

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
В. І. ВЕРНАДСЬКОГО**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

МАСИК РОМАН ІГОРОВИЧ

УДК 35.071.1:061.1ЄС(477)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА РОЗВИТОК
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

281 «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Роман МАСИК

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент

Петровська Ірина Олегівна

КИЇВ-2026

АНОТАЦІЯ

Масик Р. І. Вплив євроінтеграційних процесів на розвиток публічного управління в Україні. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з державного управління за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування. Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського. – Київ, 2026.

У дисертації вирішене актуальне наукове завдання, що полягає у науково-теоретичному обґрунтуванні засад формування та реалізації публічного управління та розробленні перспективних напрямів його розвитку під впливом євроінтеграційних процесів.

У дисертаційному дослідженні запропоновано комплексну систему оптимізації публічного управління під впливом євроінтеграційних процесів, метою якої є формування ефективної, прозорої та адаптивної системи державного управління, здатної забезпечити гармонізацію національних управлінських практик із стандартами Європейського Союзу та підвищити результативність функціонування органів публічної влади, у контексті якої необхідно удосконалити такі механізми: нормативно-правовий (стандартизація електронних адміністративних послуг Дія; створення надійної електронної ідентифікації; вдосконалення нормативної бази, що враховує потреби захисту персональних даних користувачів; врахування Повідомлення Європейської Комісії про вдосконалення європейського адміністративного простору); організаційний (запровадження інтегрованої моделі координації політики; розвиток сервісно-орієнтованої структури органів влади; інституціоналізація аналітичної підтримки управлінських рішень); фінансовий (повноцінне впровадження середньострокового бюджетного планування; запровадження результативного бюджетування з жорсткою прив'язкою до KPI; розширення використання інструментів змішаного фінансування та публічно-приватного партнерства); інформаційно-

аналітичний (впровадження систем штучного інтелекту та GenAI для підтримки управлінських рішень; формування єдиного простору даних та інтегрованих дата-платформ; інституціоналізація форсайт-аналізу та політичних лабораторій); кадровий (впровадження цифрових HR-екосистем (HR Tech + GovTech) у публічній службі; запровадження управління талантами на основі компетенцій з фокусом на формуванні майбутніх навичок; впровадження гнучких моделей зайнятості та «відкритої державної служби»).

Крім того, у роботі удосконалено теоретичне розуміння сутності базових понять дослідження: 1) під розвитком публічного управління під впливом євроінтеграційних процесів запропоновано розуміти комплексний, багаторівневий і динамічний процес інституційної, функціональної та ціннісної трансформації системи публічного управління, що відбувається внаслідок імплементації норм, стандартів і практик Європейського Союзу, спрямований на забезпечення ефективності, відкритості, підзвітності та орієнтації на громадянина, а також на формування спроможної, інклюзивної та стійкої системи врядування, що включає низку актуальних тенденцій, як-от: цифрова трансформація публічного управління, уніфікація управлінських практик і правових механізмів, посилення інституційної спроможності та професіоналізація державної служби, орієнтація на принципи «належного врядування» (good governance), інклюзивність та людиноцентризм управління, стійкість систем публічного управління, мережевізація та партнерство між державою, бізнесом і громадянським суспільством; 2) під діджиталізацією публічного управління запропоновано розуміти комплексний процес трансформації системи публічного управління на основі впровадження цифрових технологій, що передбачає переведення управлінських процесів, публічних послуг і взаємодії влади з громадянами та бізнесом у цифровий формат із метою підвищення ефективності, прозорості, відкритості, підзвітності та орієнтації на потреби користувачів відповідно до сучасних європейських стандартів врядування.

Запропоновано шляхи імплементації кращого зарубіжного досвіду щодо розвитку публічного управління, а саме: серед пропозицій, які реалізовано фрагментарно або на початковому рівні: функціонування системи єдиного входу (One Login); впровадження інтегрованих міжвідомчих сервісів; інтеграція регіональних платформ; впровадження цифрових муніципалітетів; серед пропозицій, які фактично відсутні або недостатньо розвинені: функціонування повноцінної системи типу X-Road; здійснення громадянами контролю за доступом до своїх даних; впровадження системи електронного голосування; масове використання штучного інтелекту у публічному управлінні; повна інтеграція реєстрів у єдину екосистему; повна реалізація принципу «держава без паперу».

Розроблено комплекс заходів для вирішення основних проблем повоєнної відбудови України у контексті євроінтеграції, а саме: руйнування інфраструктури (розробити комплексні програми відбудови із застосуванням принципів «краще відбудувати»; цифровізувати послуги для зменшення залежності від фізичної інфраструктури; залучити міжнародні інвестиції); міграція населення та кадровий дефіцит (запровадити програми повернення фахівців; розвивати дистанційну зайнятість в публічному секторі; підвищити мотивацію та соціальний захист публічних службовців); посилення централізації управління (поступово продовжити децентралізацію після стабілізації ситуації; посилити роль громад; впровадити механізми балансування повноважень); обмеження демократичних процедур (відновити демократичні інститути після завершення воєнного стану; розвивати електронну демократію; забезпечити прозорість управління); зростання навантаження на органи влади (оптимізувати управлінські процеси; впровадити кризовий менеджмент; автоматизувати рутинні функції); проблеми кібербезпеки (посилити кіберзахист; створити резервні системи; навчати персонал основам кібергігієни; співпрацювати з міжнародними кіберорганізаціями); залежність від міжнародної допомоги (диверсифікувати джерела фінансування; розвивати внутрішні ресурси; підвищити прозорість

використання допомоги); ускладнення стратегічного планування (впровадити гнучке (адаптивне) планування; інтегрувати сценарний підхід; здійснювати регулярний перегляд стратегій); психологічне навантаження на державних службовців (впровадити програми психологічної підтримки; сформувати гнучкий графік роботи; розвивати культуру підтримки в органах влади); порушення логістичних та управлінських зв'язків (розвивати цифрові комунікаційні платформи; створити резервні канали зв'язку; стандартизувати управлінські процедури).

Набув подальшого розвитку комплекс ключових аспектів розвитку публічного управління під впливом євроінтеграційних процесів, зокрема: інституційний (передбачає трансформацію структури органів влади у відповідності з європейськими стандартами); нормативно-правовий (включає гармонізацію національного законодавства з основами права Європейського Союзу); функціональний (розширює функції та підвищує ефективність управління); ціннісний (передбачає орієнтацію на принципи демократії та належного врядування); цифровий (впроваджує найсучасніші інформаційно-комунікаційні технології); кадровий (передбачає професіоналізацію державної служби та забезпечення розвитку компетентностей); соціально-орієнтований (включає орієнтацію на потреби громадян та підвищує якість життя); інтеграційний (поглиблює співпрацю з європейськими інституціями); безпековий (забезпечує стійкість управлінських систем); мережевий (передбачає забезпечення розвитку партнерства між державою, бізнесом і громадянськістю).

Окреслено основні тренди діджиталізації публічного управління як каталізатор його розвитку в умовах євроінтеграції, зокрема: електронне урядування (тренд дозволяє використовувати інформаційно-комунікаційні технології у процесі надання державних послуг, взаємодії влади, громадян та бізнесу); штучний інтелект (дає змогу використовувати алгоритми для автоматизації рішень, аналіз даних та прогнозні інструменти); блокчейн (представляє собою децентралізовану технологію збереження даних, якому

притаманний високий рівень захисту та незмінність записів); Інтернет речей (IoT) (дозволяє об'єднувати фізичні пристрої у мережу для збору та обміну даними); великі дані (Big Data) (створює можливості обробки значних обсягів структурованих і неструктурованих даних); відкриті дані (Open Data) (надає публічний доступ до державних даних у машиночитному форматі); хмарні сервіси (використовує віддалені сервери з метою зберігання та обробки даних); аутсорсинг (дозволяє передати IT-функції або процеси стороннім організаціям); цифрові канали зв'язку (використовує онлайн-платформи, месенджери, портали для комунікації).

Ключові слова: публічне управління, євроінтеграція, євроінтеграційні процеси, розвиток публічного управління, діджиталізація, діджиталізація публічного управління, європейський досвід розвитку публічного управління, механізми розвитку публічного управління.

ANOTATION

Masyk R. I. The impact of European integration processes on the development of public administration in Ukraine. – On the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in Public Administration, specialty 281 – Public Management and Administration. V. I. Vernadsky Tavrichesky National University. – Kyiv, 2026.

The dissertation solves a pressing scientific problem, which consists in the scientific and theoretical substantiation of the principles of the formation and implementation of public administration and the development of promising directions for its development under the influence of European integration processes.

The dissertation research proposes a comprehensive system for optimizing public administration under the influence of European integration processes, the purpose of which is to form an effective, transparent and adaptive system of public administration, capable of ensuring the harmonization of national administrative practices with the standards of the European Union and increasing the effectiveness

of the functioning of public authorities, in the context of which it is necessary to improve the following mechanisms: regulatory (standardization of electronic administrative services Action; creation of reliable electronic identification; improvement of the regulatory framework that takes into account the needs of protecting users' personal data; consideration of the Communication of the European Commission on improving the European administrative space); organizational (implementation of an integrated model of policy coordination; development of a service-oriented structure of authorities; institutionalization of analytical support for management decisions); financial (full implementation of medium-term budget planning; introduction of performance budgeting with a strict link to KPI; expansion of the use of mixed financing and public-private partnership tools); information and analytical (implementation of artificial intelligence systems and GenAI to support management decisions; formation of a single data space and integrated data platforms; institutionalization of foresight analysis and policy laboratories); personnel (implementation of digital HR ecosystems (HR Tech + GovTech) in the public service; introduction of competency-based talent management with a focus on the formation of future skills; introduction of flexible employment models and «open civil service»).

In addition, the paper improves the theoretical understanding of the essence of the basic concepts of the study: 1) the development of public administration under the influence of European integration processes is proposed to be understood as a complex, multi-level and dynamic process of institutional, functional and value transformation of the public administration system, which occurs as a result of the implementation of the norms, standards and practices of the European Union, aimed at ensuring efficiency, openness, accountability and citizen orientation, as well as at the formation of a capable, inclusive and sustainable governance system, which includes a number of current trends, such as: digital transformation of public administration, unification of management practices and legal mechanisms, strengthening institutional capacity and professionalization of the civil service, orientation on the principles of «good governance», inclusiveness and human-

centeredness of management, sustainability of public administration systems, networking and partnership between the state, business and civil society; 2) it is proposed to understand the digitalization of public administration as a comprehensive process of transforming the public administration system based on the implementation of digital technologies, which involves the transfer of management processes, public services and interaction of authorities with citizens and business into a digital format in order to increase efficiency, transparency, openness, accountability and orientation towards user needs in accordance with modern European governance standards.

Ways of implementing the best foreign experience in the development of public administration are proposed, namely: among the proposals that have been implemented fragmentarily or at the initial level: the functioning of the single login system (One Login); the implementation of integrated interdepartmental services; the integration of regional platforms; the implementation of digital municipalities; among the proposals that are actually absent or insufficiently developed: the functioning of a full-fledged X-Road type system; citizens' control over access to their data; the implementation of an electronic voting system; the mass use of artificial intelligence in public administration; the full integration of registers into a single ecosystem; full implementation of the principle of «paperless state».

A set of measures has been developed to address the main problems of Ukraine's post-war reconstruction in the context of European integration, namely: destruction of infrastructure (develop comprehensive reconstruction programs using the principles of «build back better»; digitalize services to reduce dependence on physical infrastructure; attract international investments); population migration and personnel shortage (introduce programs for the return of specialists; develop remote employment in the public sector; increase motivation and social protection of public servants); increased centralization of management (gradually continue decentralization after the situation stabilizes; strengthen the role of communities; introduce mechanisms for balancing powers); restrictions on democratic procedures (restore democratic institutions after the end of martial law; develop e-democracy;

ensure transparency of management); increased burden on government bodies (optimize management processes; introduce crisis management; automate routine functions); cybersecurity problems (strengthen cyber defense; create backup systems; train personnel in the basics of cyber hygiene; cooperate with international cyber organizations); dependence on international aid (diversify sources of funding; develop internal resources; increase transparency in the use of aid); complications of strategic planning (implement flexible (adaptive) planning; integrate a scenario approach; regularly review strategies); psychological burden on civil servants (implement psychological support programs; create flexible work schedules; develop a culture of support in government bodies); disruption of logistical and managerial connections (develop digital communication platforms; create backup communication channels; standardize management procedures).

A set of key aspects of public administration development has been further developed under the influence of European integration processes, in particular: institutional (provides for the transformation of the structure of government bodies in accordance with European standards); regulatory and legal (includes the harmonization of national legislation with the foundations of European Union law); functional (expands functions and increases the efficiency of management); value-based (provides for orientation on the principles of democracy and good governance); digital (implements the most modern information and communication technologies); personnel (provides for the professionalization of the civil service and ensuring the development of competencies); socially-oriented (includes orientation on the needs of citizens and improves the quality of life); integration (deepens cooperation with European institutions); security (ensures the stability of management systems); network (provides for ensuring the development of partnership between the state, business and the public).

The main trends of digitalization of public administration as a catalyst for its development in the context of European integration are outlined, in particular: e-government (the trend allows the use of information and communication technologies in the process of providing public services, interaction between

authorities, citizens and businesses); artificial intelligence (allows the use of algorithms for decision automation, data analysis and predictive tools); blockchain (represents a decentralized data storage technology that is characterized by a high level of protection and immutability of records); Internet of Things (IoT) (allows the integration of physical devices into a network for data collection and exchange); big data (Big Data) (creates opportunities for processing significant volumes of structured and unstructured data); open data (Open Data) (provides public access to government data in a machine-readable format); cloud services (uses remote servers for the purpose of storing and processing data); outsourcing (allows the transfer of IT functions or processes to third-party organizations); digital communication channels (uses online platforms, messengers, portals for communication).

Keywords: public administration, European integration, European integration processes, development of public administration, digitalization, digitalization of public administration, European experience in the development of public administration, mechanisms for the development of public administration.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України та наукових періодичних виданнях інших держав, які входять до міжнародних наукометричних баз даних (одноосібні):

1. Масик Р. І. Вплив євроінтеграційних процесів на сферу публічного управління: загальні аспекти. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Том 34 (73). № 2. 2023. С. 77-83. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2_2023/13.pdf
2. Масик Р. І. Особливості впливу євроінтеграційних процесів на систему державного управління в сучасних умовах. *Актуальні питання у сучасній науці*. № 2(20). 2024. С. 238-250. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/9139/9188>
3. Масик Р. І. Нормативно-правове забезпечення розвитку публічного управління в Україні в умовах інтеграції до ЄС. *Проблеми сучасних*

трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. № 16. 2025. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2025-16-02-26/2025-16-02-26>

Тези конференцій

4. Масик Р. І. Розвиток механізмів належного врядування в Україні. Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції Таврійського національного університету до 160-ї річниці від дня народження В. І. Вернадського (м. Київ, 16–17 березня 2023 року). С. 120-123

5. Масик Р. І. Вплив євроінтеграції на систему державного управління в Україні. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Теоретико-практичні засади управління, економіки та природокористування: аспекти реінтеграції Криму в господарський комплекс України» (м. Київ, 14 листопада 2024 року). С. 39–43.

6. Масик Р. І. Вплив євроінтеграційних процесів на систему державного управління: загальні аспекти. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Фінансові аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання: теорія, методологія, практика» (Рівне, 30 березня 2024 р.). С. 50-51

7. Масик Р. І. Про деякі актуальні питання функціонування системи цивільного захисту України. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Фінансові аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання: теорія, методологія, практика» (Рівне, 30 березня 2024 р.). С. 18-19

ЗМІСТ

ВСТУП	13
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	23
1.1. Сутність та зміст розвитку публічного управління під впливом євроінтеграційних процесів	23
1.2. Принципи публічного управління в Європейському союзі.....	42
1.3. Сучасні тренди діджиталізації публічного управління як каталізатор його розвитку в умовах євроінтеграції	61
Висновки до розділу 1	80
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ ПІД ВПЛИВОМ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ.....	84
2.1. Механізми реалізації та розвитку публічного управління в Україні.....	84
2.2. Аналіз тенденцій розвитку публічного управління в Україні під впливом євроінтеграційних процесів	105
2.3. Проблеми розвитку публічного управління в Україні під впливом євроінтеграційних процесів	125
Висновки до розділу 2	144
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ ПІД ВПЛИВОМ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ.....	147
3.1. Імплементация європейського досвіду розвитку публічного управління у вітчизняній практиці	147
3.2. Удосконалення механізмів розвитку публічного управління в Україні в умовах євроінтеграції.....	172
3.3. Рекомендації щодо розвитку публічного управління в умовах повоєнного відновлення	185
Висновки до розділу 3	205
ВИСНОВКИ.....	208
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	215
ДОДАТКИ.....	240

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена сучасними трансформаційними процесами, що відбуваються в державі в умовах реалізації стратегічного курсу на членство в Європейському Союзі. Євроінтеграція виступає не лише зовнішньополітичним пріоритетом України, але й важливим чинником модернізації системи публічного управління відповідно до європейських принципів відкритості, прозорості, ефективності, підзвітності та верховенства права. Особливої актуальності дана тема набуває в умовах триваючої повномасштабної війни та післявоєнного відновлення України, коли постає необхідність формування ефективної, стійкої та інноваційної системи публічного управління, здатної забезпечити належну координацію державної політики, цифрову трансформацію, антикорупційні реформи та ефективну взаємодію між державою, громадянським суспільством і міжнародними партнерами. Європейська інтеграція стимулює адаптацію національного законодавства та управлінських практик до стандартів Європейського Союзу, що вимагає реформування інституційної структури органів влади, удосконалення механізмів публічного адміністрування та підвищення професійної компетентності державних службовців.

