Міністерство освіти і науки України
Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра публічного управління, адміністрування та права

Кваліфікаційна робота

на тему: «ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ ТРАНСФОРМАЦІЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ»

Виконала:
студентка академічної групи 401ПУ
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 281
«Публічне управління та адміністрування»
_____ К. Д. Волик
Науковий керівник:
професор кафедри публічного управління,
адміністрування та права, доктор наук з
державного управління, професор
_____ М. І. Лахижа

Полтава – 2026 рік

ЗАВДАННЯ

Бібліографічний опис та анотація КР

Бібліографічний опис: Волик Кристина Дмитрівна. Теоретичні основи публічного управління та їх трансформація в умовах євроінтеграції. Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування». Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права. Кафедра публічного управління, адміністрування та права. Науковий керівник: Лахижа Микола Іванович, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, адміністрування та права. Полтава. 2026 рік.

Зміст роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків.

Анотація. Кваліфікаційні робота приділена вивченню теоретичних основ публічного управління та їх трансформації в євроінтеграції. Досліджено загальну характеристику сутності, принципів та функцій публічного управління та розгялнуто еволюцію основних концепцій публічного управління. Виділено моделі публічного управління в сучасних умовах. Здійснено аналіз основних напрямів євроінтеграції України. Досліджено європейські стандарти публічного управління та їх характеристику. Розглянуто та виявлено вплив євроінтеграції на реформування системи публічного управління в Україні. Досліджено адаптацію інституційної структури публічного управління до стандартів ЄС. Виділено удосконалення механізмів публічного управління в контексті євроінтеграції.

Ключові слова: публічне управління, євроінтеграція, SIGMA, Good Governance, Україна, Європейський Союз.

ЗМІСТ

ВСТУП……..…5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ……..…….8
1.1. Загальна характеристика сутності, принципів та функцій публічного управління……..……..……..……..……..……...8
1.2. Еволюція основних концепцій публічного управління……..……..15
1.3. Моделі публічного управління в сучасних умовах……..…….18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИКУ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ……..……..……...27
2.1. Аналіз основних напрямів євроінтеграції України……..……..…27
2.2. Європейські стандарти публічного управління та їх характеристика…..…32
2.3. Вплив євроінтеграції на реформування системи публічного управління в Україні……..……..……..……..……..……...…38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ……..……..……...…47
3.1. Адаптація інституційної структури публічного управління до стандартів ЄС…47
3.2. Удосконалення механізмів публічного управління в контексті євроінтеграції……..……..……..……..……..……51
3.3. Проблеми та перспективи розвитку публічного управління в Україні…...55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..…67
ДОДАТКИ……...73

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах повномасштабної збройної агресії та одночасного руху України до європейської інтеграції виникає нагальна потреба глибокого оновлення системи публічного управління. Коли відбувається набуття статусу держави-кандидата на вступ до ЄС і старт переговорного процесу, то вимагають більш пришвидшеного наближення національних інституцій до визначених європейських управлінських стандартів, зокрема таких підходів, як SIGMA та концепції Good Governance. Не можливо упустити той факт, що воєнні умови спричинили масштабні внутрішні виклики, а саме: руйнування інфраструктури, дефіцит кадрів через міграційні та мобілізаційні процеси, зростання кіберризиків і нерівномірність ресурсного забезпечення громад. За таких несприятливих умов переосмислення управлінських моделей, розвиток цифрових сервісів, інституційна перебудова та поглиблення децентралізації виступають базовими передумовами стабільності держави, післявоєнного відновлення та майбутнього членства в ЄС.

Мета та завдання. Метою дослідження є теоретико-методологічний аналіз розвитку ключових концепцій державного управління та окреслення стратегічних напрямів інституційної, правової й кадрової адаптації української управлінської системи до вимог ЄС в умовах воєнного стану та відбудови.

Відповідно до поставленої мети слід запропонувати наступні *завдання*:

– дослідити загальну характеристику сутності, принципів та функцій публічного управління;

– розглянути еволюцію основних концепцій публічного управління;

– виділити моделі публічного управління в сучасних умовах;

– проаналізувати основні напрями євроінтеграції України;

– дослідити європейські стандарти публічного управління та їх характеристику;

– розглянути та виявити вплив євроінтеграції на реформування системи публічного управління в Україні;

– дослідити адаптацію інституційної структури публічного управління до стандартів ЄС;

– виділити удосконалення механізмів публічного управління в контексті євроінтеграції.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження є суспільні відносини, які формуються в процесі трансформації, модернізації та функціонування системи публічного управління в умовах міжнародної інтеграції та безпекових викликів.

Предмет дослідження є теоретичні основи публічного управління та їх трансформація в умовах євроінтеграції.

Методи дослідження. Методологічну основу становить поєднання загальнонаукових і спеціальних підходів: історико-ретроспективного та еволюційного аналізу (для дослідження розвитку управлінських моделей); системно-структурного підходу (для вивчення архітектури європейських стандартів); порівняльного аналізу (для оцінки досвіду країн Центральної та Східної Європи); статистичних і соціологічних методів (для оцінювання реформ за SIGMA та аналізу суспільних тенденцій); інституційного й нормативного аналізу (для гармонізації законодавства з правом ЄС); абстрактно-логічного методу (для формування висновків і визначення перспектив розвитку).

Практичне значення одержаних результатів полягає у отримані висновки та рекомендації можуть бути використані органами державної влади й місцевого самоврядування для посилення інституційної спроможності у виконанні євроінтеграційних зобов'язань. Матеріали дослідження, включно з аналізом

досвіду постконфліктних держав та впровадженням законодавства, можуть слугувати основою для розроблення стратегій післявоєнної відбудови територіальних громад, програм кадрової модернізації державної служби та розвитку сервісної моделі «держави в смартфоні». Результати також можуть бути використані у навчальному процесі при підготовці курсів і методичних матеріалів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів (поділених на підрозділи), висновків і пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи – 81 ст. Список використаних джерел містить 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Загальна характеристика сутності, принципів та функцій публічного управління

Публічне управління розглядають як процес взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесових структур та інститутів громадянського суспільства, спрямований на координацію спільних дій і досягнення суспільно значущих результатів. Така модель сприяє підвищенню результативності управлінської діяльності, утвердженню демократичних засад, верховенства права та забезпеченню рівності прав людини [14].

Публічне управління варто розглядати як узгоджену діяльність різних суспільних груп, спрямовану на досягнення загальнодержавних завдань. До основних напрямів належать оборона країни, захист державних кордонів, забезпечення громадського порядку, розвиток комунікаційної інфраструктури, охорона здоров'я та освітня сфера. Ключове значення мають планування, організація, координація, керівництво й контроль управлінських процесів [22, с. 106-108].

За змістом категорія публічного управління охоплює як державний, так і муніципальний рівні управлінської діяльності. Залежно від контексту поняття може стосуватися кожного з них окремо або їх поєднання. Пропонується висвітлити трактування поняття «публічне управління» в науковому контексті (табл. 1.1).

До системи публічного управління також належать недержавні суб'єкти, яким органи державної влади чи місцевого самоврядування в установленому порядку передають окремі владні функції для виконання визначених суспільно важливих завдань [24, с. 10].

Таблиця 1.1

Наукове трактування поняття «публічне управління»
(розроблено автором на основі [6; 24, с. 9-13; 15, с. 75])

Автор	Трактування
1	2
Глосарії Програми розвитку ООН	сфера теорії та практики, пов'язана з функціонуванням державних установ. Основна увага приділяється плануванню, організації роботи, контролю, кадровому менеджменту, інформаційним технологіям і оцінюванню результатів діяльності, що фактично зближує поняття державного та публічного управління
О. В. Марухленка	діяльність різних соціальних груп, об'єднаних спільними публічними цілями. До таких завдань належать забезпечення безпеки, охорона кордонів, підтримання правопорядку, розвиток комунікацій, системи охорони здоров'я та освіти
О. Дрозд Л. Сорока	процес регулювання суспільних відносин, що здійснюється за участю населення або безпосередньо народом у формуванні управлінських рішень. Підкреслюється зарубіжне походження поняття, через що в українській науковій думці відсутнє єдине усталене трактування його змісту

Принципи публічного управління становлять систему базових засад, на яких ґрунтується розуміння суспільних явищ, організація управлінської діяльності та функціонування публічної влади (табл. 1.2). Їх визначальною рисою є нормативне закріплення, що забезпечує чіткість змісту, правову визначеність і сталість застосування [32, с. 165].

Публічне адміністрування доцільно розуміти як системну, цілеспрямовану та багатофункціональну діяльність органів публічної влади й уповноважених ними структур, яка здійснюється відповідно до норм законодавства. Основний зміст полягає в реалізації державної політики, гарантуванні та захисті прав і свобод громадян, забезпеченні надання суспільно значущих послуг, а також у підтриманні гармонійного розвитку держави й суспільства в різних сферах життя. Поєднуються стратегічне формування пріоритетів і практична реалізація управлінських рішень та сервісних функцій із використанням правових, організаційних, комунікативних і управлінських інструментів. Публічне адміністрування виступає базовим

елементом державної політики та урядових програм, особливо в процесах стратегічного планування розвитку, міжнародної взаємодії та координації управлінських дій. Сюди входить визначення ключових проблем, розробка планів, організація виконання та узгодження заходів на різних рівнях. Як соціальний феномен, публічне адміністрування властиве всім державам незалежно від моделі політичного устрою [33, с. 647].

Таблиця 1.2

Принципи публічного управління (розроблено автором на основі [41, с. 154])

Принцип	Сутність
1	2
Демократія	Базується на відкритості процесів управління, залученні громадян до ухвалення рішень, підзвітності влади суспільству та можливості громадського контролю за діяльністю державних органів. Забезпечує взаємодію між владою та громадянами.
Законність	Усі управлінські рішення та дії органів влади здійснюються виключно в межах правових норм, що гарантує легітимність, стабільність, рівність правового статусу та захист прав громадян.
Ефективність та результативність	Орієнтація на досягнення максимально можливого результату при раціональному використанні ресурсів, що забезпечує виконання поставлених завдань і реалізацію стратегічних цілей.
Відповідальність	Органи влади несуть відповідальність перед суспільством за ухвалені рішення та дії, що підсилює прозорість, доброчесність і довіру до інституцій.
Професіоналізм	Передбачає постійний розвиток компетентностей, знань і навичок працівників публічного сектору, що підвищує якість управлінської діяльності.
Транспарентність	Забезпечує відкритість і зрозумілість управлінських процесів і рішень для громадськості, що сприяє зростанню довіри до влади.
Участь громадськості	Передбачає залучення громадян до процесів підготовки та ухвалення рішень, проведення консультацій і врахування суспільних інтересів під час формування політики.
Справедливість	Гарантує рівність можливостей, доступ до ресурсів і публічних послуг незалежно від соціального статусу, статі, релігії та інших ознак.
Інновації та адаптація	Орієнтація на впровадження сучасних технологій і методів управління, а також здатність швидко реагувати на зміни в суспільному середовищі.

Додатково принципи публічного управління являють собою фундаментальні орієнтири, які відображають об’єктивні закономірності розвитку управлінських

процесів. Такі положення мають бути закріплені в нормативно-правових актах і використовуватися як теоретична та практична основа діяльності у сфері управління.

У контексті євроінтеграційного курсу підкреслюється необхідність переорієнтації реформ публічного управління в Україні на стандарти та практики ЄС. Такий підхід передбачає запозичення як базових принципів європейського врядування, так і конкретних інструментів їх реалізації. Розвиток адміністративних систем держав-членів ЄС відбувається через поєднання нормативних вимог і практичних механізмів досягнення реформаторських цілей. Прояви європеїзації простежуються через утвердження загальних принципів суспільного розвитку – демократії, громадянства, ефективності, верховенства права, ринкових засад – а також через впровадження принципів належного врядування, відкритості та подолання неякісного управління.

ЄС закріпив основоположні принципи публічного управління у документах типу «European Principles for Public Administration» (SIGMA papers), які використовуються як орієнтир для держав-кандидатів [50].

Система SIGMA визначає ключові вимоги до функціонування публічної адміністрації в державах ЄС та країнах, що прагнуть членства:

Верховенство права – діяльність органів влади здійснюється виключно в межах законодавства та встановлених правових процедур, із чітким дотриманням компетенцій у межах юрисдикції;

відкритість – забезпечення доступу суспільства до інформації про діяльність органів влади, розвиток взаємодії між громадянами та державою, а також формування запиту на публічність і об’єктивне інформування населення з боку владних структур, що також пов’язано з легітимацією управлінських рішень;

прозорість – рівень інформованості суспільства щодо процедур, змісту та логіки діяльності органів державної влади й місцевого самоврядування, а також зрозумілість управлінських рішень для громадськості;

підзвітність – обов'язок посадових осіб і органів управління відповідати за ухвалені рішення перед іншими інституціями влади або судовою системою на всіх рівнях управління;

продуктивність і ефективність – раціональне використання державних ресурсів та забезпечення результативної реалізації публічної політики [10, с. 166].

Функції публічного управління охоплюють систему взаємопов'язаних і взаємозалежних управлінських завдань, інтегрованих у діяльність державного апарату та адміністративних структур, спрямованих на забезпечення результативного функціонування держави й реалізацію стратегічних суспільних пріоритетів.

Найпоширеніша класифікація передбачає поділ на загальні, спеціальні та допоміжні функції (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Функції публічного управління (розроблено автором на основі [32, с. 155])

Функції	Сутність
1	2
Політична	Забезпечення державного суверенітету та економічної самостійності України, реалізація внутрішньої й зовнішньої політики, виконання положень Конституції, законів та актів Президента України; вжиття заходів для гарантування прав і свобод людини та громадянина.
Міжнародної співпраці та інтеграції	Реалізація стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та Організації Північноатлантичного договору.
Соціально-економічна	Розроблення та впровадження загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального й культурного розвитку України.
Оборонна	Забезпечення обороноздатності держави, національної безпеки, громадського порядку, а також протидія злочинності.
Зовнішньоекономічна	Організація та регулювання зовнішньоекономічної діяльності України, включно з митною сферою.
Адміністративна	Координація та спрямування діяльності міністерств і інших органів виконавчої влади.

Загальні функції формують основу управлінського процесу та забезпечують його цілісність і ефективність:

Планування – формування стратегічних орієнтирів, програм і проєктів, визначення завдань, ресурсного забезпечення та алгоритмів досягнення суспільних результатів.

Координація – узгодження діяльності різних органів влади, рівнів управління та секторів суспільства з метою досягнення спільних цілей.

Організація – встановлення структури взаємодії учасників управлінського процесу, визначення повноважень і порядку їх реалізації.

Регулювання – формування та впровадження нормативно-правових механізмів, спрямованих на впорядкування суспільних відносин, забезпечення стабільності та розвитку.

Контроль – оцінювання виконання управлінських рішень, виявлення відхилень, запобігання порушенням і коригування діяльності.

Облік – системне збирання, опрацювання, аналіз і зберігання інформації щодо стану управлінської системи, ресурсів, рішень та результатів їх реалізації [27, с. 58-59].

Спеціальні функції відображають специфіку управління в окремих сферах – економічній, соціальній, політичній та інших, з урахуванням їх особливостей і умов функціонування.

