

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня магістр
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

за темою: **ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК
ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

Виконала: студентка
групи МА24-1зм
спеціальність 281 «Публічне управління
та адміністрування»
КОСТОГРИЗ Єлизавета Василівна

Керівник
доктор наук з державного управління,
професор АНТОНОВА Ольга Валеріївна

Рецензент
Університет ім. Григорія Сковороди в
Переяславі, завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування,
доктор наук з державного управління,
професор ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ О.І.

Дніпро – 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

Факультет / ННІ	<u>управління</u>
Кафедра	<u>публічного управління та митного адміністрування</u>
Рівень вищої освіти	<u>магістр</u>
Спеціальність	<u>281 Публічне управління та адміністрування</u>
Освітня програма	<u>Митне адміністрування</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного управління
та митного адміністрування

_____ / Антонова О. В. /
” ____ ” _____ 20__ року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
здобувачу вищої освіти**

Костогриз Єлизавети Василівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ІНСТИТУЦІЙНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

керівник роботи Антонова Ольга Валеріївна, д. держ. упр., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вченезвання)

затверджені наказом по УМСФ від “24” листопада 2025 року № 977 кс

2. Строк подання здобувачем роботи на кафедру 30.12.2025 р. – 06.01.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, зокрема Конституція України, закони України, укази Президента України, постанови та нормативно-розпорядчі документи Кабінету Міністрів України. Інформаційною базою дослідження також є стратегічні та програмні документи у сфері реформування державного управління, зокрема концепції, стратегії, дорожні карти розвитку державної служби, матеріали щодо впровадження принципів належного врядування, професіоналізації та підвищення мотивації державних службовців в кризових умовах, воєнного стану та наближення до європейського адміністративно-правового простору і стандартів.

4. Зміст роботи (перелік питань для розробки) : узагальнити і систематизувати теоретичні підходи до державного управління як явища, процесу та системи в публічній сфері; охарактеризувати основні принципи, функції і рівні державного управління, а також суб'єктно-об'єктну складову та інститути державного управління; проаналізувати сучасне інституційне забезпечення системи державного управління; розкрити особливості функціонування державного управління в

умовах збройної агресії та ресурсного дефіциту; розробити і запропонувати напрями реформування та модернізації інститутів державного управління в умовах євроінтеграції та відновлення України, зокрема посилення інституційної спроможності державних органів, цифрової трансформації публічного управління та розроблення стратегій модернізації державного управління.

5. Перелік графічного матеріалу 6 таблиць, 6 рис., що ілюструють ключові аспекти дослідження

6. Дата видачі завдання 13.07.25-19.07.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи *	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Визначення теми кваліфікаційної роботи	23.01.25-01.02.2025	
	Складання змісту роботи, оформлення та затвердження завдання	13.07.25-19.07.2025	
	Опрацювання літературних джерел, нормативних документів	до 10.11.25	
	Збір та обробка статистичних і звітних даних	до 10.11.25	
	Проведення розрахунків та аналізу	до 10.11.25	
	Написання вступу	до 10.11.25	
	Написання розділу 1	до 10.11.25	
	Написання розділу 2	до 10.11.25	
	Написання розділу 3	до 12.12.25	
	Підготовка висновків	до 20.12.25	
	Оформлення роботи	до 30.01.25	
	Подання на кафедру електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 30.01.25	
	Підготовка тексту доповіді і демонстраційного матеріалу	до 16.01.26	
	Подання на кафедру кваліфікаційної роботи	до 06.01.26	

Здобувач освіти

Костогриз Є.В

Керівник роботи

Антонова О.В

_____ (підпис)

АНОТАЦІЯ

Костогриз Є. В. **Формування та розвиток інституційного забезпечення державного управління в Україні.** Дипломна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

Метою дослідження є розроблення й обґрунтування напрямів формування та розвитку інституційного забезпечення державного управління в сучасній Україні, зокрема шляхом реформування, модернізації та посилення інституційної спроможності державних органів.

В дослідженні узагальнено і систематизовано теоретичні підходи до державного управління як явища, процесу та системи в публічній сфері, а також охарактеризовано основні принципи, функції і рівні державного управління, суб'єктно-об'єктну складову та інститути державного управління. Проаналізовано сучасне інституційне забезпечення системи державного управління. Розкрито особливості функціонування державного управління в умовах збройної агресії та ресурсного дефіциту. Розроблено і запропоновано напрями реформування та модернізації інститутів державного управління в умовах євроінтеграції та відновлення України, зокрема посилення інституційної спроможності державних органів, цифрової трансформації публічного управління та розроблення стратегій модернізації державного управління.

Ключові слова: державне управління, публічне управління, модернізація, стратегія розвитку, цифровізація, децентралізація, інституційна спроможність.

SUMMARY

Kostogryz Ye. V. **Formation and development of institutional capacity for public administration in Ukraine.** Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty 281 "Public Administration and Management". University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The aim of the study is to develop and substantiate directions for the formation and development of institutional support for public administration in modern Ukraine, in particular through reforming, modernising and strengthening the institutional capacity of state bodies.

The study summarises and systematises theoretical approaches to public administration as a phenomenon, process and system in the public sphere, and characterises the basic principles, functions and levels of public administration, its subject-object component and institutions. The current institutional framework of the public administration system is analysed. The peculiarities of the functioning of public administration in conditions of armed aggression and resource scarcity are revealed. Directions for reforming and modernising public administration institutions in the context of European integration and the restoration of Ukraine are developed and proposed, in particular, strengthening the institutional capacity of state bodies, digital transformation of public administration and the development of strategies for modernising public administration.

Key words: public administration, public management, modernisation, development strategy, digitalisation, decentralisation, institutional capacity.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНОГО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	9
1.1. Державне управління як явище, процес та система в публічній сфері	9
1.2. Основні принципи, функції та рівні державного управління	18
1.3. Суб'єкти, об'єкти, інститути державного управління	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ІНСТИТУЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ ТА ДЕФІЦИТУ РЕСУРСІВ	32
2.1. Особливості сучасного інституційного забезпечення системи державного управління	32
2.2. Функціонування інститутів державного управління в умовах збройної агресії та ресурсного дефіциту	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ ІНСТИТУТІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	58
3.1. Посилення інституційної спроможності державних органів: виклики, перешкоди та засоби їх подолання	58
3.2. Реформування інститутів державного управління в умовах цифрової трансформації сфери публічного управління	68
3.3. Стратегії модернізації державного управління в Україні	74
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85

ВСТУП

Сучасна Україна переживає етап трансформації системи публічного управління, спрямований на її вдосконалення та підвищення ефективності відповідно до потреб суспільства. Дослідження сучасного стану та проблем, що накопичилися в цій сфері, є надзвичайно актуальним, оскільки воно не тільки відображає сучасні тенденції, але й визначає шляхи подальшого розвитку.

Публічне управління, і державне управління зокрема, в умовах сьогодення є однією з найбільш обговорюваних тем як в академічному середовищі, так і в практичній площині державно-управлінської діяльності. Його сутність полягає у розробці та реалізації стратегій, методів та інструментів для забезпечення ефективності діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування, що особливо актуалізується в умовах ведення активних оборонних і бойових дій, дефіциту ресурсів, неможливості нормального функціонування економіки країни та як наслідок міграційних потоків населення. Вищезазначене ускладнює наявні виклики державному управлінню, які пов'язані були з подоланням наслідків пандемії Covid-19, і підготували відповідні умови для зміни інституційних передумов та форм, режимів функціонування суспільних взаємин. Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю аналізу та вдосконалення інституційного забезпечення державного управління в сучасних умовах.

Наукові праці багатьох авторів, таких як О. Антонова, Г. Атаманчук, В. Баштанник, О. Решота, В. Мартиненко, В. Борщевський, О. Василиця, Є. Матвєєв, Н. Мельтюхова, Дж. Нейсбіт, О. Оболенський, С. Серьогін, Ю. Сурмін, А. Тоффлер, С. Удовик, А. Комарницька, Г. Капленко, А. Стасишин, Ф. Фукуяма, Ю. Хабермас та інші, присвячені дослідженню різних аспектів трансформації інститутів публічного управління.

Об'єктом дослідження є державне управління в Україні як соціальна система.

Предметом дослідження є інституційне забезпечення державного управління в Україні, його формування та розвиток в умовах російської збройної агресії та євроінтеграційних процесів.

Метою дослідження є розроблення й обґрунтування напрямів формування та розвитку інституційного забезпечення державного управління в сучасній Україні, зокрема шляхом реформування, модернізації та посилення інституційної спроможності державних органів.

Визначені мета і логіка дослідження обумовила розв'язання таких завдань, як:

- узагальнити і систематизувати теоретичні підходи до державного управління як явища, процесу та системи в публічній сфері;
- охарактеризувати основні принципи, функції і рівні державного управління, а також суб'єктно-об'єктну складову та інститути державного управління;
- проаналізувати сучасне інституційне забезпечення системи державного управління;
- розкрити особливості функціонування державного управління в умовах збройної агресії та ресурсного дефіциту;
- розробити і запропонувати напрями реформування та модернізації інститутів державного управління в умовах євроінтеграції та відновлення України, зокрема посилення інституційної спроможності державних органів, цифрової трансформації публічного управління та розроблення стратегій модернізації державного управління.

Для досягнення поставлених завдань використовувалися: методологія системного та інституційного підходів; а також загальнонаукові та спеціальні методи, такі як: аналізу та синтезу, порівняльний аналіз, методи групування та узагальнення, систематизації, формальний аналіз, нормативний аналіз, моделювання та інші.

Вихідною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, зокрема Конституція України, закони України, укази Президента України постанови та нормативно-розпорядчі документи Кабінету Міністрів України. Інформаційною базою дослідження також є стратегічні та програмні документи у сфері реформування державного управління, зокрема концепції, стратегії, дорожні карти розвитку державної служби, матеріали щодо впровадження принципів належного врядування, професіоналізації та підвищення мотивації державних службовців в кризових умовах, воєнного стану та наближення до європейського адміністративно-правового простору і стандартів.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основний зміст викладено на 98 сторінках, що містить 6 таблиць, 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 116 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНОГО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Державне управління як явище, процес та система в публічній сфері

Тема публічного управління набула значної актуальності серед науковців останнім часом. В Україні це посилюється процесами децентралізації та вибором європейського шляху розвитку, що вимагає переходу від окремого розгляду державного управління, місцевого самоврядування та громадянського суспільства до їх системного бачення в контексті публічного управління. Після здобуття незалежності успадкована від Радянського Союзу система державного управління виявилася застарілою, що зумовило її постійне реформування протягом понад 30 років: безперервно змінюються структура, функції та механізми органів публічної влади на всіх рівнях.

Потреба в перетворенні державного управління на ефективну систему урядування, орієнтовану на служіння людям, виникла через нові реалії ринкової економіки та зростання ролі інститутів громадянського суспільства. Це, у свою чергу, спричинило необхідність переосмислення ключової ролі держави та процесів управління в ній.

Як зазначає О. Долженков, історія публічного адміністрування в Україні формувалася під впливом двох взаємодіючих чинників. По-перше, це багатовікове входження українських земель до складу різних держав, що вплинуло на менталітет, регіональні відмінності та співіснування різних уявлень про цілі й методи розбудови української державності. По-друге, це історична наступність у розвитку державних форм, де пізніші інститути обумовлені досвідом попередніх, а в народній пам'яті зберігається усвідомлення єдності вітчизняного історичного процесу. З огляду на це, державне будівництво протягом понад тисячі років слід розглядати не як

розрізнені політичні форми, а як єдиний, хоча й суперечливий, історичний та політичний континуум, у якому й сьогодні відбувається пошук оптимальних соціальних і політичних форм самоорганізації [34, с.10-11].

Водночас, існуюча українська модель публічного управління наразі не справляється із сучасними суспільними викликами та тенденціями, що актуалізує необхідність пошуку та формування нової моделі, здатної прискорити позитивні зміни в суспільстві [92, с. 130].

Важливо підкреслити, що публічне управління не є тотожним державному управлінню. У 1990-х роках державне управління визначалося як «цілеспрямований, організуючий, регулюючий вплив держави (через систему її органів та посадових осіб в них) на суспільні процеси, свідомість, поведінку і діяльність людей» [92, с. 162]. У вузькому сенсі, Н. Нижник трактує публічне управління як: «вплив держави через систему виконавчих органів влади та посадових осіб у них. Від того, що розуміють під системою державного управління, які і в якому порядку включаються до неї управлінські прояви, як вони співвідносяться між собою і приводяться у реальну взаємодію, залежить майже все, що асоціюється з державним управлінням» [31].

Незважаючи на те, що в українському законодавстві термін «публічне управління» не закріплений, а іноземний термін «public» (публічний) часто замінюється словом «державний» («state»), «публічне управління» як сучасна модель суспільного управління має принципово інше сутнісне значення.

О. Оболенський підкреслює, що сучасна держава є універсальною політичною організацією, що виникає через соціальну асиметрію суспільства та необхідність вирішення «спільних справ». Вона наділена особливою публічною (державною) владою та спеціалізованим апаратом управління, виражає інтереси народу, легітимізовані під впливом різних груп тиску на державну владу, і частково виконує функції арбітра між різними прошарками суспільства [67, с. 22-23].

Колектив авторів під керівництвом В.Куйбіди зазначає, що демократичні принципи врядування справами суспільства радикально змінюють характер і структуру управління політичними, економічними, соціальними та іншими процесами в державі. Україна, формуючи громадянське суспільство, одночасно має створити повноцінну публічну сферу, яка в широкому сенсі є простором реалізації загальносуспільних інтересів. Проте на етапі становлення громадянського суспільства, коли громадські інституції ще недостатньо розвинені, публічне (державне) управління (як в Україні) переважно представлене органами державної влади та органами місцевого самоврядування. При цьому діяльність владних структур все ще керується стандартами та процедурами раціонального бюрократичного підходу, який недостатньо ефективний для впровадження демократичних принципів врядування в умовах динамічних змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища [92, с. 130].

У міру розвитку громадянського суспільства управління ним стає дедалі більш «публічним», що передбачає активне залучення широких верств населення, громадян, громадських та самоврядних організацій. Н. Гончарук наголошує, що в умовах демократії та високого рівня розвитку громадянського суспільства державна влада фактично трансформується у публічне управління і стає суттєво залежною від суспільства (публіки). У цьому контексті правомірно говорити про «публічну владу» та «публічне управління» як об'єднання державного управління (у вузькому сенсі) і громадського самоврядування. Це зумовлено єдністю публічних інтересів, цілей і завдань, у досягненні та вирішенні яких обидві системи беруть активну участь, а також самою природою управлінської діяльності [25].

Науковці Н. Нижник та Н. Гончарук підкреслюють важливість переходу від традиційного державного управління до публічного, вважаючи його становлення та вдосконалення оптимальним шляхом поліпшення ситуації в державі. Вони вказують на процес «роздержавлення управління», викликаний впливом глобалізації, інтеграції та фрагментації [85, с. 12].

Відомий український вчений у сфері державного управління, В. Бакуменко, стверджує, що розуміння сутності державного управління еволюціонувало внаслідок розвитку демократії та громадянського суспільства у світі та в Україні. Таким чином, сьогодні аспект взаємодії держави та громадянського суспільства в державному управлінні є критично важливим, на відміну від традиційного підходу, який розглядав державне управління виключно як організуючий та регулюючий вплив держави на життєдіяльність людей, що спирається на її владну силу, з метою її впорядкування, збереження чи перетворення [5].

У Програмі розвитку ООН використовується визначення терміна «публічне управління», обґрунтоване американським науковцем Дж. Шавріцом у Міжнародній енциклопедії державної політики та адміністрування. На його думку, публічне управління – «це галузь практики і теорії, яка є ключовою для публічного адміністрування та зосереджена на внутрішній діяльності державних установ, зокрема на вирішенні таких управлінських питань, як контроль, керівництво, планування, організаційне постачання, забезпечення інформаційними технологіями, управління персоналом, та оцінки ефективності» [87].

І. Аль-Атті визначає публічне управління як «різновид суспільно корисної діяльності, який здійснюється певною сукупністю суб'єктів, у т. ч. органами державної влади, місцевого самоврядування тощо». Цей вид управління значно підвищує ефективність управлінської діяльності завдяки високому рівню громадської підтримки та консолідації суспільства навколо спільних цілей [2].

Публічне управління є багатоаспектним поняттям, яке охоплює державне управління та місцеве самоврядування. Воно становить цілий науковий напрям із дослідницькими областями, як-от: державний менеджмент (державна служба), аналітика державних програм і політик (стратегічне планування) та взаємодія держави, бізнесу й громадян (GR-менеджмент). З огляду на це, публічне управління функціонує як система, що

складається з державних, місцевих та некомерційних структур, створених для задоволення суспільних інтересів і розв'язання колективних проблем.

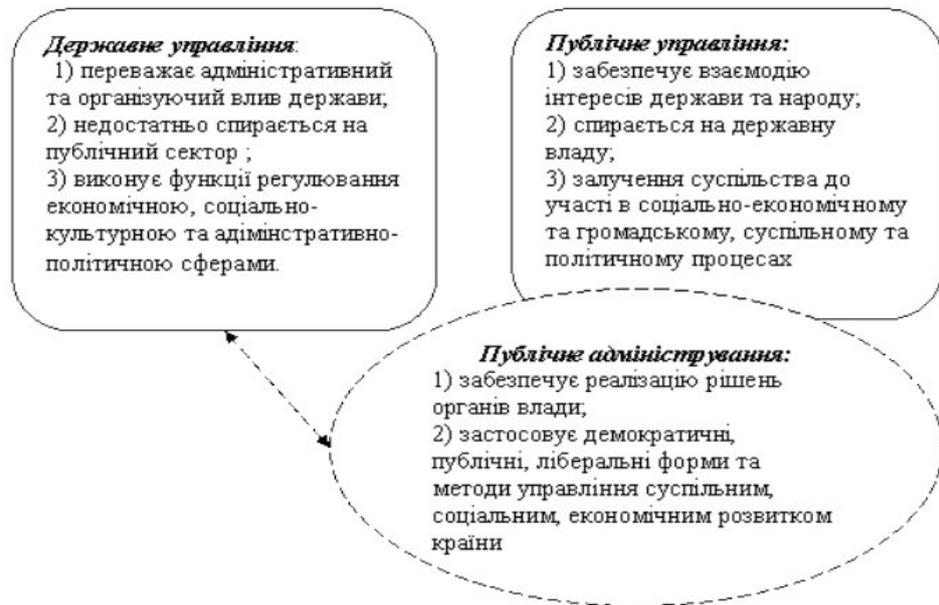


Рис.1.1. Державне управління, публічне управління, публічне адміністрування (на основі [87])

Ключового значення в публічному управлінні набуває якість зворотних зв'язків та виконання управлінських рішень, які спрямовані на:

- захист суспільних інтересів через громадські фонди, профспілки та громадські організації;

- відстоювання інтересів громадян (що включає оподаткування, законотворчу та правову практику, підготовку й реалізацію соціальних програм);

- взаємовідносини з комерційними підприємствами (зокрема, їх правове регулювання та державно-приватне партнерство).

О. Вольська розглядає публічне управління як систему, що інтегрує механізми державного управління (політичний, правовий, організаційний, економічний) та механізм місцевого самоврядування (кадрова,

адміністративна та організаційна складові). Окрім цих механізмів, публічне управління реалізується через надання публічних послуг. Суб'єктами публічного управління (держава та уповноважені нею органи й особи) здійснюється керуючий вплив на об'єкти управління – суспільні відносини, їхніх учасників, процеси та феномени [20].

Отже, сучасна концепція публічного управління являє собою складну, відкриту систему людських взаємовідносин. Ця система реалізується органами публічної влади за допомогою певних методів, механізмів, інструментів та інших складових, ґрунтуючись на принципах відкритості та прозорості державного управління і публічного адміністрування.