Крім того, сучасні євроінтеграційні процеси супроводжуються активною цифровізацією державного управління, впровадженням електронних сервісів, розвитком відкритих даних та електронної демократії, що сприяє підвищенню якості публічних послуг і зміцненню довіри громадян до органів влади. Водночас існує низка проблем, пов'язаних із недостатньою інституційною спроможністю, бюрократичною інертністю, потребою гармонізації нормативно-правової бази та забезпеченням належного кадрового потенціалу у сфері публічного управління. Відтак, дослідження впливу євроінтеграційних процесів на розвиток публічного управління в Україні є важливим як у теоретичному, так і в практичному аспектах, оскільки дозволяє визначити ключові напрями реформування системи публічного управління,

адаптації її до європейських стандартів та забезпечення ефективного функціонування держави в умовах сучасних глобальних викликів.

Теоретико-методологічні засади та загальні питання щодо розвитку публічного управління в умовах євроінтеграції вивчалися такими науковцями, як: В. Горник, О. Євмешкіна, С. Сімак, Д. Чумаченко, В. Ємельянов, Я. Жовнірчик, Н. Карпенко, І. Приходько, А. Ромін, І. Бандура, С. Вавренюк, Л. Антонова, О. Штиршов, А. Антонов, Т. Яровой, В.М. Махнюк, В.В. Махнюк, О. Васильєва, В. Фітаров, Г. Колосюк, О. Потій, В. Фітаров, Є. Плащенко, Н. Гончарук, А. Чередниченко, О. Гончарук, В. Гриб, С. Лапшин, Е. Мельник, А. Дикий, К. Наумчук, В. Зелекно, Н. Зеленко та ін. Незважаючи на значний діапазон наукових розробок з даної проблематики, питання комплексного впливу євроінтеграційних процесів на трансформацію системи публічного управління України в умовах сучасних викликів, цифровізації, воєнного стану та післявоєнного відновлення залишаються недостатньо дослідженими. Потребують подальшого наукового обґрунтування механізми адаптації європейських стандартів управління до українських реалій, удосконалення інституційного забезпечення реформ, розвитку кадрового потенціалу, цифрових інструментів врядування та підвищення ефективності взаємодії органів влади з громадянським суспільством у контексті європейської інтеграції України.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертацію виконано в межах теми науково-дослідної роботи, що здійснювалася кафедрою публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського, "Трансформація механізмів публічного управління в умовах деокупації та реінтеграції Автономної Республіки Крим: глобалізаційний вимір" (номер державної реєстрації ДР № 0124U002260), у процесі виконання якої розроблено перспективні напрями розвитку публічного управління під впливом євроінтеграційних процесів.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є науково-теоретичне обґрунтування засад формування та реалізації публічного управління та розроблення перспективних напрямів його розвитку під впливом євроінтеграційних процесів. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення відповідних *завдань*:

- охарактеризувати сутність та зміст розвитку публічного управління під впливом євроінтеграційних процесів;
- ідентифікувати принципи публічного управління в Європейському союзі;
- з'ясувати сучасні тренди діджиталізації публічного управління як каталізатор його розвитку в умовах євроінтеграції;
- дослідити механізми реалізації та розвитку публічного управління в Україні;
- здійснити аналіз тенденцій розвитку публічного управління в Україні під впливом євроінтеграційних процесів;
- окреслити проблеми розвитку публічного управління в Україні під впливом євроінтеграційних процесів;
- запропонувати напрями імплементації європейського досвіду розвитку публічного управління у вітчизняній практиці;
- розробити заходи щодо удосконалення механізмів розвитку публічного управління в Україні в умовах євроінтеграції;
- сформулювати рекомендації щодо розвитку публічного управління в умовах повоєнного відновлення.

Об'єкт дослідження – система публічного управління.

Предмет дослідження – вплив євроінтеграційних процесів на розвиток публічного управління в Україні.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою реалізації дослідницької мети слугує використання таких загальнонаукових і спеціально-наукових методів, як: аналізу та синтезу – для деталізації об'єкта

дослідження; узагальнення – для розкриття теоретико-методологічних засад розвитку публічного управління; порівняльний метод та систематизація – для вивчення поняття розвитку публічного управління в умовах євроінтеграції; системний метод – для розкриття концептуальних основ розвитку публічного управління; логічний і діалектичний методи та комплексний і системний підходи – для вдосконалення понятійного апарату дослідження; методи прогнозування та екстраполяції – при дослідженні впливу євроінтеграційних процесів на розвиток публічного управління; метод моделювання – для розроблення напрямків розвитку публічного управління в Україні під впливом євроінтеграційних процесів; метод логічної конкретизації – для теоретичного узагальнення й формулювання висновків та пропозицій.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, монографії та дисертації науковців, нормативно-правові акти та директивні документи, які стосуються питань розвитку публічного управління в Україні під впливом євроінтеграційних процесів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у науково-теоретичному обґрунтуванні засад формування та реалізації публічного управління та розробленні перспективних напрямів його розвитку під впливом євроінтеграційних процесів, де:

у перше:

– запропоновано комплексну систему оптимізації публічного управління під впливом євроінтеграційних процесів, метою якої є формування ефективної, прозорої та адаптивної системи державного управління, здатної забезпечити гармонізацію національних управлінських практик із стандартами Європейського Союзу та підвищити результативність функціонування органів публічної влади, у контексті якої необхідно удосконалити такі механізми: нормативно-правовий (стандартизація електронних адміністративних послуг Дія; створення надійної електронної ідентифікації; вдосконалення нормативної бази, що враховує потреби захисту персональних даних користувачів; врахування Повідомлення Європейської

Комісії про вдосконалення європейського адміністративного простору); організаційний (запровадження інтегрованої моделі координації політики; розвиток сервісно-орієнтованої структури органів влади; інституціоналізація аналітичної підтримки управлінських рішень); фінансовий (повноцінне впровадження середньострокового бюджетного планування; запровадження результативного бюджетування з жорсткою прив'язкою до KPI; розширення використання інструментів змішаного фінансування та публічно-приватного партнерства); інформаційно-аналітичний (впровадження систем штучного інтелекту та GenAI для підтримки управлінських рішень; формування єдиного простору даних та інтегрованих дата-платформ; інституціоналізація форсайт-аналізу та політичних лабораторій); кадровий (впровадження цифрових HR-екосистем (HR Tech + GovTech) у публічній службі; запровадження управління талантами на основі компетенцій з фокусом на формуванні майбутніх навичок; впровадження гнучких моделей зайнятості та «відкритої державної служби»);

удосконалено:

– теоретичне розуміння сутності базових понять дослідження: 1) під розвитком публічного управління під впливом євроінтеграційних процесів запропоновано розуміти комплексний, багаторівневий і динамічний процес інституційної, функціональної та ціннісної трансформації системи публічного управління, що відбувається внаслідок імплементації норм, стандартів і практик Європейського Союзу, спрямований на забезпечення ефективності, відкритості, підзвітності та орієнтації на громадянина, а також на формування спроможної, інклюзивної та стійкої системи врядування, що включає низку актуальних тенденцій, як-от: цифрова трансформація публічного управління, уніфікація управлінських практик і правових механізмів, посилення інституційної спроможності та професіоналізація державної служби, орієнтація на принципи «належного врядування» (good governance), інклюзивність та людиноцентризм управління, стійкість систем публічного управління, мережевізація та партнерство між державою, бізнесом і

громадянським суспільство; 2) під діджиталізацією публічного управління запропоновано розуміти комплексний процес трансформації системи публічного управління на основі впровадження цифрових технологій, що передбачає переведення управлінських процесів, публічних послуг і взаємодії влади з громадянами та бізнесом у цифровий формат із метою підвищення ефективності, прозорості, відкритості, підзвітності та орієнтації на потреби користувачів відповідно до сучасних європейських стандартів врядування;

– шляхи імплементації кращого зарубіжного досвіду щодо розвитку публічного управління, а саме: серед пропозицій, які реалізовано фрагментарно або на початковому рівні: функціонування системи єдиного входу (One Login); впровадження інтегрованих міжвідомчих сервісів; інтеграція регіональних платформ; впровадження цифрових муніципалітетів; серед пропозицій, які фактично відсутні або недостатньо розвинені: функціонування повноцінної системи типу X-Road; здійснення громадянами контролю за доступом до своїх даних; впровадження системи електронного голосування; масове використання штучного інтелекту у публічному управлінні; повна інтеграція реєстрів у єдину екосистему; повна реалізація принципу «держава без паперу»;

– комплекс заходів для вирішення основних проблем повоєнної відбудови України у контексті євроінтеграції, а саме: руйнування інфраструктури (розробити комплексні програми відбудови із застосуванням принципів «краще відбудувати»; цифровізувати послуги для зменшення залежності від фізичної інфраструктури; залучити міжнародні інвестиції); міграція населення та кадровий дефіцит (запровадити програми повернення фахівців; розвивати дистанційну зайнятість в публічному секторі; підвищити мотивацію та соціальний захист публічних службовців); посилення централізації управління (поступово продовжити децентралізацію після стабілізації ситуації; посилити роль громад; впровадити механізми балансування повноважень); обмеження демократичних процедур (відновити демократичні інститути після завершення воєнного стану; розвивати

електронну демократію; забезпечити прозорість управління); зростання навантаження на органи влади (оптимізувати управлінські процеси; впровадити кризовий менеджмент; автоматизувати рутинні функції); проблеми кібербезпеки (посилити кіберзахист; створити резервні системи; навчати персонал основам кібергігієни; співпрацювати з міжнародними кіберорганізаціями); залежність від міжнародної допомоги (диверсифікувати джерела фінансування; розвивати внутрішні ресурси; підвищити прозорість використання допомоги); ускладнення стратегічного планування (впровадити гнучке (адаптивне) планування; інтегрувати сценарний підхід; здійснювати регулярний перегляд стратегій); психологічне навантаження на державних службовців (впровадити програми психологічної підтримки; сформувати гнучкий графік роботи; розвивати культуру підтримки в органах влади); порушення логістичних та управлінських зв'язків (розвивати цифрові комунікаційні платформи; створити резервні канали зв'язку; стандартизувати управлінські процедури);

набули подальшого розвитку:

– комплекс ключових аспектів розвитку публічного управління під впливом євроінтеграційних процесів, зокрема: інституційний (передбачає трансформацію структури органів влади у відповідності з європейськими стандартами); нормативно-правовий (включає гармонізацію національного законодавства з основами права Європейського Союзу); функціональний (розширює функції та підвищує ефективність управління); ціннісний (передбачає орієнтацію на принципи демократії та належного врядування); цифровий (впроваджує найсучасніші інформаційно-комунікаційні технології); кадровий (передбачає професіоналізацію державної служби та забезпечення розвитку компетентностей); соціально-орієнтований (включає орієнтацію на потреби громадян та підвищує якість життя); інтеграційний (поглиблює співпрацю з європейськими інституціями); безпековий (забезпечує стійкість управлінських систем); мережевий (передбачає забезпечення розвитку партнерства між державою, бізнесом і громадянськістю);

– основні тренди діджиталізації публічного управління як каталізатор його розвитку в умовах євроінтеграції, зокрема: електронне урядування (тренд дозволяє використовувати інформаційно-комунікаційні технології у процесі надання державних послуг, взаємодії влади, громадян та бізнесу); штучний інтелект (дає змогу використовувати алгоритми для автоматизації рішень, аналіз даних та прогнозні інструменти); блокчейн (представляє собою децентралізовану технологію збереження даних, якому притаманний високий рівень захисту та незмінність записів); Інтернет речей (IoT) (дозволяє об'єднувати фізичні пристрої у мережу для збору та обміну даними); великі дані (Big Data) (створює можливості обробки значних обсягів структурованих і неструктурованих даних); відкриті дані (Open Data) (надає публічний доступ до державних даних у машиночитному форматі); хмарні сервіси (використовує віддалені сервери з метою зберігання та обробки даних); аутсорсинг (дозволяє передати ІТ-функції або процеси стороннім організаціям); цифрові канали зв'язку (використовує онлайн-платформи, месенджери, портали для комунікації).

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані у дослідженні теоретичні положення, висновки та практичні рекомендації можуть бути використані органами державної влади та органами місцевого самоврядування під час розроблення та реалізації державної політики у сфері публічного управління в умовах євроінтеграції. Запропоновані напрями удосконалення механізмів розвитку публічного управління сприятимуть адаптації вітчизняної системи управління до європейських принципів та стандартів, підвищенню ефективності управлінських процесів, розвитку цифрового врядування, забезпеченню прозорості, відкритості та підзвітності органів влади. Практичні результати дослідження можуть бути використані при імплементації європейського досвіду у діяльність органів публічної влади, удосконаленні нормативно-правового, організаційного, кадрового, інформаційно-технологічного забезпечення системи публічного управління, а також при формуванні

стратегій повоєнного відновлення України та розвитку цифрової держави. Окремі положення роботи можуть застосовуватися у діяльності закладів вищої освіти під час підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування, розроблення навчально-методичних матеріалів, а також у подальших наукових дослідженнях проблем розвитку публічного управління в умовах євроінтеграційних процесів.

Окремі положення дисертаційного дослідження використовувались у діяльності Вищої школи публічного управління (довідка від 28 травня 2026 року №98.24/609-24), Народного депутата України Божкова О. В. (довідка від 27 травня 2026 року) та Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського (довідка від 20 квітня 2026 року №25).

Особистий внесок здобувача. Наукові положення, висновки та практичні рекомендації, які характеризуються новизною і становлять цінність для розвитку науки державного управління, отримані автором самостійно.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дисертаційної роботи були презентовані та обговорені на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях: I Міжнародній науково-практичній конференції Таврійського національного університету до 160-ї річниці від дня народження В. І. Вернадського (м. Київ, 16–17 березня 2023 року), VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Теоретико-практичні засади управління, економіки та природокористування: аспекти реінтеграції Криму в господарський комплекс України» (м. Київ, 14 листопада 2024 року) та Міжнародній науково-практичній конференції «Фінансові аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання: теорія, методологія, практика» (Рівне, 30 березня 2024 р.).

Публікації. Наукові результати дисертаційного дослідження опубліковано в 7 наукових працях, у тому числі в 3 статтях, опублікованих у фахових виданнях з публічного управління, віднесених до категорії «Б» та 4 тезах науково-практичних конференцій.

Структура дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Її основний текст викладено на 216 сторінках, загальний обсяг становить 243 сторінки і включає 237 найменувань використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

1.1. Сутність та зміст розвитку публічного управління під впливом євроінтеграційних процесів

На фоні нинішніх глобалізаційних перетворень й посилення міжнародного співробітництва особливо актуальним стає питання розвитку публічного управління під впливом євроінтеграційних процесів. Для України євроінтеграційний курс вважається не тільки зовнішньополітичним пріоритетом, а також і головним фактором внутрішніх інституційних змін, націлених на утворення дієвої, прозорої і підзвітної системи управління.

Європейська інтеграція визначає пристосування вітчизняної системи публічного управління до стандартів і принципів Європейського Союзу, в тому числі верховенства права, відповідного врядування, відкритості, залучення громадян до ухвалення рішень й результативного надання публічних послуг. В згаданому аспекті розвиток публічного управління досліджується як комплексна процедура модернізації інституцій, механізмів, а також управлінських практик згідно з європейськими нормами й цінностями.

Вплив євроінтеграційних процесів на публічне управління відображається в реформуванні адміністративної системи, децентралізації влади, цифровізації управлінських процесів і, крім того, зростанні професійної компетентності держслужбовців. У той же час згаданий процес доповнюється рядом викликів, у тому числі потребою гармонізації законодавства, усунення інституційної інерції й гарантування результативного впровадження європейських стандартів у вітчизняну практику.