Допоміжні функції забезпечують реалізацію загальних і спеціальних функцій, впливають на якість управлінських процесів і їх результативність:

Кадрова функція – формування та розвиток персоналу, добір кадрів, підвищення кваліфікації, стимулювання професійного зростання.

Функція зв’язків з громадськістю – забезпечення відкритості діяльності органів влади, інформування суспільства та взаємодія з громадськими інституціями.

Функція розвитку інновацій – впровадження нових управлінських підходів і технологій для підвищення ефективності діяльності.

Функція діловодства – організація документообігу, фіксація управлінської інформації та забезпечення роботи зі службовою документацією [27, с. 58-59].

Узагальнено реалізація зазначених функцій визначає ефективність діяльності державного апарату, досягнення суспільних цілей, підвищення рівня добробуту населення та формування позитивного іміджу держави на міжнародному рівні [41, с. 155].

Отже, державне управління постає як багаторівневий механізм взаємодії органів влади, бізнесових структур і громадянського суспільства на державному та місцевому рівнях, орієнтований на досягнення суспільно значущих результатів і реалізацію публічної політики. Його основа ґрунтується на нормативно закріплених засадах – законності, демократичності, відкритості, підзвітності та результативності, які в умовах євроінтеграції України поступово узгоджуються зі стандартами ЄС (SIGMA). Цілісність і дієвість управлінської системи забезпечується узгодженим виконанням політичних, оборонних, соціально-економічних та адміністративних функцій, що поділяються на загальні (планування, координація, організація, регулювання, контроль, облік), спеціальні та допоміжні. Сукупна дія принципових засад і функціональних компонентів формує спроможність державного механізму гарантувати права і свободи громадян, підтримувати сталий розвиток суспільства та зміцнювати міжнародний авторитет держави.

1.2. Еволюція основних концепцій публічного управління

Сучасна еволюція публічного управління ґрунтується на розумінні, що формування стабільних і передбачуваних інститутів відбувається через послідовний розвиток суб'єктів управлінської системи – держави, регіонів, адміністративно-територіальних одиниць, галузей і наддержавних структур. Такий розвиток здійснюється в межах довгострокових стратегічних орієнтирів із застосуванням системного підходу, що забезпечує узгодженість управлінських процесів. Збереження базових управлінських завдань водночас визначає трансформацію функціонування органів публічної влади на організаційно-правовому, інституційному та адміністративно-політичному рівнях, формуючи нову якість управлінських механізмів [37, с. 72].

Серед поширених наукових підходів публічне управління визначається як модернізована система діяльності органів влади, що передбачає відмову від надмірної централізації та розвиток відкритих, прозорих і суспільно орієнтованих механізмів. Основна увага приділяється результативності, якості публічних послуг, участі громадян у виробленні політичних рішень, а також підзвітному використанню ресурсів і владних повноважень [31, с. 55-60].

В. І. Козак пропонує розглянути зовсім інше бачення, яке пов'язує публічне управління з партнерською взаємодією органів влади, бізнесу та інститутів громадянського суспільства. Визначальне значення в такій теорії посідають: співробітництво, горизонтальні комунікації, узгодження інтересів і спільне використання наявного потенціалу. Що ж до найбільш важливих складовиз, тут це: децентралізація, залучення громадськості, субсидіарність та цифрові інструменти координації [20, с. 65-68].

Деліберативний підхід ґрунтується на колективному напрацюванні суспільно важливих рішень, тобто шляхом обговорення з аргументованим діалогом та досягненням згоди. Законність рішень поєднується саме зі спроможністю

враховувати досить широкий спектр суспільних інтересів. Значну роль тут відіграють громадські консультації, але не менш важливими є дискусійні майданчики та дорадчі структури [16, с. 42-44].

Концепція належного врядування акцентує увагу на верховенстві права з відкритістю діяльності влади, відповідальності посадових осіб та гарантуванні прав людини. Серед основних інструментів виокремлюють громадський нагляд, антикорупційні заходи та професійну етику публічної служби [3, с. 2-6].

Прихильники нового публічного менеджменту та публічного врядування обстоюють застосування управлінських практик, орієнтованих на результат, оцінювання ефективності, розвиток конкурентних механізмів і розширення самостійності управлінців задля підвищення якості роботи публічного сектору [18].

Потреба в управлінні сформувалася одночасно з появою перших колективних форм організації суспільства. У первісних спільнотах поділ праці вимагав узгодження дій між різними групами, що забезпечувалося через інститути вождів і рад старійшин. Виникнення писемності та державності сприяло формуванню правових норм, які регулювали суспільні процеси; прикладом виступають правові системи Шумеру, Єгипту, Вавилону, Македонії, Персії, Китаю та Індії з чіткою ієрархічною структурою управління [41].

У Давній Греції закладено підвалини управлінської думки. Солон запровадив тимократичну модель, у межах якої політична участь залежала від майнового стану, водночас наголошуючи на поміркованості та справедливості. Сократ порушував питання компетентності управлінців, законності та справедливого врядування. Платон обґрунтував системність управлінських процесів, що стало теоретичною основою подальших підходів. Арістотель зосереджував увагу на практичній доцільності влади та моральних засадах управління. Ульпіан закріпив поділ права на публічне й приватне, що суттєво вплинуло на розвиток правової теорії управління [46, с. 8-10].

Розглядаючи середньовічний період, можна помітити, що управлінська думка тоді розвивалася під впливом соціальних і культурних змін, тоді яу Фома Аквінський пов’язував ефективність управління з поєднанням віри та раціональності, підкреслюючи важливість суспільної рівноваги. Н. Макіавеллі трактував державу як один єдиний цілісний організм, результативність якого визначається політичною волею правителя та підтримкою суспільства. Т. Мор пропонував модель справедливого устрою з добором управлінців за заслугами. Т. Гоббс обґрунтовував договірну природу держави та потребу сильної влади для підтримання порядку. М. Падуанський розглядав народ саме як джерело законодавчої влади та відстоював відокремлення церковної й державної сфер. Погляди Макіавеллі ще залишаються релевантними для нинішнього державного управління, особливо в кризових і конфліктних ситуаціях, де пріоритетом виступає та ж результативність політики. Сучасне середовище вимагає, щоб поєднувалися прагматичні рішення із міжнародно-правовими та етичними нормами, що обмежує застосування силових підходів і підсилює значення дипломатії.

У добу становлення капіталістичних відносин сформувався новий етап розвитку управлінської теорії. Б. Спіноза, Ж.-Ж. Руссо, Д. Дідро, С. Монтеск’є, І. Кант, Г. Гегель та інші мислителі розробляли переважно концептуальні моделі управління, зосереджені на моральності та раціональності державного устрою. Дідро пов’язував управлінську культуру з етичними та естетичними засадами. Монтеск’є сформував основи теорії поділу влади та ліберальної традиції, акцентуючи роль якості законодавства. Кант заперечував використання людини як засобу для досягнення цілей. Гегель розглядав державну службу як носія раціональності та правового порядку.

Зазначені концепції визначально впливають на сучасні підходи до публічного управління, формуючи засади демократії, прав людини, етичності та ефективності. Сучасні виклики глобалізації, соціальної нерівності й технологічних трансформацій

підтверджують значення історично сформованих управлінських ідей для розвитку сучасних систем управління [46, с. 7-19].

Отже, сучасний розвиток концепцій державного управління сформувався як наслідок тривалої історичної еволюції – від ранніх координаційних механізмів і жорстких ієрархічних систем античності та Середньовіччя до раціоналізованих моделей доби капіталізму, де домінують принципи законності, верховенства права, поділу влади та морально-правових засад. Подальша трансформація управлінського мислення привела до відходу від надмірної централізації та переходу до більш адаптивних і соціально орієнтованих підходів. Серед них – партнерська взаємодія держави, бізнесу й громадянського суспільства, розвиток консультативних механізмів, концепції нового державного менеджменту та ідеї належного врядування. За умов глобалізаційних процесів і технологічного оновлення такі напрацювання стають основою інституційної перебудови державного сектору. Вони забезпечують поєднання ефективного управління з децентралізацією, високими етичними стандартами, прозорістю рішень, принципом субсидіарності та цифровою взаємодією, одночасно підтримуючи захист прав людини й підвищення якості публічних послуг.

1.3. Моделі публічного управління в сучасних умовах

Публічне управління в умовах воєнного стану зазнає глибокої перебудови під впливом необхідності оперативного реагування на ризики, пов’язані зі збройною агресією. Такі обставини трансформують правове регулювання, організаційну побудову та управлінські процеси, що безпосередньо визначають стійкість державних інститутів і соціальну стабільність. Запровадження воєнного стану виступає ключовим інструментом антикризового врядування, адже надає органам влади розширені повноваження для нейтралізації загроз і підтримання економічної рівноваги. Конституційні норми допускають тимчасові обмеження окремих прав і

реорганізацію державного апарату з метою пришвидшення ухвалення рішень. Водночас управлінська система змушена підтримувати баланс між безпековими пріоритетами та гарантіями прав людини.

У відповідь на виклики війни державне керівництво формує комплексну модель реагування, що включає спеціальні режими регулювання та запровадження особливих правил функціонування в умовах воєнного часу. Аналіз функціонування публічного управління під час війни демонструє наявність системних проблем, які мають довготривалий вплив на стійкість держави (рис. 1.1).

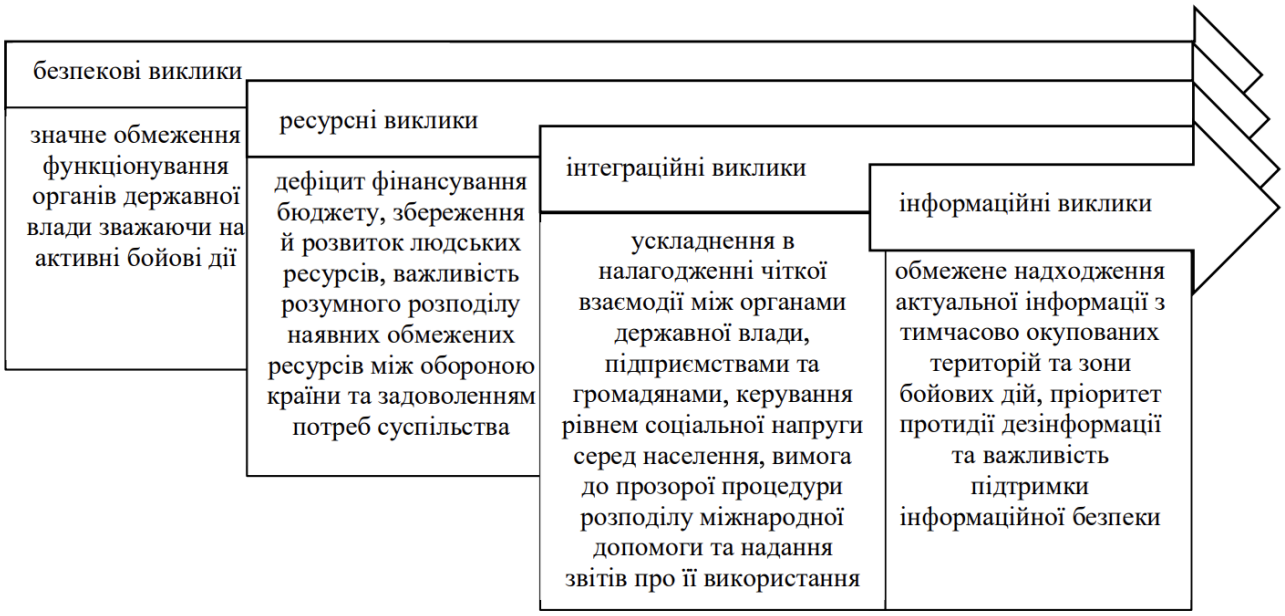

Рис. 1.1 – Виклики для держави в умовах воєнного стану
(розроблено автором на основі [17, с. 12])

Адаптація системи публічного управління в Україні до умов воєнного стану передбачає її перебудову відповідно до актуальних безпекових загроз без відступу від конституційних засад державності. Україна зберігає статус суверенної, демократичної, соціальної та правової держави з унітарною формою устрою і недоторканністю територіальної цілісності. Людина, її життя, здоров’я, гідність і безпека залишаються базовою цінністю, що визначає напрям усіх управлінських

трансформацій. Права і свободи громадян разом із механізмами їх захисту продовжують формувати зміст державної політики навіть у кризових умовах, що потребує виважених управлінських рішень.

Функціонування системи публічного управління в умовах війни вимагає структурної перебудови відповідно до нових реалій. Пріоритетами стають ефективний перерозподіл ресурсів, прискорення процесу ухвалення рішень і посилення координації між рівнями влади. Для забезпечення швидкої реакції на загрози та спрощення адміністративних процедур посилюються централізаційні механізми, одночасно впроваджуються цифрові технології управління, що дозволяє підтримувати безперервне надання базових державних послуг навіть за умов порушення інфраструктурної стабільності [10, с. 18-19].

Стратегічний напрям державної політики України в умовах євроінтеграції передбачає глибокі інституційні трансформації, узгодження національної нормативно-правової бази з європейськими стандартами, оновлення системи публічного управління та її пристосування до сучасних європейських умов. Реалізація таких змін закономірно формує перехід до інноваційної моделі розвитку держави [47, с. 257].

Україна, обравши європейську траєкторію розвитку, потребує впровадження інноваційної моделі управління в публічному секторі. Першочергового розв’язання вимагає посилення автономії регіональних рівнів, що охоплює формування стратегій соціально-економічного розвитку територій, визначення інструментів їх реалізації, оптимізацію розподілу ресурсів, а також розширення участі місцевого самоврядування, громад і населення у плануванні та вирішенні поточних і перспективних завдань розвитку. Найбільш дієвим орієнтиром у цьому напрямі виступає модель «Good Governance» [9].

Набір характеристик концепції «Good Governance» розглядається як стратегічна основа адміністративного реформування. Серед ключових орієнтирів –

стабільність конституційного ладу, демократичні вибори, гарантії прав людини, верховенство права, політична відкритість, зрозумілість законодавства, справедливість, участь громадян у прийнятті рішень, прозорість діяльності органів влади, відсутність корупційних практик, розвиток незалежних і активних медіа, професійність і політична неупередженість інституцій влади, а також їх підзвітність суспільству [9].

Найбільш повне втілення підходів належного врядування можливе на рівні регіонів і територіальних громад, де результативність управління прямо залежить від якості взаємодії місцевої влади, бізнес-середовища та громадянського суспільства. Саме тут формується ефективний діалог і досягається координація зусиль у розв'язанні суспільно значущих проблем. У цьому контексті концепція «Good Governance» виконує роль методологічної основи для побудови нової моделі управлінської взаємодії між територіальними органами влади та громадськими інституціями в Україні.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на уточнення векторів розвитку публічного управління в Україні в межах підходу «Good Governance», аналіз факторів, що впливають на результативність управлінських процесів, а також на пошук шляхів удосконалення системи публічного адміністрування з метою підвищення ефективності виконання державних і суспільних функцій [9].

Наукові підходи М. Вебера, В. Вільсона, А. Файоля та Г. Саймона розглядаються як концептуальна основа класичної моделі публічного адміністрування – Old Public Management. Її зміст формується через низку ключових організаційних принципів: функціональний розподіл праці на основі спеціалізації; чітко вибудувана вертикаль управлінської ієрархії; нормативне закріплення прав і обов'язків посадових осіб через систему правил; стандартизація управлінських процедур для врегулювання типових робочих ситуацій; деперсоналізація службових взаємин; кар'єрне просування та стимулювання

відповідно до професійної компетентності; суворе дотримання вимог ведення службової документації.