О. Надьон, І. Хмиров та Т. Луценко зазначають, що управлінський характер і правова природа функцій держави зумовлюють наявність таких специфічних ознак публічного управління, як:

- у процесі його здійснення відбувається формування та реалізація цілей, завдань, функцій та інтересів держави і її суб'єктів, а також забезпечуються конституційні права та законні інтереси громадян;

- управлінські функції виконуються спеціальними суб'єктами, які здебільшого формуються державою, діють за її дорученням, наділені необхідними державно-владними повноваженнями та функціонують у межах компетенції, визначеної у відповідних правових актах;

- більшість управлінських зв'язків опосередковуються нормативними актами [69, с. 15] (табл. 1.1).

Таким чином, публічне управління має два основні аспекти: політичний (або телеологічний) та адміністративний. Перший зосереджений на цілепокладанні, а другий – на цілездійсненні. Умовно ці аспекти можна розрізняти як політичне публічне управління та адміністративне публічне управління (рис.1.2).

О. Скидан доводить, що публічне управління традиційно поділяється на кілька специфічних видів [89].

Міжнародне публічне управління. Воно реалізується органами, створеними світовою спільнотою на основі державних угод (наприклад, Генеральна Асамблея, Організація Об'єднаних Націй, Рада Безпеки, регіональні міжнародні об'єднання). Отже, цей вид формується на базі державного управління та здійснюється відповідними міжнародними органами.

Таблиця 1.1

Ознаки публічного управління

№	Ознака публічного управління	Зміст ознаки
1	Соціально-політична природа	Публічне управління є соціальним і політичним явищем, видом суспільної діяльності, пов'язаним зі здійсненням державної влади в демократичній країні на засадах поділу влади на законодавчу, виконавчу та судову
2	Процесуальний характер	Охоплює процеси цілевизначення, цілепокладання та цілездійснення, включаючи політичний і адміністративний аспекти
3	Цілеспрямований державний вплив	Виступає як систематично здійснюваний цілеспрямований вплив держави на суспільну систему, суспільні процеси, свідомість, поведінку та діяльність особи з метою реалізації державної політики
4	Відповідність цілям і функціям держави	Цілі та функції публічного управління є адекватними цілям, функціям і завданням держави та формуються з урахуванням соціально-економічного і політичного стану
5	Політичне формування цілей	Цілі публічного управління формуються політичною системою та реалізуються через механізм держави
6	Нормативна визначеність повноважень	Органи державної влади як суб'єкти публічного управління діють у межах компетенції, визначеної нормативно-правовими актами, та наділені державно-владними повноваженнями
7	Виконавчо-розпорядчий характер	Реалізація цілей здійснюється переважно державним апаратом та органами місцевого самоврядування в межах делегованих повноважень
8	Законодавче формування державного апарату	Державний апарат формується на підставі законодавчих актів за дорученням держави

Джерело: сформовано автором на основі [69]

Публічне державне управління. Воно здійснюється на території окремо взятої країни, навіть якщо вона не визнана світовою спільнотою, оскільки така країна може мати власного президента, парламент та інші органи, що фактично керують політичною, економічною та соціальною ситуацією. Цей

підвид державного управління також іноді називають парадержавним (тобто схожим на державне).

Специфічний підвид публічного управління, що функціонує в автономних утвореннях.

Публічне управління на теренах територіальних колективів у формі муніципальних утворень. Держава закріплює місцеве управління в конституції та законах, яке є недержавним муніципальним управлінням.

Крім того, у посібнику А. Азарова дефініції публічного адміністрування (public administration) поділяються на такі категорії, що відображають різні аспекти його сутності та місії:

- політична полягає у розробленні публічної політики, реалізації публічних інтересів, спільному розв'язуванні складних задач та урядовій діяльності;
- правова здійснює правове регулювання та впроваджує закон у дію;
- управлінська визначається як наукова діяльність, функція уряду та мистецтво;
- професійна визначає публічне адміністрування як окрему професію або академічну сферу [88, с. 10] (рис. 1.2).



Рис.1.2. Категорії публічного управління (складено за [88])

Отже, перш за все, слід виходити з того, що публічне управління відрізняється від інших видів управління низкою ключових характеристик: вирішенням масштабних і різноманітних загальносуспільних справ, наявністю монопольного права регулювання правових відносин, а також суверенітетом та унікальністю, що безпосередньо впливає на процес прийняття управлінських рішень. Діяльнісна модель публічного управління ілюструє ці процеси (наведена на рис. 1.3).



Рис.1.3. Діяльнісна модель публічного управління суспільстві (за [89])

У сучасному контексті публічного управління активно здійснюється пошук не лише прикладних теорій, але й формування єдиної загальної парадигми управління. Безумовно, запозичення зарубіжного досвіду та впровадження окремих державно-управлінських аспектів у практику

вітчизняного публічного управління є можливим лише за умови ґрунтовного вивчення національних особливостей розвитку управлінської системи, а також визначення відповідності її еволюції досягненням світової державно-управлінської науки та практики.

1.2. Основні принципи, функції та рівні державного управління

У науковій літературі публічне управління розглядається як багатогранне та складне явище, для якого досі не вироблено сталого, універсального чи загальновизнаного визначення [43]. Як зазначав професор К. Карнаган через великий та спірний обсяг предмета публічне управління як вид діяльності легше пояснити, ніж чітко дефініювати [112].

Незважаючи на відсутність єдиної дефініції, дослідники пропонують різні підходи до його розуміння. Наприклад, К. Колесникова визначає публічне управління як один із видів суспільного управління, що реалізується через делегування влади суспільству, зокрема через процес децентралізації. У цьому сенсі, чим вищий ступінь децентралізації, тим більш публічного характеру набуває управління [44].

Згідно з Термінологічним словником публічного управління, під цим поняттям слід розуміти діяльність органів державного управління, місцевого самоврядування, представників приватного сектору та інститутів громадянського суспільства. Ця діяльність здійснюється в межах їхніх законних повноважень з метою формування та впровадження управлінських рішень суспільного значення, а також реалізації політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць [86].

О. Оболенський наголошує, що, розглядаючи публічне управління насамперед як управління людьми, органи публічної влади здійснюють вплив на індивідів як особисто, так і через їхні колективи, що виникають природно або створюються за бажанням громадян (наприклад, політичні партії) [68].

А. Мельник зазначає, що публічне управління є видом діяльності, спрямованої на реалізацію загальних інтересів суспільства, і складається з

двох ключових компонентів: державного управління (суб'єкти – органи державної влади) та громадського управління (суб'єкти – громадські організації). Ці два компоненти взаємодіють та взаємодоповнюють один одного, маючи спільні публічні інтереси, і їхня узгоджена діяльність сприяє підвищенню ефективності управлінського впливу [61].

Таким чином, інститути громадянського суспільства відіграють важливу роль у здійсненні публічного управління. До цих інститутів належать:

- добровільні громадські організації та рухи, а також політичні партії на початкових етапах (до залучення до механізму державного управління);
- незалежні засоби масової інформації, які є джерелом громадської думки;
- вибори та референдуми як механізми реалізації демократії та виявлення думки громадян;
- елементи судової та правоохоронної системи, що залежать від громадськості (суди присяжних, народні поліцейські загони тощо);
- благодійні фонди та волонтерські організації;
- релігійні установи;
- професійні та творчі спілки [100].

Взаємодія органів влади з інститутами громадянського суспільства (ІГС – далі) може набувати різних форм, залежно від цілей, характеру завдань, обсягу повноважень суб'єктів та рівня взаємодії (загальнодержавний, регіональний, місцевий) [19] (табл.1.2).

Українські вчені погоджуються, що в умовах сучасних викликів російської військової агресії під загрозою опинилася не лише територіальна цілісність, а й саме існування української нації та її ключові природні права. У цій ситуації громадянське суспільство, об'єднане завданням захисту Батьківщини, виступає як вирішальний чинник забезпечення оборони української держави [74].

Загально визнано, що адміністративно-політична сфера є однією з найважливіших галузей управлінської діяльності в будь-якій країні. Об'єктом такої діяльності виступають суспільні відносини, що виникають у сферах оборони та національної безпеки, закордонних і внутрішніх справ, юстиції [1].

Таблиця 1.2

**Форми взаємодії органів влади
з інститутами громадянського суспільства**

№	Форма взаємодії	Характеристика
1	Участь у нормотворчій діяльності	Залучення ІГС до розробки, експертизи та обговорення проектів нормативно-правових актів з метою врахування інтересів громадськості
2	Громадський контроль	Здійснення моніторингу діяльності органів влади, оцінка ефективності прийнятих рішень, підготовка рекомендацій і пропозицій щодо вирішення соціальних проблем
3	Надання соціальних послуг	Виконання ІГС соціальних функцій та надання послуг населенню на підставі договорів і угод з органами державної влади
4	Консультативно-дорадча співпраця	Створення спільних рад, комісій, робочих груп для врахування громадської думки у процесі формування та реалізації державної політики
5	Професійна підготовка та навчання	Спільна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів, проведення навчальних заходів для державних службовців і представників ІГС
6	Моніторинг громадської думки	Проведення органами виконавчої влади досліджень громадської думки та оперативне реагування на пропозиції і запити громадськості
7	Реалізація спільних проектів	Виконання спільних ініціатив в інформаційній, аналітичній, соціальній та благодійній сферах

Джерело: сформовано автором на основі [95]

Зважаючи на особливості відносин в адміністративно-політичній сфері, публічне управління тут реалізується переважно через діяльність органів державної влади. Це природно, оскільки саме держава має забезпечувати належний рівень безпеки, правопорядку, захищеності, добросусідських відносин та охорону прав і свобод громадян у масштабах всієї країни. Тому ця галузь характеризується централізацією адміністративної вертикалі та

переважанням жорсткіших методів прямого впливу й одностороннього волевиявлення керівних суб'єктів [64].

Для забезпечення ефективності публічного управління адміністративно-політичною сферою ця діяльність має ґрунтуватися на стійкій системі засад та принципів. Згідно з енциклопедичною літературою, принцип – це: 1) основне вихідне положення будь-якої наукової системи, теорії, ідеологічного напрямку; 2) особливість, покладена в основу створення або здійснення чого-небудь [17].

Принципи публічного управління – це керівні положення, які використовуються для роз'яснення сутності та аналізу суспільних процесів, а також для визначення особливостей функціонування публічних органів і суспільства під час управлінської діяльності. Важливою особливістю цих принципів є їхнє закріплення в законодавстві, де юридичне тлумачення дозволяє їх деталізувати та охарактеризувати як стабільні та незмінні [107]. С. Чернов визначає принципи публічного управління як керівні положення, що відображають сутність законів і закономірностей, повинні бути закріплені в нормативно-правових актах і використовуватися як у науковій, так і в практичній діяльності фахівців з управління [86].

Згідно з позицією Л. Приходченко, принципи публічного управління – це основні засади, які відображають загальні та стабільні риси законів і закономірностей управління, яких необхідно дотримуватися в управлінській діяльності. Як елемент теорії управління, ці принципи обумовлені певними законами і водночас відображають сутність та реальність управлінських процесів. Вони є результатом наукових досліджень, формулюються людьми, а їхній зміст і склад залежать від глибини вивчення управлінських взаємин і закономірностей [86].

Як уже зазначалося, публічному управлінню в адміністративно-політичній сфері притаманна централізація адміністративної вертикалі, що впливає і на характерні для цієї галузі принципи. З огляду на це, можна

виділити такі загальні ознаки принципів публічного управління адміністративно-політичною сферою:

- вони є правилами управлінської діяльності, що відображають об'єктивні закономірності розвитку держави та суспільства;
- вони закріплені на законодавчому рівні та визначають конкретні вимоги до функціонування публічної адміністрації;
- охоплюють загальні закономірності, характерні для всіх проявів публічного управління, а не лише для окремих його частин;
- враховують специфіку управління у сферах оборони, внутрішніх справ, національної безпеки, відображаючи більш владний характер відносин.

У контексті євроінтеграційних процесів слушними є міркування І. Грицяка про необхідність орієнтувати реформування публічного управління в Україні на європейський досвід та передбачати впровадження принципів європейського управління. Цей шлях розвитку національних систем публічного управління держав-членів ЄС передбачає використання не лише стандартів, закладених у відповідних принципах, але й конкретного інструментарію для досягнення цілей реформування. Прояви «європеїзації» можна побачити як у загальних принципах суспільного розвитку (демократія, громадянство, дієвість, верховенство права, ринкова економіка), так і в розвитку основних принципів державного управління (належне управління, відкритість, боротьба з поганим управлінням тощо) [29].

Ключові принципи публічного управління, яких повинні дотримуватися країни-кандидати на вступ до ЄС, визначені в правових документах, зокрема в *European Principles for Public Administration (SIGMA papers)* [110].

Загальні принципи SIGMA, які мають бути реалізовані в країнах-членах ЄС, включають:

- верховенство права – органи публічного управління повинні діяти виключно в межах законів та інших нормативно-правових актів, а їхня

правова компетенція дозволяє ухвалювати рішення лише в межах юрисдикції;

- відкритість – діяльність державних органів має бути доступною для громадськості. Це двосторонній процес: з одного боку, існує громадський запит на об'єктивну інформацію та активна позиція громадянського суспільства; з другого – рівень відкритості визначається реальною діяльністю органів влади, спрямованою на максимальне інформування громадськості, що також слугує легітимізації влади [101];

- прозорість – може розглядатися як характеристика публічного управління, що визначається рівнем обізнаності громадян щодо сутності матеріальних і процесуальних аспектів діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, а також зрозумілості їхніх причин, змісту та значення для широкої аудиторії;

- підзвітність – кожен орган управління або посадова особа повинні нести відповідальність за свої дії перед іншими органами влади чи судовими інстанціями, забезпечуючи підзвітність на всіх рівнях [57];

- продуктивність і ефективність – органи влади повинні оптимізувати використання державних ресурсів і забезпечувати ефективне впровадження державної політики.

Враховуючи важливість застосування жорсткіших методів впливу в адміністративно-політичній сфері, принцип дотримання прав та свобод людини є незамінним. При здійсненні управлінської діяльності не допускаються будь-які привілеї або обмеження за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних переконань, статі, етнічного походження тощо.

Принцип безперервності також має важливе значення для публічного управління, оскільки цей процес не припиняється незалежно від вихідних, свят чи інших обставин. Наприклад, згідно зі Стратегічним оборонним бюлетенем України від 17 вересня 2021 року, органи військового управління повинні мати здатність оперативно реагувати на зміну обстановки і постійно

впливати на підпорядковані сили для успішного виконання завдань у визначені терміни. Це досягається шляхом підтримання взаємодії між структурами управління, забезпечення безперервного зв'язку та постійного володіння командувачем (командиром) поточною ситуацією [83].

Ще однією важливою рисою публічного управління в адміністративно-політичній сфері є принцип стабільності. Постійна орієнтація на безпечне освоєння соціально значущих цінностей гарантує стабільність та успіх управлінських процесів [15].

У науковій літературі існують різні підходи до визначення системи публічного управління в адміністративно-політичній сфері. В. Яцук визначає її як комплекс органів державної влади та місцевого самоврядування, які здійснюють організуючий вплив на суспільні відносини шляхом виконання управлінських функцій у межах своєї компетенції згідно з законодавством, а також взаємодію між цими органами [86]. Натомість Н. Нижник розглядає систему публічного управління як комплекс спеціалізованих учасників і процедур управлінського впливу, що забезпечує функціонування суспільства на певній території. Вона організована навколо інституціонального центру, бере на себе основну частину координаційних завдань, розподіляє управлінські обов'язки та забезпечує їх реалізацію [66].

Базуючись на цих визначеннях, можна виокремити три основні компоненти системи публічного управління: суб'єкт управління, об'єкт управління та різноманітні зв'язки, що виникають у процесі управлінської діяльності.

Суб'єкт управління в публічному управлінні охоплює велику кількість учасників: від органів державної влади до окремих громадян. Вітчизняні фахівці в адміністративному праві вважають основними суб'єктами органи виконавчої влади, представників місцевого самоврядування та суб'єктів з делегованими повноваженнями, яким надано право виконувати функції органів виконавчої влади чи місцевого самоврядування [1; 57].

Об'єкти управління – це елементи, на які спрямовано планомірний та організований вплив суб'єкта. Основною метою цього впливу є сприяння розвитку об'єкта, забезпечення його впорядкованості та відповідності певним вимогам. Об'єкт може розглядатися як із елементно-структурного погляду (сукупність людей, груп чи організацій), так і з функціонального (діяльність і поведінка індивідів та груп) [70]. Об'єктом публічного управління є відносини між учасниками публічно-адміністративної системи, спрямовані на досягнення національних цілей та забезпечення інтересів громадян. Предметом публічного управління є сукупність правових та організаційних дій, що утворюють механізм організаційно-правового виконання завдань, поставлених перед органами публічного управління.

Динамічна взаємодія між суб'єктом і об'єктом є важливою складовою системи. Ця взаємодія здійснюється через прямі зв'язки (від суб'єкта до об'єкта, що сприяють прийняттю рішень) та зворотні зв'язки (від об'єкта до суб'єкта, необхідні для коригування дій та визначення результатів).

Що стосується системи публічного управління в адміністративно-політичній сфері, її можна охарактеризувати через різні види управлінської діяльності в конкретних галузях.

Об'єктом управлінського впливу є суспільні відносини, пов'язані із забезпеченням захисту національних інтересів, територіальної цілісності і суверенітету держави [81]. Суб'єктами управління є органи державної влади, громадські інститути та окремі громадяни, які спільно виконують функції захисту національних інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз.

У цій сфері система органів виступає одночасно як суб'єкт і об'єкт управління. Вона включає підрозділи, які виконують як керівні, так і керовані функції, постійно взаємодіючи через прямі зв'язки (розпорядження та накази) і зворотні зв'язки (звіти, інформація про виконання завдань) [10]. Основна мета діяльності – охорона громадського порядку, гарантування безпеки громадян, захист їхніх прав та свобод, попередження, припинення та розкриття правопорушень. Суб'єктами публічного управління щодо всієї

системи Національної поліції є Міністр внутрішніх справ України, посадові особи центрального апарату МВС, керівник Національної поліції та посадові особи центрального органу управління поліцією.

Публічне управління в галузі юстиції охоплює здійснення управлінських функцій, спрямованих на зміцнення законності та забезпечення захисту прав і законних інтересів громадян, організацій, підприємств і держави. Головна мета – реалізація державної правової політики, забезпечення належного виконання законів і підзаконних актів усіма учасниками, а також забезпечення прав і свобод людини у визначеній сфері. Органи юстиції України є частиною виконавчої влади, мають повноваження для управлінської, виконавчої та розпорядчої діяльності відповідно до чинного адміністративного законодавства та необхідні матеріально-фінансові ресурси [77]. Управлінські функції здійснюються на вищому (Кабінет Міністрів), центральному (Міністерство юстиції, Координаційний центр з надання правової допомоги, Центр пробації) та регіональному (міжрегіональні управління Міністерства юстиції) рівнях [72].

Цей вид управління передбачає діяльність органів державної влади, спрямовану на реалізацію зовнішньої політики України. Згідно зі ст. 18 Конституції України, основні цілі – забезпечення національних інтересів та безпеки, розвиток мирного і взаємовигідного співробітництва з іншими країнами, а також дотримання міжнародних норм і принципів [47]. У міжнародних відносинах усі органи, наділені відповідними повноваженнями, діють від імені держави. Повноваження у цій сфері мають Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Міністерство закордонних справ, а також дипломатичні та консульські представництва.