Перш за все розглянемо сутність поняття «публічне управління». Як відомо, «у науковій літературі публічне управління розглядають як складне та багатогранне явище, для якого ще не вироблено сталого, універсального й

загальновизнаного визначення. Натомість дослідники здебільшого підходять до його розуміння через аналіз змісту діяльності, яку воно охоплює, або форм, у яких воно реалізується» [220]. У термінологічному словнику публічного управління, публічне управління представлено, як «діяльність органів державного управління, органів місцевого самоврядування, представників приватного сектору та інститутів громадянського суспільства, що здійснюється в межах наданих законом повноважень і обов'язків з метою формування та впровадження управлінських рішень, що мають суспільне значення, а також реалізації політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць» [222].

Що стосується думок науковців, то як зазначає О. Вольська, публічне управління – «система, яка складається з державних, місцевих та некомерційних структур, що створюються з метою задоволення суспільних інтересів та вирішення колективних проблемних питань» [25]. Л. Новак-Каляєва вважає, що публічне управління – це «діяльність органів державного управління та органів місцевого самоврядування, а також представників приватного сектору й інститутів громадянського суспільства в межах визначених законом повноважень і функціональних обов'язків (контролю, планування, організації, координації, керівництва) щодо формування і втілення управлінських рішень суспільного значення, політики розвитку держави, адміністративно-територіальних одиниць» [88].

На думку М. Долгіх, під публічним управлінням варто розуміти «об'єктивний процес, який здійснюється шляхом діяльності органів державного управління/місцевих органів влади, представників приватного сектору, організацій громадянського суспільства й гарантує узгодженість (координацію) їх спільної діяльності та має високий рівень підтримки з боку громадськості та простежується значний рівень підвищення ефективності управлінської діяльності, впровадження демократичних цінностей, принципів верховенства права, поваги до гідності людини тощо» [56].

Такі автори, як І. Луциків, О. Сороківська, І. Котовська зазначають, що публічне управління – це «аполітична державна бюрократична структура, що функціонує в політичній системі й охоплює всі три гілки влади та взаємозв'язок між ними; публічне управління відіграє важливу роль щодо формування державної політики, й таким чином, вважається частиною політичного процесу» [94]. Н. Даміров висловлю думку, що публічне управління – це «упорядкування відносин шляхом не тільки офіційно-владного впровадження державою і органами місцевого самоврядування, а також громадськими організаціями різних правил загальнообов'язкового характеру, але й через вироблених самим суспільством/колективом громадян/недержавними органами правил (норм) поведінки» [49].

На думку В. Короля та О. Загурського публічне управління варто розуміти, як «відкритий, у межах власних і делегованих повноважень, вплив наділених владою інституцій на взаємовідносини між державою й місцевим самоврядуванням, населенням, бізнесом стосовно узгодження їхніх інтересів та максимізації вигод» [85]. У свою чергу, за визначенням Є. Іванової публічне управління – це «діяльність органів державної влади, яка виявляється в узгодженому впливі на конкретні суспільні відносини через особливі (специфічні) засоби, форми, методи й спрямована на гарантування суспільних інтересів» [65].

Як зазначає А. Баранов, публічне управління – це «взаємодія інституцій державної влади та місцевого самоврядування, інституцій громадянського суспільства, що організовані на правових засадах з метою впровадження інтересів суспільства та держави на засадах нових й удосконалення існуючих принципів, концепцій, методів і теорій» [5]. У той же час, Д. Кілінг вважає, що публічне управління – «пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики» [219]. При цьому, на думку Н. Філіпової публічне управління – це «щось більше, ніж просто набір загальних інструментів управління, публічне управління вивчає взаємодію між політичною системою, державним сектором, співвідношення

муніципальних, державних та народних інтересів із залучення суспільства до механізму контролю всіх органів влади» [179].

Варто поголитися з Г. Сабуровою, «результатом здійснення державно-управлінських нововведень та розвитку демократичних засад громадянського суспільства в бік відповідності європейським цінностям стала модернізація самої системи публічного управління» [158, с. 25].

Отже, розкриття сутності поняття «публічне управління» дозволяє визначити його як цілісну діяльність, спрямовану на реалізацію публічних інтересів через відповідні інститути, механізми та інструменти впливу. Водночас для більш глибокого розуміння особливостей його функціонування доцільно перейти до аналізу «системи публічного управління», яка відображає структуровану сукупність взаємопов'язаних елементів, суб'єктів, інститутів і процесів, що забезпечують реалізацію управлінських функцій у суспільстві. Саме системний підхід дає змогу комплексно охарактеризувати внутрішню організацію публічного управління, виявити закономірності його розвитку та визначити напрями вдосконалення в умовах сучасних трансформацій.

Для цілісного осмислення поняття «система публічного управління» доречно окреслити термін «система», що в тлумачних словниках розуміється як: 1) «порядок, що обумовлений правильним, планомірним розташуванням і взаємним зв'язком частин чого-небудь; 2) форма організації, будова чого-небудь (державних, політичних установ); 3) сукупність способів, методів, прийомів здійснення чого-небудь» [21, с. 1320]; 4) «сукупність елементів, що визначається структурою, функціями та зв'язками, які забезпечують цілеспрямований розвиток» [57, с. 641].

Дослідники з державного управління пропонують «систему публічного управління» розглядати в двох контекстах:

– «як сукупність органів державного управління та органів місцевого самоврядування, що справляють організуючий вплив на суспільні відносини шляхом втілення управлінських функцій у межах визначеної компетенції на основах законодавства, а також взаємовідносин між цими органами;

– як сукупність об'єктів і суб'єктів публічного управління, й також взаємовідносин між ними» [153, с. 163].

Як слушно відзначають Н. Носань та В. Мартінович, «система публічного управління розглядається переважно в контексті державного управління, хоч означені терміни ототожнювати не можна, оскільки перша є значно ширшою і містить чисельніший перелік суб'єктів прирівнюючи до системи державного управління» [119, с. 106].

Я. Галич пропонує визначити систему публічного управління як «реалізацію впливу суб'єкта управління на об'єкт управління через втілення найбільш ефективних механізмів управління, враховуючи зворотній зв'язок зі сторони суб'єкта управління і змінного зовнішнього глобалізаційного середовища з метою досягнення поставлених цілей. Означений підхід надає змогу обґрунтувати сутність публічного управління шляхом його цільової природи, впровадження механізму управління і враховує наявність відповідного ступеня впливу зі сторони об'єкта управління, що й дозволяє це поняття не зводити тільки як виконавчо-розпорядча діяльність суб'єктів управління» [30].

Відтак, до особливостей публічного управління можна віднести наступні своєрідні елементи:

- «по-перше, цілеспрямована діяльність, розроблена й впроваджена за певним планом, у відповідності до існуючих умов розвитку суспільства;
- по-друге, прийняття управлінських рішень за допомогою діяльності спеціально підготовлених кваліфікованих професійних кадрів у сфері публічного управління й адміністрування;
- по-третє, наявність взаємообумовленого співробітництва між різними суб'єктами соціально-економічних процесів і наявність широкого кола можливостей щодо участі представників владних структур, громадськості й приватного сектору в узгодженому вирішенні суспільних проблем;
- по-четверте, органи державного управління і місцевого самоврядування, за здійснення своїх функціональних обов'язків і зафіксованих

із врахуванням законодавства повноважень, є підзвітні суспільству за результатами своєї діяльності;

– по-п'яте, децентралізація, яка впроваджується шляхом передачі частини повноважень від центральних органів управління і викликає зниження рівня управлінського тиску на основні структури державного регулювання» [30].

На сучасному етапі держава – складна організаційна структура, результативність котрої в багатьох аспектах можна визначити дієвістю системи публічного управління. Оптимальна діяльність публічних органів у державі безпосередньо залежить від модернізації системи публічного управління згідно зі світовими напрямками розвитку. Нові виклики системам публічного управління обумовлюються зовнішніми й внутрішніми чинниками й обставинами. В сучасному світі публічне управління потребує посиленої уваги до ризиків й умов нестабільності, а також невизначеності, спричиненим новою економічною, соціальною й політичною дійсністю. Нинішня система публічного управління має не лише бути відповідною новим викликам, а також і підтримувати інновації, спонукати до них, генерувати інновації, які стали потребою сталого й конкурентоспроможного розвитку.

У процесі розвитку публічного управління у межах виділяють ряд наступних етапів:

– «державне управління як сукупність структури влади з виразною ієрархією між органами управління;

– управління, яке спрямоване на підвищення ефективності використання ресурсів у контексті залежності від особливостей ринкових відносин (розширення приватного сектору економіки й зниження частки державної власності економіки);

– зорієнтованість державного регулювання на результати партнерства між державним і приватним секторами економіки;

– управління як система цінностей політики, де здійснюється раціональне управління соціальними, економічними, політичними компонентами життя» [30].

Розгляд досвіду розвитку публічного управління переважно мав відношення до його оптимізації через покращення управлінської діяльності, впорядкування розподілу управлінських функцій, розвиток е-урядування, зростання залучення громадян до прийняття управлінських рішень за допомогою функціонування дорадчо-консультативних органів і введення певних складових публічного управління стосовно розвитку зв'язків із громадськістю. Коли йдеться про зміни, які здійснюються на нинішній фазі державотворення, розвиток системи публічного управління володіє багатоплановим, багатоаспектним характером. Причинами переважного числа змін є загальноосвітні, глобальні зміни, зміни в економічній концепції, технологіях, приватній і публічній сферах.

Фактори впливу на розвиток публічного управління класифікують по-різному. На думку науковців, «в процесі дослідження факторів впливу на розвиток управління змінами в публічному управлінні здійснено розподіл факторів на три співзалежних категорії: особистісні фактори, професійні фактори та зовнішні фактори. Зокрема, такий поділ зумовлено баченням що саме особистість (кадри) є ключовим елементом ефективності процесів в публічному управлінні. Задоволення особистісних потреб державного службовця, зумовлює його прагнення збагачувати професійні навички та постійно вдосконалюватися, адже свідомо та відповідальна людина є державотворчим елементом, в певній мірі вона і здійснює вплив на зовнішнє середовище. Звичайно, це не дає підстави для можливості знівелювання впливу зовнішнього середовища, проте адаптивність, обізнаність та стресостійкість службовців забезпечить превентивний захист від негативного впливу цих факторів» [217].

Як зазначає В. Чечотка, «на публічне управління впливають певні тенденції та фактори розвитку суспільства. Найбільші впливи здійснюються

процесами, що відбуваються як у зовнішньому середовищі: глобалізацією та пов'язаними з нею викликами, переходом сучасного соціуму на рівень постіндустріального інформаційного розвитку, його демократизацією та емансипацією людини, так і у внутрішньому просторі – завдяки рушіям поступу публічного управління, що є цариною діяльності людей. Тож роль основних передумов, що сприяють трансформаційним процесам у вітчизняній системі публічного управління, належить соціальним, економічним, політичним, ціннісним, ментальним змінам, а функція найважливішої передумови, на нашу думку, – процесам, під час яких формується постіндустріальна інформаційно-комунікативна глобальна цивілізація. Змінам, які нині тривають у публічному управлінні, притаманні багатоаспектні, багатопланові риси» [189]. Згадані зміни обумовлені загальноосвітніми, глобальними трансформаційними процесами, котрі охоплені в економічній теорії, технології, приватній і публічній сферах.

Зважаючи на динамічні зміни, є деякі тенденції, що властиві публічному управлінню, котрі умовно можливо інтегрувати відповідно до визначених елементів публічного управління. До головних можливо зарахувати:

- «тенденції до змін суб'єктів управлінської діяльності в публічному управлінні. Особливістю цієї тенденції є прискорення процесу демократизації влади завдяки використанню партнерських підходів у прийнятті рішень, розвитку та диверсифікованості форм і методів взаємодії з населенням. Популяризація цієї тенденції призводить до втрати одноосібної влади;

- тенденції до зміни об'єктів управління. Особливістю є те, що така тенденція простежується в проблемах обмеженості ресурсів, що висуває на перший план перехід від використання ресурсів до їх створення, що призводить до перетворення ресурсів із засобів управління на його об'єкт. Змінюється залежність системи управління винятково від матеріально-фінансових ресурсів до підвищення її залежності від інформаційних ресурсів;

- зміну цілей публічного управління; тенденції до зміни управлінських зв'язків. Особливістю є те, що відбувається зміщення акцентів публічного

управління з процесу на ефективність та кінцевий результат управлінської діяльності. Вважається, що лише висококваліфіковані працівники, які орієнтуються на підвищення свого професіоналізму за рахунок гідної оплати праці та професійного навчання, будуть зорієнтовані на надання високоякісних послуг державного значення, вони будуть зацікавлені в пошуках шляхів розвитку своєї організації та мінімізації всіх можливих корупційних проявів;

– зміну ціннісних орієнтацій у публічному управлінні. Особливістю є те, що відбувається зміна акцентів із розгляду держави та державних органів влади, як таких, що переважають, на визнання людини як основного суб'єкта публічного управління та забезпечення добробуту громадянина як основної мети публічного управління. Крім того, відбуваються значні зміни відносин між керівником і підлеглим в аспекті залучення останнього до прийняття управлінських рішень, ставлення до нього на основі принципів теорії людського капіталу;

– тенденції до зміни концепцій та теоретичних підходів до публічного управління; тенденції до європеїзації системи публічного управління. Зосереджуються на тому, що відбувається розробка теорій управління з позиції так званого «прориву», тобто стрімкого просування управлінської системи до власного відновлення та відновлення зони управління з метою подолання кризових і стагнаційних процесів, забезпечення лідерства країни;

– тенденції до використання новітніх технологій в управлінському процесі, електронного урядування. Удосконалення нормативно-правової бази щодо функціонування місцевого самоврядування та здійснення реформи децентралізації влади сприяють утворенню та ефективному функціонуванню об'єднаних територіальних громад, як добровільних об'єднань мешканців декількох розрізнених сіл, селищ чи міст в один адміністративний центр, з метою самостійного визначення напрямків розвитку територіальної громади, формуванню та розпорядженню фінансовими коштами бюджету ОТГ,

створенню центрів надання адміністративних послуг населенню та ефективного вирішення питань місцевого значення» [90].

Проте кожна зі згаданих тенденцій не вважається окремою, кожна повною мірою чи частково здійснює вплив на публічне управління в залежності від обставин, які виникли. Через те, що чітко розуміння сутності принципу, що публічне управління – це передусім управління людьми, визначилося також відносно недавно, зважання на його характерні ознаки вважається також досить значущим. Публічне управління відповідає на нові запити, здійснюючи зміну аспектів дослідження насамперед співвідношення політики й управління. Н. Сидоренко вважає, що до них слід віднести сукупність таких сучасних тенденцій розвитку публічного управління:

1. «Від департаменталізації (агентифікації) до консолідованого управління. Спостерігається скорочення числа агентств, підвищення ролі міністерств та уряду в цілому, що знаходить відображення або в загальнодержавній (комплексній) консолідації - централізовано керованих ініціативах з реструктуризації широкого кола агентств у всіх або переважній більшості областей політики, або в секторальній консолідації, що захоплює одну область політики або певний тип урядової функції. Відбувається підвищення координуючої та інформаційної ролі у розробці політики так званих центрів публічного управління в уряді – допоміжних структурах виконавчої влади.

2. Від прагматики дня до стратегічного управління. Тут акцентується увага до підвищення здібностей урядів пом'якшувати майбутні загрози та реагувати масштабно та швидко на виникаючі виклики, на впровадження програмних методів управління та формування структур управління програмами, широке використання великих даних для інформування акторів політики. Широке використання великих даних для інформування акторів політики, ґрунтується на нових цифрових способах їх збору та обробки. До того ж створення організаційних, управлінських та інформаційних систем стає необхідним, щоб ефективно використовувати дані для управління політикою.

Формування здібностей публічних службовців пов'язувати свою діяльність із стратегічними завданнями уряду є одним із основних завдань публічної служби. Системні підходи зміщують з обговорення процесів та організаційних кордонів на пошук спільних позицій досягнення політичних результатів.

3. Формування гнучкої моделі керування (agile governance). В умовах, що характеризуються більш короткими економічними циклами, зумовленими проривними інноваціями, урядам потрібна здатність швидше, ніж будь-коли реагувати на нові виклики та вимоги громадян, бізнесу та громадянського суспільства. Вимірювання стратегічної гнучкості: стратегічна чутливість, ресурсна рухливість, єдність керівництва. Інструменти стратегічної рухливості: бюджет, людські ресурси, ІКТ, адаптаційні механізми. Наприклад, бюджетні механізми для гнучкого стратегічного управління: скорочення витрат зверху вниз, огляд витрат, перформативне бюджетування, регулювання дивідендів та ін.

4. Від стійкого до (стрессо)стійкого управління (resilience governance). У загальному значенні це поняття відноситься до здібності людей і соціальних груп швидко і легко справлятися з невдачами або протистояти їм. У політичному використанні стійкості, термін став позначати не тільки відновлення після провалів та потрясінь або повернення до нормального порядку, але також ефект так званого «повернення, націленого в майбутнє» через адаптацію до умов, що змінилися. Підтримка публічного управління в умовах зовнішніх та внутрішніх порушень та викликів, вважається можливим, якщо уряд здійснюватиме масштабну, швидку і гнучку роботу, а також підтримуватиме активні відносини з громадськими структурами, реагуючи на суспільні потреби, що швидко змінюються та проблеми, що виникають.