Old Public Management визначається як класична бюрократична модель, яку М. Вебер описував як ідеальний тип раціональної адміністрації, заснованої на формалізованих правилах і правових нормах. Така система забезпечує високий рівень передбачуваності управлінських процесів як для державної політики, так і для громадян.

О. Г'юз зазначає, що тривале домінування традиційної моделі пояснюється її широким практичним застосуванням та високою ефективністю у сфері державного й публічного управління [40, с. 47].

Отже, у сучасній науковій думці простежується значна різноманітність моделей публічного управління, що відображають різні підходи до організації державного врядування. До найвідоміших належать класична бюрократична модель М. Вебера та В. Вільсона, яка спирається на принципи раціональної адміністрації та наукового менеджменту, концепція «New Public Management», модель політичних мереж («Policy Network»), підхід управління за цілями та результатами, концепція «Good Governance», а також синергетична модель. Усі зазначені підходи по-різному трактують структуру, принципи функціонування публічної влади та характер взаємодії з громадянами, бізнесом і муніципальними інституціями.

У кінці XX – на початку XXI ст. міжнародні організації, зокрема ООН, Світовий банк і Міжнародний валютний фонд, активно запровадили термін «Good Governance» для позначення якісного управління державними ресурсами та процесами з орієнтацією на забезпечення прав людини. У наукових джерелах зазначається, що поява цієї концепції пов'язана з потребою у виробленні чітких критеріїв оцінювання результативності управлінської діяльності.

«Good Governance» розглядається як узагальнююча модель розвитку публічного управління, що акумулює здобутки попередніх реформ і демократичних практик європейських держав. У європейському контексті формування цієї концепції відбувалося під впливом ідей прав людини, демократії та верховенства права. Вона виступає як рамкова система, де базовими засадами визначено демократичне врядування і пріоритет права. Додатково інтегруються підходи багаторівневого управління, мережевої взаємодії та формування Європейського адміністративного простору [26, с. 106].

Важливим аспектом залишається те, що «Good Governance» не витісняє попередні моделі управління, а переосмислює їх у контексті партнерських відносин між учасниками управлінського процесу. Внутрішня ієрархія в системі виконавчої влади зберігається, однак взаємодія між державними структурами, інститутами громадянського суспільства та іншими організаційними формами дедалі більше будується на засадах рівноправності, відкритості та співпраці [26, с. 106].

Логічне продовження концепції «належного врядування» формують постмодерністський та партнерський підходи до публічного управління. Постмодерністська модель публічної служби (Post-NPS, похідна від New Public Service) виникає у 1990-х роках і зміщує акцент із жорстких бюрократичних конструкцій на людину в системі управління. У центрі уваги опиняються публічні службовці з їхніми індивідуальними потребами, ціннісними орієнтирами та гуманістичними характеристиками, що прямо впливають на результативність управлінської діяльності.

Підвищення якості професійного середовища – задоволеність роботою, стиль керівництва, рівень компетентності, різноманітність управлінських інструментів, організаційна культура – розглядається як передумова глибших соціально-економічних зрушень. Значна увага приділяється суб’єктивному виміру людської поведінки: емоціям, мотивації та міжособистісним взаємодіям, що формують якість

суспільних відносин. У межах такого підходу ефективне публічне управління в глобалізованому середовищі базується на відкритій комунікації та рівноправному діалозі між громадянами й публічними службовцями.

Практика державного управління рідко відтворює окремі моделі в «чистому» вигляді, оскільки в реальних умовах поєднуються елементи різних підходів. У більшості країн простежується тенденція до зближення та взаємного проникнення концепцій публічного управління. Така інтеграція пояснюється як розвитком теоретичних досліджень і переосмисленням існуючих моделей, так і необхідністю адаптації державного управління до нових суспільних викликів і потреб [9].

Поширення інформаційно-комунікаційних технологій у сфері державного управління зумовило формування концептуальної основи «електронного уряду» (DG: e-governance). Дана модель базується на використанні цифрових інструментів для організації взаємодії між державними структурами та суспільством, а також охоплює механізми співпраці, участі та координації через ІКТ.

DG-підхід спрямований на оперативне, доступне та прозоре інформування як громадян, так і органів влади. У межах моделі розширюються можливості залучення громадськості до управлінських процесів на різних рівнях завдяки мережевим комунікаціям, що посилює вплив суспільних груп на формування управлінських і політичних рішень. Основний акцент зроблено на підвищенні якості управлінських процесів через відкритість, участь та підзвітність.

Концепція відкритого уряду (OGP) розвиває підхід прозорості та громадського контролю, ґрунтуючись на праві доступу до офіційної інформації та можливості моніторингу діяльності органів влади. Така модель створює умови для розширення діалогу між державою і суспільством та посилення громадського впливу на управлінські процеси. OGP-підхід передбачає: формування системи відкритих даних для всіх гілок влади; забезпечення вільного доступу до інформаційних ресурсів і розвиток комунікації між владою та громадянами;

запровадження нормативних стандартів розкриття інформації; використання краудсорсингу як механізму колективного вирішення суспільних завдань; розвиток краудфандингу як інструменту громадського фінансування [40, с. 49].

Серед ключових напрямів реалізації OGP-моделі виділяють відкриті дані та їх практичне використання, відкритий уряд, відкритий бюджет, журналістику даних, парламентський моніторинг, громадську експертизу, краудсорсинг і розвиток інформаційної культури суспільства [33].

Узагальнення зазначених підходів дає підстави для формування онтологічної схеми еволюції моделей і концепцій публічного управління (рис. 1.2).

Отже, аналіз сучасних підходів до державного управління демонструє його суттєву еволюцію, зумовлену як тривалим теоретичним розвитком — від класичної бюрократичної системи (Old Public Management) до концепцій нового державного управління (NPM) і постмодерного гуманістичного підходу (Post-NPS), так і потребою швидкої адаптації до кризових викликів.

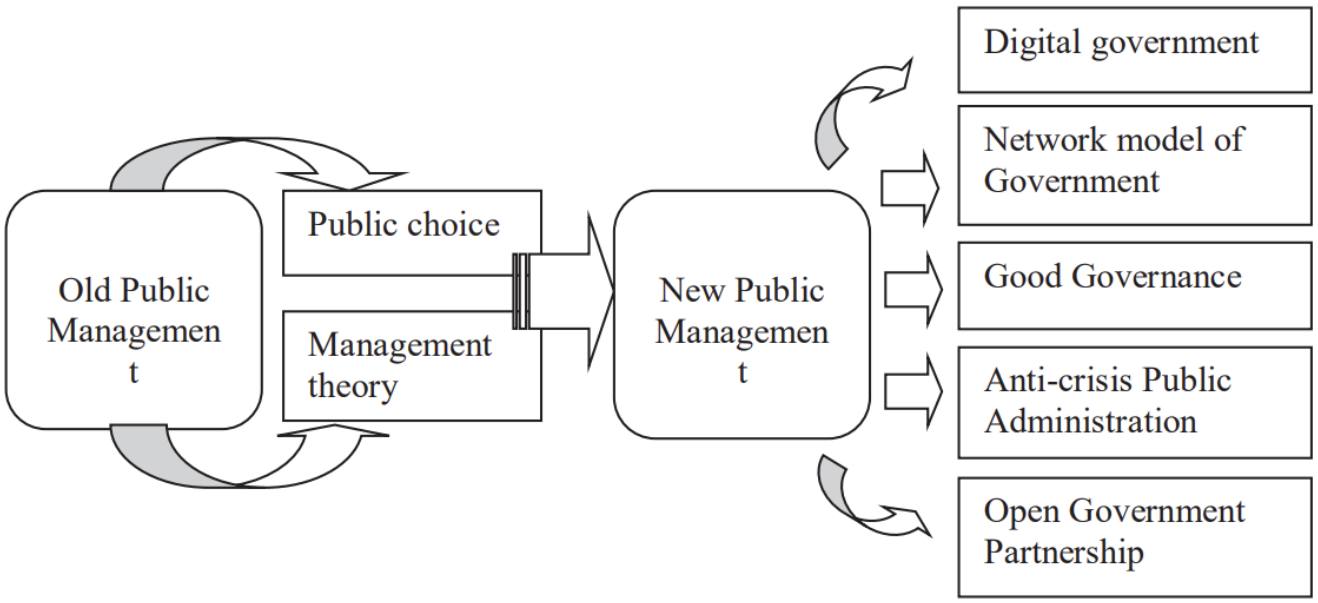

Рис. 1.2 – Онтологічна схема розвитку моделей та концепцій публічного управління (розроблено автором на основі [40, с. 49])

В умовах воєнного стану управлінська система змушена поєднувати посилення централізованого регулювання та оперативний перерозподіл ресурсів із одночасним збереженням конституційних гарантій прав людини й демократичних засад. Ключовим орієнтиром у процесі європейської інтеграції та інноваційного розвитку виступає концепція «належного врядування», особливо на рівні регіонів і територіальних громад. Реалізація даного підходу підсилюється цифровими інструментами електронного урядування (e-government) та принципами відкритого врядування (OGP), що базуються на використанні відкритих даних, краудсорсингових механізмів і сучасних цифрових комунікацій.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИКУ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Аналіз основних напрямів євроінтеграції України

23.06.2022 р. Україна набула статусу держави-кандидата на вступ до ЄС, а 14.12.2023 р. Європейська рада ухвалила рішення про початок переговорного процесу щодо членства України в ЄС. Такі події стали важливими етапами реалізації стратегічного курсу держави на входження до європейського політичного, економічного та правового простору.

Термін «інтеграція» походить від латинського слова, що означає відновлення та об’єднання, і трактується як добровільне та взаємовигідне поєднання окремих елементів у єдину систему, а також узгодження діяльності різних складових задля досягнення спільного результату. У межах європейської інтеграції окремими учасниками виступають держави Європи, тоді як об’єднувальним центром слугує ЄС. Така взаємодія забезпечує доступ до матеріальних, інтелектуальних та організаційних ресурсів, недосяжних за умов ізольованого розвитку, створюючи додатковий ефект від спільної діяльності [23, с. 118].

Європейська інтеграція залишається багатовимірним і безперервним процесом, розвиток якого потребує постійного оновлення підходів та своєчасного реагування на нові політичні, економічні й соціальні виклики. Попри наявність численних труднощів і суперечностей, ЄС продовжує виконувати роль провідної платформи для взаємодії, координації інтересів та поглиблення співробітництва між європейськими державами, сприяючи зміцненню миру, підтриманню стабільності та забезпеченню сталого розвитку на континенті [4, с. 234].

Євроінтеграційний процес охоплює масштабні соціально-економічні зміни, гармонізацію технічних і виробничих стандартів, оновлення політичних інститутів та модернізацію механізмів суспільного розвитку. Вагому роль у реалізації зазначених перетворень відіграє громадянське суспільство, активність якого стала одним із визначальних чинників незворотності європейського курсу України після подій 2014 р. Значна частина управлінських процесів реалізується через механізми децентралізації та широке залучення громадськості до ухвалення рішень.

У межах інтеграції до європейського співтовариства система публічного управління набуває характеристик, узгоджених із вимогами та стандартами ЄС. Співпраця між органами виконавчої влади, представницькими структурами та інститутами громадянського суспільства поступово вибудовується на засадах партнерства, відкритості та взаємної відповідальності [16, с. 40].

В українському контексті європеїзації системи державного управління зазвичай виділяють три ключові напрями реформування, у межах яких відбуваються трансформаційні зміни (рис. 2.1).

Рис. 2.1 – Напрями змін в контексті європеїзації державного управління (розроблено автором на основі [30, с. 60-62])

Принципи державного управління визначають практичні критерії ефективності роботи публічної адміністрації та встановлюють базові вимоги, обов'язкові для дотримання в межах інтеграції до ЄС. Належне врядування розглядається як один із головних чинників економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності держави та покращення рівня життя населення. Демократична модель управління разом із верховенством права передбачає функціонування спроможної, результативної та підзвітної системи державного адміністрування [13, с. 19].

Дослідники Н. С. Орлова та М. В. Лукашук [35, с. 120] наголошують, що прозорість і підзвітність у діяльності органів влади виступають ключовою передумовою євроінтеграційного курсу України, без якої формування стійкої демократичної державної системи неможливе.

Євроінтеграційні перспективи, глобальні процеси та геополітичні виклики суттєво впливають на внутрішній розвиток держави, що потребує переосмислення підходів до стратегічного управління на рівні публічної влади.

У межах євроінтеграційного напряму зростає роль стратегічного державного управління, що формує нові підходи до ухвалення рішень та визначення пріоритетів розвитку країни й регіонів. Посилюється потреба у концентрації уваги на стратегічних управлінських рішеннях, спрямованих на розв'язання системних проблем розвитку в умовах європейської інтеграції.

Головною умовою успішної трансформації національної системи публічного управління та пришвидшення інтеграції до ЄС виступає формування дієздатної інституційної основи. Центральні органи виконавчої влади виконують координаційну функцію у процесах врядування, тоді як контроль результативності забезпечується через інструменти прозорості та підзвітності [38, с. 93].

Попри реалізовані реформи, спрямовані на наближення до стандартів належного врядування, умови членства в ЄС передбачають повну відповідність

встановленим критеріям. Основні напрями подальших змін у системі публічного управління охоплюють:

– впровадження концепції «Good Governance» як базової моделі управління з обов'язковим дотриманням її принципів;

– модернізацію стратегічного управління з урахуванням зовнішньополітичного курсу та внутрішніх криз, спричинених збройною агресією російської федерації;

– гармонізацію законодавства з правовою системою ЄС «acquis communautaire»;

– посилення інституційної спроможності та завершення децентралізаційних реформ;

– розвиток взаємодії між органами влади та громадянським суспільством, а також розширення цифрових сервісів і електронного врядування [25, с. 81].

Європейська інтеграція України та перебудова державних інституцій, запровадження практик ЄС у сфері публічного адміністрування становлять один із ключових етапів реформ. Європейські підходи містять інструменти підвищення результативності управлінських процесів, забезпечення відкритості діяльності влади та посилення її відповідальності перед суспільством. Водночас перенесення таких стандартів потребує врахування внутрішніх умов, специфіки державного розвитку та актуальних суспільних потреб. Пріоритетні напрями адаптації європейських практик і потенційні можливості їх упровадження наведено на рис. 2.2.

Отже, Україна, маючи демократичний політичний устрій та статус держави-кандидата на вступ до ЄС, входить у фазу глибокої інституційної трансформації в межах європейської інтеграції. Йдеться про багатовимірний процес, що охоплює модернізацію стратегічного публічного управління та узгодження національного законодавства з acquis communautaire на основі концепції «Good Governance».

Серед пріоритетних напрямів реформ визначаються посилення децентралізаційних процесів, масштабна цифровізація державного управління, формування незалежної антикорупційної інфраструктури, оновлення системи надання адміністративних послуг та розширення участі громадянського суспільства у виробленні політики.