Отже, публічне управління в адміністративно-політичній сфері можна підсумувати як організаційно-регулювальний вплив держави на ключові сфери суспільного життя, які включають оборону і національну безпеку, внутрішні справи, юстицію та реалізацію державної політики у міжнародних відносинах. Цю управлінську діяльність варто розглядати як єдину систему,

що складається з суб'єктів управління, об'єктів управління та взаємозв'язків між ними, які спрямовані на досягнення національних цілей і захист інтересів народу. Важливою складовою є значна роль інститутів громадянського суспільства у здійсненні публічного управління в цій сфері. Ефективна співпраця ІГС з органами державної влади, а також неухильне дотримання європейських принципів публічного управління безпосередньо впливають на формування та розвиток публічного управління як у цілому, так і конкретно в адміністративно-політичній сфері.

1.3. Суб'єкти, об'єкти, інститути державного управління

Як слушно зазначають Л. Біла-Тіунова та Є.Фролова, універсальний характер публічного адміністрування разом із наявністю центрального, місцевого рівнів державної влади та самостійного місцевого самоврядування, а також необхідність підтримання механізму «стримувань та противаг влади» і процеси децентралізації зумовлюють значне розмаїття суб'єктів публічного адміністрування. Проте, станом на сьогодні в Україні офіційне закріплення поняття «суб'єкт публічного адміністрування» відсутнє. Основою для орієнтовного переліку таких суб'єктів слугує суб'єктне наповнення дефініції «суб'єкт владних повноважень» відповідно до Кодексу адміністративного судочинства України, яку використовують для позначення носіїв публічно-владних функцій. Категорія «юридичні особи публічного права» не збігається з усталеною класифікацією суб'єктів публічного адміністрування (органи державної влади, органи місцевого самоврядування, інші суб'єкти делегованих повноважень), оскільки окремі види таких юридичних осіб, по-перше, можуть частково належати до кожної з груп класифікації, а по-друге, одні й ті самі юридичні особи публічного права можуть набувати повноважень суб'єктів різних груп [11].

Публічне управління визначається як процес колективного прийняття та реалізації стратегічних рішень, що базується на узгодженні та координуванні мети і дій усіх ключових учасників [94]. При цьому, за

твердженням І. Аль-Атті, в українському законодавстві поняття «публічне управління» не закріплено, а термін «public» (публічний), що застосовується в іноземній літературі, в Україні досить часто автоматично підміняється терміном «державний» («state»). Незважаючи на це, «публічне управління» як модель управління справами суспільства має інше сутнісне наповнення [95].

Як різновид соціального управління, публічне управління складається з: державного управління (де суб'єктом є держава в особі відповідних структур) та громадського управління (де суб'єктами є недержавні інституції) [105]. При цьому державне управління розглядається у вузькому розумінні, а до громадського управління можна також віднести органи місцевого самоврядування. Л. Новак-Каляєва визначає «публічне управління» як діяльність органів державного управління, місцевого самоврядування, представників приватного сектору та інститутів громадянського суспільства в межах визначених законом повноважень і функціональних обов'язків (планування, організації, керівництва, координації та контролю). Ця діяльність спрямована на формування та реалізацію управлінських рішень суспільного значення, а також політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць. Публічне управління забезпечує значне підвищення ефективності управлінської діяльності завдяки високому рівню громадської підтримки та консолідації суспільства навколо спільних цілей, будучи пов'язаним з демократичними цінностями, принципами верховенства права, поваги до гідності людини, недискримінації, рівності, справедливості, безпеки та ефективності [115].

На думку Р. Мельника, категорія «публічне управління» є надзвичайно складною за своїм змістом, її легше описати, ніж чітко сформулювати. Публічне управління являє собою різновид суспільно корисної діяльності, яку здійснює певна сукупність суб'єктів, зокрема органи державної влади [59].

Слід зазначити, що публічне управління не обмежується лише діяльністю його органів та посадових осіб. Воно також здійснюється за участю, нерідко вирішальною, інститутів безпосередньої демократії. До них належать вибори (коли громадяни вирішують, яка партія формуватиме уряд), відкликання депутатів чи голів муніципальних утворень виборцями у деяких країнах, а також голосування на референдумі для прийняття змін до конституції чи законів [11].

Хоча до повноважень будь-якого керівника організації входить внутрішнє управління, суб'єктів повноважень публічного управління слід шукати в чинних нормативно-правових актах. Чинне законодавство України не містить поняття «суб'єкти публічного управління», але містить інші визначення, що займають важливе місце в цій галузі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Законодавча характеристика публічних осіб держави та їх класифікація

Категорія публічних осіб	Поняття та Посилання на Законодавство	Перелік основних суб'єктів (вибірково)	Прогаляни законодавства та особливості
Службові особи, які займають відповідальне та особливо відповідальне становище	Визначені у примітці до ст. 51-3 Закону України «Про запобігання корупції» (№1700-VII від 14.10.2014)	Особливо відповідальне становище: Президент України, Прем'єр-міністр України, народні депутати України, Генеральний прокурор, Директор НАБУ, Голова НБУ, Секретар РНБОУ, керівники Офісу Президента. Відповідальне становище: Члени КМУ та їх заступники, керівники державних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, особи, посади яких належать до категорій «А» або «Б» державної служби, судді Конституційного Суду України.	Відсутність розмежування: Законом не передбачено чіткого розмежування між службовими особами, які займають відповідальне становище, та особами, які займають особливо відповідальне становище.
Національні публічні діячі (NPEPs)	Фізичні особи, які виконують або виконували в Україні визначні публічні функції (п. 37 ч. 1 ст. 1	Президент України, Прем'єр-міністр та члени КМУ, народні депутати України, голови та судді Конституційного Суду, Верховного Суду та вищих спеціалізованих судів,	Сфокусованість на фінансовому контролі: Визначення використовується переважно для

	Закону України «Про запобігання та протидію легалізації...» № 361-ІХ від 06.12.2019)	Генеральний прокурор, керівники правоохоронних органів, Голова та члени НБУ, керівники адміністративних, управлінських чи наглядових органів держпідприємств, члени керівних органів політичних партій.	цілей фінансового моніторингу та протидії відмиванню коштів.
--	--	---	--

Продовження таблиці 1.3

Категорія публічних осіб	Поняття та Посилання на Законодавство	Перелік основних суб'єктів (вибірково)	Прогаляни законодавства та особливості
Посадові та службові особи інших державних органів (представники влади)	Особи, які: 1) здійснюють функції представників влади; 2) обіймають посади, пов'язані з виконанням організаційно-розпорядчих чи адміністративно-господарських функцій (п. 1 постанови Пленуму ВСУ № 5 від 26.04.2002).	Представники влади: Працівники державних органів, наділені правом ставити обов'язкові вимоги та приймати рішення, обов'язкові для виконання юридичними і фізичними особами.	Дефініції функцій: Чітке визначення «організаційно-розпорядчих» (керівництво колективом/ділянкою роботи) та «адміністративно-господарських» (управління державним/комунальним майном) функцій використовується для розмежування суб'єктів.
Посадові особи юридичних осіб публічного права	Особи, які мають повноваження здійснювати організаційно-розпорядчі чи адміністративно-господарські функції (Рішення НАЗК, ч. 3 ст. 65 ГК України).	Керівник, головний бухгалтер, члени наглядової ради, виконавчого та інших органів управління державних/казенних підприємств та установ.	Невичерпний перелік: Перелік для цілей декларування не є вичерпним. Визначальним фактором є обсяг фактичних повноважень відповідного працівника щодо здійснення згаданих функцій, а не лише його формальна посада

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Таким чином, визначальною ознакою «суб'єктів публічного управління» є повноваження з управління, а саме формування та реалізація управлінських рішень суспільного значення на рівні держави або окремої територіальної громади. Тому коло осіб, які можуть бути віднесені до

«суб'єктів публічного управління», слід визначати шляхом аналізу їхніх повноважень та чинного законодавства України на момент розгляду.

Узагальнюючи проаналізовані наукові джерела та чинне законодавство, варто підкреслити, що термін «публічний» не слід автоматично підміняти терміном «державний». «Публічне управління» та, відповідно, «суб'єкти публічного управління» як модель управління в суспільстві мають інше змістовне наповнення. Публічне управління являє собою різновид суспільно корисної діяльності (впливу), що здійснюється певною сукупністю суб'єктів, включаючи органи державної влади та місцевого самоврядування. Публічне управління повинно забезпечувати підвищення ефективності управлінської діяльності із залученням високого рівня громадської підтримки під час впровадження рішень. Публічно-управлінська діяльність має бути спрямована на задоволення інтересів суспільства, впровадження принципів «good governance» та консолідацію суспільства навколо спільних цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ІНСТИТУЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ ТА ДЕФІЦИТУ РЕСУРСІВ

2.1. Особливості сучасного інституційного забезпечення системи державного управління

Дослідження наукової літератури та аналіз чинного законодавства України [16; 28; 55; 62; 65; 79] дозволяють зробити висновок, що ключовий вектор інституційної трансформації держави спрямований на модернізацію системи державного управління через посилення її публічності та перегляд основних акцентів функціонування. Трансформація відбувається під постійним тиском зовнішніх (екзогенних) та внутрішніх (ендогенних) ризиків, що схематично відображено на рис. 2.1.

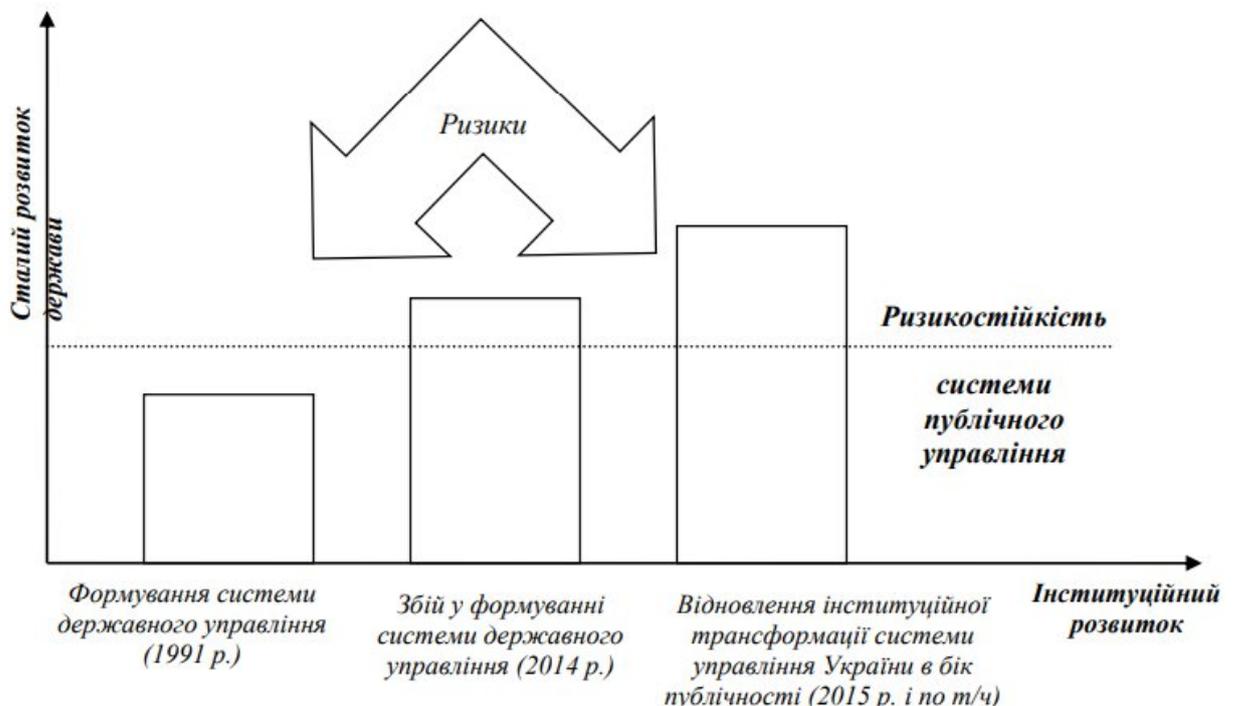


Рис.2.1. Схема особливостей інституційної трансформації системи публічного управління України в умовах ризиків системи безпеки (на основі [36])

У представленій періодизації розвитку системи публічного управління в умовах загроз безпеці межі окремих етапів визначалися прийняттям стратегічних державноуправлінських рішень, які вносили корективи до нормативно-правового поля. Йдеться про зміни до Конституції України, а також ухвалення спеціальних законів і підзаконних актів, що, попри очікування, часто призводили до хаотичності трансформаційних процесів і сприяли збереженню застарілих інституційних проблем у сфері публічного управління.

Аналіз зазначеної проблематики дозволив класифікувати процес інституціоналізації системи публічного управління України через призму безпекового сектору на кілька ключових етапів. Початковий період, що охоплює 1991–1996 роки, визначається як «передумова», коли ухвалення Конституції України заклало фундамент нової організаційної структури управління та проголосило безпеку людини найвищою соціальною цінністю. Наступний етап, який тривав протягом 1997–2005 років, характеризується як «перманентне формування», що пов'язано із законодавчим закріпленням основ національної безпеки у 2003 році для гарантування сталого розвитку та нейтралізації загроз державним інтересам.

Період 2006–2014 років описується як «збій у формуванні», оскільки публічно-управлінські рішення того часу були зосереджені на подоланні наслідків глибоких фінансово-економічних та політичних криз, зокрема через заходи з оптимізації системи центральних органів виконавчої влади. Сучасний етап, що розпочався у 2015 році, позначається як «відновлення реформування». Він супроводжувався впровадженням Стратегії сталого розвитку «Україна-2020» з акцентами на безпеці та відповідальності, а також ухваленням у 2018 році нового закону про національну безпеку. Водночас науковці вказують, що ці кроки не завжди сприяли системному впровадженню сучасних трендів соціально орієнтованої безпеки на теренах держави [60; 79].

Ураховуючи викладене, ключовим завданням постає зміцнення інституціонального середовища України через законодавче закріплення фундаментальних засад публічного управління та безпеки. Базуючись на положеннях теорії інституціоналізму та соціального менеджменту, пропонується інтегрувати в правове поле принципи, що орієнтують безпекову політику на стандарти цивільного захисту ЄС та створюють умови для економічного зростання через розвиток середнього класу як національної ідеї. Разом із цим необхідно гарантувати непорушність прав людини, рівність і безбар'єрність їх реалізації, а також запровадити дієвий публічний контроль із чіткою персоналізацією відповідальності за порушення встановлених суспільних правил.

Розвиток інституційної трансформації має здійснюватися виключно крізь призму безпеки в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективах, що передбачає захист інтересів особистості, суспільства та держави. На цій основі доцільно розглядати концепцію «реактивного» та «проактивного» функціонування управлінської системи. Якщо в умовах поточної зовнішньої агресії пріоритетним є «реактивне» реагування на безпосередні загрози, то стратегічна стійкість інституцій можлива лише за умови «проактивного» підходу. Останній передбачає синкретичне поєднання правових та організаційних механізмів, спрямованих на профілактику ризиків і забезпечення сталого розвитку, що візуалізовано в комплексній моделі інституційного поступу (рис. 2.2).

У межах запропонованої концепції доцільно виокремити три взаємопов'язані функціональні блоки, які забезпечують системність перетворень. Перший блок фокусується на безперервному моніторингу як внутрішнього, так і зовнішнього інституційного середовища, у якому функціонує публічне управління. Другий блок передбачає глибокий аналіз детермінант та кількісну і якісну оцінку рівнів ризику, що загрожують інституційному поступу системи. Третій блок об'єднує в собі нормативно-правову базу, методичний інструментарій та інформаційно-аналітичне

забезпечення, що є критично важливими для підтримки сталого розвитку управлінських структур.

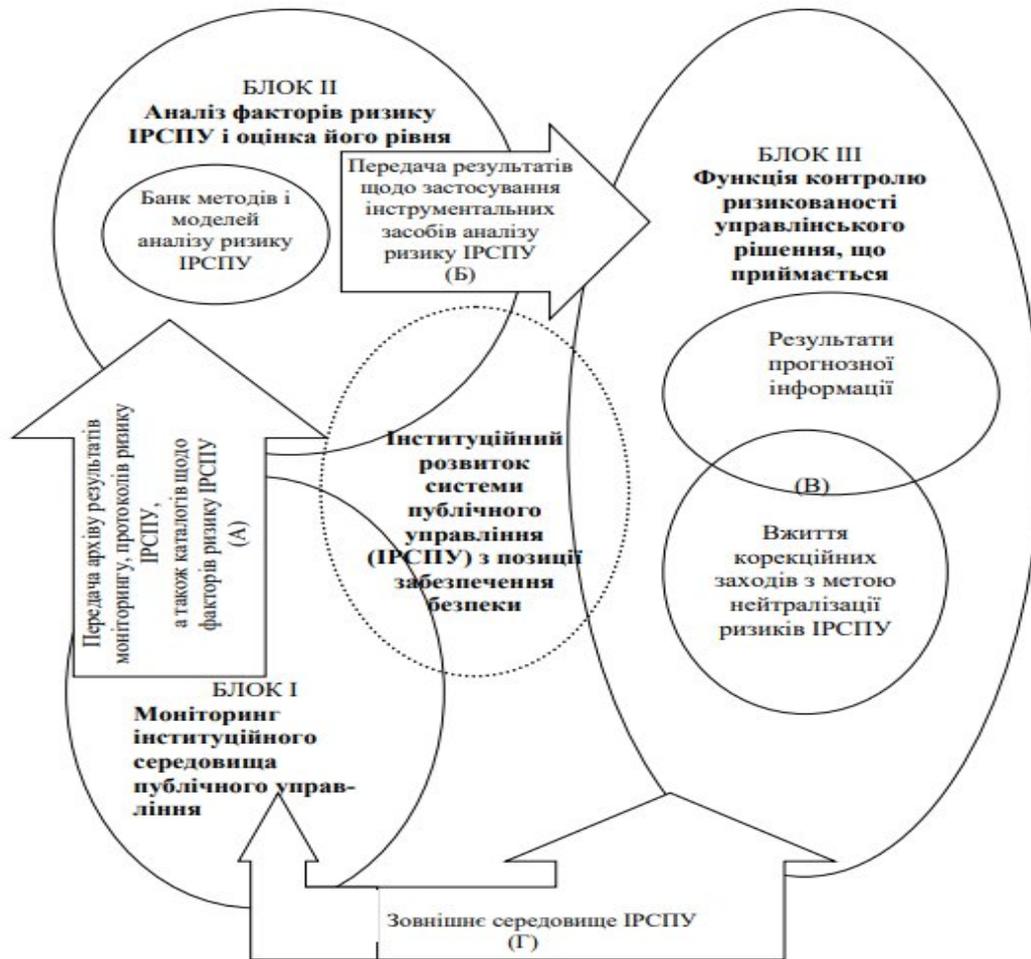


Рис.2.2. Концепція «проактивного» інституціонального розвитку системи публічного управління в Україні з позиції забезпечення її безпеки (на основі [36])

Фундаментальним елементом загальної стратегії ризик-менеджменту є вивчення природи та конкретних обставин виникнення загроз, які впливають на трансформацію систем публічного управління та безпеки. Для досягнення цієї мети необхідно здійснювати всебічне дослідження інституційного оточення, оскільки саме на основі цих даних стає можливим розширення та корекція завдань комплексного управління ризиками. Такий підхід дозволяє перейти до моделі «проактивного» інституціонального розвитку в Україні, де

стратегічне планування випереджає потенційні кризи завдяки вчасному виявленню вразливих місць у державному апараті.

Система ризик-менеджменту в контексті публічного управління та безпеки обов'язково охоплює етап моніторингу внутрішнього і зовнішнього інституційного середовища. Цей процес виконує критично важливу функцію ідентифікації та відбору ризиків, які можуть виступати як стимулами для розвитку й підвищення стійкості системи, так і деструктивними чинниками, що послаблюють інституційну спроможність держави (А). Початковий етап, або блок «вхід», забезпечує надходження оперативних даних про поточний стан інституційного розвитку публічного управління та фактори впливу навколишнього середовища (Г). Оскільки соціально-економічна стабільність країни та добробут населення є надзвичайно чутливими до будь-яких політичних чи економічних коливань, держава зобов'язана формувати потужний інституційний потенціал, здатний ефективно нейтралізувати негативні впливи та загрози.