5. Поствеберівська бюрократія. Бюрократія є політичним, а не просто технічним інструментом реалізації громадської політики. У цьому сенсі поставлено завдання формування професійної, стратегічної та інноваційної публічної служби. «Таким чином, перший нормативний принцип бюрократії, - як вказують автори статті про бюрократію та провали політики, - це просто

вказівка використовувати конкурентні переваги бюрократії як інституту, що визначає політику. Коли проблеми складні (тобто необхідний досвід) і вимагають більш тривалого часу для вирішення, бюрократія є найбільш підготовленим інститутом з існуючих. У таких обставин бюрократія може добре працювати, якщо в неї є чіткі цілі, політична підтримка для досягнення цих цілей та автономія у використанні ресурсів» [163].

Суспільство сьогодні перебуває на такому етапі розвитку, за якого особа – основна цінність для держави. Реалізація зазначеної концепції здійснюється зі зміною відносин між державою та людиною: наразі є діючою ідея не «людина для держави», а «держави для людини». Через це зазнає змін підхід державних органів під час взаємодії із громадянами, здійснюється розвиток системи публічного управління. У межах згаданої системи одним із векторів її розвитку можливо визнавати втілення концепції «сервісної держави», в якій основна мета – задоволеність громадян послугами публічного управління.

Як відомо, ідея сервісної держави передусім має зв'язок з концепцією соціальної держави та досліджується як інструмент і механізм у розв'язанні різного роду завдань із увагою на соціально спрямовану сервісну політику, орієнтовану на гармонізацію соціальних й економічних факторів розвитку суспільства та котра виражає (розкриває) суть та вектор зростання соціальної держави. Зокрема, Н. Васильєва наголошує на тому, що «під соціальним призначенням сервісної держави виявляється діяльність владних інституцій з надання публічних послуг» [18].

В двадцятому столітті було визначено та втілено ідею «соціальної держави», де проголошуються наступні принципи:

- 1) «умови життя не повинні принижувати людську гідність;
- 2) має бути соціальна рівність;
- 3) має діяти соціальна допомога тим, хто цього потребує» [101].

Тоді як, із 80-90 років двадцятого століття соціальній функції у розвинених державах в цілому притаманна тенденція до вираження відповідно до формули «держави-людина» на сервісній основі. Наразі згаданий підхід

втілюється у виді сервісної держави. Така держава не обумовлює зміни в наявному державному ладі та не здійснює підміну його головних інститутів, вона тільки покращує організаційно-правовий інструмент виконавчої влади [101].

В межах формування сервісної концепції публічного управління варто виокремити:

- «сервісний підхід, який вважає призначенням держави служіння індивіду, де будь-яка діяльність держави при взаємодії з громадянином є державною послугою;
- найбільш важливий сегмент сервісної держави - це сфера надання публічних послуг;
- домінуючий показник ефективності у сервісній організації - задоволеність споживачів;
- сервісний підхід включає розвиток мережових форм управлінської взаємодії, наявність «електронного уряду», впровадження комунікативних технологій контролю та планування, онлайн-послуги;
- сервісний підхід має на увазі наявність зворотного зв'язку між державою і населенням» [101].

В якому напрямку розвиватиметься сервісна держава, залежить від тенденцій розвитку соціуму. Загальна тенденція зростання суспільства сформує тенденції, за якими розвиватиметься публічне управління та сервісна держава.

Аналізуючи тенденції розвитку суспільства, найбільш значущими напрямами можна назвати:

1. Розвиток науки – супроводжується не тільки збільшенням кількості наукових відкриттів, а також якісними змінами щодо методів пізнання, міждисциплінарністю досліджень й динамічним введенням інновацій в практику, що допомагає формувати нові сфери знань та технологій, котрі окреслюють напрям суспільного розвитку.

2. Інтенсифікація виробництва – виражається в переході до високотехнологічних, автоматизованих та цифровізованих виробничих систем. Збільшується ефективність роботи, здійснюється оптимізація ресурсів, вводиться інноваційна методологія управління виробництвом, завдяки чому зростає конкурентоспроможність економіки.

3. Трансформація освіти – зводиться до зміни суті, форм та методів навчання згідно із запитами ринку праці. Освіта робиться більш гнучкою, практично орієнтованою й безперервною, із фокусом на зростання soft skills, цифрових компетентностей та підготовку спеціалістів для сектора послуг і креативних індустрій.

4. Зростання ролі освіти – освіта трансформується в стратегічний ресурс зростання держави й суспільства, встановлюючи ступінь людського потенціалу, інноваційних можливостей і соціальної мобільності. Вона являється головним фактором економічного розвитку й демократичного зростання.

5. Глобалізація ринку праці – відзначається зростанням міжнародної конкуренції за трудові ресурси, збільшенням мобільності персоналу та розповсюдженням віддалених форм зайнятості. В той же час здійснюється спеціалізація держав у деяких формах діяльності згідно з їхніми конкурентними перевагами.

6. Правова глобалізація – виражається в зближенні вітчизняних правових систем шляхом впровадження міжнародних норм та стандартів. Збільшується значення міжнародних організацій і угод, що допомагає уніфікувати правове регулювання та утворити спільну правову сферу.

7. Уніфікація професійної взаємодії – вказує на імплементацію єдиних стандартів, механізмів та норм діяльності в різних професійних галузях, завдяки чому полегшується міжнародне співробітництво, забезпечується спільне визнання кваліфікацій та підтримується зростання продуктивності професійної діяльності.

Однак слід зауважити, що одночасність створення сервісу дає можливість усвідомити функціональну роль сервісної діяльності в суспільстві. Як самодостатня система сервіс є не функціональним. Надлишкове нагромадження сервісами робить вітчизняну економіку не самодостатньою та впливає на становлення держави. Без сервісу ніякий із секторів суспільного життя як економічного, так і соціального, безсумнівно, не є спроможним. Через це завдання зводиться не до скасування в інтересах сервісу інших сфер, а до підсилення шляхом збільшення їх сервісного супроводу.

В межах вище охарактеризованих тенденцій варто наголосити на особливостях і перспективах розвитку публічного управління. В цьому разі варто зосередити увагу на ряді особливостей:

- 1) «публічне управління в різних країнах почне розвиватися, все більше орієнтуючись на міжнародне право;
- 2) європейське міжнародне законодавство перейшло до нового витка розвитку. Якщо раніше права поділялися на основні і неосновні, то нині відійшли від цього поділу і всі права почали визнаватися важливими;
- 3) публічне управління розвивається в бік вирішення все більш широкого кола питань, розширення більшої спрямованості в бік підвищення комфортності життя суспільства і окремої людини;
- 4) зміна свідомості громадян спричинить розвиток іншого рівня громадянської, правової та політичної культур. Суспільство стане більш поінформованим у цих сферах і більш вимогливим щодо діяльності органів влади, що забезпечують йому ці права» [101].

Отже, окреслені тенденції свідчать про те, що розвиток публічного управління відбувається під впливом процесів інтернаціоналізації, гуманізації та зростання ролі громадянського суспільства. Воно дедалі більше орієнтується на міжнародно-правові стандарти, забезпечення рівної значущості прав людини та розширення спектра публічних послуг, спрямованих на підвищення якості життя. Водночас підвищення рівня свідомості громадян зумовлює зростання вимогливості до органів влади, що

стимулює їх до більшої відкритості, відповідальності та ефективності у прийнятті управлінських рішень.

Як зазначає Я. Галич, «останнім часом можна відслідкувати значну активізацію наукових дослідженнях, що пов'язана з обраним країною напрямом євроінтеграційного вектору й трансформаційними процесами децентралізації, який репрезентує переформатування наукою державного управління з вивчення індивідуально поняття державного управління, місцевого самоврядування та громадянського суспільства стосовно їх цілісного бачення у контексті публічного управління» [30]. При цьому, «зазначене вимагає відносно нового концептуального підходу до інституалізації влади та імплементації інноваційної моделі публічного управління. Нова концепція публічного управління окреслюється своєрідними рисами: влада не є централізованою, а делегується урядовими структурами до публічного сектора, що постійно зазнає при здійсненні своїх обов'язків (законодавчих, виконавчих й судових) моделювання; публічна влада визнає, що її основна роль полягає у координації суспільних процесів» [25].

Сутність європейських моделей публічного управління відзначається великою кількістю різних підходів щодо організації праці державної сфери з огляду на історичні, політичні, культурні й соціальні особливості кожної країни. Різноманітність моделей формується такими критеріями, як ступінь централізації, тип взаємодії між державою й громадянським суспільством, формою уряду, значення бюрократії й інших чинників.

Зміст європейських моделей публічного управління – наслідок історичних, суспільних і культурних процесів, які визначають їх специфіку. Обрання тієї або іншої моделі залежить від відповідних обставин і потреб держави. Різним моделям властиві свої плюси й мінуси, й, крім того, вони вимагають адаптації до новітніх викликів, як то глобалізація, цифровізація й економічні кризи. Пристосування згаданих моделей буде значущим кроком в напрямку реформування публічного управління держави й наближення до європейських стандартів.

Розглянувши основні підходи до трактування базових понять дослідження можемо запропонувати визначення центрального поняття даного дослідження. Відтак, на наш погляд, *розвиток публічного управління під впливом євроінтеграційних процесів, варто розуміти як комплексний, багаторівневий і динамічний процес інституційної, функціональної та ціннісної трансформації системи публічного управління, що відбувається внаслідок імплементації норм, стандартів і практик Європейського Союзу, спрямований на забезпечення ефективності, відкритості, підзвітності та орієнтації на громадянина, а також на формування спроможної, інклюзивної та стійкої системи врядування, що включає низку актуальних тенденцій, як-от: цифрова трансформація публічного управління, уніфікація управлінських практик і правових механізмів, посилення інституційної спроможності та професіоналізація державної служби, орієнтація на принципи «належного врядування» (good governance), інклюзивність та людиноцентризм управління, стійкість систем публічного управління, мережевізація та партнерство між державою, бізнесом і громадянським суспільством.*

Дане визначення є актуальним, оскільки розвиток публічного управління в умовах євроінтеграції сьогодні слід розглядати не лише як адаптацію до acquis Європейського Союзу, а як глибоку трансформацію управлінської парадигми – від адміністративно-бюрократичної до цифрової, відкритої, інклюзивної та орієнтованої на сталий розвиток.

У табл. 1.1 наведено ключові аспекти розвитку публічного управління під впливом євроінтеграційних процесів.

Насамперед слід зауважити, що перетворення включають всі основні елементи системи публічного управління – від інституційної й нормативно-правової до ціннісної та кадрової, що вказує на системність змін, коли реформування не обмежене певними складовими, а володіє комплексним, взаємопов'язаним характером. По-друге, важливою тенденцією є зміщення акценту з формального управління до результативного та людиноорієнтованого підходу.

Таблиця 1.1

Ключові аспекти розвитку публічного управління під впливом
євроінтеграційних процесів

Аспект	Зміст	Прояв у практиці
Інституційний	Передбачає трансформацію структури органів влади у відповідності з європейськими стандартами	Виступає каталізатором реформування державної служби, децентралізації, створення нових інституцій
Нормативно-правовий	Включає гармонізацію національного законодавства з основами права Європейського Союзу	Дозволяє імплементувати acquis ЄС, адаптувати закони і регламенти
Функціональний	Розширює функції та підвищує ефективність управління	Дає змогу запровадити стратегічне планування, забезпечити управління за результатами
Ціннісний	Передбачає орієнтацію на принципи демократії та належного врядування	Дозволяє забезпечення прозорості, підзвітності, участі громадян у прийнятті рішень
Цифровий	Впроваджує інформаційно-комунікаційні технології	Виступає каталізатором розвитку електронного урядування, цифрових послуг, відкритих даних
Кадровий	Передбачає професіоналізацію державної служби та забезпечення розвитку компетентностей	Дозволяє забезпечити навчання державних службовців, розвиток лідерства, євроінтеграційних компетенцій
Соціально-орієнтований	Включає орієнтацію на потреби громадян та підвищує якість життя	Покращує доступ до публічних послуг та розвитку інклюзивної політики
Інтеграційний	Поглиблює співпрацю з європейськими інституціями	Дозволяє забезпечити участь у програмах Європейського Союзу, розвиток міждержавного партнерства
Безпековий	Забезпечує стійкість управлінських систем	Створює умови для сворення ефективної системи реагування на кризи, адаптації до умов воєнного стану
Мережевий	Передбачає забезпечення розвитку партнерства між державою, бізнесом і громадськістю	Виступає каталізатором розвитку публічно-приватного партнерства, залучення громадських організацій

Джерело: власна розробка автора

Соціально-орієнтований та ціннісний виміри показують зростання значення громадянина як центрального суб'єкта публічного управління, що є

відповідним європейській теорії «good governance». По-третє, значну роль відіграє цифровізація, що стає не тільки інструментом модернізації, а також каталізатором змін в усіх інших контекстах – від зростання прозорості до оптимізації управлінських процесів, що вказує про перехід до цифрової моделі публічного управління.

На окрему увагу заслуговує кадровий аспект, оскільки результативність реформ значним чином залежить від професійності держслужбовців, їхньої спроможності провадити діяльність в обставинах європейських стандартів та динамічних змін, що акцентує на потребі безперервного навчання й зростання компетентностей. Бачимо збільшення ролі інтеграційних і мережевих процесів, що виражається в зростанні партнерств, міжсекторальної взаємодії й активної участі в європейських ініціативах, що вказує на відступ від ієрархічної моделі управління до більш гнучкої, мережевої. Також виокремлення безпекового аспекту вважається передусім актуальним на тлі новітніх викликів, в тому числі війни, що робить актуальним питання стійкості публічного управління і його спроможності результативно відповідати на кризові обставини.

Таким чином, розвитку публічного управління під впливом євроінтеграції притаманні комплексні, інноваційні та стратегічно спрямовані риси, синтезуючи інституційні зміни із цифровою трансформацією, гуманізацією управління й зростанням його пристосованості до новітніх викликів.

Підсумовуючи усе вищесказане, можемо зробити висновок, що розвиток публічного управління під впливом євроінтеграційних процесів варто досліджувати як складний, системний та багатоаспектний процес перетворення, котрий включає інституційні, нормативно-правові, функціональні, кадрові й ціннісні елементи управлінської діяльності. Його суть зводиться до поступового пристосування вітчизняної системи публічного управління до європейських стандартів, принципів та практик, що

основуються на верховенстві права, демократії, відкритості, підзвітності й націленості на запити громадськості.

Сенс згаданого процесу виражається в модернізації інституційної структури, узгодженні законодавства із правом Євросоюзу, імплементації концепцій належного врядування, зростанні електронного урядування й цифрових сервісів і, крім того, в збільшенні професійної спроможності державної служби. Вагомий елемент, крім того, - зміцнення значення громадянського суспільства, зростання партнерських видів взаємодії й гарантування інклюзивності управлінських процесів. Нинішні тенденції показують, що євроінтеграція є не тільки чинником зовнішнього впливу, а також сильним внутрішнім поштовхом ґрунтовних реформ, націлених на створення результативної, стабільної, а також інноваційної системи публічного управління. В той же час особливу роль відіграє цифровізація, гарантування інституційної стійкості на тлі криз та воєнних викликів і, крім того, зміцнення людиноцентристської парадигми управління.

1.2. Принципи публічного управління в Європейському союзі

В обставинах нинішніх трансформацій публічного управління, спричинених процесами глобалізації, цифровізації і європейської інтеграції, особливо актуальним стає розгляд принципів, стандартів і цінностей, які формують функціонування систем управління у державах Європейського Союзу. Європейська модель публічного управління утворилася як ефект тривалого розвитку демократичних інститутів, правових традицій, а також адміністративних практик, які ґрунтуються на верховенстві права, прозорості, підзвітності, дієвості й націленості на запити громадськості.

Значний фактор розвитку публічного управління в ЄС – введення єдиних стандартів управлінської діяльності, котрі затверджуються в нормативно-правових актах, стратегічних документах і рекомендаціях європейських інституцій. Подібні стандарти орієнтовані на гарантування належного

врядування (good governance), що визначає відкритість, залучення громадськості до ухвалення рішень, відповідальність органів влади й продуктивне застосування ресурсів. Розгляд принципів, стандартів і цінностей публічного управління в Європейському Союзі відіграє не тільки теоретичну, а також і практичну роль. Пристосування до європейських вимог – основна умова збільшення результативності державного управління, утвердження інституційної спроможності й гарантування стабільного зростання держави.

