механізмів контролю; забезпечення публічності звітності; організація незалежного аудиту
Висока тінізація економіки	Легалізація доходів; спрощення податкових процедур; стимули для виходу з тіні	Формування стимулів для бізнесу до легалізації; ініціювання реформ у податковій сфері; популяризація прозорої економічної діяльності
Податкова нестабільність	Стабільна податкова політика; передбачувані правила гри; податкові пільги для інвесторів	Розробка та адвокація стабільної податкової політики; координація діалогу між владою та бізнесом

Закінчення табл. 3

1	2	3
Зростання державного боргу	Контроль за борговою політикою; збалансування доходів і витрат; залучення дешевших кредитів	Аналіз боргових ризиків; ініціювання раціональної боргової політики; переговори з міжнародними кредиторами
Неефективне міжбюджетне вирівнювання	Удосконалення системи дотацій; розширення фінансової самостійності громад	Забезпечення справедливого розподілу ресурсів; адвокація фінансової автономії громад; оптимізація системи трансфертів
Недостатня фінансова децентралізація	Збільшення власних доходів місцевих бюджетів; стимулювання локальних інвестицій	Розробка механізмів підвищення фінансової спроможності громад; підтримка ініціатив із локальних інвестицій
Вплив воєнних дій	Міжнародна допомога; післявоєнна відбудова; залучення інвестицій у відновлення	Організація процесів залучення міжнародної допомоги; координація програм відбудови; ефективне управління ресурсами у кризових умовах
Низький рівень фінансової грамотності населення	Освітні програми з фінансової грамотності; публічна звітність; прозорість державних фінансів	Розробка і реалізація програм з підвищення фінансової грамотності; формування культури прозорості й довіри до державних інституцій

Довідка: авторська розробка

Висновки та перспективи подальших досліджень. Воєнний стан в Україні суттєво змінив вимоги до управління публічними фінансами, змістивши акцент з традиційних категорій ефективності (економність, продуктивність) у бік оперативності та цільової результативності. Публічний менеджер у цих умовах перетворюється на стратегічного координатора, дизайнера, вчителя та розпорядника ресурсів, функції якого виходять за межі простого виконання політики і враховують встановлення мети, мобілізацію ресурсів, підтримку довіри та інтеграцію політичної, експертної та громадської складових для прийняття рішень.

Систематизований аналіз виявив низку ключових проблем у сфері публічних фінансів, що загострилися війною: висока тінізація економіки, податкова нестабільність, неоптимальна структура бюджету з надмірними бюрократичними витратами, а також корупція та слабкий фінансовий контроль.

Роль публічного менеджера у вирішенні цих проблем полягає у:

- запровадженні прозорих антикорупційних інструментів (дієві електронні системи закупівель, публічність звітності) та налагодженні комунікації з громадськістю;
- ініціюванні та реалізації структурних реформ (бюджетна оптимізація, пенсійна реформа, підвищення фінансової спроможності громад);
- формуванні стабільної податкової політики та стимулів для легалізації бізнесу для збільшення податкових надходжень;
- розвитку стратегічних компетенцій роботи в умовах VUCA, враховуючи побудову сценаріїв та створення запасу у системах для забезпечення стійкості.

Таким чином, для підвищення ефективності управління публічними фінансами в умовах воєнного стану необхідний перехід до інклюзивного, орієнтованого на стійкість та результативність менеджменту, де публічний менеджер є гарантом досягнення максимальної суспільної користі від бюджетних ресурсів, поєднуючи економічну раціональність із суспільною відповідальністю.

У перспективі подальших досліджень – аналіз ефективності впровадження та впливу цифрових інструментів (наприклад, розширений функціонал систем електронних закупівель, блокчейн-технології для контролю витрат) на мінімізацію втрат на рівні закупівель та зниження корупційних ризиків в умовах обмеженого доступу та безпекових загроз. Фокус на дослідження ролі публічного менеджера у забезпеченні публічності звітності та використанні громадського контролю як інструменту боротьби з неефективністю та зловживаннями.

Список використаної літератури:

1. Абдуллаєва А. Особливості ефективного управління публічними фінансами в Україні / А.Абдуллаєва, О.Харковенко // Економіка та суспільство. – 2023. – № 51. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-51-1.
2. Джигора О.М. Інституціональний аналіз механізмів бюджетного планування та перерозподілу ресурсів в системі колективної безпеки НАТО / О.М. Джигора // Економіка, управління та адміністрування. – 2025. – № 1 (111). – С. 229–234. DOI: 10.26642/ema-2025-1(111)-229-234.