У межах другого інформаційного блоку (Б) здійснюється безпосередній аналіз та оцінювання ризиків інституційної трансформації системи публічного управління України крізь призму безпекових пріоритетів. Отримана на попередньому етапі інформація опрацьовується за допомогою спеціалізованих методів, що дозволяє спрогнозувати ймовірні небажані наслідки реалізації стратегічних рішень. Завдяки такій аналітичній роботі вдається чітко встановити фактори ризику та їхні комбінації, які створюють ситуації невизначеності під час прийняття управлінських рішень, забезпечуючи тим самим перехід до обґрунтованого вибору оптимальних сценаріїв розвитку.

Процес оцінювання ризиків завершується порівнянням фактичних показників із гранично допустимими значеннями, що дозволяє визначити доцільність подальших управлінських кроків. У ситуації, коли розрахований рівень ризику не виходить за межі встановленого порогу, процедура контролю вважається завершеною, а відповідний протокол стає фундаментом

для переходу до реалізації заходів у межах третього блоку (В) представленої моделі ризик-менеджменту. Якщо ж ризики перевищують допустимі норми, система повертається до другого аналітичного блоку (Б) для повторного опрацювання, що триває до моменту досягнення прийнятних параметрів інституційної спроможності. У разі неможливості мінімізувати загрози до безпечного рівня, первинне управлінське рішення підлягає безумовному відхиленню (Г).

Варто зауважити, що в науковому середовищі досі тривають дискусії щодо змісту поняття інституційної спроможності держави, що зумовлено різним тлумаченням категорій «інститут» та «інституція» [16]. Оскільки термін «інституційний» пов'язується з офіційним нормуванням суспільних відносин та правилами людської життєдіяльності [55, с. 299], науковці, зокрема О. Баштанник, пропонують чітке розмежування дефініцій. Під інституціональною спроможністю (від англ. «institutional capacity») розуміють здатність системи регулювати суспільно-політичні відносини на основі демократичних цінностей та європейських стандартів, тоді як інституційна спроможність розглядається як функціональна здатність конкретних структур виконувати поставлені завдання за наявності необхідних ресурсів [13].

Такий підхід дозволяє глибше дослідити емерджентність інституціональної системи публічного управління через призму специфічних детермінант, які визначають її регулятивні та функціональні властивості. На наше переконання, врахування цих теоретичних засад має критичне значення для практичного зміцнення державної архітектури, оскільки забезпечує баланс між нормативною стійкістю інститутів та ефективною діяльністю конкретних організацій [2].

Певну альтернативу попереднім поглядам пропонують Н. Колісніченко та М. Войновський [46], чію позицію варто підтримати в частині того, що інституціональна спроможність, зокрема на рівні місцевого самоврядування, є характеристикою безпосередньо самих інституцій чи органів [55, с. 299].

При цьому твердження про те, що інституційна спроможність поглинає інституціональну, є дискусійним і нагадує класичну дилему про першочерговість курки чи яйця. На наше переконання, доцільніше акцентувати увагу на взаємозалежності організаційної підсистеми органів влади та системи правових і соціальних інститутів, оскільки ці компоненти не можуть ефективно функціонувати один без одного. Таким чином, інституціональну спроможність держави можна трактувати як здатність органів діяти на легітимній основі, яку вони ж самі формують та модернізують у межах єдиного правового поля.

У цьому контексті інституційна спроможність держави вимагає оперативного та всебічного виявлення ризиків у системі публічного управління та безпеки, а також адекватного реагування на них. Ключове місце в системі ризик-менеджменту посідає вибір стратегій попередження та мінімізації загроз інституційному поступу, що безпосередньо впливає на результативність державного управління. Попри розмаїття специфічних методів зниження ризиків у світовій практиці, для забезпечення стабільного інституційного розвитку України пріоритетним є впровадження універсальних інструментів, що мають широку сферу застосування та доведену ефективність.

Отже, комплексний ризик-менеджмент у вітчизняній системі публічного управління, спрямований на її результативну трансформацію та євроінтеграцію, слід розглядати як стратегічний вектор оптимізації через нейтралізацію ризиків. Його впровадження має на меті гармонізацію інтересів громадян і владних структур у межах цілісної системи безпеки. Кінцевою ціллю такого управління є створення безпечного підґрунтя для сталого розвитку та зростання добробуту населення, що досягається через ефективну діяльність органів влади в умовах невизначеності, яка може як стимулювати, так і перешкоджати реалізації стратегічних цілей держави.

Результати проходження переддипломної практики в ТОВ «Айлок» дозволили провести комплексне дослідження практичних аспектів взаємодії

приватного бізнесу з державними інститутами, що стало вагомим емпіричним підтвердженням теоретичних засад інституційної трансформації публічного управління. У сучасних реаліях вітчизняна система державного управління перебуває у фазі фундаментальних структурних перетворень, які стимулюються євроінтеграційними зобов'язаннями, масштабною діджиталізацією публічних сервісів та критичними вимогами безпеки в умовах воєнного стану. Безпосередній аналіз операційної діяльності ТОВ «Айлок» засвідчив, що попри задекларовані реформи, чинна система інституційного забезпечення все ще потерпає від значної фрагментованості та дефіциту горизонтальної координації між різними органами влади. Це знаходить відповідний вияв у надмірній бюрократизації процедур, частому дублюванню функціональних обов'язків різними відомствами та суттєвому розриві у цифровій зрілості окремих державних установ. Для підприємств транспортно-логістичного сектору такі системні недоліки трансформуються у цілком реальні бар'єри: ускладнення митних процедур, затримки у ліцензуванні та надмірне навантаження під час документального супроводу міжнародних операцій.

Водночас спостерігається активне впровадження державою інноваційних інструментів інституційного розвитку, що повністю корелює із концепцією «проактивного» управління та стратегічного ризик-менеджменту. Розвиток цифрової інфраструктури, зокрема через платформу «Дія» та модернізовані системи електронного митного декларування, спрямований на підвищення прозорості та підзвітності владних інститутів. Проте на практичному рівні зафіксовано відчутний дисонанс між динамікою оновлення законодавчої бази та реальною спроможністю окремих установ імплементувати ці зміни. Такий стан справ підкреслює перехідний характер української інституційної системи, де прогресивні цифрові ініціативи вимушено співіснують із застарілими адміністративними звичками, інертністю бюрократичного апарату та гострим кадровим дефіцитом у державних структурах.

Детальна оцінка інституційних практик взаємодії ТОВ «Айлок» із податковими, митними та сертифікаційними органами дозволила ідентифікувати низку критичних ризиків, що безпосередньо впливають на економічну стійкість підприємства. До них належать надмірна складність регуляторного поля у сфері зовнішньоекономічної діяльності, нестабільність нормативно-правових вимог, що часто змінюються без належного адаптаційного періоду, а також відсутність уніфікованих стандартів комунікації між бізнесом та державою. Ці фактори створюють середовище високої інституційної невизначеності, яка, згідно з теоретичною моделлю ризик-менеджменту, вимагає негайного впровадження механізмів нейтралізації деструктивних впливів.

Разом із тим, не можна ігнорувати позитивний вплив модернізаційних зрушень, таких як перехід на електронний документообіг та поступова гармонізація українських сертифікаційних процедур із європейськими стандартами. Для логістичного бізнесу, де швидкість операцій є ключовим показником ефективності, такі зміни мають критичне значення, оскільки вони безпосередньо впливають на рентабельність та конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку. Отже, сучасний етап розвитку публічного управління в Україні вимагає не лише точкових реформ, а й формування цілісної інституційної спроможності, здатної забезпечити гармонійне поєднання інтересів держави та приватного сектору в умовах ризиків та невизначеності.

2.2. Функціонування інститутів державного управління в умовах збройної агресії та ресурсного дефіциту

Протягом останнього десятиліття Україна зазнала низки масштабних потрясінь, серед яких глибокі кризові явища, революційні події, пандемія та повномасштабна військова агресія, що суттєво деформували всі сфери суспільної життєдіяльності. Ці виклики актуалізували роль ефективного публічного управління, головним завданням якого сьогодні є не лише

підтримка стабільного функціонування державних інститутів, а й стратегічне визначення оптимальних векторів розвитку в умовах жорсткої ресурсної економії. Військова агресія Росії, що розпочалася 24 лютого 2022 року, зумовила запровадження на всій території держави воєнного стану згідно з Указом Президента № 64/2022 [79] та його подальшими продовженнями. Відповідно до законодавства про правовий режим воєнного стану, органи виконавчої влади, військове командування та органи місцевого самоврядування продовжують виконувати свої конституційні повноваження, проте з суттєвими корективами, зумовленими необхідністю безперервного надання критично важливих послуг населенню в умовах постійних загроз [79].

Специфіка функціонування публічного управління в цей період визначається не лише правовими трансформаціями, а й безпосереднім зовнішнім силовим тиском, що є ключовою передумовою для запровадження особливих режимів управління. В умовах тривалого військового конфлікту держава змушена радикально переглядати підходи до економічної політики, віддаючи пріоритет витратам на оборону, національну безпеку та підтримку критичної інфраструктури. Такий підхід передбачає встановлення жорсткого державного контролю за розподілом стратегічних товарів, послуг та ресурсів, що дозволяє мобілізувати економічний потенціал країни для потреб фронту та забезпечення соціальної стійкості тилу [4, с. 5].

Незалежно від зовнішніх обставин, фундаментальною місією публічного управління залишається регулювання та вдосконалення механізмів адміністративної діяльності. У демократичному суспільстві ця система покликана визначати стратегічні пріоритети сталого розвитку держави, одночасно гарантуючи неухильне дотримання конституційних прав і свобод громадян. Попри це, вітчизняна модель управління має низку критичних недоліків, серед яких ключовими є високі корупційні ризики у державному секторі, недосконалість нормативно-правової бази, дефіцит

кваліфікованих кадрів, обмежена прозорість діяльності та розмитість меж між політичною і суто управлінською сферами за низького рівня контролю.

Навіть в умовах воєнного стану усунення цих деструктивних чинників є життєво необхідним, адже їх ігнорування може спровокувати глибоку системну кризу, що підірве здатність держави чинити опір агресору. Як слушно зазначає О. Л. Молошна, публічне адміністрування має функціонувати як універсальний правовий механізм, що забезпечує ідентифікацію та реалізацію суспільних потреб у межах чітко визначених прав та обов'язків [62].

Світовий досвід функціонування держав у періоди збройних конфліктів дозволяє виокремити найбільш критичні загрози, до яких належать дестабілізація системи управління, радикальна трансформація економічної структури, різке скорочення бюджетних доходів, загострення соціально-демографічних проблем, зростання бідності та інфляційних процесів, а також суттєве погіршення інвестиційної привабливості. Наприклад, досвід Грузії 2008 року продемонстрував необхідність оперативного відновлення зруйнованої інфраструктури, вирішення проблем масового внутрішнього переміщення осіб та подолання внутрішньополітичного тиску на уряд [55]. Своєю чергою, досвід Хорватії 1991–1995 років свідчить про неминучість болючих реформ, зокрема припинення субсидування збиткових галузей соціалістичного зразка, як-от суднобудування, та вимушене прискорення лібералізації ринку через дерегуляцію цін і торговельних обмежень [3].

Досвід Ізраїлю, для якого воєнні дії середини минулого століття стали фактичною боротьбою за незалежність, демонструє приклад успішного впровадження «нової економічної політики». З 1952 року країна відмовилася від розподільної системи та державного регулювання цін, зосередившись на масштабних інфраструктурних проєктах: розбудові енергетики, створенні загальнонаціональної системи водопостачання та розвитку морських портів. Значна державна підтримка аграрного сектору та легкої промисловості в поєднанні з десятиліттям пріоритетного розвитку військово-промислового

комплексу дозволила Ізраїлю стати світовим лідером в оборонній галузі, яка перетворилася на ключового роботодавця та джерело бюджетних надходжень через експорт озброєнь [65].

Попри цінність міжнародних практик, повне копіювання зарубіжного досвіду в сучасних українських реаліях є неможливим, оскільки держава вже перебуває в умовах тотальної війни. Водночас існуючий масив інституційних проблем суттєво гальмує адаптацію публічного управління до стандартів безпеки та оборони. Однією з найгостріших перепон є незавершеність адміністративно-територіальної реформи, що загрожує інституційній рівновазі між центральною владою та місцевим самоврядуванням. У професійних колах тривають дискусії щодо необхідності одночасного завершення децентралізації та зміцнення владної вертикалі не лише на період бойових дій, а й у довгостроковій перспективі.

Додаткові труднощі зумовлені неефективним розподілом функцій між державними структурами, місцевою владою та неурядовим сектором у питаннях публічного управління, економічного регулювання та формування мобілізаційного резерву. Застаріла система військового обліку та недосконалість інституту територіальної оборони, законодавче регулювання якого відбувалося вже безпосередньо під час активних бойових дій, також обмежують ефективність управління. Особливої уваги потребує діяльність органів влади на тимчасово окупованих територіях та в зонах конфлікту, де окрім забезпечення гуманітарних потреб і безпеки населення, виникають критичні питання евакуації, збереження документації та логістики. За даними Національного агентства України з питань державної служби, управлінська система в таких регіонах змогла частково адаптуватися, продовжуючи представляти державні інтереси навіть у критичних умовах [60, с. 46]. Крім того, інституційна спроможність держави послаблюється через високий рівень корупції та безпринципність окремих посадовців, що проявляється у зловживаннях при розподілі гуманітарної допомоги, земельних ресурсів та ухиленні від оподаткування.

Додатковим стратегічним чинником виступає модернізація професійної підготовки публічних службовців через розгалужену систему підвищення кваліфікації. Специфіка воєнного стану ставить перед управлінцями безпрецедентні виклики, які не мали аналогів у їхній попередній практиці, що робить організацію інтенсивного навчання та оперативного обміну досвідом критично важливим вектором державної політики. Наразі особливої актуальності набуває поширення дієвих алгоритмів вирішення кризових проблем та впровадження інноваційних форм навчання, які б дозволили службовцям швидко адаптуватися до мінливих умов і брати участь у профільних освітніх програмах для підвищення інституційної стійкості країни [60, с. 47].

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що на сучасному етапі життєво необхідною є розробка та впровадження комплексних заходів, спрямованих на нівелювання існуючих інституційних дефіцитів у сфері публічного управління. Це має реалізовуватися через інституційну стандартизацію регулювання галузі, яка б інтегрувала передовий зарубіжний досвід та базувалася на сучасному розумінні стратегічного планування. Лише системне стратегування як загальнодержавного, так і регіонального розвитку дозволить забезпечити сталий прогрес України та її здатність ефективно протистояти глобальним і локальним загрозам у довгостроковій перспективі.

Державна стратегія регіонального розвитку України повинна чітко диференціювати стратегічні пріоритети для різних груп територій, виходячи з їхньої специфіки: прикордонних із країнами ЄС, сусідніх із агресором, приморських, центральних або тих, що безпосередньо постраждали від бойових дій. Ефективність цього процесу залежить від гармонізації планування на державному, регіональному та локальному рівнях, що має супроводжуватися розробкою щорічних планів розвитку з відповідним бюджетним підкріпленням. Логіка такої взаємодії вибудовується через послідовну реалізацію п'яти етапів: від визначення ролі великих макрорегіонів у загальнодержавній стратегії до формування обласних

стратегій, розробки планів розвитку районів і громад, їхнього щорічного затвердження та фінального закріплення видатків у бюджетах усіх рівнів. При цьому надзвичайно важливо, щоб цілі територіальних громад не суперечили стратегічному баченню розвитку субрегіону чи регіону в цілому, забезпечуючи цілісність просторового поступу держави [16, с. 33].

Впровадження такої моделі стратегування спрямоване на консолідацію зусиль державних органів, місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства. Цей процес мають підтримувати два ключові інструменти. Фінансово-економічний механізм фокусується на забезпеченні сталого ресурсного підґрунтя для реалізації стратегічних документів, стимулюванні конкурентного середовища та оптимізації використання людського й природного потенціалу через подолання монополій та реформування неефективної власності. Соціальний механізм, своєю чергою, орієнтований на трансформацію соціальних інститутів і зміцнення громадянського суспільства, що дозволить усунути інституційні бар'єри, які наразі стримують як загальнонаціональний, так і місцевий розвиток.

Підсумовуючи проведені дослідження, можна констатувати, що в умовах воєнного стану питання оптимізації публічного управління набуває критичної актуальності. Першочерговим завданням постає налагодження дієвої синергії між державними органами, місцевим самоврядуванням та неурядовим сектором для подолання інституційних бар'єрів, які обмежують адаптивність держави до викликів війни та стримують перспективи післявоєнного відновлення. Найбільш гострими проблемами сьогодні є нормативно-правові прогалини в реалізації адміністративно-територіальної реформи, а також прояви безпринципності з боку окремих представників соціуму та посадових осіб, що підриває довіру до інституцій.

Важливу роль у стабілізації системи відіграє впровадження сучасної моделі стратегічного управління державним та регіональним розвитком, яка б повною мірою відповідала безпековим запитам сучасності. Для зміцнення кадрового потенціалу та підвищення ефективності роботи публічного

сектору доцільно активно впроваджувати механізми дистанційної роботи службовців, спрощувати процедури найму нових фахівців, залучати експертів із військовим досвідом до роботи у військових адміністраціях та масштабувати програми підвищення кваліфікації, адаптовані до специфіки кризового менеджменту.

Окремо слід підкреслити позитивний вплив децентралізаційної реформи на стійкість управлінської вертикалі в Україні, оскільки вона дозволила розширити межі відповідальності місцевої влади, надавши громадам необхідні важелі для самостійного вирішення локальних проблем та контролю за якістю публічних послуг навіть у надскладних умовах.

Сьогоднішня потреба у модернізації публічного управління в Україні, яка обрала стратегічний вектор на європейську інтеграцію, зумовлена недостатньою спроможністю владних структур ефективно виконувати зобов'язання перед суспільством. Цей процес передбачає адаптацію системи до стандартів та принципів ЄС, імплементацію європейських цінностей та системне підвищення якості управлінських процесів. Модернізація виступає фундаментальним чинником радикального оновлення соціуму, що має на меті створення такої сервісної моделі держави, яка забезпечує високий рівень життя, соціальну стабільність та демократію. На наше переконання, цей процес є комплексним і динамічним перетворенням, що охоплює реформування організаційно-правових, інституційних, соціальних та економічних аспектів для переходу управління до сучасного, адаптивного стану.

Здобуття статусу кандидата на членство в ЄС відкриває перед Україною широкі можливості для прискорення реформ, зокрема через доступ до фінансових інструментів, таких як Інструмент допередвступної допомоги (ІРА), а також залучення довгострокових кредитів, грантів та технічної підтримки. Попри те, що Україна вже імплементувала близько 70% правового доробку ЄС (*acquis communautaire*), включно зі стандартами та нормами в різних сферах, процес модернізації залишається безперервним.

Країна продемонструвала значні успіхи в розвитку демократії, децентралізації та діджиталізації, що разом із активним громадянським суспільством створює міцне підґрунтя для подальшого поступу [3].

Для збереження статусу кандидата та переходу до наступних етапів інтеграції Європейська комісія визначила сім ключових вимог, які Україна має виконати. Вони стосуються реформування Конституційного суду, продовження судової та антикорупційної реформ, боротьби з відмиванням коштів, впровадження антиолігархічного законодавства, а також гармонізації медійної сфери та захисту прав національних меншин [8]. Незважаючи на стійкі макроекономічні показники та значну роботу з гармонізації законодавства, досягнуті до 2022 року, повномасштабна війна з РФ актуалізувала модернізацію як питання виживання держави. У сучасних реаліях лише сильна та розвинена інституційна система здатна захистити національний суверенітет, населення та забезпечити сталий розвиток у кризових умовах.