Принципи – це «комплексна система стандартів, що відображає цінності та поведінку, яких громадяни та підприємства очікують від сучасного публічного управління» [167]. Як відомо, «у рамках інтеграційних процесів, зокрема в контексті Європейського Союзу, європейські принципи публічного управління стали важливими не лише для країн-членів, але й для тих країн, що прагнуть до європейської інтеграції. Принципи демократії, прав людини, верховенства права та належного (доброго) врядування (good governance) становлять основу для адаптації держав до вимог ЄС і сприяють інтеграції країн у єдину правову та економічну спільноту» [37]. Зауважимо, що «європейська інтеграція не лише вимагає від держав-учасників дотримання цих принципів, але й стимулює їх подальший розвиток та удосконалення» [64]. Публічне управління в Європі ґрунтується на принципах, які закріплені в численних міжнародних угодах, конституціях і національних законодавствах, що допомагає формувати демократичні й правові норми в суспільствах. Згадані принципи дають можливість забезпечити передумови для розвитку інклюзивних управлінських моделей, які зважають на інтереси всіх соціальних категорій та гарантують паритет між державним контролем та громадянськими свободами.

Як відомо, «реформування системи публічного управління здійснюється з урахуванням Європейських стандартів належного адміністрування, розроблених Програмою підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (Програма SIGMA) та викладених у документі «Принципи публічного управління». Зазначений документ містить систему принципів і

критерії оцінки публічного управління, що базуються на основі міжнародних стандартів і вимог, а також кращих практик держав – членів ЄС та держав Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР)» [167]. Публічне управління у державах Європи ґрунтується на принципах, які формують демократичний і правовий базис функціонування держави. Згадані принципи – не тільки базис для гарантування результативної діяльності органів влади, вони також виражають загальні ціннісні орієнтири й стандарти, котрих дотримуються держави Євросоюзу й решта європейських країн в своєму публічному управлінні. Принципи публічного управління в Європейському Союзі є вагомим елементом розвитку демократичних інститутів. Вони формують основу для створення стійких управлінських систем, котрі є відповідними вимогам суспільства й міжнародним стандартам прав людини.

Метою розробки цих принципів є спроба «запровадити та реалізувати цінності та стандарти належного публічного управління, які б могли скеровувати відомства у справах розширення та політики сусідства ЄС в їхніх реформаторських зусиллях, спрямованих на усунення недоліків у публічному управлінні. Принципи ґрунтуються на чинних актах *acquis* ЄС, рекомендаціях ОЕСР, інших міжнародних стандартах, а також на передовій практиці держав-членів ЄС та ОЕСР. Принципи є основною системою, яка підказує країнам-кандидатам на вступ до ЄС, як побудувати краще публічне управління» [76]. Спільно з іншими міжнародними стандартами моніторинг відповідності Принципам забезпечує Європейській комісії (ЄК) відомості для дослідження для встановлення відповідності держав стандартам ЄС.

Для ОЕСР «Принципи є інструментом поширення стандартів ОЕСР щодо належного публічного управління та посилення впливу Організації на органи публічного управління, в яких працює Програма SIGMA. Політики та державні службовці з інших країн з перехідною економікою також можуть використовувати систему в якості інструмента постійного вдосконалення систем публічного управління та в якості керівництва щодо посилення

спроможності свого публічного управління формувати кращу політику з метою забезпечення кращих стандартів життя, надавати високоякісні та орієнтовані на користувача послуги та ефективно управляти державними коштами, а також у своїх зусиллях сприяти прозорості та підзвітності та зміцнювати довіру громадян до державних установ. У структурі Принципів публічного управління у відповідності з Програмою SIGMA наявні 6 напрямів публічного управління, 32 принцип, що також включають 270 підпринципів» [186].

Варто звернути увагу на висловлювання І. Олійченко та Т. Молочко, «на перший погляд прості і зрозумілі вимоги Європейського Співтовариства не були повною мірою реалізовані у декількох країнах. З 13 країн, з якими почала співпрацювати SIGMA, на даний час 3 не змогли досягти членства в ЄС. Проте, навіть тим країнам, яким нарешті вдалося стати членами ЄС, прийшлося подолати доволі непростий шлях, у тому числі у кардинального реформування сфери публічного управління» [122].

Особливий фокус для держав Центральної і Східної Європи був сконцентований на додержанні фундаментальних принципів та правил, які використовуються в публічному управлінні, передусім в адміністративному праві держав Європейського Союзу. Так, до них належать:

1. «Надійність та передбачуваність. Усе, що пов'язане з публічним управлінням повинно підпорядковуватися верховенству права. Це своєрідний механізм управління через закон. Відтак, очільники та персонал органів публічної влади мають виконувати свої обов'язки відповідно до закону. Крім цього публічне управління має здійснюватися у межах законних повноважень та компетенцій відповідних посадових осіб. Іншим важливим елементом цього принципу є пропорційність, тобто управлінська дія має відповідати кінцевій меті, що передбачає професійну доброчесність державних службовців.

2. Відкритість та прозорість. Цей принцип вказує на доступність зовнішнього контролю, слугує захисту інтересів громадян і знижує можливість зловживань та корупції

3. Відповідальність та підзвітність. Ця вимога свідчить, що будь-який орган публічної влади має звітувати перед іншим. Таким чином досягається баланс та рівновага усіх гілок влади на усіх рівнях через запровадження необхідних процедур.

4. Ефективність і результативність. Це правило вказує на необхідність досягнення максимального результату при мінімальних витратах ресурсів» [122].

Принцип законності є основою європейського публічного управління. Він визначає, що функціонування органів державної влади має ґрунтуватися на законі й реалізовуватися у рамках, встановлених правовими нормами. Це значить, що всі державні органи та посадові особи мусять діяти згідно з законодавством, а не ґрунтуючись на беззаконних рішеннях чи власних уподобаннях. Так, «Європейська Конвенція з прав людини є одним із основних інструментів, що забезпечує право на справедливий суд і захист від свавільних дій влади. Вона встановлює, що кожна особа має право на судовий захист своїх прав і свобод, а також на справедливе й неупереджене розслідування» [58]. Тоді як, «Хартія основних прав ЄС також підкріплює принцип законності, наголошуючи на тому, що всі дії державних органів повинні бути засновані на правових нормах і відповідати вимогам справедливості та законності» [182]. Згадані документи дають гарантію того, що всі складові публічного управління в Європі, в тому числі в Європейському Союзі, мають бути відповідними стандартам правової держави і, крім того, що в громадян є захист від будь-яких порушень їх прав зі сторони держави.

Принцип прозорості теж вважається основою демократичного публічного управління, тому що він гарантує відкритість, доступність і зрозумілість діяльності органів влади. Його мета – формування передумов, за котрих у людей є змога одержувати точні відомості щодо роботи державного апарату, в тому числі стосовно прийнятих рішень, політичних й економічних стратегій, використання бюджетних фінансів та ін. Крім того, прозорість допомагає виробленню довіри між громадянами й владою, що вважається

вагомим фактором для гарантування стабільності й результативності публічного управління. Зауважимо, що «європейський контекст надає цьому принципу особливого значення. Конвенція Ради Європи про доступ до офіційних документів, відома як «Тромсе Конвенція», проголошує доступ до інформації як ключовий елемент демократичного суспільства. Вона встановлює стандарти для органів державної влади щодо відкритості офіційних документів, тим самим сприяючи прозорості їхньої діяльності. Згідно з цією конвенцією, інформація має бути доступною кожному, за винятком випадків, коли її розкриття може завдати шкоди національній безпеці, приватному життю чи економічним інтересам» [79].

Директива ЄС 2019/1024 про відкриті дані виявилася ще одним значущим кроком щодо введення цифрової прозорості. Вона допомагає оприлюдненню інформації у відповідному вигляді, що дає змогу застосовувати її для створення нових послуг, розгляду соціально-економічних процесів і введення інновацій [209]. Принцип відкритих даних також активізує конкурентоспроможність та технологічний розвиток [161], водночас збільшуючи дієвість управління.

Принцип прозорості охоплює також процедури залучення громадян до прийняття управлінських рішень. Для прикладу, ЄС ввів ряд платформ, де громадяни обговорюють проекти нормативних актів, плани розвитку й інфраструктурні ініціативи, що формує простір для діалогу між владою та громадянами, завдяки чому зростає якість рішень та беруться до уваги інтереси всіх зацікавлених сторін.

Принцип підзвітності, до слова, перебуває в нерозривному зв'язку із принципом прозорості. Він встановлює, що органи державної влади не тільки мають надавати громадянам відомості щодо своєї роботи, а також звітувати перед ними за наслідки своєї діяльності. Підзвітність визначає, що всі рішення органів влади мусять бути обґрунтованими, а їхнє виконання – прозорим й результативним. Так, в межах Євросоюзу підзвітність одержала чітке затвердження в низці документів. Приміром, Європейська хартія місцевого

самоврядування встановлює обов'язковість звітності місцевих органів влади перед громадами [60]. Цей принцип гарантує зворотний зв'язок між державними інституціями й громадянами, допомагаючи збільшити довіру й мінімізувати корупційні ризики.

Процедури публічного аудиту теж мають вагоме значення в забезпеченні підзвітності. Для прикладу, в державах Євросоюзу діють спеціалізовані органи, як-от Європейський суд аудиторів, котрі здійснюють перевірку результативності застосування ресурсів та дотримання норм законності у фінансових питаннях, що дає можливість громадянам та міжнародним партнерам мати впевненість щодо чесності й прозорості управлінських процесів.

До того ж принцип підзвітності визначає процедури громадського контролю, як-от громадські слухання, консультації, громадські ради й ініціативи стосовно моніторингу роботи влади. Згадані інструменти дають змогу громадянам бути безпосередньо задіяними в оцінюванні якості публічного управління і здійснювати вплив на прийняття рішень, що посилює законність влади й заохочує її розвиток.

Принцип ефективності – основа новітнього публічного управління в Європейському Союзі, оскільки від нього залежить досягнення мети державної політики і раціональне використання ресурсів. Принцип ефективності вказує не тільки на спроможність досягати визначених цілей, а також реалізувати це з мінімальними витратами часу, коштів й інших ресурсів. Він гарантує здійснення управлінських функцій так, аби збільшити до максимуму ефекти для громадян, водночас зберігаючи екологічний, соціальний, а також економічний баланс.

Зауважимо, що «у європейському контексті ефективність публічного управління оцінюється через різні показники, такі як вплив державних програм, задоволеність громадян послугами, рівень економічного розвитку та соціальної стабільності. Для цього використовуються сучасні управлінські інструменти, зокрема система моніторингу та оцінки результативності

(M&E)» [210]. Європейська Комісія вводить принцип оцінки впливу, який визначає вивчення результатів втілення державної політики для всіх зацікавлених сторін.

Вагомим елементом принципу ефективності є бюджетна відповідальність, що визначає раціональне використання державних фінансів. У зазначеному аспекті Європейський суд аудиторів проводить аудит витрат й результативності європейських програм, як-от Європейський зелений курс або ініціативи стосовно цифровізації. Це дає можливість не тільки поліпшувати управління, а також посилити довіру до органів влади, що вважається критично значущим демократичних суспільствах.

Варто також звернути увагу, що принцип участі громадськості у публічному управлінні «має фундаментальне значення для розвитку інклюзивного публічного управління. Громадяни, як основні бенефіціари управлінських рішень, мають право не лише отримувати інформацію про діяльність органів влади, але й брати участь у розробці, реалізації та оцінці політики цих органів влади. В Європі цей принцип реалізується через численні механізми, включно з громадськими консультаціями, онлайн-опитуваннями, публічними слуханнями та іншими формами залучення громадськості» [89]. Так, «консультації з громадськістю, закріплені в принципах належного врядування Ради Європи, створюють середовище, у якому громадяни можуть висловлювати свої думки щодо законодавчих ініціатив, інфраструктурних проєктів чи стратегій розвитку. Наприклад, у країнах ЄС активно використовуються платформи для обговорення планів сталого розвитку міст, таких як «Smart City». Це дозволяє не лише враховувати думку громадян, а й підвищувати якість управлінських рішень, оскільки вони розробляються з урахуванням реальних потреб суспільства» [71]. Публічні слухання, крім того, - значущий інструмент проведення залучення громадськості до реалізації публічного управління. Вони дозволяють громадянам заявити про свої погляди стосовно значущих рішень, приміром, будівництва інфраструктури або введення нових податкових реформ. Згаданий механізм допомагає

легітимізації рішень, покращує ступінь прозорості й сприяє уникненню конфліктів між громадою і владою

Досліджуючи принципи публічного управління Європейського Союзу, потрібно неодмінно апелювати до розуміння принципу верховенства права якраз в аспекті публічного управління, оскільки він вважається основоположним базисом демократичного публічного управління й гарантує стабільність, прогнозованість та справедливість у відносинах між державою, громадянами й інститутами громадянського суспільства. Його основна концепція зводиться до того, що право – вищий авторитет, що здійснює регуляцію дії як певних громадян, так і державних органів. В рамках публічного управління названий принцип формує правові рамки, які визначають межі влади, її підзвітність й обов'язок провадити діяльність винятково в межах закону.

Верховенство права – основоположна цінність Євросоюзу, що визначено в статті 2 Договору про Європейський Союз [81]. Згаданий принцип утворює правове підґрунтя для функціонування як національних, так і наднаціональних інституцій. За його допомогою гарантується єдність правового середовища Європейського Союзу і робота демократичних механізмів. Суд ЄС, приміром, систематично акцентує на важливості додержання принципу верховенства права в своїх рішеннях. Знаковим в історичному контексті вважається рішення Суду Європейського Союзу в справі *Costa v. ENEL*, що засвідчило перевагу європейського права над національними законодавствами держав-членів [218].

На міжнародному рівні принцип верховенства права перебуває в нерозривному зв'язку із захистом прав та свобод людини, що затверджено в таких основних документах, як Європейській конвенції з прав людини та Хартії основних прав Європейського Союзу. Згадані акти утворюють основу для втілення демократичних принципів публічного управління й гарантують юридичний захист осіб від свавільних дій державних органів. Європейський суд з прав людини, трактуючи положення Європейської конвенції з прав

людини, окреслює верховенство права як базис для гарантування справедливого судового розгляду, захисту права на приватне життя, свободу слова й інших основоположних свобод [58].

Верховенство права вважається критично значущим для результативного розв'язання конфліктів у суспільстві. Воно формує процедури розгляду спорів через судову систему й адміністративне правосуддя. Важливо, що названий принцип не тільки зобов'язує державні органи дотримуватися правових норм, а також і спонукає людей до відповідального застосування своїх прав. Також він вважається засобом гарантування рівноваги між різними рівнями влади, попереджуючи узурпацію повноважень і допомагаючи гармонійному розвитку соціуму.

Крім того, принцип верховенства права має вагоме значення а аспекті європейської інтеграції. «Копенгагенські критерії», визначені для держав кандидатів на вступ до Європейського Союзу, чітко встановлюють верховенство права як обов'язкову передумову членства. Названі критерії ставлять вимогу щодо існування сталих інституцій, які створюють відповідні умови для демократії, прав особи й верховенства права [83]. Отже, інтеграційні процеси Європейського Союзу допомагають поширити цей принцип серед держав-учасниць і їх суспільного становлення.

В практичному аспекті принцип верховенства права втілюється шляхом процедурної справедливості. Так, дотримання названого принципу вимагає, щоб рішення органів влади ухвалювалися згідно з визначеними процедурами, що гарантує прозорість та прогнозованість управлінських процесів. Верховенство права допомагає посилити довіру до держави, а також її інститутів, тому що забезпечує людям захист від свавільних рішень і дій.

Врешті-решт, принцип верховенства права вважається не тільки юридичним, а також культурним базисом публічного управління. Він допомагає виробленню правової культури, котра вважається підґрунтям для стабільного розвитку демократії, гарантування прав людини й результативного управління. Через зазначений принцип формується

платформа для включення громадянського суспільства в процедури ухвалення рішень, що дає можливість зважати на інтереси різних соціальних категорій і формувати справедливе суспільство.

Крім того, до європейських принципів публічного управління можливо зарахувати такі принципи, як правова визначеність, справедливість, рівність, недискримінація та солідарність. Названі принципи утворюють базис для формування результативних, прозорих, а також інклюзивних моделей управління, котрі зважають на соціокультурну, політичну й економічну дійсність Європи.

Принцип правової визначеності є «базовим для забезпечення стабільності правового середовища. Його сутність полягає в чіткому формулюванні норм, їхній передбачуваності та послідовності застосування. У публічному управлінні цей принцип гарантує, що рішення органів влади базуються на законі та є зрозумілими для громадян. Правова визначеність також запобігає свавільним діям, зміцнюючи довіру громадян до влади. Наприклад, у правовій системі ЄС цей принцип виражений у рішеннях Суду Європейського Союзу, який наголошує на важливості дотримання чітких процедур, особливо у сфері економічного регулювання та захисту прав людини» [95].