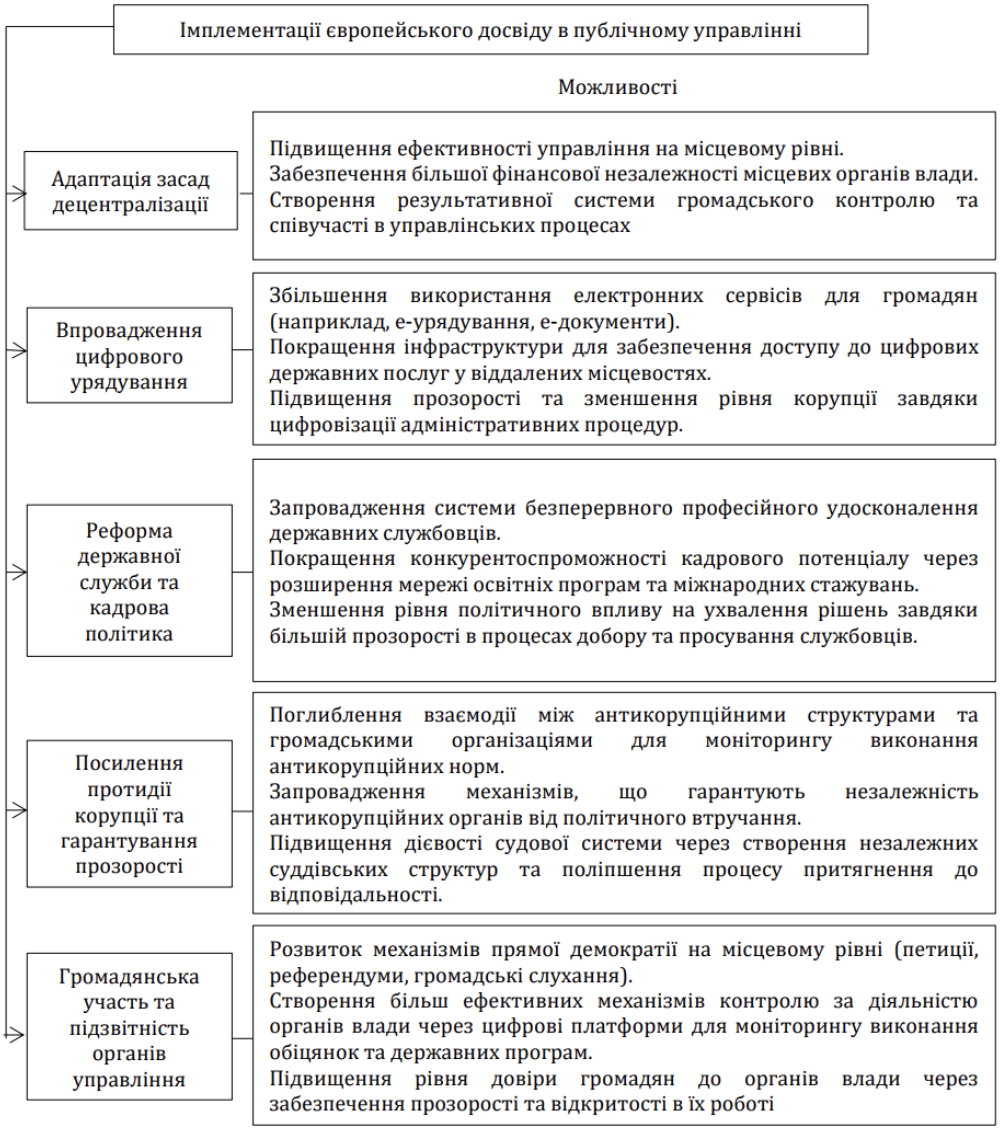

Рис. 2.2 – Імплементації європейського досвіду в публічному управлінні в Україні (розроблено автором на основі [7])

У результаті формування спроможної, прозорої та узгодженої системи публічного управління відповідно до стандартів SIGMA виступає ключовою

передумовою успішного післявоєнного відновлення, зміцнення національної безпеки та повноцінної інтеграції України до європейського простору.

2.2. Європейські стандарти публічного управління та їх характеристика

Європейські стандарти публічного управління складаються з принципів та нормативних вимог, що визначають орієнтири функціонування системи публічної влади. Їх застосування має переважно добровільний характер та спрямоване на наближення управлінських практик до усталеної моделі організації та реалізації публічної влади, орієнтованої на потреби людини.

Європейські підходи до організації публічного управління формуються під впливом історичних традицій, політичних систем, культурних особливостей і рівня соціального розвитку кожної держави. Варіативність таких підходів визначається ступенем централізації влади, характером взаємодії державних інституцій із громадянським суспільством, типом державного устрою, роллю адміністративного апарату та низкою інших чинників. Найпоширеніші європейські моделі публічного управління наведено у таблиці 2.2.

Становлення європейських управлінських моделей є наслідком тривалих історичних, соціальних і культурних трансформацій, що зумовлюють їхню специфіку. Вибір конкретного варіанта управлінської системи визначається національними потребами та умовами розвитку держави. Кожна модель має власні сильні сторони й обмеження та потребує постійного оновлення з урахуванням сучасних викликів – глобалізаційних процесів, цифрової трансформації та економічної нестабільності. Адаптація таких підходів в Україні з урахуванням національного контексту виступає важливим кроком у реформуванні системи публічного управління та наближенні до європейських стандартів.

Таблиця 2.2

Аналіз європейських моделей публічного управління
(розроблено автором на основі [8, с. 6])

Модель публічного управління	Основні характеристики	Приклади країн
1	2	4
Континентальна модель (європейська континентальна)	Високий рівень централізації. Потужний бюрократичний апарат. Формалізовані процедури. Чітка система правових норм	Франція, Німеччина, Австрія, Бельгія
Англосаксонська модель	Децентралізована система управління. Скорочена роль бюрократії. Орієнтація на ринкові механізми у сфері публічних послуг. Парламентська традиція	Велика Британія, Ірландія, США, Канада
Скандинавська модель	Соціально орієнтоване управління. Демократичні та відкриті процеси. Активна участь держави в економіці. Консенсусний характер ухвалення рішень	Швеція, Норвегія, Данія, Фінляндія
Південноєвропейська модель	Сильний політичний вплив на адміністративні процеси. Недостатній рівень децентралізації. Підвищені корупційні ризики. Залежність управління від політичної кон’юнктури	Італія, Іспанія, Греція, Португалія

Країни Центрально-Східної Європи, які в минулому переживали конфлікти або глибокі соціально-економічні кризи, накопичили значний досвід перебудови державних інституцій і модернізації системи управління. Аналіз їхніх практик має високу цінність для України в умовах післявоєнного відновлення. Досвід Польщі, Чехії, Словаччини та держав Балканського регіону, що проходили подібні етапи трансформації, демонструє дієві підходи до стабілізації, відбудови інфраструктури, зміцнення демократичних інститутів і поступової інтеграції до європейського простору. Ключові напрями аналізу зазначеного досвіду наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Досвід публічного управління країн Центрально-Східної Європи у постконфліктному відновленні (розроблено автором на основі [30])

Країна	Вид конфлікту	Ключові практики публічного управління	Практики для України
1	2	3	4
Польща	Постсоціалістична трансформація (з 1989 р.)	Демократичне оновлення державних інституцій. Розвиток електронного врядування. Посилення місцевого самоврядування	Реформування системи публічного управління та правосуддя. Впровадження цифрових сервісів. Розширення децентралізації
Чехія	Оксамитова революція, розпад Чехословаччини (1993)	Оновлення державної служби. Запровадження стратегічного планування. Підвищення ефективності управлінських процесів	Модернізація державної служби. Впровадження стратегічного управління. Посилення антикорупційної політики
Словаччина	Розпад Чехословаччини, період авторитарних тенденцій 1990-х	Реформування державної адміністрації. Створення антикорупційних структур. Розвиток громадської участі	Оновлення системи управління. Формування незалежних антикорупційних інституцій. Розвиток цифрової демократії
Хорватія	Війна за незалежність (1991–1995)	Програми підтримки ветеранів. Інтеграція національних меншин. Орієнтація на євроінтеграцію	Програми соціальної підтримки ветеранів та внутрішньо переміщених осіб. Реформи інтеграції громад. Посилення європейського курсу
Боснія і Герцеговина	Громадянська війна (1992–1995)	Інклюзивне управління для всіх етнічних груп. Міжнародна підтримка. Формування багатонаціональних інституцій	Розвиток інклюзивних політик. Поглиблення міжнародної співпраці. Стабілізація міжетнічних відносин

У межах правової системи ЄС демократичні стандарти публічного управління дослідники узагальнюють у чотири основні блоки:

І група – вимоги стабільності та прогнозованості функціонування адміністрації, що охоплюють принцип правової визначеності;

II група – принципи відкритості діяльності органів влади та забезпечення прозорості управлінських процесів;

III група – стандарти підзвітності публічної влади суспільству та контрольованості її рішень;

IV група – критерії результативності та ефективності функціонування системи управління [2, с. 209; 34, с. 14].

Кожен із зазначених блоків включає низку ключових принципів публічного адміністрування (рис. 2.3).

Рис. 2.3 – Європейські стандарти публічного управління (розроблено автором на основі [1, с. 19])

Європейські стандарти публічного управління становлять базовий комплекс засад, що забезпечує належне функціонування органів публічної адміністрації в правовому полі ЄС. На їх основі вибудовується рівновага між індивідуальними правами громадян, суспільними потребами та вимогами ефективності державного управління. Принципи стабільності та прогнозованості, відкритості й прозорості, підзвітності, результативності та ефективності визначають формат взаємодії влади з суспільством і виступають підґрунтям формування довіри до інституцій публічної влади.

Система зазначених принципів виконує функцію механізму стримувань і противаг, що забезпечує контроль за діяльністю органів влади, посилює гарантії захисту прав людини та сприяє зміцненню правової безпеки. У праві ЄС такі принципи розглядаються як інструмент підтримання сталого розвитку демократії, формування єдиного правового простору та забезпечення високих стандартів управління. Для України впровадження європейських підходів у сферу публічного управління має стратегічне значення та виступає важливим елементом євроінтеграційного курсу.

У сучасній науковій думці найбільш поширеними моделями публічного управління вважаються класична бюрократична модель (Old Public Management), концепція нового публічного менеджменту (New Public Management) та підхід належного врядування (Good Governance). Поряд із ними активно досліджуються й інші сучасні теоретичні конструкції, зокрема Нова веберівська держава (Neo-Weberian State), управління публічною цінністю (Public Value Governance), постновий публічний менеджмент (Post New Public Management), нове публічне обслуговування (New Public Service), мережеве управління (Networks) та цифрове врядування (Digital Era Governance) [1, с. 25-26].

Провідне місце серед сучасних управлінських підходів посідає концепція «Good Governance», сформована під впливом теорій політичних мереж і

багаторівневого управління та тісно пов’язана з принципами функціонування ЄС. Як самостійна модель врядування вона отримала міжнародне визнання після оприлюднення у 1997 році Програми розвитку ООН «Governance for Sustainable Human Development» [44, с. 114]. Згідно з підходом ПРООН, Good Governance розглядається як практика здійснення економічної, політичної та адміністративної влади на всіх рівнях управління. У межах такої моделі функціонують механізми, інститути та процедури, через які громадяни й суспільні групи відстоюють власні інтереси, реалізують законні права, виконують обов’язки та досягають балансу між різними суспільними позиціями.

Упродовж першої чверті XXI ст. міжнародні організації дедалі частіше наголошують на нерозривному взаємозв’язку між якісним врядуванням, сталим розвитком і забезпеченням прав людини. Особливого значення набувають інклюзивні політичні інститути та процедури, які сприяють участі населення в управлінні, підтримують громадські ініціативи, оперативно реагують на суспільні запити та гарантують надання базових публічних послуг. У документах ПРООН також підкреслюється, що належне врядування створює передумови для зміцнення громадської безпеки, зниження рівня насильства та злочинності, утвердження миру й суспільної стабільності [44, с. 114].

Концепція адаптації спрямована на забезпечення цілісності системи публічного управління, оскільки передбачає збереження базових характеристик її елементів під час взаємодії з учасниками міжнародних інтеграційних процесів. Основні засади інтеграції та адаптації закріплені у Договорі про Європейський Союз, Договорі про заснування ЄС, проєкті Договору про Конституцію для Європи, актах інституцій ЄС, міжнародних угодах Союзу та практиці Суду ЄС. Україна послідовно імплементує правові норми, судові прецеденти, доктринальні підходи, рекомендації та інші напрацювання, сформовані в межах європейського інтеграційного простору.

Отже, європейські стандарти публічного управління формують цілісну систему принципів, що вибудовується навколо чотирьох ключових орієнтирів: правова визначеність і передбачуваність, відкритість управлінських процесів, підзвітність інституцій та результативність їх діяльності. Історичний розвиток управлінських моделей у Європі – континентальної, англосаксонської, скандинавської та південноєвропейської – відображає поступовий перехід від класичної бюрократичної системи до концепції належного врядування (Good Governance), а також до сучасних цифрових і мережевих форм організації державного управління. У контексті післявоєнного відновлення України особливу цінність становить досвід держав Центральної та Східної Європи, зокрема Польщі, Чехії та Хорватії, де вдалося здійснити комплексну модернізацію державної служби, посилити антикорупційні інститути та розширити повноваження місцевого самоврядування. Адаптація зазначених підходів і впровадження перевірених європейських практик виступають визначальним чинником гарантування прав і свобод громадян, зміцнення інституційної стійкості держави та успішного входження України до єдиного правового та адміністративного простору ЄС.

2.3. Вплив євроінтеграції на реформування системи публічного управління в Україні

Реформування системи публічного управління в Україні в умовах європейської інтеграції набуває характеру комплексної трансформації, що охоплює інституційний устрій, нормативно-правову базу та організаційні механізми діяльності органів влади. ЄС встановлює для країн-кандидатів вимоги щодо впровадження принципів належного врядування (Good Governance), верховенства права, субсидіарності, відкритості управління, підзвітності та залучення громадян до процесів ухвалення рішень. Узгодження національної системи з такими

орієнтирами формує основу для входження до спільного європейського адміністративного простору.

Подальша модернізація публічного управління в межах євроінтеграційного курсу потребує поєднання структурних змін із глибоким перенесенням європейських стандартів у національне середовище. Йдеться не про механічне копіювання моделей, а про переосмислення управлінських підходів, оновлення культури прийняття рішень та зміщення акценту на результативність і суспільну цінність діяльності влади. У цьому контексті державні інституції поступово переходять до сервісної логіки та партнерської взаємодії з громадянами [19].

Окремого значення набуває багаторівневість реформ, що охоплює центральний, регіональний і місцевий рівні управління. Розширення децентралізаційних процесів підсилює роль територіальних громад у реалізації публічної політики за європейськими підходами, водночас актуалізуючи нерівномірність ресурсного та кадрового забезпечення. Відповідно потребує вдосконалення систем координації між рівнями влади, а також розвитку горизонтальної взаємодії з бізнесом і громадянським суспільством.

Сучасний етап реформ відбувається в умовах воєнного стану та підвищених безпекових викликів, що формує додаткові вимоги до управлінських рішень – швидкість, адаптивність і здатність до кризового реагування. Водночас зберігається обов’язковість дотримання демократичних засад і європейських цінностей. У таких умовах трансформація публічного управління набуває адаптивного характеру, спрямованого на зміцнення стійкості державних інституцій і підтримання євроінтеграційного курсу в тривалій перспективі [43, с. 297-298].