Для глибшого розуміння природи сучасного конфлікту важливо враховувати розбіжність стратегічних цілей сторін. Як зазначає Д. Осипенко, якщо для українського народу війна є екзистенційною боротьбою за власну ідентичність та самобутність, то для російської сторони українська державність сприймається як пряма загроза їхній системі через несумісність світоглядів. Більше того, агресія РФ спрямована не лише проти України, а й опосередковано проти Заходу, цінності якого Москва вважає руйнівними для своєї політичної моделі [16].

У межах Європейського Союзу сприйняття війни також не є однорідним і часто продиктоване прагматичними національними інтересами. С. Желіховський вказує на особливу позицію Угорщини, яка тривалий час демонструвала приховану підтримку РФ, обмежуючи транзит зброї та виступаючи проти енергетичного ембарго. Франція та Німеччина тривалий період орієнтувалися на швидке припинення конфлікту, тоді як Велика Британія послідовно протидіяла посиленню впливу Москви в Європі.

Найбільш активну підтримку Україні надають країни Балтії, Польща та Чехія, які усвідомлюють себе наступними цілями агресора, тоді як США та Туреччина діють відповідно до власних глобальних стратегічних завдань [4]. Проте варто зауважити, що останнім часом спостерігається консолідація міжнародної спільноти, яка об'єднує зусилля для надання Україні всебічної допомоги задля Перемоги та майбутнього відновлення.

У цьому контексті модернізація вітчизняного публічного управління повинна базуватися на імплементації європейських імперативів. Ю. О. Мелков наголошує на важливості глибокого осмислення та впровадження принципів толерантності, поваги до прав людини та захисту меншин. Ключовою цінністю у цьому процесі виступає демократія, яка є не лише орієнтиром самоідентифікації в умовах смислової війни, а й фундаментом для адміністрування. Розвиток інформаційних технологій та віртуальних спільнот відкриває нові перспективи для впровадження електронної демократії та демократії участі, де компетенція та активне залучення громадян стають головними рушіями інституційних змін [59].

Доцільно підтримати позицію С. В. Куйбіди щодо безперервності процесу модернізації України, яка має тривати на кожному етапі – від воєнного стану до повоєнного відновлення, спираючись на ефективне використання як внутрішніх ресурсів, так і зовнішньої допомоги. У період активних бойових дій функціонування економіки набуває дуалістичного характеру, поєднуючи директивний та ринковий підходи. Директивний сектор зосереджується на першочерговому забезпеченні потреб оборони та підтримці життєдіяльності цивільного населення через гарантування поставок продуктів і комунальних послуг. Водночас ринковий сектор мусить адаптувати свою структуру до умов звуженого внутрішнього та специфічного міжнародного попиту, поступово закладаючи підвалини майбутньої модернізованої економіки. Територіальне співвідношення між цими двома моделями управління безпосередньо залежить від географічної близькості регіонів до зони ведення бойових дій [52].

Стратегічним пріоритетом у всіх фазах трансформації залишається розвиток військово-промислового комплексу з акцентом на створенні замкнутих циклів виробництва та захисті критичних промислових об'єктів. Проте реалізація цих планів стикається із серйозними демографічними та соціальними викликами. Масштабна вимушена міграція, яка станом на вересень 2022 року охопила понад 7 мільйонів біженців за кордоном та більше 6 мільйонів внутрішньо переміщених осіб, призвела до стрімкого скорочення трудового потенціалу держави. Людські втрати серед цивільних, що обчислюються тисячами загиблих та поранених, доповнюються щоденним руйнуванням житлового фонду, промислових потужностей та транспортної інфраструктури.

Критичне скорочення чисельності робочої сили та зростаючі втрати виробничих активів потребують негайної інвентаризації та оцінки для подальшого формування позовів щодо компенсації збитків. Ситуація на ринку праці залишається вкрай напруженою: за різними оцінками, кількість громадян, які втратили роботу, варіюється від 5 до 15 мільйонів осіб, що значно перевищує показники періоду пандемії 2020 року. Таке масове безробіття у поєднанні з руйнівними наслідками війни зумовлює невтішні прогнози Світового банку, згідно з якими рівень бідності в країні може зрости до 70% на кінець 2022 року, що є катастрофічним порівняно з довоєнними 18%.

Аналіз поточної ситуації дозволяє виокремити два фундаментальні пріоритети для державної політики України. По-перше, необхідно забезпечити безперебійне постачання воєнного сектору всіма ресурсами – від складної техніки до продовольчого забезпечення. По-друге, критично важливою є структурна перебудова економіки та організація тилу в регіонах, що прийняли мільйони внутрішньо переміщених осіб та сотні релокованих підприємств. Це завдання вимагає невідкладного будівництва житла та створення нових виробничих потужностей для працевлаштування населення. Важливо, щоб локалізація бізнесу відбувалася не хаотично, а на основі

планового поєднання просторового та економічного підходів, що відповідають стратегічним державним інтересам.

Окремим нагальним викликом залишається подолання корупції, оскільки без радикальних реформ у цій сфері неможливо завершити євроінтеграцію та модернізувати публічне управління. Необхідно розширити повноваження органів державного фінансового контролю, забезпечивши суворий нагляд за цільовим використанням публічних ресурсів. Зокрема, В. С. Куйбіда та В. М. Пасічник наголошують на потребі вдосконалення механізмів Державної аудиторської служби у сфері закупівель та посилення відповідальності за фінансові правопорушення, особливо в умовах воєнного та повоєнного періодів [51].

Стратегія повоєнного відновлення має базуватися на відродженні виробничого потенціалу, створенні робочих місць та забезпеченні валютної стабільності. Наразі добробут громадян стрімко погіршується через втрату доходів, а не лише через інфляцію, тому держава повинна запобігти перетворенню країни на донора трудових ресурсів чи суто імпортний ринок. Для стимулювання економіки слід використовувати широкий арсенал інструментів: від державно-приватного партнерства в інфраструктурі та державних гарантій за кредитами до замовлень на закупівлю вітчизняних товарів, стимулювання імпортозаміщення та локалізації виробництва у безпечних регіонах.

Модернізація публічного управління має бути нерозривно пов'язана з оновленням промисловості, розвитком військово-промислового комплексу та гарантуванням енергетичної безпеки. Оскільки в умовах воєнних загроз суто ринкові механізми часто не спрацьовують, доцільно звернутися до досвіду Ізраїлю, де інноваційна політика базується на синергії держави та армії. Прикладом такої успішної моделі є програма «Йозма», яка забезпечує державне співфінансування технологічних стартапів та залучення іноземного венчурного капіталу, перетворюючи оборонний сектор на джерело висококваліфікованих кадрів для всієї економіки.

Досягнення енергетичної незалежності України потребує комплексного підходу, що включає нарощування власного видобутку вуглеводнів, створення потужностей для їх глибокої переробки та розбудову стійкої логістичної інфраструктури. Згідно з дослідженнями НАН України, фундаментом для технологічної модернізації та потужного економічного зростання є повноцінне освоєння природних ресурсів [106]. Пріоритетними галузями визначено атомну енергетику зі створенням власного паливного циклу на базі уранових і цирконієвих родовищ, видобуток і обробку титану, літію та алюмінію, а також розвиток важкого машинобудування, фармацевтики, аграрної генетики та нафтохімічного виробництва, зокрема виготовлення синтетичного палива.

Центральним вектором промислової політики у найближчій перспективі має стати зміцнення військово-промислового комплексу. Особливої уваги потребує розвиток ракетних технологій, безпілотної авіації та систем протиповітряної оборони. Водночас аграрний сектор, попри свою високу конкурентоспроможність, наразі стикається з обмеженням ринків збуту та дефіцитом доступних фінансів, що зумовлює критичну потребу у державних програмах пільгового кредитування для розширення переробних потужностей.

Зміцнення платіжного балансу виступає ключовим елементом підтримки макроекономічної стабільності. На кінець 2022 року, за даними аналітиків, зведений баланс країни перейшов від профіциту до дефіциту в розмірі \$2,9 млрд через зупинку підприємств, блокаду морських портів та значне виведення капіталу за кордон. Б. Данилишин пропонує розділяти заходи з виправлення цієї ситуації на адміністративні та структурні. Тимчасові адміністративні обмеження на рух капіталу та валютні операції мають запроваджуватися оперативно на основі моніторингу ринку. Проте довгострокова стійкість до шоків забезпечується саме структурними інструментами – стимулюванням імпортозаміщення, локалізацією виробництва та модернізацією експортної логістики [30].

Врешті-решт, створення нових робочих місць дозволить не лише стабілізувати доходи громадян та зберегти їхні заощадження, а й забезпечить трансформацію України на інноваційну державу. Такий шлях дозволить країні не лише відновити економіку, а й утвердити власні духовні та соціальні цінності у сучасному глобальному просторі, реалізуючи своє національне покликання через сталий розвиток і прогресивні технології.

Сучасні виклики війни радикально загострили вимоги до професійної компетентності всіх ланок публічної влади – від центральних органів та військових адміністрацій до місцевого самоврядування. Нова парадигма управління має ґрунтуватися на утвердженні духовних цінностей та етичних традицій українського народу, де інтереси суспільства стають безумовним пріоритетом державної політики. Подолання дистанції між владою та громадянами можливе лише через безкомпромісну боротьбу з корупцією, розвиток інструментів прямої демократії та посилення громадського контролю. Важливими елементами цієї трансформації є вдосконалення виборчої системи, забезпечення незалежності медіа та формування відповідальної виконавчої влади.

Ефективна модернізація системи потребує чіткого стратегічного планування та оновлення правового підґрунтя. Стратегія реформування державного управління на 2022–2025 роки ставить за мету побудову цифрової сервісної держави, здатної захищати інтереси громадян за європейськими стандартами. Ключові очікування від цієї реформи включають створення зручних адміністративних процедур, розбудову політично нейтральної публічної служби та формування підзвітних інституцій для сталого розвитку [33]. Однак, враховуючи нові реалії воєнного та поствоєнного періодів, вбачається за необхідне розширити часові горизонти планування та адаптувати чинну Стратегію до середньострокових і довгострокових викликів.

Попри те, що базове законодавство, зокрема Закон України «Про державну службу», загалом відповідає європейським принципам, окремі його

положення потребують суттєвого доопрацювання для викорінення корупційних ризиків та підвищення суспільної довіри. Нагальним завданням також є ухвалення нової редакції Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування», що дозволить підвищити престижність та професійність муніципальної служби. Для остаточної гармонізації правових норм та їхнього приведення до європейських стандартів адміністрування, доцільним видається розробка та прийняття єдиного Кодексу публічної служби України [33].

Фундаментальним аспектом модернізації публічного управління є комплексне реформування системи органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Це передбачає не лише чітке розмежування їхніх функцій, а й логічне завершення децентралізації через зміцнення муніципалітетів та впровадження інституту префектів для забезпечення державного нагляду. Реалізація цих завдань потребує оновлення конституційних норм та прийняття нових редакцій базових законів, що регулюють діяльність міністерств, місцевих адміністрацій, територіальних громад та проведення місцевих референдумів.

Ключовим рушієм змін виступає трансформація публічної служби. На думку Н. Гончарук і Л. Прудіус, цей процес має охоплювати перехід до інноваційного управління людськими ресурсами, удосконалення конкурсного відбору, гарантування політичної нейтральності та посилення соціального захисту службовців. Важливо забезпечити прозорість надання послуг, цифровізацію кадрових процесів та створення сучасної системи професійного навчання. Таке оновлення, доповнене активною антикорупційною стратегією, дозволить суттєво підвищити престижність державної служби та її авторитет у суспільстві [24].

Модернізація управління також має глибокий ціннісний вимір, спрямований на зміцнення національної ідентичності та утвердження демократичних орієнтирів, особливо в умовах війни та наступної відбудови. Дослідження динаміки суспільних настроїв дозволило виокремити сім

основних тенденцій, серед яких – потреба в активній ролі держави у ціннісній трансформації, ризику домінування ситуативних інтересів над стратегічними та поступове наближення українських стандартів життя до європейських зразків. Для забезпечення системності цих процесів доцільно розробити Концепцію формування системи цінностей українського суспільства, яка б чітко визначила завдання органів публічної влади у сфері європеїзації та соціокультурного розвитку [26].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що модернізація публічного управління в умовах війни та під час повоєнного відновлення, заснована на європейських цінностях, є об'єктивно необхідним процесом. Саме від успішності цієї трансформації залежить швидкість національної регенерації та подальший соціально-економічний прогрес держави. Сьогоднішній запит суспільства та ділових кіл на радикальні зміни створює унікальне вікно можливостей для всеохоплюючого оновлення всіх сфер життєдіяльності за підтримки міжнародної спільноти. Європейська інтеграція виступає не лише політичною метою, а й гарантією безпеки інвестицій у майбутньому.

Спираючись на вітчизняний досвід та успішні моделі країн, що розвивалися в умовах постійної мобілізаційної готовності, як-от Ізраїль чи Південна Корея, пріоритетними галузями мають стати військово-промисловий комплекс, високотехнологічне машинобудування, будівництво та глибока переробка агропродукції. Важливим елементом є впровадження інноваційних цифрових рішень та гарантування безпеки критичної інфраструктури.

Першочерговим завданням у сфері національної безпеки залишається реформування системи державного управління, що передбачає зміну її природи на основі національних духовних цінностей та принципів верховенства права. Модернізація вимагає оперативного коригування нормативно-правової бази щодо функціонування інституцій у воєнний час, завершення децентралізації, оптимізації структури виконавчої влади та чіткого розподілу повноважень між різними рівнями управління.

Формування нової моделі публічної служби, запровадження інституту префектів та забезпечення високої якості публічних послуг є невід'ємними складовими цього процесу. Одночасно, враховуючи сучасні тенденції суспільного розвитку, вбачається за необхідне розробка Концепції формування системи цінностей українського суспільства. Такий стратегічний документ дозволить визначити орієнтири для подальшої європеїзації та встановити конкретні завдання для органів публічної влади у цій сфері. У підсумку, модернізація управління забезпечить адаптацію державних інститутів до стандартів ЄС та створить умови для ефективного демократичного врядування.

Запровадження воєнного стану в Україні стало каталізатором докорінних трансформацій у системі публічного управління, що безпосередньо відбилосся на діяльності суб'єктів господарювання. Досвід практичної діяльності в ТОВ «Айлок» дозволив глибше проаналізувати, як інституційні зміни в державному секторі трансформують роботу приватних логістичних операторів, що складають основу критичної інфраструктури країни.

У поточному контексті державне управління змушене балансувати між двома протилежними векторами: спрощенням регуляцій для виживання бізнесу та посиленням контролю задля мінімізації безпекових ризиків. У діяльності ТОВ «Айлок» це проявилосся через активне впровадження автоматизованих систем моніторингу вантажів, що, з одного боку, прискорює обробку даних, а з іншого – вимагає від підприємства швидкої адаптації до нових цифрових регламентів. Попри зростання бюрократичного навантаження через додаткові перевірки, спостерігається перехід до більш гнучкої моделі взаємодії, де державні органи стають не лише контролерами, а й партнерами у забезпеченні безперебійної логістики.

Практичні спостереження підтверджують, що бізнес сьогодні виступає не пасивним об'єктом управління, а активним зацікавленим учасником

реформ. ТОВ «Айлок» ідентифікувало критичні зони, де інституційне забезпечення потребує вдосконалення, зокрема:

- інтегровані цифрові платформи (створення єдиного вікна для взаємодії бізнесу з митними та податковими органами усуне дублювання функцій та скоротить часові витрати);

- інституціоналізація діалогу (розширення консультаційних рад дозволить бізнесу брати участь у формуванні регуляторної політики ще на етапі розробки нормативних актів);

- публічний аудит (впровадження системи оцінки якості роботи державних органів з боку бізнесу стане запобіжником проти адміністративного свавілля).

Враховуючи раніше проаналізований європейський вектор розвитку України, модернізація публічного управління неможлива без якісного оновлення кадрового потенціалу митних органів. Ефективність ТОВ «Айлок» безпосередньо корелює з рівнем компетенції митних службовців. Поточна система, що базується на формальних показниках (стаж, атестати), є застарілою та не відповідає вимогам воєнного часу та цифровізації.

Для розв'язання цієї проблеми пропонується впровадити комплексну модель оцінювання 360 градусів, адаптовану до митної сфери, а саме:

- кожен службовець повинен мати цифровий профіль, де фіксуються не лише посадові інструкції, а й рівень володіння цифровими інструментами та здатність до прийняття нестандартних рішень у кризових ситуаціях.

- пропонується враховувати оцінки від бізнес-партнерів (наприклад, ТОВ «Айлок») щодо професійності та етичності комунікації. Це дозволить посилити антикорупційну складову та орієнтованість на сервіс;

- просування по службі має залежати від успішної реалізації конкретних проектів (наприклад, запуск нової системи електронного декларування), а не лише від вислуги років.

Така модернізація дозволить трансформувати митну службу з карального органу в сервісний інститут європейського зразка. Це створить

синергію між державним управлінням та приватним сектором, забезпечуючи сталий розвиток економіки навіть в умовах нестабільності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ ІНСТИТУТІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

3.1. Посилення інституційної спроможності державних органів: виклики, перешкоди та засоби їх подолання

Історія становлення категорії «публічне управління» бере свій початок з 1972 року, коли Д. Кілінг вперше застосував цей термін для опису процесу оптимізації використання наявних ресурсів з метою ефективною реалізації стратегічних цілей державної політики [111]. Своєю чергою, професор К. Поллітт пропонує тривимірну інтерпретацію цього поняття, розглядаючи його одночасно як практичну роботу політичних діячів і держслужбовців, як об'єкт наукового аналізу організаційних структур і процесів, а також як безпосередню сукупність інституційних форм і регламентів владних інституцій [114, с.12-13]. Крім того, це явище визначають як процес координації людського та матеріального потенціалу для досягнення конкретних результатів [113], підкреслюючи його нерозривний зв'язок із правовим полем, політичними процесами та розвитком громади [109].

З огляду на це, публічне управління виходить за межі простої сукупності адміністративних методів, оскільки воно охоплює складні зв'язки між державними структурами, політикумом та балансом приватних, муніципальних і загальнонаціональних інтересів через залучення громадян до моніторингу діяльності влади [103]. Найбільш змістовним у цьому контексті є підхід Л. Новак-Каляєвої [86, с. 144], яка трактує публічне управління як спільну діяльність владних органів усіх рівнів, бізнес-спільноти та громадського сектору. Така діяльність здійснюється через виконання базових функцій – від планування та організації до контролю – і спрямована на вироблення та впровадження суспільно значущих рішень, що визначають вектор розвитку країни та її регіонів.

Система публічного управління вирізняється специфічними рисами, оскільки вона функціонує в межах державної стратегії з обов'язковим урахуванням актуального соціально-економічного стану країни. Процес ухвалення рішень у цій системі базується на залученні експертних кіл та представників громадськості, а суб'єктами виступають не лише владні структури, а й бізнес-сектор та неурядові об'єднання. Ключовими засадами тут є децентралізація влади, а також постійна підконтрольність і підзвітність державних інституцій суспільству.

З одного боку, публічне управління є логічним продовженням еволюції класичного державного управління, що спричинено розширенням зони відповідальності влади та потребою зробити управлінські процеси більш чутливими до запитів населення. З іншого боку, це спільна діяльність державних і муніципальних органів разом із громадянами, спрямована на гармонізацію суспільних відносин задля сталого розвитку держави, де пріоритетом є захист прав, свобод та задоволення колективних потреб.