Принцип справедливості зосереджує увагу на однаковому доступі до ресурсів, послуг і змог. В розрізі публічного управління він втілюється завдяки розподілу благ та ресурсів згідно із суспільними потребами. Названий принцип до того ж допомагає гарантувати прозорість механізмів, в тому числі в секторі надання адміністративних послуг. Справедливість – ключова тема великої кількості документів, як-от Європейська соціальна хартія, котра визначає стандарти соціального захисту й рівних можливостей [59].

Принцип рівності та недискримінації є головним для гарантування відкритості управлінських процесів. В публічному управлінні згаданий принцип ставить вимогу щодо формування передумов для рівного доступу до державних ресурсів і послуг, незважаючи на стать, расу, національність, вік

або інші ознаки. Рівність та недискримінація вважаються вагомими чинниками Хартії основних прав Європейського Союзу, котра ставить під заборону будь-які види дискримінації й підсилює рівні можливості для всіх людей [182].

Принцип солідарності – базис європейської соціальної політики. Він визначає взаємну підтримку між державами, регіонами й соціальними верствами. В аспекті публічного управління солідарність виражається у фінансуванні спільних проєктів, розподілі ресурсів і підтримці в кризових обставинах. Приміром, структурні фонди Євросоюзу орієнтовані на мінімізацію соціально-економічних нерівностей між регіонами, що вважається прикладною реалізацією принципу солідарності. Крім того, згаданий принцип має вагоме значення у виконанні соціальних програм, націлених на підтримку вразливих категорій громадян, як-от пенсіонерів, людей з інвалідністю й безробітних.

З-поміж головних складових європейської інтеграції вагома роль відводиться додержанню європейських стандартів публічного управління, котрі досліджуються як підґрунтя для утворення ефективної і результативної системи управління у державі. Для гарантування значної результативності професійного функціонування держслужбовців європейська система публічного управління ґрунтується на чітких стандартах, затверджених у нормативно-правових актах. Зауважимо, що «Європейська практика публічного управління характеризується застосуванням дворівневої структури етичного регулювання, що включає загальний Кодекс поведінки як концептуальний фундамент із визначеними цілями та базовими нормами, а також формальні Етичні правила або Стандарти, які деталізують і конкретизують ці положення» [185]. Зазвичай «такі документи орієнтовані на середню та нижню ланки службовців, тоді як для вищого керівництва можуть створюватися окремі, іноді неопублічні або неформальні регламенти, щодо змісту яких у науковій спільноті немає єдиного бачення. У цій сфері спостерігається термінологічна неоднозначність, оскільки поняття «Кодекс

етики» та «Кодекс поведінки» часто вживаються як синоніми, а самі документи суттєво різняться за обсягом – від лаконічних маніфестів до розлогих багатосторінкових інструкцій. Більш доцільним видається підхід, за якого етичний кодекс є компактним, ілюстрованим та доступним документом, що легко запам'ятовується завдяки візуальним акцентам і зрозумілим тезам, стаючи надійним щоденним довідником» [100].

До того ж, «широке розповсюдження етичних кодексів у країнах ЄС підкріплюється методичною підтримкою міжнародних та неурядових інституцій, як-от ОЕСР, Transparency International та Global Integrity, чії рекомендації стають важливим орієнтиром для трансформації української системи публічного управління. Такі кодекси не лише задають вектор професійного розвитку службовців, а й трансформують складні ціннісні категорії у зрозумілі правила щоденної роботи. На переконання Т. Василевської, результативність етичного кодексу залежить від комплексу умов: його якісної розробки та офіційного ухвалення, масового визнання спільнотою, відкритості та доступності для кожного працівника, а також інтеграції в реальні управлінські практики через впровадження Карт етики» [100]. До того ж критично вагомими вважаються вироблення навиків етичної поведінки, поширення позитивних прикладів, організація внутрішнього й громадського контролювання, комплекс стимулів за доброчесність, ефективні санкції за порушення й постійне звітування щодо стану додержання визначених норм.

В згаданому розрізі доречним вважається виділення основних, стандартизованих вимог до організації публічного управління у державах Євросоюзу, з-поміж котрих Б. Мельниченко виокремлює:

- а) «орієнтацію на задоволення публічних інтересів та впровадження концепції соціально відповідальної держави;
- б) запровадження типових європейських моделей взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства;

в) організацію управлінської діяльності на засадах верховенства права та демократичних принципів;

г) правову системність функціонування публічного управління, що передбачає наявність чітко визначеного нормативного забезпечення процедур та процесів управління» [108].

Розвиток публічного управління в Європейському Союзі став ключовим для західної правової концепції розуміння демократії й верховенства права, у контексті якого сформувалась концепція «належного врядування» («good governance»). Концепція належного врядування пов'язана з виробленням системи цінностей, політик й інституцій, через котрі дієве управління суспільством реалізується за допомогою взаємодії держави, громадянського суспільства й бізнесу. Участь всіх заінтересованих сторін в процедурі ухвалення рішення буде сприяти:

- 1) «більшій легітимності рішень;
- 2) рішення будуть досконалішими, оскільки буде використовуватись інтелектуальний потенціал не інституційних учасників;
- 3) громадськість буде більш інформованою щодо інституцій та процедур прийняття рішень;
- 4) громадяни та інші неінституційні учасники, отримавши досвід, стануть ініціативнішими та самостійними» [191].

З погляду наступної перспективи зростання необхідною для переходу від поняття «державне управління» до терміну «публічне управління» вважається потреба введення принципів доброго врядування на всіх рівнях, від національного до місцевого (табл. 1.2).

Наведені дані відображають систему ключових принципів доброго врядування, що утворюють нормативно-ціннісний базис нинішнього публічного управління. Його суть вказує на комплексність підходу до організації влади, в якому сполучаються демократичні, правові, управлінські й соціальні аспекти. Так, перша група принципів сконцентровує увагу на гарантуванні демократичності управління за допомогою чесних виборів,

представництва та участі громадян, що акцентує на значущості інклюзивності політичних процесів та формування передумов для втілення людьми свого права здійснювати вплив на ухвалення рішень.

Таблиця 1.2

Принципи доброго врядування

<i>Назва принципу</i>	<i>Зміст принципів</i>
Чесне проведення виборів, представництво та участь	Забезпечення реальних можливостей усіх людей мати право голосу
Зворотний зв'язок	Забезпечення органами влади та місцевого самоврядування задоволення законних очікувань та потреб людей
Ефективність та результативність	Забезпечення досягнення цілей за найбільш оптимального використання ресурсів
Відкритість і прозорість	Забезпечення публічного доступу до інформації та сприяння розумінню про діяльність органів влади та місцевого самоврядування
Верховенство права	Забезпечення справедливості, неупередженості та передбачуваності
Етична поведінка	Забезпечення переваги публічних інтересів над приватними
Компетентність і спроможність	Забезпечення доброго виконання своїх обов'язків органами влади, місцевого самоврядування, депутатами тощо
Інноваційність та відкритість до змін	Забезпечення отримання переваг від нових рішень та найкращих практик
Сталий розвиток та стратегічна орієнтація	Урахування інтересів майбутніх поколінь
Раціональне управління фінансами	Забезпечення розумного та ефективного використання ресурсів
Права людини, культурне різноманіття та соціальна згуртованість	Забезпечення захисту та поваги до людей, усунення дискримінації людей тощо
Підзвітність	Забезпечення органами влади, місцевого самоврядування, депутатами тощо відповідальності за свою діяльність

Джерело: розроблено за матеріалами [172]

Значне місце посідають принципи, які мають зв'язок із націленістю влади на запити соціуму. Зворотний зв'язок, підзвітність і відкритість орієнтовані на утворення довіри між громадянами й органами влади. Вони гарантують прозорість функціонування інституцій, доступ до відомостей і

змогу контролювання зі сторони громадянськості, що вважається обов'язковою передумовою результативного демократичного врядування.

Окремий блок принципів має відношення до дієвості роботи публічної влади. Ефективність і результативність, раціональне управління фінансами, а також компетентність і спроможність органів влади виражають управлінський вимір доброго врядування. Вони націлюють систему публічного управління на те, щоб досягти певних ефектів з найменшими витратами ресурсів, гарантуючи водночас професійність і якість реалізації управлінських функцій.

Не менш знаковими вважаються принципи правового та етичного характеру, в тому числі верховенство права та етична поведінка. Вони встановлюють межі функціонування органів влади, гарантуючи справедливість, об'єктивність та першочерговість публічних інтересів над приватними, що утворює суть легітимності державної влади і допомагає зміцнити правову державу.

Також варто звернути увагу на стратегічне спрямування публічного управління через принципи сталого розвитку, інноваційності та відкритості до змін. Вони зосереджують увагу на потребі довгострокового планування, зважання на інтереси прийдешніх поколінь та введення новітніх управлінських практик, що дає можливість системі публічного управління пристосуватися до активних викликів сьогодення.

Зрештою принципи захисту прав людини, культурного різноманіття та соціальної згуртованості наголошують на гуманістичному спрямуванні публічного управління. Вони націлюють роботу органів влади на гарантування рівності, недискримінації й соціальної єдності, що вважається основою стійкого і справедливого соціуму.

Всі названі принципи тим або іншим чином використовуються на всіх рівнях управління, зокрема глобальному, європейському, регіональному, національному, місцевому. Наразі повністю таку модель публічного адміністрування, як «добре врядування» практично не вивчено.

На думку OSCE, «добре управління на всіх рівнях є основоположним для економічного зростання, політичної стабільності та безпеки. OSCE працює над вирішенням багатьох аспектів слабкого управління, включаючи корупцію та відмивання грошей, а також сприяє повному дотриманню верховенства закону, підвищенню прозорості та розробленню ефективного законодавства як фундаменту держави» [172]. Як зазначає О. Муза, «принципи належного урядування мають прямий зв'язок із безпосередньою демократією та її формами, тому реалізація принципу належного урядування виходить за межі публічного адміністрування як форми управлінської діяльності органів публічної адміністрації та визначається загальними конституційними засадами участі громадян у прийнятті владних рішень» [114].

Вплив принципів належного урядування можливо вивчити за допомогою наступних практичних аспектів адміністративних правовідносин:

- «організаційна культура – суб'єкти публічного адміністрування мають керуватися цінностями організаційної культури у сфері державного сектора;
- взаємовідносини із стейкхолдерами (внутрішні та зовнішні) – належне урядування передбачає ефективне спілкування урядових структур із зацікавленими сторонами;
- зовнішня підзвітність – звітування суб'єктів публічного управління, проведення щорічних аудитів, співпраця із зовнішніми стейкхолдерами;
- внутрішня підзвітність – у межах єдиної системи суб'єктів публічного адміністрування;
- планування та моніторинг ефективності – чіткість мети управлінської діяльності, план стратегічних цілей, моніторинг фінансових та нефінансових результатів, використання інформації з моніторингу ефективності діяльності для майбутнього планування;
- управління ризиками – розуміння організаційних цілей, виявлення внутрішніх та зовнішніх ризиків, оцінка впливу ризиків, формування програм із реагування на можливі ризики, розв'язання ризиків;

- інформаційна підтримка та прийняття рішень – закріплення законодавством правил підготовки та прийняття рішень, якісний аналіз інформації;

- перегляд та оцінка механізмів управління – періодичний моніторинг прийнятих управлінських рішень, робота над внесенням змін (коректив) до прийнятих рішень, створення інституційних структур (робочих органів) для внутрішнього моніторингу прийнятих рішень» [212].

Принципи належного урядування мають забезпечити формування стабільної системи публічного управління. На думку експертів SIGMA, «мова йде про прозорість та ефективність демократії управління, здатність уряду надавати адміністративні послуги, сприяти розвитку конкурентоспроможності країни, забезпечувати проведення ключових реформ для інтеграції до Європейського Союзу та впровадження *acquis communautaire*» [232].

Таке розуміння принципів належного урядування засвідчує ряд особливостей у процесі його реалізації:

- «є спеціальним галузевим принципом організації публічного адміністрування в державі;

- складає сукупність вимог, що висувуються до держави як демократичної та правової у сфері організації належної управлінської діяльності в різних сферах суспільного життя держави і суспільства, соціальної комунікації між державою і приватною особою, соціальними групами, колективними утвореннями;

- є міждисциплінарним принципом;

- його застосування не обмежене виключно конституційним та законодавчим регулюванням, передбачає застосування організаційних механізмів адміністрування;

- реалізація забезпечується додатковими принципами публічного управління, що в сукупності характеризують належність («good») публічного адміністрування;

– «належність» публічного адміністрування нерозривно пов'язана з організаційними, інституційними, кадровими, фінансовими та матеріально-технічними можливостями держави з організації цілісної системи публічного управління та окремих сфер публічного адміністрування;

– рівень соціальних відносин та соціальна затребуваність у прийнятті управлінських рішень є фактором впливу на визначення стратегічних завдань публічного адміністрування надалі» [114].

Отже, наразі у Європі принципи доброго урядування – базис нової парадигми публічного управління, що поглинула в себе все найефективніше, найкраще від попередніх теоретичних та практичних надбань демократичних реформ в державах Європи.

Підсумовуючи усе вищесказане, можемо зробити висновок, що проаналізовані принципи та стандарти публічного управління не тільки встановлюють нормативні засади роботи інституцій влади, а також і утворюють цілісну систему, що гарантує стабільне зростання європейських держав. Вони формують основу для результативної взаємодії між державою і суспільством, створюючи відповідні умови для балансу між правами людини й суспільними інтересами, що, своєю чергою, допомагає посилити соціальну гармонію й інституційну стабільність.

Втілення цих принципів дає можливість покращити якість управлінських рішень, гарантувати їхню законність і довіру зі сторони громадськості. Особливу роль відіграє синтез таких елементів, як прозорість, підзвітність і верховенство права, котрі зводять до мінімуму корупційні ризики і допомагають утворенню відповідального управління. В той же час орієнтація на ефективність, інноваційність і стратегічне мислення гарантує спроможність публічної влади швидко відповідати на новітні виклики й застосовувати нові змоги розвитку. Через введення цих принципів і стандартів держави Європи створюють гнучкі інтеграційні механізми, що дають можливість пристосувати вітчизняні моделі публічного управління до умов глобалізації, які змінюються, економічної конкуренції, цифрової

трансформації, а також соціальних викликів, що допомагає не тільки збільшити конкурентоздатність держав, а також і гарантувати їхню довгострокову стабільність. До того ж вагомою особливістю європейської моделі публічного управління є її ціннісна орієнтація, яка ґрунтується на повазі до прав людини, рівності, недискримінації та соціальної справедливості. Якраз таке гуманістичне спрямування гарантує інклюзивність розвитку, за якого інтереси різних соціальних категорій беруться до уваги під час ухвалення управлінських рішень.

1.3. Сучасні тренди діджиталізації публічного управління як каталізатор його розвитку в умовах євроінтеграції

В сучасних обставинах глобального перетворення суспільства цифровізація стає одним з головних факторів модернізації системи публічного управління. Динамічне зростання інформаційно-комунікаційних технологій, введення інноваційних цифрових рішень й створення цифрової економіки спричиняють потребу переосмислення усталених підходів щодо управлінської діяльності органів державної влади й місцевого самоврядування. По-особливому актуальними згадані процеси стають в аспекті євроінтеграційного курсу України, відповідно до якого передбачається гармонізація національної системи публічного управління з європейськими стандартами, зокрема відкритістю, прозорістю, ефективністю та підзвітністю.

Сучасні тренди діджиталізації публічного управління включають велику кількість векторів, в тому числі зростання електронного урядування, цифрових платформ взаємодії із громадськістю, автоматизацію управлінських процесів, застосування великих даних й штучного інтелекту під час ухвалення рішень. У той же час цифрова трансформація є не тільки засобом оптимізації управлінських процесів, а також каталізатором системних змін, націлених на зростання якості публічних послуг, посилення довіри до влади й гарантування стабільного зростання держави.

У контексті євроінтеграції цифровізація публічного управління відіграє стратегічну роль, тому що дає змогу ввести стандарти Європейського Союзу, розвинути цифровий єдиний ринок та інтегрувати Україну до європейського цифрового простору. Це, своєю чергою, вимагає системного розгляду новітніх трендів діджиталізації, оцінювання їх впливу на трансформацію управлінських механізмів і окреслення результативних напрямів їх введення у вітчизняну практику.

Варто зауважити, що «термін «діджиталізація» (digitalization) у контексті публічного управління варто відрізнити від більш вузького поняття «оцифрування» (digitization). Якщо оцифрування означає просте переведення аналогової інформації у цифровий формат, то діджиталізація передбачає фундаментальну трансформацію процесів, структур та культури організації на основі використання цифрових технологій» [48]. В публічній сфері це означає не тільки автоматизацію наявних механізмів, а їхнє докорінне переосмислення, зважаючи на потенціал цифрових технологій.