Реалізація реформ у сфері публічного управління покликана забезпечити функціонування сучасної, гнучкої та результативної системи державного управління, здатної формувати узгоджену політику соціального розвитку й оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики. Підґрунтям для

досягнення поставлених цілей виступають такі напрями: децентралізація та вдосконалення адміністративно-територіальної організації держави; професійний розвиток державних службовців і підвищення стандартів державної служби; посилення антикорупційних механізмів; розширення відкритості та прозорості процедур вироблення й координації державної політики.

Оцінювання якості державного управління вказує про наявність значного потенціалу для подальшого вдосконалення. У міжнародному рейтингу, сформованому Kurzman Law Group на основі показників якості публічних послуг, підзвітності, регуляторної політики, верховенства права та антикорупційного контролю, Україна посіла 46-ту позицію. Недостатній рівень прозорості спричиняє додаткові витрати для вітчизняних і закордонних інвесторів, які становлять у середньому 5,64 % від обсягу вкладених коштів. Водночас покращення показників відкритості позитивно впливає на макроекономічний розвиток, сприяючи зростанню ВВП на душу населення та стримуванню інфляційних процесів. За таких умов модернізація системи публічного управління виступає важливим чинником економічного зростання держави.

Результати загальнонаціонального опитування, проведеного на початку 2024 року, засвідчили позитивну динаміку у сфері реформування публічного управління. Понад 70 % учасників дослідження схвально оцінили процес надання державних послуг. Разом із тим рівень задоволеності якістю обслуговування залишається недостатнім через значні часові витрати, недосконале інформаційне забезпечення, обмежену кількість каналів отримання послуг та інші організаційні труднощі.

Згідно з Індексом глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index, GCI) Всесвітнього економічного форуму, Україна перебуває на 85-й позиції серед 141 держави. Визначальним орієнтиром довгострокового розвитку виступає Стратегія сталого розвитку України до 2030 р., яка узгоджена з рішеннями Саміту ООН зі сталого розвитку та положеннями оновленої Стратегії

сталого розвитку ЄС. Документ визначає ключовим завданням формування професійної, доброчесної та відкритої системи державної служби.

Передача владних повноважень із центрального рівня на нижчі управлінські ланки становить сутність вертикального перерозподілу державної влади. Водночас просте делегування функцій не забезпечує автоматичного підвищення результативності системи публічного управління [49].

Оновлення діяльності КМУ передбачає впровадження цифрових рішень та використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у форматі електронного урядування. Реформа децентралізації розглядається як одна з найбільш результативних трансформацій у сфері публічного управління.

Паралельно відбувається перебудова міжбюджетних відносин із розширенням фінансової автономії органів місцевого самоврядування та оптимізацією адміністративно-територіальної структури на районному рівні. Інтенсивність реформ потребує оперативного оновлення системи державної служби та її адаптації до нових управлінських умов.

Підвищення професійного рівня державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування формує запит на розвиток сучасної системи професійного навчання, що поєднується з регулярною оцінкою компетентностей і кваліфікації персоналу.

За умов ускладнення соціально-економічних процесів кадрова політика держави орієнтується на створення організаційних і матеріальних передумов для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, а також на системне оцінювання рівня їх професійної компетентності.

Переважна більшість населення – близько 81% – переконана, що результативність реформ у сфері публічного управління безпосередньо визначається якістю роботи державної служби. Порівняльні дані вказують про незначне зростання частки громадян, які розглядають публічне управління як

орієнтоване на суспільні потреби: показник збільшився з 41% у 2021 р. до 43% у 2023 р. Одночасно зафіксовано зменшення групи респондентів, які вважали державних службовців пасивними виконавцями управлінських рішень без реального впливу – з 39% до 34% за той самий період. Загальна тенденція відображає поступове зміцнення довіри до державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [49].

Важливим кроком на шляху наближення до європейських стандартів стало ухвалення Верховною Радою у грудні 2023 року Закону України «Про адміністративну процедуру». Нормативний акт унормував взаємодію державних органів із громадянами та бізнесом, замінивши розрізнені підходи єдиними правилами адміністративних процедур. Паралельно триває розвиток та модернізація мережі центрів надання адміністративних послуг із врахуванням змін адміністративно-територіального устрою.

Пріоритетом визначено забезпечення доступності адміністративних сервісів для населення на місцях, зокрема у сферах будівництва, оформлення водійських посвідчень і паспортних документів. Додатково впроваджено систему онлайн-моніторингу якості адміністративних послуг, що дозволяє відстежувати ефективність їх надання та рівень задоволеності користувачів.

У контексті європейської інтеграції доцільно орієнтуватися на успішний досвід держав-членів ЄС щодо розширення участі громадянського суспільства в управлінських процесах. Інститутам громадянського суспільства необхідно посилювати власний вплив на реалізацію комплексних перетворень у сфері публічного управління, важливих для України як держави-кандидата на членство в ЄС. Значна частина реформ, зокрема пов’язаних із забезпеченням верховенства права, протидією корупції та зміцненням демократичних інститутів, визначатиме якість програм відбудови й безпосередньо впливатиме на інвестиційну привабливість держави та обсяги надходження прямих іноземних інвестицій [49].

Важливе значення для просування європейського курсу має належна інституційна спроможність міністерств та інших центральних органів влади. Не менш вагомою залишається узгоджена співпраця між громадськими об’єднаннями, міжнародними партнерами та донорами, здатна забезпечити результативне впровадження реформ.

Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки акцентувала увагу на підвищенні управлінської підзвітності відповідно до європейських стандартів, з урахуванням особливостей національної системи державного управління. Пріоритетним напрямом визначено зміцнення механізмів відповідальності на всіх рівнях державного сектору, насамперед шляхом удосконалення внутрішнього контролю в органах публічної влади.

Серед першочергових завдань, пов’язаних із набуттям членства в ЄС, розвитком співпраці з ОЕСР, післявоєнною відбудовою та модернізацією системи державного управління, варто виокремити такі напрями:

– збереження послідовності реформи державного управління та орієнтація на досягнення практичних результатів;

– удосконалення координації європейської інтеграції для прискорення виконання законодавчих зобов’язань, оновлення планувальної документації та формування переговорної інфраструктури відповідно до вимог держави-кандидата;

– розвиток системи аналізу регуляторного впливу, особливо щодо нормативно-правових актів, спрямованих на імплементацію acquis ЄС, а також забезпечення дієвих механізмів публічних консультацій;

– подальше впровадження цифрових рішень і підвищення доступності адміністративних послуг із належним виконанням положень Закону України «Про адміністративну процедуру», гарантуванням прав учасників адміністративних проваджень та приведенням галузевого законодавства у відповідність до його вимог;

– поглиблення взаємодії між Урядом і Верховною Радою України задля підвищення якості законодавчого процесу та узгодженості державної політики;

– нарощування професійної спроможності державної служби для виконання завдань, пов’язаних із європейською інтеграцією, відновленням країни та реалізацією реформ без надмірної залежності від зовнішніх консультантів;

– повернення конкурсних процедур добору державних службовців після стабілізації безпекової ситуації та вдосконалення механізмів оцінювання професійних компетентностей кандидатів;

– продовження оновлення системи оплати праці державних службовців із дотриманням принципів справедливості та конкурентоспроможності;

– перегляд підходів до формування вищого корпусу державної служби та вдосконалення процедур призначення на керівні посади;

– подальша модернізація організаційної структури міністерств із використанням напрацьованого досвіду та інтеграцією інституту фахівців з питань реформ у нову систему винагороди [13, с. 18].

Окремої уваги потребує кадрове забезпечення органів публічного управління в умовах реалізації євроінтеграційного курсу. Для посилення інституційної спроможності доцільно провести комплексну оцінку кадрового потенціалу та організаційних можливостей органів влади, відповідальних за виконання завдань у сфері європейської інтеграції. За результатами такого аналізу необхідно вдосконалити механізми міжвідомчої взаємодії та забезпечити залучення висококваліфікованих фахівців, здатних професійно реалізовувати державну політику у зазначеному напрямі. Важливими заходами також виступають визначення потреб у професійному навчанні службовців, розроблення спеціалізованих програм підвищення кваліфікації для керівного складу та працівників, залучених до виконання євроінтеграційних завдань, а також

поширення інформації щодо пріоритетів державної політики через комунікаційні кампанії та просвітницькі ініціативи серед публічних службовців [5, с. 14].

У 2024 р. фіксується зростання результативності системи надання державних послуг в Україні, що відображається у зміні суспільних оцінок і сприйняття якості сервісів.

Зокрема, концепція «держави у смартфоні» отримала значно ширше визнання: її як характерну рису державного управління відзначили 65% опитаних, тоді як у 2021 р. таких було 40%. Позитивна динаміка простежується й щодо роботи центрів надання адміністративних послуг – 58% у 2024 р. проти 44% у 2021 р.

Покращення зафіксовано також у сфері цифрових та інформаційних ресурсів: рівень задоволеності зріс до 50% порівняно з 43% раніше. Показники зручності та швидкості отримання адміністративних сервісів підвищилися до 47% і 45% відповідно (у 2021 р. – 36% і 33%).

Окремо відзначається позитивна оцінка етичної поведінки державних службовців: рівень сприйняття ввічливості зріс до 43% проти 38% у попередньому періоді [28, с. 210-212].

Отже, аналіз ключових векторів європейської інтеграції України вказує про вихід процесу на якісно новий стратегічний рівень після набуття статусу країни-кандидата та старту офіційних переговорів щодо членства в ЄС. Така трансформація потребує масштабного оновлення системи публічного управління, імплементації європейського законодавства, запровадження норм Закону «Про адміністративну процедуру» та практичного застосування концепції «належного врядування», що базується на відкритості, підзвітності та партнерській взаємодії держави, бізнесу й громадянського суспільства. Попри наявні проблеми у міжнародних рейтингах конкурентоспроможності (GCI) та оцінках державного управління, фіксується позитивна динаміка змін.

Реформа децентралізації демонструє результати, розширюється мережа центрів надання адміністративних послуг, цифровізація в межах підходу «держава у смартфоні» суттєво прискорила та зробила прозорішими адміністративні сервіси, що підтверджують понад 70% опитаних громадян. Подальший поступ у європейському напрямі безпосередньо залежить від посилення інституційної спроможності органів влади, оновлення кадрової політики, зміцнення антикорупційної системи, відновлення прозорих конкурсних процедур та системного підвищення кваліфікації державних службовців. Сукупність зазначених чинників визначає ключові передумови успішного післявоєнного відновлення та розширення інвестиційної привабливості держави.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

3.1. Адаптація інституційної структури публічного управління до стандартів ЄС

Оцінювання перебігу реформ та приведення інституційної системи України у відповідність до європейських вимог здійснюється на основі стандартів Програми SIGMA, яка виступає одним із головних інструментів Європейської комісії у сфері публічного врядування. Методологія SIGMA охоплює шість базових напрямів: стратегічне планування, формування та координацію політики, державну службу й управління людськими ресурсами, систему підзвітності, надання адміністративних послуг і управління державними фінансами. Оцінювання за цією методикою проводилися в Україні у 2006, 2018 та наприкінці 2023 року відповідно до спільного плану роботи Програми та зацікавлених інституцій. Результати моніторингового звіту SIGMA за 2023 рік, оприлюдненого у лютому 2024 року, фіксують зростання середнього показника України з 2,4 у 2018 році до 3,1 у 2023 році за п’ятибальною шкалою. Досягнута динаміка розглядається як позитивна, оскільки відображає поступовий перехід від формального виконання вимог до їх практичного впровадження. Водночас поглиблений аналіз демонструє суттєву нерівномірність реформаторських процесів: поліпшення зафіксовано лише щодо 26% індикаторів, майже третина показників погіршилася, а у 42% змін не відбулося взагалі [12].

Найбільш динамічним напрямом трансформації інституційної системи публічного управління виступає сфера адміністративних послуг та цифровізації, де спостерігається швидке наближення до практик цифрового врядування країн ЄС. Запровадження сучасних інформаційних технологій, інтеграція державних реєстрів

через систему «Трембіта», розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг забезпечили суттєве спрощення та оптимізацію адміністративних процедур. Разом з тим довгострокова ефективність сервісної моделі держави потребувала чіткого нормативного підґрунтя, зокрема ухвалення Закону України «Про адміністративну процедуру». До моменту його прийняття відсутність єдиного регламенту взаємодії громадян, суб'єктів господарювання та органів влади спричиняла правову невизначеність і створювала передумови для зловживань управлінськими повноваженнями [42, с. 28-31].

Інституційна адаптація до стандартів ЄС охоплює всі рівні системи державного управління. Оновлена у 2023 р. методологія SIGMA передбачає впровадження багаторівневої моделі врядування, яка базується на узгодженій взаємодії центральних, регіональних і місцевих органів влади з метою забезпечення цілісності державної політики. В умовах поглибленої децентралізації в Україні зазначений підхід набуває особливої ваги.

Адаптація української системи публічного управління до вимог ЄС спрямована на досягнення сумісності управлінських, правових та інституційних механізмів. Трансформаційних змін потребують спільний правовий простір, включаючи законодавчу базу, зовнішньополітичний курс, сфера безпеки, а також співробітництво у галузях правосуддя та внутрішніх справ.

Гармонізація нормативно-правової бази України з правом ЄС здійснюється у пріоритетних напрямах, серед яких політичний діалог, економічно-правове регулювання, національна безпека й оборона, правосуддя, свободи та права людини, охорона інтелектуальної власності, санітарні й фітосанітарні вимоги, митне законодавство та інші сфери. Поряд із нормативними змінами важливого значення набуває формування оновленого правового середовища, розвиток інфраструктурних компонентів і суспільної культури.

Україна послідовно реалізує заходи, спрямовані на поступове досягнення відповідності технічним регламентам ЄС, а також вимогам у галузях стандартизації, метрології, акредитації, оцінювання відповідності та ринкового нагляду. Одночасно забезпечується дотримання принципів і практик, закріплених у рішеннях та нормативних актах ЄС. Вектор реформ орієнтований на досягнення рівня правової гармонізації, характерного для держав, які завершили асоціативний етап та наблизилися до безпосередньої підготовки до членства в ЄС [36].

Концептуальні засади адаптації забезпечують цілісність системи публічного управління, оскільки ґрунтуються на узгодженості її структурних елементів у процесі взаємодії з учасниками міжнародних інтеграційних об'єднань. Правові орієнтири інтеграційних та адаптаційних процесів закріплено у Договорі про ЄС, Договорі про заснування ЄС, проєкті Договору про Конституцію для Європи, актах інституцій ЄС, міжнародних угодах Союзу та практиці Суду ЄС. Українська держава визнає та імплементує комплекс правових норм, судових прецедентів, доктринальних підходів, рекомендацій і домовленостей, сформованих упродовж розвитку європейських інтеграційних об'єднань.

У процесі руху до європейського простору та довгострокового розвитку держави особливе значення має адаптація управлінських моделей ЄС до української системи. Децентралізаційні зміни, цифровізація публічних послуг, оновлення кадрового забезпечення та посилення антикорупційних механізмів формують основу для наближення до європейських стандартів. Одночасно важливим залишається врахування соціально-економічної ситуації, національних особливостей та результатів реформ у країнах, які вже пройшли подібний шлях трансформації.