Особливу роль відіграє характер взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління: якщо державне управління фокусується на виконанні суто державних завдань, то публічне орієнтоване на здобуття суспільно значущого ефекту. Фактично воно є продуктом суспільного договору, згідно з яким народ, залишаючись єдиним джерелом влади, делегує повноваження органам і посадовим особам. Саме тому публічне управління має значно ширший діапазон впливу, охоплюючи органи місцевого самоврядування, громадський сектор та підприємства різних форм власності, яким можуть передаватися окремі управлінські функції в інтересах громади. У сучасній правовій демократії саме публічне управління стає центральним елементом реалізації державної правової політики.

Завдяки високому рівню консолідації соціуму навколо спільних орієнтирів та відчутній підтримці з боку громади, публічне управління дозволяє значно оптимізувати управлінську діяльність, спираючись на демократичний фундамент, верховенство права, ідеали справедливості,

безпеки та поваги до людської гідності [86, с. 144]. У сучасних демократіях стратегія публічного управління фокусується на продуктивності владних інституцій та забезпеченні безперешкодного доступу громадян до якісного сервісу, що супроводжується посиленням відкритості та налагодженням дієвого діалогу між державою, бізнес-середовищем і громадським сектором. На тлі активних процесів децентралізації головним пріоритетом цієї сфери стає створення умов для високої якості життя населення. Дослідниця О.А. Решота вказує на трансформацію управлінської ідеології, де на зміну суто адміністративним методам приходять синтез комунікативного, аналітичного та соціально-сервісного підходів, що потребує формування міцної науково-філософської парадигми [93]. При цьому підкреслюється, що адаптація іноземних моделей управління в українську практику вимагає глибокого аналізу внутрішніх особливостей та їх кореляції зі світовими стандартами державотворення.

Нинішня ситуація в Україні виявляє низку системних викликів у сфері державного управління, серед яких виділяються правові недосконалості, слабка міжвідомча координація, надмірна бюрократизація та недостатня прозорість роботи органів влади. Крім того, гостро стоїть питання кадрового потенціалу та відсутності дієвого громадського моніторингу за діяльністю посадовців. У відповідь на ці проблеми була розроблена Стратегія реформування державного управління на 2022-2025 роки, яка спрямована на створення сучасної цифрової та сервісної держави, здатної захищати інтереси суспільства за європейським зразком [98]. Реалізація цієї стратегії передбачає впровадження зручних адміністративних процедур, розбудову професійної та політично незалежної служби, а також формування відповідальних інституцій, чия діяльність буде спрямована на забезпечення сталого розвитку та добробуту кожного громадянина.

Сфера надання адміністративних послуг продемонструвала високу адаптивність до викликів воєнного часу, зумівши ефективно трансформуватися під тиском критичних обставин. Тимчасове обмеження

роботи державних реєстрів та призупинення певних сервісів на початку агресії було стратегічно виправданим кроком, який змінився поступовим і виваженим відновленням доступу до ключових операцій. Оперативність владних рішень дозволила зберегти безперервність критично важливих процесів, зокрема через дозвіл на відтерміноване внесення даних до реєстрів відділу державної реєстрації актів цивільного стану, пролонгацію терміну дії паспортів та водійських посвідчень, а також автоматичне нарахування соціальних допомог і пенсій незалежно від фактичного перебування особи. Спрощення процедур, як-от дистанційне підтвердження статусу безробітного, скасування потреби в медичних довідках для певних документів та запуск сервісів «ЄДокумент» і «ЄДопомога», суттєво полегшило життя громадян у кризовий період [21, с. 20].

Попри воєнні реалії, більшість громад забезпечили функціонування базових освітніх і медичних сервісів, а підприємницький сектор оперативно переорієнтувався на підтримку оборонних потреб. У цьому контексті надзвичайно важливим стає розвиток багаторівневого врядування та зміцнення спроможності місцевого самоврядування, оскільки саме територіальні громади, які до війни розпоряджалися майже 70% державних інвестицій, стануть ключовими гравцями у процесі поствоєнного відновлення та раціонального використання ресурсів [108, с. 158]. Регіональні владні структури не лише продовжують виконувати свої прямі обов'язки, а й значно розширили функціонал Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП – далі). Сьогодні ці центри стали багатофункціональними хабами, де здійснюється реєстрація внутрішньо переміщених осіб, забезпечується їх доступ до соціальних гарантій та координується розподіл гуманітарної допомоги [108, с. 158].

Така еволюція функцій свідчить про те, що роль ЦНАПів стала значно вагомішою для суспільства, особливо для вразливих категорій населення, які опинилися в епіцентрі бойових дій. Хоча на тлі оборонного сектору чи екстрених служб сфера адмінпослуг може здаватися менш помітною, вона

залишається фундаментом для реалізації конституційних прав і обов'язків громадян. Завдяки швидкій адаптації законодавства та активному впровадженню цифрових інструментів, Україні вдалося зберегти доступність пріоритетних сервісів, використавши переваги вже існуючого електронного формату надання послуг [97, с. 424].

Знаковою подією для вітчизняного правового поля стало ухвалення 17 лютого 2022 року Закону України «Про адміністративну процедуру», який вводиться в дію з 15 грудня 2023 року [78]. Шлях до цього нормативного акту тривав понад два десятиліття, розпочавшись із розробки проекту Адміністративно-процедурного кодексу, який, проте, мав дещо обмежений предмет регулювання. Україна стала однією з останніх європейських держав, що впровадила загальний законодавчий стандарт у цій сфері, приєднавшись до досвіду розвинених країн, де такі акти діють тривалий час. Нині пріоритетним завданням є фахова підготовка державних службовців до роботи за новими правилами, а також широке інформування громадян про їхні оновлені права. Це знаменує перехід до якісно іншого формату взаємодії між владними інституціями та фізичними чи юридичними особами, де чітка регламентація дій посадовців виступає надійним запобіжником проти свавілля та зловживань. Оскільки органи публічної влади початково мають більше важелів впливу, запровадження єдиної процедури дозволяє урівноважити цей баланс, гарантуючи особі отримання якісного та вчасного сервісу.

Паралельно з реформуванням правових засад, держава активно готується до масштабної відбудови, що відображено у діяльності Національної ради з відновлення України від наслідків війни, створеної згідно з Указом Президента від 21 квітня 2022 року №266/2022. Цей дорадчий орган представив проєкт Плану відновлення України, де ключовим орієнтиром у секторі державного управління визначено розбудову цифрової та сервісної моделі держави з потужним місцевим самоврядуванням [75]. Головна мета цієї стратегії полягає не лише у забезпеченні стійкості та

прозорості владних інституцій під час відновлення, а й у реалізації внутрішніх політик, що сприятимуть швидшій інтеграції України до Європейського Союзу та надійному захисту інтересів кожного громадянина.

Ефективність реформування державного сектору та системи надання послуг безпосередньо залежить від реалізації комплексу заходів, що включають оптимізацію інституційної структури відомств, масштабне переведення ключових сервісів у цифровий формат із розбудовою відповідної інфраструктури, суттєве оновлення кадрового потенціалу через професійне навчання та встановлення конкурентних рівнів оплати праці, а також формування спеціалізованої архітектури для управління кліматичними викликами [75]. Розвиваючи цю думку, доцільно підтримати підхід М.З. Масик та Г.В. Дмитренка, які вбачають посилення інституційної спроможності через впровадження інноваційних методів роботи, активне застосування ІТ-інструментів для вдосконалення внутрішніх процесів та налагодження конструктивного діалогу між державними структурами й іншими зацікавленими сторонами. Важливе місце в цій стратегії посідає розробка політики на основі фактичних даних, посилення прозорості та підзвітності посадовців, а також мінімізація адміністративного тиску на громадян шляхом інтеграції послуг та розвитку електронного урядування [56, с.50-51]. Окремої уваги потребує трансформація організаційних структур через децентралізацію, чіткий перерозподіл функцій та модернізацію системи управління людськими ресурсами, що дозволить створити привабливі умови для кар'єрного зростання компетентних публічних службовців.

На сучасному етапі вітчизняна система публічного управління на всіх рівнях спрямована на регулювання соціально-економічних процесів задля досягнення високих стандартів якості життя. Попри виклики, спричинені масштабною агресією 2022 року, державна служба продемонструвала високу життєздатність, зберігши стабільність у наданні базових послуг, при цьому ключовими етичними орієнтирами для системи стали доброчесність та безкорисливе служіння громаді [18, с.64]. Значну роль у такій стійкості

відіграли успіхи у діджиталізації та якісна професійна підготовка кадрів, розпочаті ще в довоєнний період [18, с.64].

Наразі перед Україною постає критичне завдання щодо формування стратегії стабільності та захисту прав людини в умовах триваючого воєнного конфлікту. Така стратегія має базуватися на глибокій оптимізації управлінських інституцій, усуненні дублюючих повноважень та максимально можливому переведенні сервісів в онлайн-режим, що сприятиме раціональному використанню бюджетних ресурсів [56, с.51]. Крім того, важливо забезпечити спроможність органів влади до стратегічного планування та функціонування в кризових умовах, ефективно використовуючи сучасні інформаційні технології для нейтралізації безпекових загроз.

Сучасні виклики вимагають від України розв'язання складного завдання щодо мобілізації ресурсів та матеріального забезпечення для захисту прав громадян і зміцнення національної безпеки, що водночас потребує створення дієвих інструментів контролю за фінансовою діяльністю публічно-правових інституцій [56, с. 51-52]. Попри очевидну необхідність спрощення надмірних і бюрократизованих функцій владних органів, сфера публічного управління вже демонструє значний прогрес у забезпеченні якості життя завдяки глобалізаційним процесам та активній цифровізації суспільства. Дослідник Є. Таран справедливо зауважує, що в умовах інформаційного суспільства ключовою особливістю публічного управління стає здатність громадян через сучасні комунікативні технології безпосередньо впливати на владу, оцінювати її ефективність та брати участь у державотворчих процесах, що дозволяє повною мірою розкрити гуманістичне призначення управління [99, с. 25]. За умови правильного розставлення пріоритетів, інтеграція в глобальний інформаційний простір стає потужним стимулом для підвищення продуктивності державних інституцій та добробуту населення.

У нинішніх реаліях результативність публічного управління країною та Збройними Силами України, а також консолідація суспільства навколо влади стають вирішальними факторами, що визначають підсумок війни [50, с.285]. Це зумовлює гостру потребу в модернізації системи управління, яка має враховувати довготривалий характер воєнного стану та передбачати не лише структурну трансформацію з переглядом обов'язків посадовців, а й професійний розвиток публічної служби та усунення будь-яких суперечностей між військовим і цивільним секторами управління.

Згідно з позицією Н. Гончарук та А. Чередниченко, оновлення системи має базуватися на адаптації законодавства до умов воєнного та поствоєнного часу, посиленні підтримки місцевого самоврядування та завершенні децентралізації [27, с.53]. Окрім цього, критично важливими заходами є оптимізація виконавчої влади на всіх рівнях, розмежування повноважень між різними гілками управління, впровадження інституту префектів та створення якісно нової моделі публічної служби, орієнтованої на надання високорівневих сервісів громадянам. Комплекс цих стратегічних кроків, відображений на рисунку 3.1, визначає магістральні напрями розвитку вітчизняного публічного управління на найближчу перспективу.

Ключовим вектором модернізації публічного управління в умовах воєнного стану має стати налагодження безперебійної координації між державними інституціями, місцевим самоврядуванням та громадським сектором, що є необхідною умовою для подолання поточних криз та успішної повоєнної відбудови. Цей процес потребує не лише законодавчого підкріплення, а й розробки послідовних алгоритмів для поетапної реанімації економіки, що включатиме стратегічне планування та раціональний пошук і використання ресурсного потенціалу. У межах стратегії економічної перебудови пріоритетним є відродження виробничих потужностей і стимулювання зайнятості через державні замовлення, надання кредитних гарантій та компенсацію відсоткових ставок для бізнесу, що паралельно має

супроводжуватися заходами зі зміцнення валютної стабільності та платіжного балансу країни [27, с. 50].



Рис.3.1. Ключові напрямки розвитку публічного управління в умовах війни в Україні (складено за [63, с. 65-70])

Згідно з поглядами М. Коваленка та І. Дунаєва, критична необхідність зміцнення економічної безпеки та захисту суверенітету вимагає від держави переходу до мобілізаційної моделі розвитку з активним втручанням у ключові господарські процеси [42, с. 21]. Такий підхід передбачає повну конвергенцію державних заходів впливу, спрямованих на впровадження довгострокового цифрового планування, стимулювання технологічних інновацій, забезпечення належного фінансово-кредитного підживлення економіки та активізацію підприємницької ініціативи. Зрештою, вдосконалення публічного управління має на меті гарантування соціального добробуту та підвищення якості життя населення, що стає особливо актуальним під час кризових ситуацій, зумовлених агресією.

В умовах воєнного часу та подальшої відбудови повинна утвердитися особлива модель публічної політики, заснована на високій відповідальності влади, де планування та організація економіки підпорядковуються прозорій і зрозумілій суспільству стратегії, яка відповідає національним інтересам та етичним цінностям народу [42, с. 19]. Ефективне регулювання соціально-економічних трансформацій можливе лише через побудову системи публічного управління, що базується на новій парадигмі, де в центрі уваги перебуває людина та її потреби. Формування такої національної системи має починатися з розбудови інституційного середовища, яке б виховувало нові ціннісні орієнтири у суспільстві, стаючи фундаментом для тривалого та сталого розвитку України.

Побудова досконалої архітектури публічного управління в Україні та подолання наявних деструктивних чинників потребує комплексного розв'язання низки взаємопов'язаних завдань, серед яких пріоритетними є раціональний перерозподіл владних повноважень із ліквідацією дублюючих функцій, а також суттєве розширення інструментів залучення громадського сектору до управлінських процесів. Важливими аспектами цієї трансформації мають стати посилення мотивації державних службовців через запровадження гідних стандартів оплати праці, підвищення якості сервісного обслуговування громадян, подальше поглиблення цифровізації та налагодження чіткої координації між усіма суб'єктами економіки для стимулювання гармонійного розвитку як окремих громад, так і держави загалом.

Для досягнення цієї мети необхідно вибудувати послідовну політику публічного управління, що передбачатиме проходження декількох критичних етапів: від проведення ґрунтового моніторингу економічних процесів у складних умовах глобальної нестабільності та війни до наукового обґрунтування стратегічних, середньострокових і оперативних цілей розвитку. Це також включає ретельний підбір управлінських методів та

інструментарію, що зрештою дозволить сформувати повноцінний та результативний механізм функціонування всієї системи.

Впровадження такої політики має бути чітко орієнтоване на створення системи, здатної забезпечити поступальний соціально-економічний прогрес, активізацію підприємницької ініціативи та збалансований розвиток господарського комплексу. Особлива увага приділяється формуванню надійного соціального захисту та розбудові соціально-орієнтованої ринкової моделі нового типу, кінцевою метою якої є неухильне підвищення рівня життя людей. Попри те, що військова агресія РФ спровокувала значну дестабілізацію та ускладнила стратегічне планування, політика публічного управління залишається ключовим вектором державної діяльності, спрямованим на зміцнення громадянського суспільства. Вона фактично є інструментом держави, що забезпечує соціуму реальну можливість виражати власні інтереси, захищати права та ефективно задовольняти колективні потреби.

3.2. Реформування інститутів державного управління в умовах цифрової трансформації сфери публічного управління

Методологічне підґрунтя реформування сфери публічного управління вимагає глибокого аналізу її соціальної сутності, що зумовлює необхідність застосування аксіологічного підходу. Попри те, що в Україні вже реалізовано низку інституційних та організаційних перетворень, країна з моменту відновлення незалежності перебуває в стані постійного переосмислення фундаментальних суспільних орієнтирів. У нинішніх умовах трансформація ціннісного базису управління полягає в остаточному переході до ідеалів демократії, верховенства права, прозорості владних інституцій та безумовної поваги до прав людини. Саме ці принципи формують фундамент для розбудови справедливої держави, чия діяльність повністю зосереджена на інтересах і потребах її мешканців.

Важливим стимулом для впровадження аксіологічного підходу є євроінтеграційний вектор розвитку, який вимагає комплексної модернізації всіх механізмів функціонування Української держави. Процес зближення з ЄС базується на адаптації європейських стандартів управління, де прозорість, підзвітність, ефективність та захист людських прав є ключовими цінностями. Інтеграція цих орієнтирів у вітчизняну практику дозволяє досягти гармонізації національного законодавства з європейським правом, створюючи надійну правову базу, що відповідає вимогам Європейського Союзу.

Застосування ціннісного підходу в управлінських реформах сприяє суттєвому підвищенню відкритості дій органів влади та посиленню відповідальності посадовців перед громадою, що є критичним фактором успіху публічного управління. Орієнтація на результативність, притаманна європейській адміністративній культурі, допомагає оптимізувати використання наявних ресурсів та значно поліпшити якість сервісів, що надаються державою. Крім того, такий підхід гарантує, що захист людських прав стане невід'ємним елементом усіх рівнів та аспектів публічно-управлінської діяльності.

Необхідність системного перетворення публічного управління в Україні була продиктована низкою критичних факторів, серед яких недостатня якість розробки державної політики, низька спроможність уряду до імплементації законодавства ЄС, недосконале планування та проблеми в системі держслужби. У 2021 році було закладено фундаментальні концептуальні засади реформи, що охопили три магістральні напрями [91]. У секторі державної служби акцент змістився на професіоналізацію та деполітизацію, що передбачає впровадження прозорої системи оплати праці з чіткими критеріями виплат, запуск Єдиної електронної системи управління персоналом та перегляд методик оцінювання результативності згідно зі стратегічними цілями. Напрямок державних послуг зосередився на масштабній цифровізації, реінжинірингу процесів та інтеграції сервісів у мережу ЦНАП,

що відкриває громадянам доступ до даних для участі у прийнятті рішень. Сфера ефективного врядування була орієнтована на зміцнення інституційної здатності апарату, оптимізацію бізнес-процесів виконавчої влади та налагодження чіткої взаємодії між різними відомствами.

Стратегія реформування державного управління на 2022–2025 роки офіційно закріпила концепцію належного врядування як базис для роботи уряду, ставлячи за мету створення підзвітної системи органів влади та зниження адміністративного тиску на бізнес згідно з європейськими стандартами SIGMA [40;98]. Попри виклики повномасштабного вторгнення, у 2022 році вдалося виконати 89% запланованих заходів, що дозволило досягти 73% рівня задоволеності громадян якістю послуг та залучити понад половину службовців до програм підвищення кваліфікації [39]. Паралельно з цим, реалізація Стратегії управління державними фінансами у 2023 році була спрямована на модернізацію податкової та митної систем, розширення бази оподаткування та впровадження комплексної оцінки фіскальних ризиків як на загальнодержавному, так і на місцевому рівнях [39].

Важливим технологічним кроком став розвиток Інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS), розпочатий у 2020 році за підтримки ЄС, завдяки чому станом на початок 2025 року до автоматизованого обліку було залучено понад 900 організацій та майже 43 тисячі працівників [41]. У 2024 році розпочався практичний етап реформи оплати праці на основі класифікації посад за категоріями А, Б і В, що має стати основою для подальшого кар'єрного зростання. Проте результати моніторингу Національного агентства України з питань державної служби (НАДС – далі) за перше півріччя 2024 року виявили певні труднощі впровадження: значна частина службовців залишається недостатньо поінформованою про методологію нарахування окладів, а в окремих установах спостерігаються порушення самих підходів до проведення класифікації [98].