3. Гудзь П.В. Регіональне лідерство в публічному управлінні в умовах війни: виклики та можливості / П.В. Гудзь, І.А. Нечаєва // Публічне управління і адміністрування в Україні. – 2024. – № 41. DOI: 10.32782/pma2663-5240-2024.41.5.
4. Нечаєва І.А. Аналіз формування та витрачання публічних фондів грошових коштів в умовах бюджетної децентралізації / І.А. Нечаєва // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&cs=eng&z=5429>.
5. Нечаєва І.А. Бюджетна децентралізація: підсумки, результати та наслідки перших етапів її впровадження для місцевих фінансів (на прикладі Запорізької області) / І.А. Нечаєва // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 19. – С. 72–81.
6. Нечаєва І.А. Напрями, особливості та проблеми формування та використання місцевих фінансів в Україні в умовах бюджетної децентралізації / І.А. Нечаєва // Економіка та держава. – 2017. – № 7. – С. 40–48.
7. Нечаєва І.А. Податкова реформа в умовах євроінтеграційних процесів та кризи: можливі результати для України / І.А. Нечаєва // Modern Economics. – 2020. – № 22. – С. 64–71. DOI: 10.31521/modecon.V22(2020)-10.
8. Нечаєва І.А. Реформа системи соціального страхування як засіб зміцнення соціально-економічної безпеки України в умовах перманентної кризи / І.А. Нечаєва // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2020. – № 4. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.4.58.
9. Нечаєва І. Критичний огляд методів оцінки ефективності функціонування органів публічної влади / І.Нечаєва, П.Гудзь // Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. – 2024. – № 9. – С. 107–122. DOI: 10.31470/2786-6246-2024-9-107-122.
10. Нечаєва І. Управління підприємствами в умовах невизначеності: інтеграція сучасних підходів менеджменту та принципів VUCA-світу / І.Нечаєва, А.Панкова // Сталий розвиток економіки. – 2024. – № 3 (50). – С. 452–457. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-50-68.
11. Петруненко Я.В. Ефективність використання публічних коштів як аксіологічна основа державної регуляторної політики / Я.В. Петруненко // Дослідження механізму реалізації прав і свобод людини та громадянина в публічному і приватному праві : колект. монографія. – Одеса : Фенікс, 2023. – С. 203–222.
12. Примуш Р.Б. Напрями зростання результативності публічного управління у сфері національної безпеки / Р.Б. Примуш // Економіка, управління та адміністрування. – 2022. – № 2 (100). – С. 44–48. DOI: 10.26642/ema-2022-2(100)-44-48.
13. Руда О.Л. Функціонування публічних фінансів в сучасних умовах / О.Л. Руда, О.В. Марценюк // Інвестиції: практика та досвід. – 2024. – № 4. – С. 122–128. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.4.122-128.
14. Apeti A.E. Determinants of public sector efficiency: a panel database from a stochastic frontier analysis / A.E. Apeti, B.-W.-W. Bambe, A.A.B. Lompo // Oxford Economic Papers. – 2024. – Vol. 76, Issue 3. – P. 741–758. DOI: 10.1093/oeq/gpad036.
15. Afonso A. Government Spending Efficiency, Measurement and Applications: a Cross-Country Efficiency Dataset / A.Afonso, J.T. Jalles, A.Venâncio [Electronic resource]. – Access mode : https://www.ifo.de/DocDL/EconPol_Working_Paper_50_Govt_Spending_Efficiency.pdf.
16. Afonso A. Public Sector Efficiency: An International Comparison / A.Afonso, L.Schuknecht, V.Tanzi. – SSRN, 2003. DOI: 10.2139/ssrn.434002.
17. Arias-Ciro J. Estudio bibliométrico de la eficiencia del gasto público en educación / J.Arias-Ciro // Revista CEA. – 2020. – Vol. 6, № 11. – P. 127–144. DOI: 10.22430/24223182.1588.
18. The macroeconomic effects of public sector efficiency in advanced economies / C.Chrysanthakopoulos, P.Bouloumpasis, M.Skotoris, A.Tagkalakis. – 2025. DOI: 10.1016/j.inteco.2025.100600.
19. Feldman M.S. The Role of the Public Manager in Inclusion: Creating Communities of Participation / M.S. Feldman, A.M. Khademian [Electronic resource]. – Access mode : https://socialecology.uci.edu/sites/socialecology.uci.edu/files/users/feldmanm/Role_of_public_manager_-_Governance.pdf.
20. Moore M.H. A Conception of Public Management / M.H. Moore. – 1983 [Electronic resource]. – Access mode : https://scholar.harvard.edu/files/markmoore/files/a_conception_of_public_management_0983.pdf.
21. Van der Wal Z. Being a Public Manager in Times of Crisis: The Art of Managing Stakeholders, Political Masters, and Collaborative Networks / Z.Van der Wal // Public administration review. – 2020. – P. 759–764. DOI: 10.1111/puar.13245.
22. Van der Wal Z. The 21st Century Public Manager Challenges, People and Strategies / Z.Van der Wal [Electronic resource]. – Access mode : <https://zegervanderwal.com/wp/wp-content/uploads/2023/05/The-21st-Century-Public-Manager-Chapter-1.pdf>.
23. The efficiency of government financial expenditures before and during the COVID-19 pandemic: A cross-country investigation / H.V. Van, L.V. Dao, L.K. Hoang, N.V. Hien. – 2023. DOI: 10.1016/j.frl.2023.103697.