Запровадження моделей європейського публічного управління в умовах післявоєнного відновлення розглядається як один із визначальних факторів стабілізації державних інституцій та підвищення їхньої ефективності. Такий підхід

сприятиме модернізації системи управління та поглибленню інтеграції України до структур ЄС. Особливості післявоєнного етапу потребують спеціально адаптованих рішень у сфері реформування публічного управління.

Рекомендаційні підходи щодо впровадження європейських моделей публічного управління узагальнено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Напрямки ефективної адаптації європейських моделей публічного управління в Україні (побудовано автором на основі [7, с. 46])

Напрямки	Характеристика
1	2
Посилення децентралізації та розвиток місцевого самоврядування	Розширення фінансової й управлінської автономії органів місцевої влади, зміцнення спроможності територіальних громад, активніше залучення населення до ухвалення рішень
Цифрова трансформація публічного управління	Запровадження європейських підходів до електронного урядування, розвиток цифрових сервісів державних послуг, забезпечення рівного доступу громадян до онлайн-інструментів
Розбудова антикорупційної системи та забезпечення відкритості	Посилення інституційної незалежності антикорупційних органів, удосконалення механізмів контролю за діяльністю публічної адміністрації, підвищення рівня прозорості
Модернізація державної служби та кадрової політики	Впровадження конкурсних процедур добору кадрів, розвиток професійного навчання, формування прозорої системи оцінювання результатів роботи службовців
Гармонізація правової системи з європейськими стандартами	Продовження судових реформ, зміцнення незалежності судової влади, розширення доступу до правосуддя, імплементація норм європейського права
Розширення участі громадян у формуванні політики	Створення умов для впливу суспільства на управлінські рішення через електронні інструменти, громадські консультації та місцеві ініціативи
Запровадження системи оцінювання реформ	Формування механізмів моніторингу результатів управлінських змін, коригування державної політики на основі аналізу ефективності та виявлених проблем

Отже, адаптація інституційної системи України до європейських стандартів характеризується позитивними зрушеннями, що підтверджується зростанням оцінки за методологією SIGMA з 2,4 до 3,1 бала. Найвідчутніший прогрес

простежується у сфері цифрових послуг, зокрема через впровадження системи «Трембіта» та розширення мережі ЦНАП, а також завдяки ухваленню Закону «Про адміністративну процедуру». Водночас результати моніторингу вказують на нерівномірність реформаторських процесів, що формує потребу подальшого узгодження законодавства з acquis ЄС, запровадження багаторівневої моделі врядування та поглиблення судової реформи. Подальша децентралізація, оновлення кадрового потенціалу публічної служби й посилення антикорупційної системи визначаються ключовими передумовами стабілізації державних інституцій, ефективного післявоєнного відновлення та набуття повноправного членства в ЄС.

3.2. Удосконалення механізмів публічного управління в контексті євроінтеграції

Підвищення якості управлінських процесів становить одну з ключових умов результативного правового регулювання. Серед основних напрямів удосконалення виокремлюються модернізація організаційної структури, посилення мотиваційних механізмів, розвиток професійного кадрового ресурсу, а також оновлення матеріально-технічного забезпечення з урахуванням сучасних технологічних рішень. Управлінська діяльність завжди має цілеспрямовану природу, а рівень її результативності безпосередньо пов’язаний із налагодженістю процедур прийняття рішень та їх подальшого виконання. У процесі формування стратегій і програм реагування на надзвичайні ситуації необхідно враховувати комплексність управлінських механізмів і взаємозв’язок усіх їх елементів. Важливе значення має використання міжнародних напрацювань, однак запозичені підходи потребують адаптації до національних умов із урахуванням історичних, соціальних і культурних особливостей розвитку держави [11, с. 55-56].

Серед ефективних інструментів системи публічного управління, спрямованих на зменшення регіональних дисбалансів в Україні, виокремлюються такі підходи:

– Формування регіональної стратегії сталого розвитку передбачає врахування інтересів усіх учасників суспільного процесу. Такий підхід виступає базовим інструментом збалансованого розвитку територій, адже охоплює потреби мешканців, бізнесу, громадських структур, органів місцевого самоврядування та інших сторін. Стратегічні документи територіальних громад створюються на основі аналізу соціально-економічного стану, ресурсного потенціалу та визначення пріоритетів розвитку з подальшим механізмом реалізації, що узгоджується з підходом про підвищення результативності завдяки децентралізації. Основний стратегічний документ громади визначає вектори розвитку та передбачає участь державного, приватного та громадського секторів. Оновлена стратегія має бути доступною, відкритою та підзвітною, із системою контролю виконання та оцінювання результатів, що забезпечує узгоджені дії всіх учасників і підвищує ефективність розвитку територій.

– Планування інфраструктурного розвитку спрямовується на скорочення шкідливого впливу на довкілля та зниження рівня забруднення. Підвищення енергоефективності досягається через впровадження відновлюваних джерел енергії та сучасних енергозберігаючих технологій. Окремий акцент робиться на модернізації систем водопостачання й водовідведення з метою забезпечення якісних водних ресурсів і зменшення забруднення екосистем. Такий підхід формує передумови сталого розвитку, покращує якість життя населення та зберігає природні ресурси для майбутніх поколінь [45, с. 411-412].

– Впровадження екологічно орієнтованих технологій та матеріалів передбачає скорочення негативного впливу на природне середовище. Використання сонячної енергетики для забезпечення будівель електроенергією, застосування енергоощадних систем опалення й охолодження, розвиток виробництва на основі переробки відходів формують екологічно безпечну модель розвитку. Додатково важливим напрямом виступає мінімізація використання

пластику та інших шкідливих матеріалів. Практичним інструментом стає впровадження системи сортування відходів і їх подальшої переробки.

– Просвітницькі кампанії щодо раціонального використання ресурсів спрямовані на формування екологічної свідомості населення. Інформаційні заходи реалізуються через телебачення, радіо, цифрові платформи, друковані медіа. Тематика охоплює сортування відходів, ощадливе використання електроенергії та води, зменшення споживання пластику, вибір екологічно безпечної продукції. Така діяльність формує відповідальну модель поведінки споживачів і підсилює екологічну культуру суспільства.

– Інвестиційна підтримка проєктів сталого розвитку охоплює фінансування відновлюваної енергетики, програм енергоефективності та екологічних ініціатив. Реалізація таких проєктів сприяє створенню робочих місць і стимулює економічне зростання регіонів. Залучення капіталу здійснюється через державні програми, приватні інвестиції та змішані фінансові механізми. Важливою умовою виступає відкритість процедур і прозорість реалізації, що підвищує довіру інвесторів та суспільства.

– Розширення участі громадян та розвиток партнерських моделей управління забезпечує залучення населення до ухвалення рішень щодо розвитку територій. Формати взаємодії охоплюють містобудівне планування, екологічні ініціативи та розвиток інфраструктури. Взаємодія між державою, бізнесом і громадськістю формує основу сталого розвитку. Інструменти реалізації включають громадські консультації, дорадчі органи, партнерські платформи та співпрацю з неурядовими структурами [45, с. 312].

– Система моніторингу та оцінювання результатів розвитку забезпечує корекцію управлінських рішень і стратегічних підходів. Оцінка ефективності дозволяє визначати рівень досягнення цілей і вдосконалювати управлінські інструменти. Використовуються індикатори сталого розвитку, аналіз витрат і

результатів, соціологічні дослідження та інші методи. Оцінювання здійснюється на рівні проєктів, громад і регіонів, а отримані результати застосовуються для коригування політик і підвищення ефективності управління.

У довоєнний період зазначені механізми використовувалися частково, однак сучасні умови потребують їх переосмислення. Важливим підходом удосконалення виступає європеїзація, що передбачає запозичення кращих практик країн ЄС, гармонізацію законодавства та впровадження європейських стандартів управління. Йдеться про закріплення принципів демократії, верховенства права, ефективності врядування, відкритості та прозорості.

Удосконалення механізмів публічного управління сталим розвитком регіонів на основі європейського досвіду передбачає поетапну трансформацію: впровадження принципів європейського врядування, модернізацію національної системи управління та інтеграцію конкретних інструментів реалізації політик розвитку.

Практичне впровадження оновлених підходів охоплює орієнтацію на людину в соціально-економічному розвитку, підвищення рівня добробуту, розвиток медицини та освіти, перехід до інноваційної ресурсоефективної економіки, забезпечення поточних і майбутніх соціальних потреб, а також відкритість і прозорість управлінських рішень. Така модель створює умови для досягнення цілей сталого розвитку та прискореної післявоєнної відбудови країни [45, с. 311-314].

Отже, удосконалення механізмів публічного управління в умовах євроінтеграційного курсу пов’язується з комплексним оновленням організаційної архітектури, кадрового потенціалу та технологічної бази на засадах гуманістичного підходу, верховенства права та відкритості управлінських процесів. Європеїзація управлінської системи та подолання регіональних диспропорцій передбачають поетапну перебудову через впровадження моделей сталого розвитку територіальних громад, використання екологічно безпечних технологій,

стратегічне інфраструктурне планування, залучення інвестиційних ресурсів і впровадження дієвого моніторингу результатів реформ. Вирішальним чинником успішної трансформації виступає адаптація практик країн ЄС до національних умов, розширення фінансової самостійності регіонів, а також розвиток партнерських форматів взаємодії між органами державної влади, бізнес-середовищем і громадянським суспільством. Впровадження європейських стандартів і перехід до інноваційної ресурсоефективної моделі економіки формують основу зміцнення державної безпеки, підвищення рівня добробуту населення та прискореного відновлення України в післявоєнний період.

3.3. Проблеми та перспективи розвитку публічного управління в Україні

В умовах збройного конфлікту значення публічного управління в Україні суттєво зросло, адже постала необхідність безперервного забезпечення роботи державних інституцій, підтримки громадянського суспільства, узгодження використання економічних, військових і гуманітарних ресурсів, а також мінімізації корупційних ризиків. Пріоритетні функції управлінської системи в період війни охоплюють концентрацію ресурсного потенціалу, зміцнення оборонних можливостей, гарантування безпеки населення та збереження критичної інфраструктури.

Додатково органи публічної влади забезпечують допомогу внутрішньо переміщеним особам, реалізацію соціальних програм і юридичний захист громадян. Значна увага приділяється підтриманню суспільної згуртованості, стабільного інформаційного середовища та поширенню достовірних відомостей щодо подій у державі [29, с. 46].

Окремий напрям діяльності пов’язаний із міжнародною взаємодією, що охоплює залучення партнерської підтримки у військовій, фінансовій та гуманітарній сферах. Реалізація такого напряму передбачає участь у

дипломатичних процесах, координацію гуманітарних місій і співпрацю з міжнародними організаціями.

Воєнні умови формують нові загрози та посилюють наявні проблеми, що вимагає максимально ефективного функціонування управлінської системи задля недопущення внутрішньої дестабілізації. Державні інституції перейшли до більш оперативних і гнучких форматів реагування. У цьому контексті публічне управління виступає як інструмент формування та реалізації державної політики, що охоплює регулювання суспільних процесів, удосконалення управлінських механізмів і забезпечення захисту прав громадян [29, с. 46].

Наукові дослідження вказують на наявність системних проблем у сфері управління, серед яких корупційні ризики, недосконаліть нормативної бази, дефіцит кваліфікованих кадрів, низький рівень прозорості та нечітке розмежування політичних і адміністративних функцій. Навіть у період війни зазначені недоліки зберігають актуальність і здатні спричинити управлінську кризу, що в умовах зовнішнього тиску може поставити під загрозу стабільність державних структур [6].

У воєнний період механізми публічного управління змінюються відповідно до регіональних умов і характеру загроз. Основні виклики впровадження європейських підходів в Україні охоплюють:

– політичний блок: нестабільність політичного середовища, корупційні прояви, надмірна бюрократизація;

– економічний блок: фінансова нестійкість, інфляційний тиск, зниження платоспроможності населення;

– соціальний блок: спротив реформам, низький рівень довіри до інституцій, кадровий дефіцит;

– культурний блок: інерційність мислення, патерналістські установки, слабкий розвиток підприємницької культури [39, с. 196-197].

Державне управління в умовах воєнних дій і кризових потрясінь опиняється перед складними багатовимірними викликами, що потребують максимальної оперативності, адаптивності та ефективності рішень з боку інституцій влади. Збройні конфлікти, економічні шоки, природні катастрофи та соціальні кризи спричиняють руйнування інфраструктурних систем і дестабілізацію суспільно-економічного середовища, що значно ускладнює функціонування управлінського апарату. За таких умов пріоритетом виступає забезпечення безпеки населення та підтримання базової стабільності, а також реагування на швидкоплинні зміни ситуації. Додатково визначальним завданням стає скорочення соціально-економічних втрат, підтримка роботи критично важливих об’єктів та оперативне надання адміністративних і соціальних послуг. Водночас зберігається необхідність підтримання довіри суспільства до державних структур, забезпечення відкритості рішень і контролю за діяльністю органів влади.

Серед ключових складнощів виділяється ефективне використання обмежених ресурсів у стислі строки, узгодження дій між різними рівнями управління, забезпечення громадського порядку та гарантування дотримання прав і свобод навіть за умов надзвичайного стану. Окремого значення набувають протидія корупційним проявам і політичному впливу на адміністративні процеси, адже кризові періоди підвищують ризики маніпуляцій інформацією та ресурсними потоками.

Кризові ситуації, зокрема воєнного характеру, формують додаткові вимоги до системи публічного управління (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Виклики для публічного управління в умовах війни та криз
(розроблено автором на основі [48, с. 38])

Кризові ситуації	Характерні особливості
1	2
Ослаблення та руйнування інституційної системи	Воєнні дії або масштабні кризи призводять до порушення роботи державних інституцій, деградації інфраструктури управління та зниження ефективності адміністративних процесів. Відновлення потребує оперативних управлінських рішень і комплексних реформ
Трансформація кадрового забезпечення	Значні зміни персонального складу органів влади через мобілізаційні процеси, вимушене переміщення населення або еміграційні процеси. Виникає потреба у швидкій підготовці нових фахівців та перерозподілі кадрових ресурсів
Підвищена невизначеність і нестабільність середовища	Відсутність довгострокової прогнозованості в умовах кризи ускладнює стратегічне планування. Застосування гнучких, короткострокових і адаптивних управлінських рішень стає необхідністю
Загострення соціальної напруги та конфліктних процесів	Кризові обставини сприяють зростанню соціальної нестабільності, появі біженців і внутрішньо переміщених осіб. Потребується комплексний підхід державного управління для забезпечення соціального захисту та дотримання прав громадян

У підсумку, одним із визначальних напрямів діяльності держави в умовах війни виступає налагодження ефективної взаємодії між центральними органами влади, місцевим самоврядуванням і структурами громадянського суспільства для подолання наявних викликів і забезпечення стійкості системи управління. Реалізація таких завдань потребує нормативного закріплення, чітких алгоритмів дій, стратегічного планування відновлення економіки, раціонального використання наявних ресурсів і пошуку нових джерел їх залучення.