Діяльність НАДС у 2024 році продемонструвала виняткову результативність, оскільки відомству вдалося реалізувати всі 73 заплановані заходи. Це забезпечило якісне формування державної політики у сферах держслужби та місцевого самоврядування, а також дозволило надати належний методологічний і аналітичний супровід управлінським процесам. Особливу увагу було приділено модернізації професійного навчання: запровадженню прозорих і обов’язкових механізмів розвитку компетенцій персоналу та адаптації вітчизняних стандартів до вимог Європейського Союзу [84].

Фундаментальним поштовхом до структурної перебудови державного апарату стала Угода про асоціацію 2014 року, а повномасштабна війна лише інтенсифікувала ці трансформації. Необхідність залучення зовнішньої фінансової допомоги від міжнародних партнерів та іноземних урядів зумовила суворе дотримання зобов’язань щодо проведення реформ. Саме ці геополітичні та фінансові чинники стали каталізатором переходу від застарілих бюрократичних методів до сучасної моделі нового публічного менеджменту та належного врядування. У таблиці 3.1 систематизовано ключові фактори, що визначатимуть вектор розвитку публічного управління в Україні на період 2025–2027 років.

Таблиця 3.1

Ключові чинники впливу на реформування системи публічного управління України

Чинники впливу	Характеристика
Геополітичні	Необхідність адаптації національного законодавства до норм права ЄС та виконання вимог міжнародних партнерів щодо структурних реформ в умовах воєнного стану.
Економічні	Потреба у фахівцях для відновлення ВВП та зміцнення інституційної спроможності органів влади задля відбудови, забезпечення фінансової стабільності та контролю над державним боргом.
Соціальні	Трансформація кадрового складу через міграцію та дефіцит ресурсів, а також зростаючий запит суспільства на отримання доступних і якісних адміністративних послуг.
Технологічні	Масштабна цифровізація управлінських процесів, розвиток системи електронних послуг для громадян і бізнесу, що вимагає впровадження

Джерело: сформовано автором

Необхідність стабілізації економіки після критичного скорочення ВВП у 2022 році, актуалізація стратегій повоєнної реконструкції, а також жорсткі вимоги щодо фінансової дисципліни та менеджменту державного боргу ставлять перед виконавчою владою завдання консолідації зусиль. Посилення інституційної спроможності органів управління стає фундаментальною умовою для виконання складних завдань соціально-економічного розвитку. Соціальна напруженість, спричинена воєнним станом, зокрема масова міграція кваліфікованих кадрів, спровокувала гострий дефіцит людських ресурсів у державному секторі. Водночас зростаючий запит громадян на отримання безперервних і якісних адміністративних послуг вимагає не лише підвищення професіоналізму службовців, а й створення стійкої системи мотивації та стабільної оплати праці.

У контексті подальшої модернізації публічного управління критично важливо зосередитися на трансформації ключових процесів. Формування державної політики має базуватися на принципах доказовості (evidence-based approach), що передбачає посилення якості стратегічного та тактичного планування разом із переглядом індикаторів моніторингу результативності. У сфері державної служби пріоритетом залишається впровадження етичних стандартів та забезпечення справедливості в системі винагород. Питання підзвітності та прозорості потребують зміцнення незалежності контролюючих інституцій, як-от Рахункова палата чи Державна аудиторська служба, що гарантуватиме належний нагляд за діяльністю органів влади. Нарешті, сервісна складова повинна орієнтуватися на інклюзивність, забезпечуючи рівний доступ до послуг для мешканців віддалених територій через покращення інфраструктурного та технічного забезпечення.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що Україна впевнено рухається в напрямку побудови сучасної моделі публічного управління, яка цілковито

корелює з європейськими цінностями підзвітності, прозорості та результативності. Аналіз реформаторських процесів періоду 2018–2025 років свідчить про глибоку трансформацію управлінської парадигми, де головним орієнтуром стає не лише стабільність соціально-економічних показників, а й створення людиноцентричного сервісного середовища, здатного функціонувати навіть у найбільш кризових умовах (табл.3.2).

Таблиця 3.2

**Пріоритетні змінні для подальшого реформування системи
публічного управління України**

Складова системи	Змінні, що потребують покращення
Формування політики	Впровадження доказового підходу (evidence-based approach) у стратегічне планування та оновлення системи моніторингу державних заходів.
Державна служба	Забезпечення стійкості та справедливості системи оплати праці, а також імплементація високих етичних стандартів поведінки службовців.
Підзвітність	Посилення державного контролю за ЦОВВ та гарантування повної інституційної незалежності аудиторських і наглядових органів.
Публічні послуги	Забезпечення справедливості та доступності сервісів для вразливих груп у регіонах, зміцнення кадрового та технічного потенціалу ЦНАП.

Джерело: сформовано автором

Аналіз результатів впровадження Стратегії реформування публічного управління в Україні свідчить про суттєвий поступ у модернізації системи державного менеджменту та поступове подолання застарілих бюрократичних ієрархій у структурі виконавчої влади. Попри позитивну динаміку, актуальними залишаються виклики, пов'язані з обмеженою інституційною спроможністю центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ – далі), що негативно впливає на якість стратегічного планування, рівень професійної етики державних службовців та забезпечення соціальної справедливості при наданні послуг. Це створює об'єктивні передумови для пошуку інноваційних концептуальних підходів до продовження реформ, де центральне місце має посісти трансформація інституцій з екстрактивних у інклюзивні. Така інклюзивність передбачає орієнтацію державних структур на задоволення

запитів усіх верств населення та приватного сектору, гарантуючи рівний доступ до публічних благ як базову цінність справедливого суспільства.

Важливим вектором удосконалення є перехід до стратегічного та тактичного планування на засадах доказового підходу, що критично залежить від повноти оцифрування даних та їх оприлюднення у відкритих форматах. Паралельно з цим постає гостра потреба у розробці цілісної системи індикаторів моніторингу державної політики, оскільки в багатьох галузях оцінка ефективності заходів залишається фрагментарною. У межах подальшої реформи державної служби першочерговим завданням визначено реалізацію моделі справедливої та прогнозованої оплати праці для всіх категорій працівників. З метою зміцнення вертикалі підзвітності доцільно посилити незалежність наглядових органів, забезпечивши об'єктивний контроль за діяльністю та міжвідомчою взаємодією ЦОВВ. Особливий акцент у сервісній політиці держави має бути зроблений на справедливості розподілу публічних послуг, що вимагає не лише уваги до вразливих груп населення, а й системного покращення матеріально-технічного та інфраструктурного забезпечення точок надання послуг.

Перспективи майбутніх наукових розвідок мають бути зосереджені на ідентифікації та впровадженні новітніх інструментів нового публічного менеджменту (New Public Management), які б відповідали динамічним викликам сучасності. Особливого значення набуває вивчення практичних труднощів, з якими стикаються суб'єкти управління в умовах воєнного стану та посткризового відновлення. Лише через постійну адаптацію методів управління до реальних потреб суспільства можливо побудувати систему, яка буде не просто адміністративним апаратом, а дієвим механізмом забезпечення соціального добробуту та сталого розвитку країни.

3.3. Стратегії модернізації державного управління в Україні

Оновлення вітчизняного державного апарату являє собою багатовекторний та інтенсивний процес, що формується під впливом

внутрішніх трансформаційних ініціатив та потужних екзогенних факторів, серед яких домінують європейський інтеграційний вектор, глобалізаційні зсуви, а також критичні виклики, спричинені наслідками пандемії COVID-19 та повномасштабною збройною агресією. Нинішня фаза змін у системі державного управління розпочалася в умовах прискореного зближення України з європейським правовим і політичним простором [80]. У науковому середовищі панує думка, що фундаментальні моделі реформування мають гармонійно поєднувати національну специфіку з апробованим досвідом країн ЄС, де в основі врядування лежать принципи транспарентності, антропоцентризму та верховенства права [49, с. 35]. Успішність такої модернізації прямо залежить від адаптації законодавчого поля, посилення інституційної стійкості та масового впровадження інноваційних цифрових інструментів, при цьому конституційні перетворення виступають правовим фундаментом для створення якісно нового адміністративного простору [22, с. 8].

Паралельно з євроінтеграцією, глобалізаційні процеси вимагають від національної системи управління гнучкості та здатності відповідати на світові виклики. Цей вплив стає ще відчутнішим на тлі внутрішньої соціально-економічної турбулентності та безпекових ризиків, спричинених регіональними конфліктами. Сучасна держава змушена балансувати між захистом власної ідентичності та відкритістю до глобальної кооперації, що є критично важливим для виживання та розвитку в умовах війни [90, с. 109]. Внутрішній складник реформ при цьому фокусується на оптимізації управлінських механізмів та розбудові сервісної держави, де адміністративні послуги стають максимально доступними та зручними, базуючись на стратегічному плануванні, яке чітко розмежує оперативні та перспективні завдання [26, с. 47].

Модернізація публічного сектора стає ключовим індикатором успішності демократичного транзиту. Вона передбачає не просто технічне оновлення інструментарію, а глибоку імплементацію стандартів належного

врядування (good governance), що базуються на підзвітності та орієнтації на запити громади. Україна демонструє високу динаміку у впровадженні цих концепцій, намагаючись інтегрувати правові та адміністративні механізми в єдину систему, яка б повністю відповідала принципам європейського адміністративного простору.

Таблиця 3.3

**Пріоритетні напрями та переваги модернізації
державного управління в Україні**

Фундаментальний підхід	Змістовне наповнення трансформації	Очікувані позитивні ефекти
Імплементация європейських норм	Адаптація управлінських та правових механізмів до стандартів і принципів Європейського Союзу.	Відповідність міжнародним вимогам, зміцнення іміджу держави та єдність політичного курсу з ЄС.
Прозорість (Транспарентність)	Розширення доступу до даних про роботу влади та розвиток електронних інструментів боротьби з корупцією.	Високий рівень громадської довіри, відкритість інформації та спрощення процедур отримання послуг.
Інституційна підзвітність	Впровадження системи регулярного звітування перед суспільством та оцінки якості адмінпослуг.	Посилення контролю за роботою посадовців та підвищення якості управлінських рішень.
Управлінська ефективність	Оптимізація ресурсного забезпечення та фокус на довгостроковий результативності реформ.	Раціональне витрачання бюджетних коштів, стійкий розвиток та висока віддача від інвестицій.
Людиноцентричність	Побудова сервісної моделі, що забезпечує максимальну зручність та швидкість надання послуг.	Задоволення потреб населення, реальний захист прав громадян та комфортне взаємодія з державою.
Комплексна цифровізація	Інтеграція цифрових платформ у процеси прийняття рішень та надання сервісів для бізнесу й людей.	Автоматизація адміністрування, подолання бюрократії та активне залучення громадян до врядування.
Антикорупційний контроль	Створення механізмів запобігання зловживанням через прозорий моніторинг використання ресурсів.	Суттєве зниження корупції, очищення влади та зміцнення довіри міжнародних партнерів.

Джерело: розроблено автором

Інтеграція сучасних стандартів у вітчизняну систему врядування потребує глибокого аналізу історичного та соціокультурного контексту

держави, що є запорукою їхньої життєздатності в національних реаліях [26, с. 36]. Цей процес нерозривно пов'язаний із посиленням інституційної спроможності органів влади, які в умовах євроінтеграції стикаються з новими функціональними завданнями. Важливо враховувати тезу С. О. Кравченка, викладену в «Енциклопедичному словнику з державного управління» (2010), щодо об'єктивності управлінських трансформацій. Цей принцип вимагає, щоб будь-які системні зміни корелювали з актуальними тенденціями розвитку як українського суспільства, так і глобальної управлінської думки, що є цілком слушною позицією для сучасної модернізації.

Критичним викликом на шляху реформ постає утвердження транспарентності в діяльності державних та муніципальних структур, а також підприємств державного сектору. Створення умов для вільного доступу населення до відомостей про діяльність влади не лише забезпечує прозорість, а й виступає фундаментом для відновлення суспільної довіри, що особливо важливо в період інституційних перетворень [23, с. 8]. Логічним продовженням цього курсу є розвиток електронного врядування, яке виступає дієвим інструментом мінімізації корупційних проявів, оптимізації процесу ухвалення рішень та спрощення доступу громадян до сервісів.

Важливу роль у формуванні та реалізації стратегій модернізації державного управління в Україні відіграють затверджені на державному рівні стратегічні документи середньо- та довгострокового планування. До них, зокрема, належать Стратегія сталого розвитку України до 2030 року; Національна молодіжна стратегія до 2030 року; Національна стратегія із створення безбар'єрного простору на період до 2030 року; Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року (WINWIN 2030); Стратегія розвитку сфери електронних комунікацій України на період до 2030 року; Національна стратегія з кібергігієни до 2030 року; Національна стратегія доходів до 2030 року; Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року, а також інші галузеві та міжсекторальні стратегії, спрямовані на забезпечення сталого розвитку,

цифрової трансформації, соціальної згуртованості та підвищення інституційної спроможності органів державної влади.

Невід'ємним елементом побудови прозорої системи публічного управління є впровадження ефективних антикорупційних механізмів [104, с. 127]. Ця проблема набуває особливої гостроти в контексті воєнного стану та майбутньої відбудови України, коли раціональне використання обмежених ресурсів стає питанням виживання держави. Поряд із цим фундаментальну роль відіграє принцип підзвітності, що зобов'язує владу демонструвати конкретні результати своєї роботи громаді. Ключовим показником такої відповідальності є якість надання адміністративних послуг, яка вимагає впровадження систем моніторингу та оцінки для своєчасного реагування на запити суспільства.

Принцип ефективності в процесі модернізації спрямований на отримання максимального суспільного результату при оптимальних витратах. У вітчизняному вимірі це поняття виходить за межі суто фінансової економії, охоплюючи результативність стратегічних програм та ініціатив. Науковці підкреслюють, що істинну ефективність реформ можна оцінити лише в довгостроковій перспективі, вимірюючи її рівнем задоволеності потреб громадян та успішністю реалізації загальнодержавної стратегії розвитку [7, с. 288].

Майбутній розвиток вітчизняного публічного врядування має ґрунтуватися на синергії європейських стандартів, прозорості, підзвітності та глибокій орієнтації на потреби людини. Тільки через інтеграцію цих засад у щоденну практику державних інституцій можливо сформувати стійку систему, здатну адекватно реагувати на сучасні загрози та забезпечувати стабільний суспільний поступ. Для досягнення цієї мети критично важливо поєднувати передовий міжнародний досвід із власними напрацюваннями, враховуючи при цьому як стимулюючий вплив євроінтеграції, так і складний «спадок» радянської адміністративної моделі, що подекуди стримує демократизацію управління.

Пріоритетним завданням залишається розбудова безпечної та високоякісної системи надання публічних послуг, рівень якої є прямим індикатором успішності всієї реформи. Попри певні успіхи, система все ще стикається з бар'єрами у комунікації між владою та соціумом, а також із недостатньою автоматизацією процесів. Цифрова трансформація виступає ключовим каталізатором змін, дозволяючи оптимізувати роботу державних органів та підвищити їхню відкритість, проте її темпи суттєво обмежуються дефіцитом цифрових компетенцій серед посадовців. Впровадження інноваційних методів стратегічного аналізу та прогнозування є критичним для ухвалення рішень в умовах воєнної нестабільності, що вимагає розробки довгострокових планів із фокусом на майбутню відбудову держави.

Слід підкреслити, що дефіцит дієвих комунікаційних каналів між державними інституціями та громадськістю суттєво гальмує реформаторські процеси, підриває суспільну довіру та формує підґрунтя для виникнення соціальної напруженості. Відсутність прозорих систем моніторингу та зворотного зв'язку часто призводить до прийняття рішень, які не є зрозумілими для соціуму, що додатково обтяжується критичним браком професійних кадрів у державному апараті. Головними чинниками кадрової кризи залишаються недостатня мотивація персоналу, неконкурентна оплата праці та обмежені можливості для кар'єрного зростання, що стає серйозною перешкодою для втілення будь-яких інституційних змін.

Водночас процес інтеграції до європейського адміністративного простору стримується не лише необхідністю законодавчих змін, а й потребою у створенні принципово нових механізмів підзвітності та ефективності. У цьому контексті відчутним залишається вплив «спадку» радянської управлінської моделі, авторитарні методи якої продовжують сповільнювати впровадження демократичних стандартів в Україні. Для подолання цих бар'єрів необхідно впроваджувати інтегровані управлінські підходи, що базуються на системному аналізі викликів, враховують

специфіку воєнного стану та орієнтовані на стратегію повоєнного відновлення [13, с. 11].

Трансформація вітчизняного державного управління потребує комплексного бачення, яке охоплює модернізацію сервісної складової, масштабну цифровізацію, активну протидію корупційним проявам та адаптацію до міжнародних норм. Сформульовані висновки стають фундаментом для розробки рекомендацій, спрямованих на підвищення продуктивності органів влади всіх рівнів. Лише впровадження інновацій та розвиток людського капіталу дозволить Україні досягти цілей сталого розвитку до 2030 року, забезпечивши економічне зростання, соціальну рівність та високу якість життя громадян [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**]. Тільки за умови системного вдосконалення управління та об'єктивного оцінювання результатів діяльності держава зможе повноцінно відповідати вимогам сучасності та утвердитися як незалежна, правова та європейська країна.

Фундаментальним складником модернізації вітчизняного державного апарату виступає інтеграція європейських стандартів у діяльність усіх гілок та рівнів влади, що базується на впровадженні принципів транспарентності, відповідальності та антропоцентризму. Вагому роль у цих перетвореннях відіграє належне нормативно-правове регулювання та розвиток децентралізації, яка зарекомендувала себе як одна з найбільш результативних реформ за останні роки. Якісна організація сервісної держави та масштабна цифровізація управлінських операцій гарантують суспільству оперативний і відкритий доступ до адміністративних послуг, одночасно оптимізуючи внутрішню роботу державних інституцій. Застосування інноваційних методів ухвалення рішень, що спираються на цифрові технології, ґрунтовний аналіз даних та стратегічне прогнозування, надає системі управління необхідну гнучкість і здатність адаптуватися до складних системних викликів.

Поряд із досягненнями існують і вагомні перепони, зокрема недостатньо розвинена комунікація між владними структурами та громадою, дефіцит

професійних кадрів, корупційні загрози та певна інертність у процесі адаптації до стандартів ЄС. Серйозним бар'єром для впровадження демократичних методів врядування залишається вплив радянської управлінської традиції, що все ще обмежує модернізаційні процеси. Для подолання цих явищ критично важливим є застосування моделі інтегрованого підходу, яка дозволяє гармонізувати національну специфіку з провідними міжнародними практиками, враховуючи при цьому реалії воєнного часу та стратегічні потреби майбутньої відбудови.

Першочерговим завданням для органів влади на сучасному етапі є синергія технологічних інновацій із розвитком людського капіталу, що виступає рушійною силою будь-яких системних змін. Подальше вдосконалення державного управління має відбуватися через поглиблення цифровізації, професійний розвиток службовців та створення дієвих механізмів моніторингу результативності впроваджених реформ. Такий комплексний вектор розвитку створює необхідні умови для реалізації цілей сталого розвитку України до 2030 року, забезпечуючи стійкість та ефективність держави у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра проведено комплексне теоретико-методологічне та аналітичне дослідження інституційного забезпечення системи державного управління в Україні, що дозволило всебічно охарактеризувати її як явище, процес та систему, оцінити сучасний стан, виявити проблеми та визначити перспективи розвитку. Дослідження було спрямоване на розкриття сутності публічного управління, аналіз сучасного інституційного забезпечення, функціонування в умовах кризових ситуацій (зокрема воєнного стану та дефіциту ресурсів), а також формування рекомендацій щодо модернізації та вдосконалення управлінських процесів в умовах євроінтеграції.