References:

1. Abdullaieva, A. and Kharkovenko, O. (2023), «Osoblyvosti efektyvnogo upravlinnia publichnymy finansamy v Ukraini», *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 51, doi: 10.32782/2524-0072/2023-51-1.
2. Dzhyhora, O.M. (2025), «Instytutsionalnyi analiz mekhanizmiv biudzhetnoho planuvannia ta pererozpodilu resursiv v systemi kolektyvnoi bezpeky NATO», *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, No. 1 (111), pp. 229–234, doi: 10.26642/ema-2025-1(111)-229-234.
3. Hudz, P.V. and Nechaieva, I.A. (2024), «Rehionalne liderstvo v publichnomu upravlinni v umovakh viiny: vyklyky ta mozhlyvosti», *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, No. 41, doi: 10.32782/pma2663-5240-2024.41.5.

4. Nechaieva, I.A., «Analiz formuvannia ta vytrachannia publichnykh fondiv hroshovykh koshtiv v umovakh biudzhethnoi detsentralizatsii», *Efektivna ekonomika*, [Online], available at: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektivna-ekonomika&s=eng&z=5429>
5. Nechaieva, I.A. (2017), «Biudzhethna detsentralizatsiia: pidsumky, rezultaty ta naslidky pershykh etapiv yii vprovadzhennia dlia mistsevykh finansiv (na prykladi Zaporizkoi oblasti)», *Investysii, praktyka ta dosvid*, No. 19, pp. 72–81.
6. Nechaieva, I.A. (2017), «Napriamy, osoblyvosti ta problemy formuvannia ta vykorystannia mistsevykh finansiv v Ukraini v umovakh biudzhethnoi detsentralizatsii», *Ekonomika ta derzhava*, No. 7, pp. 40–48.
7. Nechaieva, I.A. (2020), «Podatkova reforma v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv ta kryzy: mozhlyvi rezultaty dlia Ukrainy», *Modern Economics*, No. 22, pp. 64–71, doi: 10.31521/modecon.V22(2020)-10.
8. Nechaieva, I.A. (2020), «Reforma systemy sotsialnoho strakhuvannia yak zasib zmitsnennia sotsialno-ekonomichnoi bezpeky Ukrainy v umovakh permanentnoi kryzy», *Derzhavne upravlinnia, udoskonalennia ta rozvytok*, No. 4, doi: 10.32702/2307-2156-2020.4.58.
9. Nechaieva, I. and Hudz, P. (2024), «Krytychnyi ohliad metodiv otsinky efektyvnosti funktsionuvannia orhaniv publichnoi vlady», *Publichne upravlinnia, kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, No. 9, pp. 107–122, doi: 10.31470/2786-6246-2024-9-107-122.
10. Nechaieva, I. and Pankova, A. (2024), «Upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh nevyznachenosti: intehratsiia suchasnykh pidkhodiv menedzhmentu ta pryntsyip VUCA-svitu», *Stalyi rozvytok ekonomiky*, No. 3 (50), pp. 452–457, doi: 10.32782/2308-1988/2024-50-68.
11. Petrunenko, Ya.V. (2023), «Efektyvnist vykorystannia publichnykh koshtiv yak aksiolohichna osnova derzhavnoi rehuliatornoj polityky», *Doslidzhennia mekhanizmu realizatsii prav i svobod liudyny ta hromadianyna v publichnomu i pryvatnomu pravi*, kolekt. monohrafiia, Fenyks, Odesa, pp. 203–222.
12. Prymush, R.B. (2022), «Napriamy zrostantia rezultatyvnosti publichnoho upravlinnia u sferi natsionalnoi bezpeky», *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, No. 2 (100), pp. 44–48, doi: 10.26642/ema-2022-2(100)-44-48.
13. Ruda, O.L. and Martseniuk, O.V. (2024), «Funktsionuvannia publichnykh finansiv v suchasnykh umovakh», *Investysii, praktyka ta dosvid*, No. 4, pp. 122–128, doi: 10.32702/2306-6814.2024.4.122-128.
14. Apeti, A.E., Bambe, B.-W.-W. and Lompo, A.A.B. (2024), «Determinants of public sector efficiency: a panel database from a stochastic frontier analysis», *Oxford Economic Papers*, Vol. 76, Issue 3, pp. 741–758, doi: 10.1093/oep/gpad036.
15. Afonso, A., Jalles, J.T. and Venâncio, A., *Government Spending Efficiency, Measurement and Applications: a Cross-Country Efficiency Dataset*, [Online], available at: https://www.ifo.de/DocDL/EconPol_Working_Paper_50_Govt_Spending_Efficiency.pdf
16. Afonso, A., Schuknecht, L. and Tanzi, V. (2003), *Public Sector Efficiency: An International Comparison*, SSRN, doi: 10.2139/ssrn.434002.
17. Arias-Ciro, J. (2020), «Estudio bibliométrico de la eficiencia del gasto público en educación», *Revista CEA*, Vol. 6, No. 11, pp. 127–144, doi: 10.22430/24223182.1588.
18. Chrysanthakopoulos, C., Bouloumpasis, P., Sktoris, M. and Tagkalakis, A. (2025), *The macroeconomic effects of public sector efficiency in advanced economies*, doi: 10.1016/j.inteco.2025.100600.
19. Feldman, M.S. and Khademian, A.M., «The Role of the Public Manager in Inclusion: Creating Communities of Participation», [Online], available at: https://socialecology.uci.edu/sites/socialecology.uci.edu/files/users/feldmanm/Role_of_public_manager_-_Governance.pdf
20. Moore, M.H. (1983), «A Conception of Public Management», [Online], available at: https://scholar.harvard.edu/files/markmoore/files/a_conception_of_public_management_0983.pdf
21. Van der Wal, Z. (2020), «Being a Public Manager in Times of Crisis: The Art of Managing Stakeholders, Political Masters, and Collaborative Networks», *Public administration review*, pp. 759–764, doi: 10.1111/puar.13245.
22. Van der Wal, Z., «The 21st Century Public Manager Challenges, People and Strategies», [Online], available at: <https://zegervanderwal.com/wp-content/uploads/2023/05/The-21st-Century-Public-Manager-Chapter-1.pdf>
23. Van, H.V., Dao, L.V., Hoang, L.K. and Hien, N.V. (2023), «The efficiency of government financial expenditures before and during the COVID-19 pandemic: A cross-country investigation», doi: 10.1016/j.frl.2023.103697.