Реформування системи публічного управління в Україні розвивається відповідно до європейських орієнтирів, проте супроводжується нерівномірними результатами та збереженням низки структурних проблем. Найбільші труднощі пов’язані з інституційною спроможністю органів влади, кадровим потенціалом і послідовністю нормативно-правових перетворень, що ускладнює практичне впровадження європейських підходів. Разом із тим успіхи у сфері децентралізації та цифрового врядування формують підґрунтя для підвищення результативності

управлінської діяльності за умови подолання цифрового розриву між територіями та зміцнення взаємодії між різними рівнями влади. Така ситуація вказує про потребу у всебічному й адаптивному підході до подальшої модернізації публічного управління, який поєднуватиме безпекові завдання, євроінтеграційні зобов'язання та національну управлінську специфіку [43, с. 300].

Особлива увага заслуговує цифрова трансформація управлінської сфери. Цифрові інструменти дедалі більше визначають якість та результативність діяльності органів влади. В Україні активно розвиваються електронні сервіси, платформи для звернень громадян, інтерактивні ресурси та механізми електронної демократії. Використання таких рішень сприяє скороченню адміністративних процедур, пришвидшує реагування на суспільні запити та забезпечує відкритішу взаємодію між владою і громадянами. Водночас актуальними залишаються завдання розвитку цифрових навичок працівників публічного сектору та посилення захисту державних інформаційних систем від кіберзагроз.

Вагоме значення для успішного продовження реформ має налагодження взаємодії між усіма рівнями публічної влади. Децентралізаційні перетворення сприяли формуванню спроможних територіальних громад, здатних самостійно реалізовувати місцеву політику та вирішувати питання розвитку територій. Однак суттєві відмінності у фінансовому забезпеченні та кадровому потенціалі громад залишаються серйозним стримувальним чинником. Подолання таких диспропорцій потребує удосконалення механізмів вертикальної та горизонтальної координації, а також розширення партнерської взаємодії між державними органами, органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства.

Умови воєнного стану суттєво впливають на характер управлінських процесів. Зростає значення кризового менеджменту, оперативності ухвалення рішень і концентрації окремих управлінських функцій. Водночас зберігається необхідність дотримання принципів відкритості, підзвітності та гарантування прав

людини. Поєднання безпекових потреб із довгостроковими завданнями європейської інтеграції та впровадженням принципів належного врядування визначає одну з головних особливостей сучасного етапу реформування публічного управління в Україні [43, с. 300-301].

Для подальшого просування України на шляху європейської інтеграції першочергового значення набуває послідовне продовження реформ у сфері публічного управління. Важливим завданням залишається наближення національної системи державного управління до європейських підходів шляхом удосконалення організаційної архітектури управління євроінтеграційними процесами та підвищення ефективності координації між усіма суб'єктами реалізації інтеграційної політики. Не менш важливою є активізація співробітництва з ЄС у різних секторах, що сприятиме зміцненню економічної стійкості, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокової стабільності розвитку держави.

Особливої уваги потребує модернізація кадрової політики відповідно до сучасних викликів і потреб євроінтеграційного курсу. Підготовка фахівців, розвиток професійних компетентностей державних службовців та формування кадрового резерву з урахуванням європейських практик мають стати одним із пріоритетів державної політики. Водночас необхідним залишається подальше зміцнення інститутів громадянського суспільства та розширення їхньої участі у виробленні й реалізації публічної політики.

У межах євроінтеграційного напряму важливе місце належить удосконаленню стратегічного публічного управління. Така діяльність передбачає формування сучасної нормативно-правової основи стратегічного планування, вдосконалення механізмів контролю за виконанням стратегічних документів, чітке розмежування компетенцій між органами публічної влади та посилення координації між ними. Окремого значення набуває оптимізація організаційного

забезпечення стратегічного управління та впровадження комплексу інституційних заходів, спрямованих на підвищення якості управлінських рішень у контексті європейської інтеграції.

Подальший прогрес на шляху до членства в ЄС залежить від результативності системних перетворень, зміцнення інституційного потенціалу органів публічної влади та розвитку конструктивної взаємодії з громадянським суспільством. Реалізація зазначених напрямів сприятиме посиленню позицій України у переговорному процесі з ЄС та створить належні передумови для успішного завершення інтеграційного курсу [5, с. 15].

Отже, функціонування державного управління в Україні під час війни потребує від публічних інституцій максимальної гнучкості для одночасного реагування на безпекові виклики та реалізації завдань європейської інтеграції. Попри досягнення у сферах цифрової трансформації та децентралізації, управлінська система продовжує стикатися з низкою суттєвих проблем, серед яких корупційні загрози, кадровий дефіцит, спричинений мобілізаційними й міграційними процесами, руйнування інфраструктурних об’єктів та збереження застарілих підходів до управління. Перспективними напрямами модернізації залишаються посилення кіберзахисту, удосконалення стратегічного планування, усунення дисбалансів ресурсного забезпечення громад і оновлення кадрового потенціалу державної служби відповідно до європейських стандартів. У підсумку налагодження результативної взаємодії між державними органами, органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства на засадах ефективного врядування виступає визначальною передумовою успішного переговорного процесу з ЄС і повоєнного відновлення держави.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження при написанні кваліфікаційної роботи можна дійти наступних висновків.

1. Сучасна система публічного управління постає як багаторівнева мережа взаємодії державних інституцій, органів місцевого самоврядування та громадянського суспільства, побудована на сервісній і людиноцентричній логіці. Її функціональна конструкція поєднує політичні, оборонні, соціально-економічні та адміністративні напрями, що реалізуються через загальні управлінські інструменти (планування, координація, контроль), спеціалізовані та допоміжні цифрові механізми, включно з кадровими й інноваційними рішеннями. Стійкість і правова визначеність забезпечуються нормативним закріпленням базових засад – демократії, верховенства права, відкритості, справедливості та професійності державної служби. У межах євроінтеграційного курсу України відбувається глибока перебудова управлінської системи через імплементацію підходів SIGMA, де ефективність державного апарату оцінюється через правову стабільність, відкритість процедур, підзвітність і раціональне використання ресурсів.

2. Історичний розвиток управлінської думки демонструє поступову зміну моделей – від ранніх форм політичної координації та жорстко ієрархічних конструкцій античності й середньовіччя до раціоналізованих систем розподілу влади та правового регулювання модерної доби. Подальша еволюція поступово зменшила роль надмірної централізації, поступившись місцем гнучким і соціально орієнтованим підходам. Сучасні теоретичні концепції – деліберативні моделі, нове публічне управління та парадигма належного врядування – змінили природу держави, перетворивши її на партнера взаємодії з бізнесом і суспільством через горизонтальні комунікаційні зв’язки. У результаті поєднання історичного досвіду,

глобалізаційних процесів і цифрової трансформації сформувалася нова якість управління, де стратегічність, децентралізація, громадські консультації, підзвітність, субсидіарність і цифрові інновації визначають рівень ефективності державних послуг і гарантій прав людини.

3. Сучасна модель управління характеризується синтезом класичних і новітніх підходів, у межах якого поєднуються стабільність ієрархічної бюрократії та ринково орієнтовані інструменти з людиноцентричними принципами постбюрократичних моделей. Глобалізаційні процеси й розвиток інформаційно-комунікаційних технологій сприяли переходу до цифрових форм урядування, відкритих даних і мережевих взаємодій, що лежать в основі електронного та відкритого управління. Центральне місце в модернізації державного сектору, особливо на рівні територій, посідає концепція ефективного врядування, яка формує горизонтальну взаємодію держави, бізнесу й суспільства. В умовах воєнного стану така модель забезпечує баланс між кризовою централізацією, оперативним перерозподілом ресурсів і збереженням конституційних гарантій, правової безпеки та євроінтеграційних орієнтирів.

4. Євроінтеграційний поступ України, закріплений статусом держави-кандидата та запуском переговорного процесу щодо членства в ЄС, виступає ключовим чинником структурної трансформації системи управління. Процес інтеграції передбачає комплексне оновлення стратегічних управлінських підходів, узгодження національної нормативної бази з acquis communautaire та впровадження принципів належного врядування (Good Governance). Основою реформ стає розвиток партнерської моделі взаємодії держави та громадянського суспільства, посилений завершенням децентралізації, розширенням цифрових сервісів і систем електронного урядування. Довгострокова стійкість демократичної моделі визначається дотриманням верховенства права, прозорості, підзвітності та правової визначеності. У підсумку формування ефективної та прозорої адміністрації

відповідно до критеріїв SIGMA виступає ключовою передумовою незворотності європейського курсу, зміцнення державної спроможності та відновлення країни після завершення воєнних дій.

5. Європейська модель публічного врядування ґрунтується на системі добровільно прийнятих принципів, що вибудовують взаємодію держави й суспільства через чотири базові опори: правову визначеність і стабільність, відкритість і прозорість процесів, повну підзвітність управлінських рішень та результативне використання ресурсів. Формування європейського адміністративного простору супроводжувалося диференціацією управлінських традицій на континентальну, англосаксонську, скандинавську та південноєвропейську моделі, де класична бюрократія трансформувалася в сучасну інклюзивну систему ефективного врядування. Практика держав Центральної та Східної Європи, зокрема Польщі, Чехії та Хорватії, які пройшли глибоку інституційну перебудову через децентралізацію, цифрову трансформацію, реформування державної служби та формування незалежних антикорупційних структур, має визначальне значення для України в умовах відновлення після війни. У підсумку поєднання цих підходів із європейськими нормативними вимогами виступає інструментом балансування владних рішень, зміцнення демократичної стабільності, посилення правової безпеки та забезпечення повноцінної інтеграції до правового й політичного поля ЄС.

6. Євроінтеграційний курс виступає рушійною силою глибокої перебудови системи державного управління України, поступово змінюючи ієрархічну радянську модель на сервісно-орієнтовану логіку публічного врядування, побудовану на принципах належного управління. У межах цієї трансформації відбулися масштабні зрушення: розширення фінансової самостійності громад через децентралізацію, розвиток цифрових сервісів у межах концепції «держави у смартфоні», а також унормування адміністративних процедур через Закон України

«Про адміністративну процедуру», що наблизило взаємодію держави, громадян і бізнесу до європейських практик. Навіть за умов воєнного стану, який вимагає гнучкого кризового менеджменту, зберігається тенденція до зростання довіри до державних інституцій та позитивного сприйняття електронних послуг. Подальше зближення з європейським адміністративним простором і покращення позицій у міжнародних рейтингах залежить від посилення антикорупційної політики, розвитку підзвітності, активізації громадської участі та оновлення державної служби через прозорі конкурсні механізми.

7. Узгодження інституційної системи України з вимогами ЄС демонструє стабільне зростання, що підтверджується підвищенням інтегрального показника SIGMA з 2,4 до 3,1 бала, відображаючи перехід до практичного впровадження європейських стандартів. Найвищу динаміку розвитку зафіксовано у сфері цифрових послуг і адміністративного обслуговування, де інтеграція державних реєстрів через систему «Трембіта», розширення мережі центрів адміністративних послуг та ухвалення Закону «Про адміністративну процедуру» сприяли зменшенню правової невизначеності та спрощенню взаємодії громадян із владою. Разом із тим нерівномірність прогресу реформ засвідчує потребу подальшого усунення відставання окремих напрямів шляхом гармонізації законодавства з acquis communautaire та розбудови багаторівневої системи врядування. У перспективі післявоєнного відновлення ключові пріоритети включають посилення автономії громад, зміцнення незалежності антикорупційних і судових інституцій, відновлення конкурентних процедур добору кадрів у державну службу та впровадження цифрових інструментів контролю, що в сукупності формують основу повної інтеграції до європейського адміністративного простору.

8. Удосконалення системи публічного врядування в межах євроінтеграційного курсу потребує глибокого оновлення організаційної архітектури, кадрового потенціалу та технологічного забезпечення на основі гуманістичної парадигми,

верховенства права й відкритості управлінських процесів. Європеїзація управлінських підходів і зменшення регіональних диспропорцій досягаються через поступове впровадження інноваційних моделей сталого розвитку територій, використання екологічно безпечних відновлюваних технологій, стратегічне планування інфраструктурних рішень, залучення змішаного фінансування та розбудову партнерських форматів взаємодії державного, приватного й громадського секторів. Вирішальне значення для переходу до європейських стандартів управління має адаптація практик країн ЄС до національних умов, розширення фінансової й управлінської автономії регіонів, а також формування дієвих систем відкритого моніторингу та оцінювання результативності реформ.

9. Стан функціонування державного апарату України в період воєнних дій визначається потребою максимальної адаптивності інституцій для одночасного реагування на безпекові виклики та виконання зобов’язань у межах євроінтеграційного процесу в умовах руйнування інфраструктури, ослаблення адміністративної спроможності та дефіциту кадрових ресурсів, спричиненого мобілізаційними й міграційними процесами. Подолання політичних, економічних і соціокультурних дисбалансів, а також мінімізація корупційних ризиків і кіберзагроз пов’язані з впровадженням принципів належного врядування (Good Governance), розвитком цифрових інструментів електронної демократії, відновленням стратегічного планування, поверненням прозорих конкурсних процедур добору кадрів і підвищенням професійного рівня державних службовців. У підсумку налагоджена взаємодія між державними структурами, органами місцевого самоврядування та громадянським суспільством виступає ключовою передумовою успішності переговорного процесу щодо членства в ЄС і прискореного відновлення держави після завершення війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпов А. В. Інституційне забезпечення розвитку публічної влади в умовах євроінтеграції : кваліфікаційна робота : спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» / Поліський нац. ун-т, каф. економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління ; наук. кер. Дацій Н. В. Житомир, 2025. 61 с.

2. Баранов А. П. Характеристика принципів публічного адміністрування в країнах-членах ЄС. *Теорія та практика державного управління,* 2019. № 3. С. 207–218

3. Бортнік О. В. Принципи належного врядування як основа реформування публічного управління в Україні. *Демократичне врядування,* 2019. Вип. 25. С. 1-7

4. Воронова О. В., Галунець Н. І. Європейська інтеграція як чинник демократичної трансформації України. *Інвестиції: практика та досвід,* 2025. № 11. С. 230–235

5. Галич Я., Могиль О. Напрями реформування системи публічного управління в україні в контексті євроінтеграційного вектору. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, 2024. № (3(75). С. 7-16

6. Глосарій Програми розвитку ООН. URL: http:// www.unpan.org/Directories/UNPublicAdministration

7. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*, 2022. № 10(6). С. 46-54

8. Гончарук О. Р. Європейський досвід формування ефективної моделі публічно-управлінської діяльності та його адаптація в Україні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*, 2024. № (1(29). С. 6-14

9. Гордон М. В., Оленцевич Н. В., Колісник І. О. Моделі публічного управління: порівняльний аналіз та пропозиції для України. *Державне управління: удосконалення та розвиток,* 2018. № 3. Електронне видання. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/43.pdf

10. Горячко А. Моделі публічного управління: розвиток в умовах сучасних викликів. Публічне управління та адміністрування в умовах суспільних трансформацій: Збірник наукових статей студентів денної та заочної форм навчання, 2025. С. 17-22

11. Гумеч Є. Є. Удосконалення механізмів публічного управління для посилення державної безпеки в умовах європейської інтеграції сучасної України: кваліф. робота. 281 Публічне управління та адміністрування. Маріупольський державний університет. Київ, 2025. 71 с.

12. Державне управління в Україні: Моніторингові звіти Програми SIGMA грудень 2023 року. 219 с. Електронне видання. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8_SIGMA_(%D1%83%D0%BA%D1%80).pdf

13. Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність Принципам державного управління. Моніторингові звіти Програми SIGMA. Грудень 2023 року. SIGMA. 219 с.