Ю. Семчук зазначає, що «діджиталізація публічного управління означає впровадження цифрових технологій та інформаційних систем для підвищення ефективності та ефективності публічного управління. Це включає в себе використання електронних платформ, програмного забезпечення та інших інструментів для автоматизації процесів, покращення доступу до інформації та забезпечення взаємодії між більш високою владою та громадськістю. Діджиталізація сприяє більш ефективному вирішенню завдань публічного управління та підвищенню рівня прозорості та відкритості у владних структурах» [162].

На думку В. Кучменка та Т. Якулинеця, «діджиталізація у сфері публічного управління – це процес інтеграції цифрових технологій у діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, з метою підвищення ефективності управлінських рішень, прозорості, підзвітності та відкритості. Вона охоплює автоматизацію адміністративних процесів, переведення державних послуг в електронну форму, створення цифрової

інфраструктури та забезпечення електронної взаємодії між громадянами, бізнесом і державою. На відміну від простого використання інформаційних технологій, диджиталізація має системний характер, оскільки передбачає комплексну трансформацію управлінських структур, методів та інструментів управління» [91].

А. Коваль вважає, що «сутність цього процесу полягає у переведенні більшості державних послуг в електронну форму, забезпеченні безперервного доступу громадян до сервісів «онлайн», створенні цифрової інфраструктури, яка включає інтегровані бази даних і реєстри, а також у формуванні нової моделі комунікації між державою і суспільством, заснованої на принципах відкритих даних та електронної участі. Отже, диджиталізація є не просто технічним оновленням управлінських процесів, а стратегічною зміною парадигми публічного управління, що сприяє формуванню сучасної сервісної держави» [73].

Проаналізувавши основні підходи науковців до тлумачення даного поняття, вважаємо за доцільне висловити власну думку. Так, вважаємо, що під диджиталізацією публічного управління варто розуміти *комплексний процес трансформації системи публічного управління на основі впровадження цифрових технологій, що передбачає переведення управлінських процесів, публічних послуг і взаємодії влади з громадянами та бізнесом у цифровий формат із метою підвищення ефективності, прозорості, відкритості, підзвітності та орієнтації на потреби користувачів відповідно до сучасних європейських стандартів врядування.*

А. Коваль зауважує, що «еволюція диджиталізації відбувається від простих онлайн-сервісів до побудови інтегрованих екосистем, що динамічно реагують на потреби суспільства. Важливою складовою цього процесу є концепція «уряду як платформи» (government as a platform). Вона передбачає створення цифрової інфраструктури, яку можуть використовувати різні державні органи та навіть приватні компанії для розробки нових послуг» [73]. Крім того, «цифрова трансформація також змінює структуру публічного

управління – від жорстко ієрархічної до більш гнучкої, мережевої. Це вимагає не лише технічних інновацій, але й культурних змін: розвитку нових компетенцій у державних службовців, адаптації процедур та переосмислення ролі держави у суспільстві» [215].

П. Бігняк та В. Михальчук зауважують, що «діджиталізація публічного управління має як інструментальний, так і стратегічний вимір. На інструментальному рівні – це впровадження конкретних ІТ-рішень і сервісів. На стратегічному – це побудова держави як відкритої, адаптивної, сервісно-орієнтованої системи, що спроможна не лише реагувати на потреби громадян, а й передбачати їх» [8]. До того ж діджиталізація публічного управління наразі – тяж складова геополітичного й соціально-економічного позиціонування держави в світовому просторі. Існування результативної цифрової інфраструктури – особливість сьогодення, показник привабливості для інвесторів, інституційної стабільності й спроможності держави гарантувати права громадян в обставинах цифрової ери.

Я. Коваль додають, що «діджиталізацію можна визначити як глобальний процес переходу суспільства до системного використання цифрових технологій, що охоплює всі аспекти життєдіяльності – від освіти, охорони здоров'я, економіки й культури до публічного управління, безпеки та екології. Це не просто впровадження окремих ІТ-інструментів, а масштабна трансформація суспільних відносин, яка змінює принципи функціонування як окремих інституцій, так і всього соціального середовища» [74]. В зазначеному розрізі перетворення публічного управління – ключова складова діджиталізації, тому що саме держава здійснює функцію інтегратора цифрових ініціатив, гаранта прав громадян в цифровій сфері й модератора інфраструктурних змін. Вона є й регулятором, й постачальником цифрових послуг, й суб'єктом, який відповідальний за цифрову інклюзію – іншими словами, гарантування однакового доступу до технологій для всіх соціальних категорій.

Науковці В. Ляшенко та О. Вишневський додають, що «діджиталізація публічного управління виступає одним із пріоритетних векторів державного розвитку, оскільки створює умови для: підвищення прозорості та відкритості влади; спрощення процедур взаємодії між громадянами, бізнесом і державними інституціями; скорочення адміністративного навантаження; оперативного прийняття обґрунтованих рішень на основі даних; розвитку електронної демократії через механізми участі громадян у формуванні політик; зниження корупційних ризиків шляхом автоматизації процесів» [97].

Варто погодитись з науковцями, що «в умовах розвитку інформаційного суспільства досягнення ефективного публічного управління без впровадження сучасних цифрових рішень є неможливим. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології забезпечують оперативний обмін даними, дистанційний доступ до послуг, цілодобове функціонування сервісів та персоналізацію під потреби конкретного громадянина. Це формує нову парадигму відносин між владою і суспільством – від ієрархічного адміністрування до сервісно-орієнтованої та партнерської взаємодії» [74]. Більше того, «діджиталізація публічного управління є відповіддю на ключові виклики сучасності – глобальну нестабільність, кліматичні зміни, демографічну нерівномірність, епідеміологічні загрози. Вона дає змогу будувати адаптивні, стійкі та інноваційні інституції, здатні діяти в умовах високої невизначеності» [74].

Застосування інформаційних технологій у системі публічного управління спричинене потребою модернізації державної сфери з метою зростання результативності, прозорості й доступності послуг для людей. Сьогодення динамічно змінюється, й громадяни очікують від органів влади рівня надання послуг, що аналогічний приватній сфері, а саме зручність, швидкість і безперервний доступ до сервісів. Застосування інформаційних технологій у системі публічного управління вважається важливим інструментом для створення «електронного уряду», що дає змогу не тільки здійснити оптимізацію внутрішніх процесів державних установ, а також і

звести до мінімуму бюрократію й допомогти економити ресурси. Ю. Семчук також акцентує увагу на тому, що «підвищення ефективності публічного управління в умовах інформаційного суспільства у значній мірі залежить від впровадження електронного врядування. Поряд з цим, значення цього інституту публічного управління не обмежуються використанням нових інформаційно-комунікаційних технологій та комп'ютеризацією. Важливо впровадити нові принципи діяльності в органах державної влади» [162]. Гарантування дієвої системи публічного управління, захист прав та свобод людей, мінімізація державних витрат, модернізація систем взаємодії між публічними інституціями й гарантування демократичності держави – все це, до того ж, залежить від відповідного функціонування електронного врядування як комплексної правової системи.

До того ж, «сучасні ІТ-рішення сприяють оперативному реагуванню на кризові ситуації, підтримуючи безперервність управлінських процесів навіть у випадках надзвичайних ситуацій. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та зростання потреб суспільства у швидкому доступі до державних послуг, інтеграція ІТ у публічне управління є не лише трендом, але й нагальною необхідністю для забезпечення сталого розвитку та підвищення якості управління» [112].

Діджиталізація – це процес впровадження цифрових технологій в усі складові функціонування держави для покращення результативності управління, якості послуг й відкритості інституцій. Насамперед зауважимо, що інтеграція системи електронного урядування дасть можливість здійснити автоматизацію всіх процесів ухвалення управлінських рішення, що гарантуватиме змогу не лише бізнесменам, а також і пересічним громадянам розв'язувати власні питання у віддаленому режимі, через інтернет. Водночас система документує кожну дію обох сторін, що знатне суттєво спростить наступне розв'язання спірних питань. Діяльність електронного уряду структуровано за чотирма основними функціональними напрямками. Зокрема, виділяють:

1. «G2G («уряд – уряд», government to government) – електронна взаємодія між різними органами державної влади;
2. G2B («уряд – бізнес», government to business) – цифрові механізми співпраці між державними інституціями та суб'єктами господарювання;
3. G2C («уряд – громадяни», government to citizens) – комунікація та надання електронних послуг громадянам;
4. G2E («уряд – службовці», government to employees) – автоматизація процесів взаємодії державної системи з державними службовцями, посадовими особами та консультантами на місцевому рівні» [159].

Зауважимо, що «концепція електронного уряду є занадто вузькою для опису складних процесів трансформації публічного сектору. Це стимулювало появу ширших підходів, зокрема цифрового врядування (digital governance) та цифрової трансформації (digital transformation). Поняття цифрового врядування (digital governance) виходить далеко за межі класичного «електронного уряду», що був орієнтований переважно на створення онлайн-порталів і цифрових сервісів для громадян. Йдеться не лише про технологізацію публічного управління, а про системну зміну способів взаємодії між державою, громадянами та бізнесом. У центрі цифрового врядування знаходиться не комп'ютер чи додаток, а людина та її потреби» [235].

На противагу електронному врядуванню, що сконцентроване на автоматизації певних процесів (приміром, подача документів у режимі «онлайн»), діджиталізація визначає комплексне перетворення державної політики, включно із: застосуванням штучного інтелекту для розгляду інформації й прогнозування; блокчейном для гарантування безпеки й прозорості (приміром, реєстрація прав власності); Інтернет речей у міському управлінні («розумні міста»); відкрита інформація для залучення громадян до контролювання влади.

Штучний інтелект й автоматизація інтенсивно вводяться з метою розгляду значних обсягів інформації та надання рекомендацій щодо ухвалення

рішень. Приміром, чат-боти, основуючись на штучному інтелекті, роблять простішим спілкування із громадянами, даючи відповідь на поширені запити й надаючи дані щодо адміністративних процедур.

Так, «використання технологій штучного інтелекту для підвищення ефективності прийняття рішень в органах державної влади є одним із ключових напрямів сучасної трансформації публічного управління. Штучний інтелект забезпечує новий рівень обробки інформації, дозволяючи аналізувати великі обсяги даних, виявляти приховані закономірності та формувати прогностичні моделі, що значно розширює можливості державних службовців у прийнятті обґрунтованих рішень» [26]. Особливо важливим є те, що «штучний інтелект здатен автоматизувати рутинні адміністративні процеси, що дозволяє зосередити людські ресурси на стратегічних завданнях і підвищити продуктивність праці» [228]. Варто зауважити, що «серед основних сфер застосування штучного інтелекту у публічному управлінні виділяють такі напрями, як автоматизація документообігу, аналіз звернень громадян, прогнозування соціально-економічних тенденцій, управління ризиками, а також забезпечення кібербезпеки та інформаційної безпеки» [174].

При цьому, «значною перевагою використання штучного інтелекту є підвищення прозорості та підзвітності державних органів. Алгоритмічні системи дозволяють фіксувати всі етапи прийняття рішень, що сприяє зменшенню корупційних ризиків і забезпечує можливість аудиту управлінських процесів. Крім того, застосування штучного інтелекту у сфері аналізу великих даних дозволяє формувати персоналізовані державні послуги, що підвищує рівень задоволеності громадян і сприяє розвитку цифрової інклюзії» [6].

Науковці зауважують, що підзвітність передбачає «створення чітких механізмів для моніторингу й контролю рішень, ухвалених штучним інтелектом. Це дозволяє визначити відповідальних за помилки або неправомірні дії, що дає можливість для корекції й вдосконалення системи. Відповідальність також вимагає, щоб ті, хто працює з штучним інтелектом,

мали необхідні знання та вміння для ефективного управління цими технологіями» [118]. Прозорість передбачає, що «процеси й алгоритми, які використовуються штучним інтелектом, повинні бути зрозумілими та доступними для перевірки. Це включає можливість пояснити рішення, ухвалені штучним інтелектом, і надати доступ до інформації про те, як ці рішення приймаються. Прозорість підвищує довіру до ШІ-систем, оскільки користувачі можуть зрозуміти, як працює система і на яких даних вона базується» [118]. Штучний інтелект дедалі більше поступово стає невіддільним елементом суспільства на сучасному етапі, насамперед в секторі публічного управління. Його можливості щодо покращення результативності процесів ухвалення рішень великі. Штучний інтелект здатний істотно збільшити ефективність, гарантувати оперативне й об'єктивне ухвалення рішень і, крім того, здійснити автоматизацію звичайних процесів у публічному управлінні

Наступною технологією є блокчейн. Зокрема, «основою технології блокчейн є малопрофільні функції, які забезпечують її ефективність і надійність у публічному управлінні. По-перше, децентралізація після закінчення єдиного центру управління. Усі вузли в мережі мають рівний статус і разом забезпечують захист даних, що зменшує перевірку ризиків маніпулювання та втрати даних. По-друге, розповсюдження реєстрації пропонує зберігання та синхронізацію даних на численних пристроях, підключених до мережі. Цей процес гарантує цілісність даних, прозорість транзакцій і високу стійкість до зовнішніх впливів. По-третє, розумні контракти (інтелектуальні контракти) – це програмно визначені умови, які автоматично забезпечуються безпосередників у разі заздалегідь визначених подій» [168]. Це допомагає зростанню результативності процесів управління, зменшенню часу на реалізацію рішень та мінімізації витрат.

Т. Малахова та Ю. Давидюк зауважують, що «використання блокчейн-технологій у державному секторі створює ланцюжок переваг, що сприяють ефективності діяльності державної влади. Перша перевага полягає в

забезпеченні прозорості та підзвітності. Той факт, що документи є незмінними в децентралізованому сховищі, дозволяє розробляти відкриті бази даних, які дають простір для громадського контролю та зміцнюють довіру до державних установ» [98]. При цьому, «друга суттєва перевага – уникнення корупційних ризиків. Внаслідок автоматизації управлінських процедур та обмеження впливу людського фактору знижується ризик зловживань, зокрема у сферах державних закупівель, надання адміністративних послуг, розподілу бюджетних коштів» [98]. Крім того, «використання децентралізованих систем забезпечує максимально ефективний обмін інформацією між державними органами, прискорює процес прийняття рішень і підвищує стійкість системи до зовнішніх загроз, наприклад, кібератак. З цієї причини технологія блокчейн є відповідним засобом цифровізації публічного управління» [98].

Варто погодитись, що «технології блокчейну мають великий потенціал у забезпеченні довіри та прозорості в державному секторі. Завдяки особливій структурі, що ускладнює будь-яке маніпулювання даними, блокчейн дозволяє забезпечити високий рівень захисту інформації. Блокчейн представляє собою розподілену базу даних, де інформація зберігається у вигляді блоків, пов'язаних між собою, що забезпечує їхній незмінний характер. Кожен блок містить дані про попередні транзакції, що утворює неперервний ланцюг, захищений криптографічними методами» [176]. Це робить неможливою несанкціоновану зміну інформації, зменшуючи ризики маніпуляцій та збільшуючи надійність збереження даних. Для публічного управління блокчейн забезпечує змоги формування прозорих та безпечних систем, щоб вести облік, як-от реєстри власності або електронні голосування. Дякуючи цьому, люди одержують впевненість у правдивості інформації та справедливості процедур, що допомагає посилити довіру до державних інституцій.

Ефективною технологією є smart-контракти на базі блокчейну, оскільки вони «відкривають можливості для автоматизації та пришвидшення багатьох процесів у сфері публічних послуг. Smart-контракт – це комп'ютерний

протокол, який автоматично виконує певні дії (транзакції) при настанні заданих умов. Наприклад, smart-контракт може автоматично перевірити відповідність поданих документів встановленим вимогам, ухвалити рішення про надання дозволу чи ліцензії за чітко визначеними критеріями, нарахувати передбачені законом платежі та збори» [54]. Такий підхід зводить до мінімуму суб'єктивізм й помилки зі сторони посадовців, прискорює опрацювання звернень громадян, гарантує неупередженість і рівність умов для всіх заявників. В разі негативного рішення smart-контракт здатний в автоматичному режимі інформувати про причини відмови й пояснити алгоритм оскарження, що збільшить прозорість і мінімізує дискреційні повноваження адміністративних органів.

У даному контексті зауважимо, що «Smart City та Інтернет речей (IoT): концепція розумного міста стає популярною для великих урбанізованих центрів. Інтернет речей дозволяє відслідковувати та керувати міськими системами, такими як освітлення, дорожній рух, системи безпеки, що підвищує якість життя мешканців» [112]. До того ж, «розвиток територіальних громад у сучасних умовах характеризується зростанням навантаження на комунальну та міську інфраструктуру, обмеженістю ресурсів і підвищенням очікувань населення щодо якості публічних послуг. У зв'язку з цим концепція Smart City розглядається як одна з найбільш перспективних моделей публічного управління, що передбачає комплексне використання цифрових технологій для підвищення ефективності управління міським розвитком» [111].