Нечасва Ірина Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент Національного університету «Запорізька політехніка».

<https://orcid.org/0000-0003-3429-7255>.

Наукові інтереси:

- адміністрування публічних фінансів;
- інвестування регіональних програм і проєктів.

E-mail: iryanechaeva7@gmail.com.

Гудзь Петро Васильович – доктор економічних наук, професор Національного університету «Запорізька політехніка».

<https://orcid.org/0000-0001-7604-549X>.

Наукові інтереси:

- регіональна економіка та управління;
- місцевий та регіональний розвиток;
- методологія науки, метафізика.

Nechayeva I.A., Gudz P.V.

The role of the public manager in managing the efficiency of public finances during martial law

The article examines the characteristics of managing the efficiency of public finances in Ukraine amid full-scale martial law and highlights the pivotal role of the public manager in this process. It demonstrates a shift in the public manager's role from implementer and advisor to resource custodian, educator, and designer who must integrate political oversight, expert appraisal, and public participation to foster organizational learning. The manager should possess critical competencies, operate effectively in a VUCA environment, and adopt a resilience-oriented, adaptive approach.

The study identifies systemic problems in the management of Ukraine's public finances under wartime conditions. First, pre-existing peacetime issues that have been exacerbated: low household incomes, corruption and opacity, a suboptimal budgetary structure, insufficient resources for infrastructure projects, a pension system in crisis, and weak control and audit mechanisms. Second, problems intensified by the war: a high level of shadow economic activity, tax instability, rising external debt and servicing burdens, ineffective intergovernmental fiscal equalization, inadequate financial decentralization, the forced reallocation of resources to defense, and low financial literacy among the population.

The paper argues for the critically important role of the public manager in ensuring public-finance efficiency as an intermediary capable of reconciling economic rationality with social responsibility. Core functions include goal setting; mobilizing and organizing resources; achieving measurable results; maintaining public trust; and ensuring inclusiveness through effective communication and stakeholder relations.

The article proposes a systematized set of solutions in which the public manager is positioned as a reform driver and initiator, coordinator, transparency advocate, and strategic planner.

Keywords: public finances; public administration; efficiency; effectiveness; public manager; martial law; inclusive management.

Стаття надійшла до редакції 07.10.2025.