14. Долгіх М.В. Теоретичні засади реформування механізмів публічного управління системою охорони здоров'я: дис. …д-ра філософії: 281. Київ, 2021, 255 с.

15. Дрозд О. Ю., Сорока Л. В. Публічне адміністрування, судова влада та громадянський контроль. *Юридичний науковий електронний журнал,* 2023. № 2. С. 75-77

16. Дурман О. Л. Good Governance – основа для розбудови ефективної системи публічного управління. *Публічне управління та митне адміністрування: Університет митної справи та фінансів,* 2019. № 1 (20). С. 37-43

17. Їжа М. М., Курносенко Л. В. Публічне управління в умовах викликів воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток,* 2023. № 19. С. 11–30

18. Карпенко О. В. Управлінські послуги в Україні: механізми надання та оцінювання якості. Київ : НАДУ, 2014. 208 с.

19. Кодіс Є.І. Модель інтеграції систем державного управління України та Європейського Союзу. Державне будівництво. № 2/2020. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ DeBu_2020_2_12.

20. Козак В. І. Публічне управління в системі координат української державності. *Ефективність державного управління,* 2015. Вип. 44. С. 64-70

21. Колесникова К. О. Співвідношення державного управління та публічного адміністрування у процесі суспільної трансформації. *Публічне управління: теорія та практика,* 2013. Вип. 3. С. 41-45

22. Кравець І. В. Глобальна архітектура інститутів публічного управління та адміністрування. Інвестиції: практика та досвід, 2018. № 7. С. 105-109

23. Крамар І. Ю. Деякі аспекти міжнародної інтеграції України. Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій / за ред. проф. Р. В. Федоровича. Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б., 2017. С.117-133.

24. Марухленко О.В. Дискусії щодо поняття "публічне управління". *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського.* Серія: Державне управління, 2019. № 4. Том 30 (69). С. 9—13

25. Масик Р. І. Вплив євроінтеграційних процесів на сферу публічного управління: загальні аспекти. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування,* 2023. Том 34 (73). № 2. С.77–83

26. Мельниченко Б. Сучасна парадигма публічного управління: практичний вимір для України. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка".* Серія: "Юридичні науки", 2021. № 1 (29). С. 104-109

27. Мельниченко Б.Б. Функції публічного управлін ня: поняття та види. *Право і суспільство,* 2019. Вип. 5(2). С. 55-61

28. Мельничук А. Адаптація публічного управління україни до міжнародних інтеграційних процесів (європейський контекст). *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025. № 342(3(2). С. 208-214

29. Миколюк А. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. *Публічне управління і адміністрування в Україні,* 2022. Вип. 29. С. 45–48.

30. Нестеренко К. О., Богатирьова М. О. Реформування публічного управління в Україні у контек- сті євроінтеграції. *Lex Portus,* 2019. № 6. С. 52–65

31. Обушна Н. І. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект. *Ефективність державного управління,* 2015. Вип. 44. С. 53-63

32. Оксенюк А. Поняття, принципи та система публічного управління в адміністративно-політичній сфері. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: "Юридичні науки"*. 2025. Том 12. № 1 (45). С. 163–172

33. Оксінь В.Ю., Левченко Д.С., Костенко І.В. Публічне адміністрування в контексті сталого розвитку: інституційний вимір та стратегічні пріоритети. *Юридичний науковий електронний журнал,* 2025. № 2. С. 646-649

34. Олійченко І.М. Принципи та правила публічного управління в ЄС: орієнтир для країн-кандидатів на вступ. Європейський вимір публічного

управління: матеріали VI регіональної наукової конференції; 16.12.2022 р., м. Чернігів / за заг. ред. Руденко О.М., Михайловської О.В. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2022. С. 13–17

35. Орлова Н. С., Лукашук М. В. Оцінка ефективності державного управління. Стратегія сучасного розвитку України: синтез правових, освітніх та економічних механізмів: колективна монографія / за загальною редакцією професора Старченка Г. В. Чернігів: ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2022 С. 118–132

36. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу: Закон України від 18 березня 2004 р. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1629-15

37. Рагімов Фаіг Вагіф огли. Еволюція публічного управління в контексті сучасного процесу державотворення в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування,* 2020. Вип. 2 (45). С. 70-76

38. Сиченко В. В., Лукашук М. В. Трансформація державного управління в умовах глобальних та євроінтеграційних вимірах. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського.* Серія: Публічне управління та адміністрування, 2022. Т. 33 (72). № 5. С. 89–94

39. Сухий Д. Виклики та перспективи впровадження європейских стандартів управління в умовах трансформації України. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом.* Політичні науки та публічне управління, 2025. № 1(77). С. 194-199

40. Сьомич М. І. Особливості сучасних моделей публічного управління. *Аспекти публічного управління,* 2019. Т. 7 № 4. С. 44-51

41. Ткачук Д. Ю. Теоретичні аспекти системипублічного управління. *Інвестиції: практика та досвід,* 2024. № 1. С. 152-156

42. Толкованов В. В., Щербак Н. В. Реформа державного управління: основні засади та пріоритети імплементації в контексті європейської інтеграції. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права,* 2026. Вип. № 2. С. 27-33

43. Харчун А. М. Особливості та виклики подальшого реформування публічного управління в контексті європейської інтеграції. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»,* 2026. № 3(55). С. 294-303

44. Шаульська Г. М. Сучасні західні управлінські моделі. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України,* 2018. № 3. С. 111-116

45. Шевченко О. О. Удосконалення механізмів публічного управління сталим розвитком регіонів україни в умовах євроінтеграції. *Актуальні питання у сучасній науці,* 2023. № 10(16). С. 306-315

46. Шевченко Н. Еволюція основних концепцій публічного управління. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти,* 2024. № 2 (7). С. 15-21

47. Шишак А.О. Сучасні моделі публічного управління як основа інноваційного розвитку в Україні. *Економічна стратегія та політика реалізації європейського вектору розвитку України: концептуальні засади, виклики та протиріччя*. Київ, НДС «Центр економічних досліджень» КНУ імені Тараса Шевченка, 2018. С. 257-259

48. Kryvoruchko, I. (2023). Public Administration in the Conditions of War: Challenges and Prospects. *Theory and Practice of Public Administration*, *2*(77), 38-53

49. Lutsevych, O. (2023). *Giving civil society a stake in Ukraine's recovery: How government, citizens and donors can work together to embed trust in reconstruction* (Briefing Paper, 27 pp.). London, United Kingdom: Royal Institute of International Affairs.

50. OECD/SIGMA. (1999). *European principles for public administration* (SIGMA Papers No. 27). OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/european-principles-for-public-administration_5kml60zwdr7h-en.html

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Наукові праці автора за темою випускної кваліфікаційної роботи

Міністерство освіти і науки України
Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Ghent University (Бельгія)
«1 DECEMBRIE 1918» University of Alba Iulia (Румунія)
UNIVERSITY ISMA (Латвійська республіка)
VARNA FREE UNIVERSITY«CHERNORIZETS HRABAR» (Болгарія)
Академія праці, соціальних відносин та туризму
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Національний технічний університет «Дніпропетровська політехніка»
Національний університет «Чернігівська політехніка»
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

23 квітня 2026 року

Полтава – 2026

УДК 35.073:34(477)
О64

Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу
Національного університету
імені Юрія Кондратюка заборонено

Редакційна колегія:
М. І. Лахижа, д. держ. упр., професор;
В. П. Задорожний, д. держ. упр., професор;
І. О. Кульчій, к. держ. упр., доцент.

Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні : Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2026. 228 с.

У збірнику матеріалів XIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції розглядаються теоретичні та правові аспекти трансформації системи публічного управління з урахуванням зарубіжного досвіду та воєнного стану в Україні, шляхи та методи оптимізації діяльності органів влади на місцевому рівні, іноземний досвід впровадження сучасних систем та методів управління в діяльність органів влади, організаційні та фінансові аспекти забезпечення діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, правові механізми створення інклюзивного суспільства, розвиток публічного та приватного права.

Розрахований на фахівців публічного управління, працівників органів державної влади та місцевого самоврядування, науково-педагогічних працівників, здобувачів вищої освіти.

УДК 35.073:34(477)

Матеріали друкуються мовами оригіналів.
За виклад, зміст і достовірність матеріалів
відповідають автори.

Волик Кристина Дмитрівна
401-ПУ

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ ТРАНСФОРМАЦІЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Публічне управління належить до категорій, зміст яких змінюється разом із трансформацією держави, суспільства та механізмів вироблення політики. У науковому дискурсі назване поняття давно вийшло за межі традиційного адміністративного розуміння, у межах якого управлінська діяльність зводилася переважно до владно-розпорядчого впливу органів держави. Сучасне трактування охоплює значно ширший комплекс відносин, що поєднує державне управління, місцеве самоврядування, міжсекторальну взаємодію, участь громадянського суспільства, цифрові інструменти, публічні послуги та механізми підзвітності [1, с.44]. Саме тому в умовах євроінтеграції предметом наукового аналізу стає не лише апарат влади, а вся система публічного врядування як сукупність інститутів, процедур, цінностей і стандартів, через які реалізується публічний інтерес. Підходи SIGMA підтверджують наведене розуміння, розглядаючи якість публічної адміністрації як один із ключових інституційних чинників підготовки держав до членства в ЄС, а належне врядування — крізь призму вироблення політики, професійної служби, підзвітності, надання послуг та управління публічними фінансами.

Теоретичний базис публічного управління історично формувався на перетині кількох інтелектуальних традицій. Перша пов’язана з класичною моделлю державного управління, для якої визначальними були ієрархія, субординація, правова регламентація, процедурна визначеність і концентрація управлінських повноважень у межах бюрократичного апарату. Друга лінія розвитку ґрунтувалася на ідеях нового публічного менеджменту, де акцент було зміщено на результативність, ефективність, управління за

цілями, вимірюваність показників і використання управлінських технологій, запозичених із приватного сектору. Третя, більш сучасна, лінія репрезентує концепцію governance, у межах якої центр ваги переноситься на мережеву координацію, відкритість, партисипативність, горизонтальні зв'язки та спільне вироблення рішень [2, с.4]. У контексті євроінтеграції жодна з названих моделей не функціонує в чистому вигляді. Натомість формується змішана система, де правова визначеність класичної адміністрації поєднується з менеджеріальними інструментами та європейськими стандартами доброго врядування.

Проблематика полягає в тому, що перехід від державного управління до публічного управління часто тлумачиться спрощено, як звичайна термінологічна заміна. Насправді йдеться про зміну самої логіки владарювання. У класичній адміністративній системі головним орієнтиром виступає виконання норми та дотримання процедури. У публічному управлінні визначальними стають збалансування інтересів, якість рішень, орієнтація на суспільний результат, спроможність інституцій до координації та відповідальність перед громадянами. За таких умов публічна адміністрація вже не може бути ізольованим виконавчим механізмом. Вона перетворюється на складну систему, де управлінська дія оцінюється не лише за формальною законністю, а й за здатністю забезпечувати довіру, передбачуваність, доступність послуг, інституційну сталість і стратегічну спроможність. Саме в названій площині євроінтеграція постає не зовнішньополітичним курсом у вузькому розумінні, а чинником глибокої перебудови управлінської парадигми.

Європейський інтеграційний процес висуває до системи публічного управління вимоги, які не обмежуються формальним наближенням законодавства до acquis ЄС. Для держави-кандидата ключового значення набуває адміністративна спроможність забезпечити імплементацію рішень, сталість інституцій, професіоналізацію служби, антикорупційні гарантії, відкритість процедур і якісне надання послуг. Європейська Комісія у пакеті

розширення 2024 року знову підтвердила, що прогрес країни-кандидата оцінюється не лише за наявністю реформаторських документів, а й за реальним рухом у сфері верховенства права, інституційної якості та державної спроможності [3]. Отже, трансформація теоретичних основ публічного управління в умовах євроінтеграції має подвійний вимір: концептуальний, оскільки змінюється уявлення про природу влади і публічного інтересу, та прикладний, оскільки реформується організація публічної адміністрації як механізму виконання євроінтеграційних зобов'язань.

Для України названий процес має особливу складність. З одного боку, національна модель публічного управління вже тривалий час перебуває в стані реформування, що підтверджується Стратегією реформування державного управління на 2022–2025 роки [4]. У ній пріоритетами визначено формування ефективної системи вироблення державної політики, професійної та доброчесної державної служби, підвищення якості адміністративних послуг, удосконалення підзвітності та управління публічними фінансами. З іншого боку, воєнний стан, безпековий тиск, кадрові втрати, нерівномірна цифрова спроможність органів влади та необхідність одночасно забезпечувати стійкість держави й продовжувати інтеграційні зміни формують додаткові суперечності. У результаті публічне управління в Україні функціонує не в умовах поступового мирного реформування, а в режимі багаторівневої адаптації, де євроінтеграційні стандарти мають впроваджуватися паралельно з антикризовим управлінням.

Однією з центральних теоретичних проблем залишається розмежування категорій «державне управління», «публічне адміністрування», «публічне управління» та «належне врядування». Попри близькість змісту, названі поняття відображають різні аспекти організації публічної влади: від владно-організаційного впливу держави до координації інтересів, надання послуг і стандартів якості управлінської діяльності. У контексті євроінтеграції подібне розмежування має не лише теоретичне, а й практичне

значення, оскільки впливає на зміст реформ, підготовку кадрів і критерії оцінювання інституційних змін.

Не менш важливими залишаються професіоналізація публічної служби, сервісна трансформація та розвиток багаторівневого врядування. Європейський курс вимагає компетентної, доброчесної й політично неупередженої служби, здатної працювати за складними процедурами координації та імплементації рішень. Водночас цифровізація і спрощення послуг не забезпечують повноцінної модернізації без оновлення управлінської культури, механізмів відповідальності та взаємодії між державою, місцевим самоврядуванням і громадянським суспільством.

Таким чином, трансформація теоретичних основ публічного управління в умовах євроінтеграції має розглядатися як системний перегляд засад організації публічної влади, а не як окремий набір адміністративних нововведень. Найгостріша проблематика концентрується навколо кількох вузлів: концептуальної невизначеності базових категорій; розриву між нормативною адаптацією та реальною управлінською практикою; кадрової неготовності частини інституцій до європейських стандартів; суперечності між цифровою модернізацією й інерцією бюрократичної культури; складності координації в багаторівневому врядуванні. Євроінтеграція в названому контексті постає критерієм зрілості публічного управління, оскільки вимагає не декларативної відданості реформам, а здатності інституцій діяти за принципами законності, відкритості, професіоналізму, підзвітності та орієнтації на публічну цінність. Саме в такому ракурсі подальший розвиток теорії публічного управління в Україні має бути пов’язаний із осмисленням власного реформаторського досвіду крізь призму європейських стандартів належного врядування.

Список використаних джерел

1. Таран Є. І. Трансформація системи публічного управління в умовах сучасних соціально-економічних та політичних змін. *Публічне управління та адміністрування*. 2020. № 3. С. 55–61

2. McCourt, W. (2013). *Models of public administration and approaches to public sector reforms.* In *Public sector reform: What works and why?* United Nations Development Programme.

3. European Commission. Ukraine 2024 Report : Commission Staff Working Document. Brussels, 30.10.2024. SWD(2024) 699 final. URL: https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15128-2024-INIT/en/pdf

4. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text