1. Встановлено, що публічне управління є багатовимірною системою, що включає органи державної влади, органи місцевого самоврядування, інституції громадянського суспільства та інші суб'єкти, які взаємодіють з метою забезпечення суспільних інтересів та сталого розвитку держави. Воно функціонує як процес планування, організації, координації та контролю діяльності різних інституцій, а також як система принципів, норм і процедур, що регламентують взаємовідносини між суб'єктами та об'єктами управління. Теоретичний аналіз підтвердив, що сучасне державне управління відходить від традиційного адміністрування, орієнтуючись на відкритість, підзвітність, участь громадян, ефективність і результативність управлінських рішень.

2. Виявлено, що реалізація основних принципів, функцій та рівнів публічного управління в Україні має неоднорідний характер. На центральному рівні спостерігається висока нормативно-правова регламентація та стратегічне планування, тоді як на регіональному та місцевому рівнях ефективність управлінських процесів значною мірою залежить від кадрового потенціалу, ресурсного забезпечення та якості міжвідомчої координації. Особливе значення має взаємодія суб'єктів

управління з громадськістю та бізнесом, що дозволяє підвищувати довіру населення, стимулювати соціальну активність та забезпечувати ефективне виконання суспільно важливих завдань.

3. Проаналізовано сучасне інституційне забезпечення системи державного управління в Україні. Виявлено, що попри наявність сформованої нормативно-правової та організаційної бази, система державного управління характеризується нерівномірним рівнем інституційної спроможності, кадровими обмеженнями, фрагментарністю управлінських рішень і недостатньою координацією між органами влади, що посилюється в умовах кризових викликів.

4. Розкрито особливості функціонування державного управління в умовах збройної агресії та ресурсного дефіциту. Обґрунтовано, що збройна агресія суттєво вплинула на характер управлінських процесів, зумовивши необхідність оперативного прийняття рішень, пріоритетності безпекових і соціальних функцій, а також використання адаптивних механізмів управління за умов обмежених фінансових, кадрових і організаційних ресурсів.

5. Розроблено та запропоновано напрями реформування і модернізації інститутів державного управління в умовах євроінтеграції та відновлення України. Обґрунтовано доцільність посилення інституційної спроможності державних органів шляхом удосконалення кадрової політики, підвищення управлінської компетентності та розвитку міжінституційної координації. Запропоновано активізувати цифрову трансформацію публічного управління, розширення електронних сервісів і впровадження сучасних управлінських технологій. Узагальнено рекомендації щодо модернізації державного управління на національному та регіональному рівнях, зокрема в частині стратегічного планування, підвищення стійкості інститутів влади та адаптації управлінських практик до стандартів Європейського Союзу.

6. За результатами дослідження та аналізу матеріалів проходження практики в ТОВ «Айлок» сформульовано практичні рекомендації щодо

посилення інституційної спроможності органів державної влади. Зокрема, для митних органів доцільним є: удосконалення внутрішніх організаційних процедур та управлінських регламентів; підвищення рівня професійної підготовки та управлінських компетентностей персоналу; посилення міжвідомчої координації та інформаційної взаємодії; активніше впровадження цифрових інструментів контролю та управління.

7. Для національних і регіональних органів державної влади обґрунтовано доцільність розвитку інституційної спроможності шляхом стратегічного планування та результатоорієнтованого управління; посилення кадрового потенціалу та управлінської відповідальності; розширення практик електронного урядування і цифрової трансформації; забезпечення узгодженості державної політики в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративне право України. Повний курс : підручник / В. Галуцько, П. Діхтієвський, О. Кузьменко, С. Стеценко та ін. Херсон : Олді-плюс, 2018. 446 с.
2. Аль-Атті І. Публічне управління: сутність і визначення. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 8. С. 35–41.
3. Алюшина Н. О. Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану. *Ефективність державного управління*. 2022. Вип. 1/2(70/71). С. 11–16.
4. Афанасьєва В., Вишне夫斯基 А. План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами і практиками демократичного урядування. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС, 2010.
5. Бакуменко В. Д. Публічне адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2015. № 1. С. 8–26.
6. Бакуменко В. Д., Бондар І. С., Горник В. Г., Шпачук В. В. Особливості публічного управління та адміністрування : навч. посіб. Київ : КНУКіМ, 2016. 167 с.
7. Бакуменко В. Д., Попов С. А. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 43. С. 21–28.
8. Бакуменко В., Білоусова О., Білоусов В. Принципи оцінки ефективності і результативності реформування державного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 7. С. 286–308.
9. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.

10. Бандурка О. М. Управління в органах внутрішніх справ України : підручник. Харків : Ун-т внутр. справ, 1998. 480 с.
11. Баштанник В. В. Служба і службові відносини в умовах інституціональних викликів: постановка проблеми наукового дослідження. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 1. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/352>.
12. Баштанник О. В. Інституціональна/інституційна спроможність інститутів політичної системи як аналітична категорія та функціональний аспект публічного управління. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 2 (80). С. 83–88.
13. Баштанник О. Концептуальні засади визначення феномену спроможності в сучасній методології державного управління. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 2. С. 10–18.
14. Білоус А. О. Проблеми та перспективи реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 3. С. 23–29.
15. Бондаренко К. В. Принцип стабільності в державному управлінні адміністративно-політичною сферою. *Часопис Академії адвокатури України*. 2015. Т. 8, № 3. С. 3–9.
16. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвєєв Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2 (76). С. 30–35.
17. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с.
18. Відбудова України: принципи та політика / за ред. Ю. Городніченка, І. Сологуб, Б. Ведер ді Мауро. CEPR. Паризький звіт 1. 2022. 508 с.
19. Волобуєв О. О. Участь громадськості в здійсненні державного управління в Україні. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2024. 62 с.

20. Вольська О. Публічне управління як системне явище в сучасному суспільстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 3. С. 15–20.
21. Вплив війни на сферу адмінпослуг. Право в умовах війни. Квітень, 2022. URL: https://law-in-war.org/wp-content/uploads/2022/04/adminservices_war_ukr_web_08042022-1.pdf.
22. Гавриленко К. М., Юхно І. В., Баштанник В. В. Формування адміністративного простору реалізації публічноуправлінської діяльності в умовах конституційних змін в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С. 7–12.
23. Галич Я., Могиль О. Напрями реформування системи публічного управління в Україні в контексті євроінтеграційного вектору. *Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління*. 2024. № 3(75). С. 7–16.
24. Гончарук Н. Т., Прудиус Л. В. Модернізація публічної служби в умовах зміни парадигми державного управління: науково-правовий аспект. Київ : НАДУ, 2020.
25. Гончарук Н. Т., Сурай І. Г. Вплив розвитку громадянського суспільства на публічне управління. *Галузь науки «Державне управління»*: мат-ли конф. Київ : НАДУ, 2010. Т. 1. С. 145–146.
26. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 6. С. 46–54.
27. Гончарук Н., Чередниченко А. Ціннісні виміри українського суспільства в період його трансформації. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2022.
28. Гошовська О. В., Тревого О. І. Механізми публічного управління для відновлення військової економіки. *Ефективність державного управління*. 2022. Вип. 38. С. 1–10.

29. Грицяк І. А. Публічне управління в Україні: становлення за європейськими стандартами. *Вісник Академії митної служби України*. 2010. № 2. С. 5–11.
30. Данилишин Б. Якими мають бути стратегічні напрями відбудови національної економіки. *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/1/691022/> (дата звернення: 17.12.2025).
31. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади / за заг. ред. Н. Р. Нижник. Київ : УАДУ, 2002. 164 с.
32. Державне управління в Україні: Оцінювання на відповідність Принципам державного управління / OECD. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/b0dd70ef-uk>.
33. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL: <http://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 17.12.2025).
34. Долженков О. О. Публічне управління та адміністрування: вступ до спеціальності : навч. посіб. Одеса : Видавець Букаєв В. В., 2019. 190 с.
35. Домбровська С. М., Помаза-Пономаренко А. Л., Лукиша Р. Т. Інституціональна державна політика соціально-економічного розвитку регіонів України в умовах ризиків : монографія. Харків : НУЦЗ України, 2018. 216 с.
36. Дяченко С. Як нам відбудувати Україну. Успішні світові кейси повоєнного відновлення. *Укрінформ*. 2022. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3493522-ak-nam-vidbuduvati-ukrainu-uspisni-svitovi-kejsi-povoennogo-vidnovlenna.html> (дата звернення: 17.12.2025).
37. Желіховський С. Наступні після України: як східні члени ЄС готуються до нападу Росії. *Європейська правда*. 2022. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2022/04/5/7137253/> (дата звернення: 17.12.2025).

38. Звірич В. В. Сучасні концепції управління персоналом у системі публічного управління: оцінка тенденцій у галузі охорони здоров'я. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 3. С. 65–71.

39. Звіт про виконання у 2022 році Стратегії реформування державного управління України / Кабінет Міністрів України. 2023. URL: <https://lnk.ua/9MVwL2nNz>.

40. Звіт про хід виконання Плану заходів з реалізації Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки за 9 місяців 2023 року / Міністерство фінансів України. URL: <https://lnk.ua/YBNEXkqVG>.

41. Інформаційна система управління людськими ресурсами та нарахування заробітної плати / НАДС. URL: <https://public.nads.gov.ua>.

42. Коваленко М. М., Дунаєв І. В. Складові державної політики в умовах реалізації мобілізаційної моделі економічного розвитку. *Теорія та практика державного управління*. 2023. № 1 (76). С. 7–25.

43. Козак В. І. Публічне управління в системі координат української державності. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44(1). С. 64–70.

44. Колесникова К. О. Публічне адміністрування в Україні: огляд літературних джерел. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 3. С. 112–119.

45. Колечкін В. Історико-генезисний аспект державного управління в інформаційній сфері України. *Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління*. 2024. № 1 (73). С. 34–39.

46. Колісніченко Н., Войновський М. Інституційна та інституціональна спроможність місцевого самоврядування: сутність понять та особливості визначення. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2015. Вип. 16. С. 296–309.

47. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
48. Кормич Л. І., Кормич А. І. Вдосконалення публічного управління в Україні в контексті діджиталізації. *Актуальні проблеми політики*. 2022. Вип. 69. С. 5–12.
49. Кузик П. М. Аналіз базових моделей розвитку публічного управління в Україні. *Публічне урядування*. 2022. № 3 (31). С. 34–37.
50. Куйбіда В. С., Куйбіда С. В., Теличко В. С. Модернізація публічного управління в умовах війни і першочергові його завдання. *International Partnership and Cooperation of Ukraine in Wartime*. 2022. С. 272–287.
51. Куйбіда В. С., Пасічник В. М. Засади державної політики національної безпеки України. Київ : НАДУ, 2020.
52. Куйбіда С. В. Інструменти структурної перебудови національної економіки. Львів : ЛА «Піраміда», 2021.
53. Кучук А. М. Реформування публічного управління в умовах воєнного часу: аксіологічний аспект. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 12.
54. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації. Київ : НАДУ, 2016.
55. Мак Фарлейн Н. Постреволюційна Грузія на межі? *Критика*. URL: <https://krytyka.com/ua/articles/postrevolyutsiyna-hruziya-na-mezhi>.
56. Масик М. З., Дмитренко Г. В. Інституціональна стійкість публічного управління в умовах війни. *Наукові перспективи*. 2022. № 12(30). С. 41–54.
57. Мельниченко Б. Б. Основні принципи діяльності органів публічного управління в Україні: адаптація до європейських стандартів. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2017. № 6, Т. 2. С. 118–121.

58. Мельниченко Б. Б. Публічне управління в Україні в умовах євроінтеграції: адміністративно-правовий вимір : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 372 с.
59. Мелков Ю. О. Демократична детермінанта розвитку суспільства: цінність, культура, практика : матеріали конф. Київ : Університет менеджменту освіти, 2022.
60. Миколук А. В. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 29. С. 45–48.
61. Модернізація суспільного сектору економіки в умовах глобальних змін : монографія / за ред. А. Ф. Мельник. Тернопіль : Економічна думка, 2009. 528 с.
62. Молошна О. Л. Особливості формування державно-службових відносин в умовах становлення системи публічного адміністрування в Україні. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-02\(2\)/Moloshna,%20Bashtannyk.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-02(2)/Moloshna,%20Bashtannyk.pdf).
63. Назаренко О. А., Озарко К. С. Виклики та стратегічні пріоритети публічного управління України в умовах війни. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2022. Т. 33 (72), № 4. С. 64–71.
64. Настюк В. Я., Белєвцева В. В. Адміністративно-правові режими в Україні : монографія. Харків : Право, 2009. 128 с.
65. Нечипоренко М. Відродження після війни. Світовий досвід економічного успіху для України. *The Page*. 2022. URL: <https://thepage.ua/ua/news/yaki-varianti-vidnovlennya-ukrayini-ye-u-povoyennij-chas> (дата звернення: 17.12.2025).
66. Нижник Н. Р. Публічна влада та управління: принципи і механізми реалізації : монографія. Чернівці : Технодрук, 2008. 432 с.
67. Оболенський О. Ю. Державна служба. Київ : КНЕУ, 2006. 472 с.
68. Оболенський О. Ю. Розвиток суспільства та публічне управління. *Вісник НАДУ*. 2013. № 3. С. 27–33.

69. Організаційно-правові засади публічного управління та адміністрування : навч. посіб. / уклад. О. В. Надьон та ін. Харків : НУЦЗУ, 2020. 175 с.
70. Ортинський В. Л., Кісіль З. Р., Ковалів М. В. Основи управління в органах внутрішніх справ України : навч. посіб. Львів : Львівський ДУВС, 2007. 190 с.
71. Осипенко Д. Россия нападёт на Европу под предлогом борьбы с мировым злом. *Хвиля*. 2022. URL: <https://hvylya.net/authors/dmitriy-osipenko-dlya-hvili> (дата звернення: 17.12.2025).
72. Основи публічного адміністрування : навч. посіб. / за заг. ред. Н. П. Матюхіної. 2-ге вид. Харків : Право, 2021. 238 с.
73. Павлов Н. С. Концепція належного врядування: сучасне розуміння та стан її реалізації в Україні. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2022. № 4 (3). С. 3–7.
74. Пашинський В. Й. Функції громадянського суспільства як суб'єкта адміністративно-правового забезпечення оборони держави. *Взаємодія громадянського суспільства з сектором безпеки і оборони*. Харків, 2021. С. 65–68.
75. План Відновлення України. Національна рада з відновлення. Липень, 2022. URL: https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_UKR.pdf.
76. Помаза-Пономаренко А. Л. Правове забезпечення розвитку та безпеки регіонів України в умовах децентралізації й інституціоналізації влади : монографія. Харків : НУЦЗУ, 2020. 190 с.
77. Предместніков О. Ю. Поняття та ознаки органів юстиції України як органів виконавчої влади. *Вісник НАПН України*. 2015. № 3 (82). С. 97–106.
78. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17 лют. 2022 р. № 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>.

79. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24 лют. 2022 р. № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>.

80. Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в ЄС та в НАТО) : Закон України від 7 лют. 2019 р. № 2680-VIII.

81. Про національну безпеку України : Закон України від 21 черв. 2018 р. № 2469-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 31. Ст. 241.

82. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом : Закон України від 16 верес. 2014 р. № 1678-VII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18/stru>

83. Про рішення РНБО від 20 серпня 2021 року «Про стратегічний оборонний бюлетень України» : Указ Президента України від 17 верес. 2021 р. № 473/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0063525-21>

84. Прогрес виконання Плану роботи НАДС у 2024 році / НАДС. 2024. URL: <https://dashboard.nads.gov.ua/2024/>.

85. Публічна адміністрація в Україні: становлення та розвиток / за заг. ред. А. В. Толстоухова, Н. Р. Нижник, Т. Гончарук. Дніпропетровськ : Моноліт, 2010. 400 с.

86. Публічне управління : термінологічний словник / уклад. В. С. Куйбіда та ін. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

87. Публічне управління = Public Administration : навч. посібник / за заг. ред. А. В. Стасишина. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 460 с.

88. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. / А. О. Азарова та ін. Вінниця : ВНТУ, 2019. 181 с.

89. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. / за заг. ред. О. В. Скидана. Житомир : ЖНАЕУ, 2017. 705 с.

90. Радзієвська С. Трансформація національної держави і державного управління в умовах загострення суперечностей глобалізації та локалізації. *Молодий вчений*. 2022. № 12 (112). С. 108–116.

91. Результати опитування. Пріоритезація завдань Стратегії реформи державного управління на 2025 рік. URL: <https://lnk.ua/QRVdzYR43>.
92. Реформа системи державного управління та місцевого самоврядування: стан, виклики, перспективи здійснення / за заг. ред. В. С. Куйбіди. Київ : НАДУ, 2018. 180 с.
93. Решота О. А. Особливості розвитку публічного управління в Україні: сучасні тенденції та проблеми. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3.
94. Романюк С. Суперечності та виклики реалізації реформи системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2018. № 2 (33). С. 117–129.
95. Рось О. Поняття та сутність нормативно-правового забезпечення інституційної спроможності представницьких органів місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 18. С. 97–100.
96. Сидоренко Н. С. Цифровізація публічного управління: теоретичні та нормативно-правові аспекти. *Верховенство права: матеріали конф.* Дніпро, 2022. С. 399–402.
97. Соловйова О. М., Ковальчук Д. Р., Кундій А. Ю. Адміністративні послуги в умовах воєнного стану в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 5. С. 421–424.
98. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки : розпорядження КМУ від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-t210721>
99. Таран Є. І. Особливості публічного управління в умовах формування інформаційного суспільства. *Держава та регіони*. 2020. № 2 (70). С. 22–26.
100. Тарасюк О. Правове забезпечення діяльності інститутів громадянського суспільства як основи держави в умовах війни. *Науковий вісник ДДУВС*. 2024. № 1. С. 77–82.

101. Тихомирова Є. Б. Транспарентність і відкритість діяльності влади та шляхи їх забезпечення. *Наукові записки. Політологія*. Київ : КМ Academia, 2002. С. 39–43.
102. Україна отримала статус кандидата на вступ до ЄС. *Юридична газета*. 2022. URL: <https://yur-gazeta.com/golovna/ukrayina-otrimala-status-kandidata-na-vstup-do-es--komentar-eva.htm> (дата звернення: 17.12.2025).
103. Філіпова Н. В. Зміна співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування», «публічне управління» в системі суспільно-політичної трансформації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 6.
104. Француз А. Й., Васечко А. В. Протидія корупційним проявам в умовах війни в Україні. *Legal Bulletin*. 2024. № 14. С. 126–131.
105. Халецька А. А., Халецький А. В. Інституціональне забезпечення взаємодії органів влади та громадянського суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 5.
106. Юхно І. В. Трансформація системи публічного управління в контексті змін до Конституції України. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. № 5. С. 108–112.
107. Ястремська О. М. Публічне адміністрування. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 132 с.
108. Яценко В., Орел О., Комаровський І. Передумови та ключові питання публічного управління в умовах війни. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. Вип. 27. С. 153–162.
109. Bouckaert G. Modernising the Rechtsstaat: paradoxes of the management agenda. *Perspektiven der Verwaltungsforschung*. Berlin : Duncker & Humblot, 2002. P. 71–83.
110. European Principles for Public Administration / SIGMA Papers, No. 27, OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/en/publications/european-principles-for-public-administration_5kml60zwd7h-en.html (дата звернення: 17.12.2025).

111. Keeling D. Management in Government. London : Allen & Unwin, 1972. 216 p.
112. Kernaghan K. Public Administration. The Canadian Encyclopedia. URL: <https://thecanadianencyclopedia.ca/en/article/public-administration>.
113. Pfiffner J. M., Presthus R. Public administration. New York : The Ronald Press, 1960. 556 p.
114. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford : University Press, 2004. 240 p.
115. Pomaza-Ponomarenko A. et al. Legal reform and change: research on legal reform processes and their impact on society. Journal of Law and Sustainable Development. 2023. 11(10). e1854.
116. 17 Goals to Transform Our World. United Nations. URL: <https://sdgs.un.org/> (дата звернення: 17.12.2025).