Розглядаючи організаційно-управлінську точку зору, варто звернути увагу на те, що «IoT виступає інструментом інтеграції управління міською інфраструктурою. Об'єднання даних з різних сфер життєдіяльності громади в єдину інформаційну систему дозволяє підвищити узгодженість управлінських рішень, оперативність реагування на кризові ситуації та результативність діяльності муніципальних структур. Такий підхід відповідає принципам evidence-based public policy та сучасним вимогам до системи публічного

управління» [111]. В той же час результативність застосування IoT в рамках Smart City значним чином залежить від інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, існування кваліфікованого персоналу та конкретних організаційних процедур управління цифровими даними. Без відповідного управлінського супроводу інновації технологічного характеру здатні обмежено впливати на соціально-економічне зростання територіальних громад.

Зауважимо також, «упродовж останніх кількох років простежується загальносвітовий тренд, вплив якого на сферу публічного управління нині є не досить помітним, однак через кілька років він здатен перетворитися на визначальний чинник роботи з даними у політичній та соціальній сферах. Йдеться про зміщення акцентів у бік застосування технологій аналізу даних великих даних – Big Data, які набули широкого розповсюдження насамперед у комерційній та приватній сферах» [171].

Досліджуючи поняття великих даних – Big Data, О. Орлов твердить, що «за своєю суттю вони зводяться до серії підходів, інструментів і методів обробки структурованих і неструктурованих даних значних обсягів для одержання результатів, які людина навіть не здатна досягнути, ефективних в умовах безперервного приросту, розподілу за численними вузлами обчислювальної мережі. При обробці таких даних інформація великих обсягів надходить одночасно з різних джерел та з великою швидкістю, зокрема й з великою швидкістю приросту даних та навіть у режимі реального часу, враховуючи одночасні (паралельні) рівні опрацювання, а також їх різноманіття, що в зарубіжному науковому дискурсі одержало назву Трьох V – volume (обсяг), velocity (швидкість) variety (різноманіття). А з подальшим розвитком цього напрямку згадана концепція трансформувалась у концепцію Чотирьох V (додалась veracity – достовірність), П'яти V (viability – життєздатність і value – цінність), Семи V (variability – змінність та visualization – візуалізація)» [123].

За твердженням науковців О. Твердохліб та Н. Грицяк, «нині застосування новітніх технологій з метою досягнення суспільного блага – це загальносвітова тенденція, яка дає вражаючі результати, оскільки до формування складу великих даних залучені всі учасники державно-громадської взаємодії, актуалізуючи тим самим потенційні сфери їх використання, серед яких, зокрема, доцільно виділити: відстеження динаміки зміни громадської думки щодо ефективності діяльності органів публічного управління та місцевого самоврядування; прогнозування, розроблення, ухвалення відповідних управлінських рішень щодо подальшого соціально-економічного розвитку відповідних територій та оцінювання їх дієвості й результативності; аналіз зміни настроїв та реакції аудиторії на оприлюднювану інформацію про діяльність органів публічного управління та місцевого самоврядування й упроваджені ними управлінські рішення; виявлення базових потреб, запитів і прагнень жителів відповідної території; визначення основних проблемних питань, які потребують невідкладних рішень тощо» [171]. Великі дані можуть опрацьовуватися в режимі реального часу, що, своєю чергою, покращує якість та оперативність прийняття належних управлінських рішень. Проте для отримання помітних ефектів і якнайбільшого втілення потенціалу, котрий має в собі концепція великих даних, потрібне розуміння того, що багато чого залежить не стільки від їх існування, скільки від їх повноти, правдивості, візуалізації, вчасного надання, тому що головною метою роботи з великими даними є отримання на основі них важливих аналітичних висновків для їх використання на практиці.

Як відомо, «в умовах діджиталізації публічне управління зазнає суттєвих змін у своїй структурі та функціях. Цифрові технології впливають на парадигму управління, сприяючи переходу від традиційних бюрократичних моделей до більш гнучких та децентралізованих систем. Зокрема, виникає акцент на використанні електронного урядування для полегшення взаємодії з громадянами та підприємствами, зменшення бюрократичних перешкод та покращення доступу до послуг. Автоматизація процесів з використанням

штучного інтелекту та аналітики даних стає ключовим елементом оптимізації управлінських завдань. Це включає в себе використання великих обсягів інформації для прийняття обґрунтованих рішень та автоматизації рутинних операцій. Паралельно із цим спостерігається рух у напрямку децентралізації та взаємодії між різними рівнями управління. Заохочення відповідальності на місцевому рівні та використання механізмів взаємодії між державними органами допомагають підвищити ефективність та швидкість реакції на зміни. Також важливим аспектом є підвищення кібербезпеки та захисту конфіденційності інформації, оскільки цифрова трансформація супроводжується збільшенням обсягом цифрової інформації та новими викликами в сфері кібербезпеки. Забезпечення навичок та підготовка персоналу державних органів до роботи з цифровими технологіями стає необхідною складовою вдосконалення публічного управління в умовах цифрової трансформації» [84].

Open Data – відкриті дані вважаються вагомим ресурсом для оновлення публічного управління, допомагаючи збільшити його прозорість, результативність і підзвітність. Вони активізують інновації через формування нових цифрових сервісів, аналітичних платформ, застосунків та стартапів, націлених на потреби населення та бізнесу. Доступ до відкритих даних дає можливість людям більш активно брати участь в ухваленні рішень, контролювати роботу органів влади і здійснювати вплив на утворення політик. Введення відкритих даних допомагає боротися з корупцією і нерезультативністю у системі публічного управління. В той же час, Open Data – відкриті дані допомагають прозорості, підтримують ухвалення дієвих управлінських рішень та забезпечують нові змоги для напрацювання інноваційних продуктів і послуг. Вони стають базою для стартапів, наукових досліджень та поліпшення якості життя населення, насамперед на фоні цифрової трансформації економіки й публічного управління. Open Data – відкриті дані – це дані, що є доступними для вільного застосування, повторного застосування і поширення будь-ким. Для того, щоб гарантувати

прозорість доступу до публічної інформації, потрібне використання інформаційно-комунікаційних технологій, котрі протягом останніх років двадцятого століття стали прискорювачем змін в житті соціуму. В свою чергу, інформаційне суспільство перетворює сучасне політичне сьогодення.

Ще один із напрямів – хмарні сервіси, які «дозволяють зберігати великі обсяги інформації та забезпечують безперервний доступ до неї для різних державних органів. Вони також підтримують віддалену роботу державних службовців, що стало особливо актуальним в умовах пандемії. Крім того, хмарні технології підвищують безпеку даних і допомагають оптимізувати витрати на ІТ-інфраструктуру» [112]. Т. Куджа зауважує, що «хмарні сервіси відіграють важливу роль у публічному управлінні, сприяють зростанню ефективності, доступності та прозорості управлінських та адміністративних процесів. Завдяки можливостям хмарних технологій органи державної влади та місцевого самоврядування, публічні установи та організації мають змогу оптимізувати витрати на ІТ-інфраструктуру та її обслуговування; забезпечувати доступність даних для публічної діяльності та надання послуг громадянам; створювати різноманітні електронні сервіси для полегшення доступу громадян до публічних послуг, зменшувати час очікування та бюрократичні перешкоди; обмінюватися даними та здійснювати спільну діяльність між різними державними структурами та органами, покращувати координацію дій та ухвалення публічних рішень; використовувати високі стандарти захисту публічної інформації, конфіденційних даних; збирати та аналізувати великі обсяги публічних даних; впроваджувати нові інноваційні рішення та технологій для швидкого реагування органів влади на виклики та зміни» [87].

На сьогодні, «хмарні технології та інфраструктура, функціонування обчислювального хмарного середовища становлять основу для забезпечення безперервного доступу до різноманітних інформаційних ресурсів та сервісів. Застосування хмарних технологій відбувається у формі інноваційних технологій для розподіленого оброблення інформації у цифровому

(діджиталізованому) вигляді з подальшим їх наданням користувачеві у якості онлайн-сервісу. При цьому, усі програми розташовуються на віддаленому сервері, підключення до якого відбувається через Інтернет, через браузер або мобільний додаток. Тому, хмарні технології забезпечують широкі можливості у використанні обчислювальних ресурсів та пам'яті спільного пулу віддалених серверів» [34].

Варто також звернути увагу на те, що «в останні роки така технологія, як аутсорсинг, все частіше використовується в сфері управління. Аутсорсинг - це договірна передача непрофільних функцій, процесів або сфер діяльності організації іншій організації з необхідними технічними, технологічними засобами, ресурсами та управлінськими знаннями в необхідній конкурентоспроможній галузі. Це акт, спрямований на забезпечення якісного обслуговування. Основна перевага аутсорсингу діяльності організації полягає в тому, що вона оптимізована, оскільки може бути зосереджена на ключових пріоритетних напрямках. Завдяки цьому практичному застосуванню аутсорсинг швидко увійшов у сферу бізнесу як технологія, яка допомагає знизити витрати, покращити адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища, покращити якість продукції та послуг, а також вирішити проблеми ризику кваліфікації» [169]. Протягом декількох останніх десятиріч розвинені держави динамічно та ефективно вводили технологію аутсорсингу не тільки в бізнесі, а також і в сфері публічного управління. Аутсорсинг здатний виявитися відповіддю на питання, яким чином збільшити продуктивність функціонування державних органів, зберігаючи велику якість діяльності й мінімізуючи витрати. Через це питання введення зазначеного механізму займає важливе місце.

Також не слід забувати про те, що «в умовах діджиталізації публічного управління почали широко використовуватися цифрові канали зв'язку, використовуючи інформацію як ресурс і фактор виробництва в інформаційну діяльність. В таких умовах цифрова форма інформації (діджиталізація) набуває високої значущості для зміни та вдосконалення публічного

управління на різних рівнях. Діджиталізація публічного управління призводить до виникнення взаємозв'язків між різними сферами людської діяльності, в тому числі збільшення цінності інформації в управлінській діяльності на різних рівнях публічної влади для забезпечення якості державних, муніципальних послуг, що надаються населенню в електронній формі» [211]. Надання таких послуг ґрунтується на прийнятих адміністративних регламентах, що мають брати до уваги сучасний ступінь технологічного зростання.

У табл. 1.3 згрупуємо основні тренди діджиталізації публічного управління як каталізатор його розвитку в умовах євроінтеграції.

Таблиця 1.3

Основні тренди діджиталізації публічного управління як каталізатор його розвитку в умовах євроінтеграції

Назва цифрового тренду	Коротка характеристика	Переваги для публічного управління	Загрози для системи кібербезпеки
Електронне урядування	Тренд дозволяє використовувати інформаційно-комунікаційні технології у процесі надання державних послуг, взаємодії влади, громадян та бізнесу.	Підвищує доступність послуг, рівень прозорості, зменшує бюрократію, підвищує оперативність	Поширення кібератак на державні реєстри, витоків персональних даних, фішингу
Штучний інтелект	Дає змогу використовувати алгоритми для автоматизації рішень, аналіз даних та прогнозні інструменти	Підвищує ефективність прийняття рішень, автоматизує процеси, зменшує людський фактор	Загрози алгоритмічних атак, маніпуляцій даними, ризиків несанкціонованого доступу до моделей
Блокчейн	Представляє собою децентралізовану технологію збереження даних, якому притаманний високий рівень захисту та незмінність записів	Захищає дані, підвищує рівень прозорості транзакцій, знижує корупційні ризики	Підвищення рівня вразливості смарт-контрактів, створення проблем з конфіденційністю
Інтернет речей (IoT)	Дозволяє об'єднувати фізичні пристрої у мережу для збору та обміну даними	Підвищує ефективність управління ресурсами на основі моніторингу інфраструктури	Збільшення кількості точок входу для атак, зниження рівня захисту пристроїв

Великі дані (Big Data)	Створює можливості обробки значних обсягів структурованих і неструктурованих даних	Допомагає здійснювати аналіз для прийняття обґрунтованих рішень, прогнозування, оптимізації політики управління	Поширення загроз витоку великих масивів даних, порушення конфіденційності, складність захисту
Відкриті дані (Open Data)	Надає публічний доступ до державних даних у машиночитному форматі	Підвищує рівень прозорості, підзвітності, розвитку громадського контролю та інновацій	Збільшення ризиків розкриття чутливої інформації, повторної ідентифікації даних
Хмарні сервіси	Використовує віддалені сервери з метою зберігання та обробки даних	Покращує показники гнучкості, масштабованості, зниження витрат на підтримку ІТ-інфраструктури	Зростання залежності від провайдера, поширення витоків даних, збільшення ризиків несанкціонованого доступу
Аутсорсинг	Дозволяє передати ІТ-функції або процеси стороннім організаціям	Оптимізує витрати, підвищує доступ до експертних знань та якість послуг	Збільшення ризиків втрати контролю над даними, ризиків недобросовісних підрядників
Цифрові канали зв'язку	Використовує онлайн-платформи, месенджери, портали для комунікації	Забезпечує оперативну взаємодію, залучає громадян до публічного управління, актуалізує розвиток електронної демократії	Поширення кібератак, дезінформації, перехоплення комунікацій

Джерело: згруповано автором

Ми вважаємо, цифрові технології (застосування великих баз даних, штучного інтелекту, розподіленого реєстру, Інтернету речей та ін.) спричинені виникненням нових взаємозв'язків між сферами й галузями життя суспільства та дозволяють якісним чином змінити процедуру публічного управління, в тому числі в секторі соціально-економічних взаємовідносин, покращення надання адміністративних послуг. Проведений аналіз основних трендів діджиталізації публічного управління підтверджує їхній комплексний і взаємопов'язаний вплив на перетворення управлінської системи в умовах євроінтеграції, коли кожний зі встановлених векторів здійснює функцію не тільки інструмента покращення певних процесів, а також і елемента цілісної цифрової екосистеми держави. Так, електронне урядування та цифрові канали зв'язку утворюють базис взаємодії влади й громадян, гарантуючи відкритість

та доступність послуг; технології штучного інтелекту та великі дані зміцнюють аналітичну здатність публічного управління і підтримують перехід до доказового ухвалення рішень; блокчейн і відкриті дані стають інструментами зростання прозорості й довіри, зменшуючи корупційні ризики; Інтернет речей і хмарні сервіси гарантують технічну інфраструктуру для дієвого управління ресурсами й масштабування цифрових рішень; аутсорсинг, своєю чергою, дає можливість здійснювати залучення зовнішньої експертизи й оптимізацію витрат. В той же час з'ясовано, що збільшення рівня цифровізації прямо пропорційно посилює складність та обсяг кіберзагроз, що виявляються у виді витоків даних, кібератак на державні інформаційні системи, маніпуляцій алгоритмами і вразливостей цифрової інфраструктури, що насамперед посилюється на тлі гібридних загроз та війни.

Діджиталізація змінила підхід до реалізації публічного управління, зорієнтувала його на надання е-послуг й обмін благами шляхом опанування сучасних цифрових технологій. Діджиталізація:

- формує систему «електронного уряду» як базу для застосування інформаційних каналів комунікації із громадянами, представниками бізнесу;
- створює якісно нову структуру управління публічними е-послугами, яка вважається значно зручнішою для споживача, що, своєю чергою, дає можливість заощаджувати фінанси через мінімізацію витрат для утримання адміністративного апарату;
- вводить комп'ютерно-технічні інструменти опрацювання інформації, процедуру оцифрування документації публічного управління в електронний формат;
- створює належні умови для доступу, до електронних ресурсів державних, комунальних адміністративних структур, які подають інформацію громадянам про процедуру надання е-послуг.

Діджиталізація публічного управління дає можливість перенести ухвалення управлінських рішень у віртуальний простір, що у процесі практики доводить тезу, що саме діджиталізація – значний каталізатор для

пришвидшення темпів розвитку суспільних взаємовідносин. Іншими словами, діджиталізація управління визнана процесом, орієнтованим на регулювання суспільних відносин шляхом використання новітніх інформаційних технологій для того, щоб задовольнити різні потреби й гарантувати інформаційну безпеку. До того ж, «діджиталізація істотно прискорює і спрощує пошук інформації, дає можливість державним установам, органам місцевого самоврядування, обмінюватися даними, що призводить до збільшення їх рівня продуктивності. Крім того, е-документообігів державних структурах та органах місцевого самоврядування дозволяє автоматизувати всі процеси роботи з документами, максимально відмовитися від використання паперу, що надає можливість зекономити державний й місцевий бюджет, пришвидшити процес прийняття управлінських рішень та вплинути на поліпшення внутрішньої дисципліни державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» [211].

Отже, тренди майбутнього, які будуть інтегровані у системи публічного управління з метою досягнення своєї результативності, мінімізації часу, економії бюджетних фінансів – це застосування в публічному управлінні нових моделей функціонування, аутсорсинг бізнес-процесів, хмарна стратегія та інше. Якраз через це термінові кроки діджиталізації публічного управління націлені на уніфікацію й стандартизацію звичайних ділових процесів державних установ (від міністерств до муніципалітетів), застосування уніфікованих рішень для кожної типової ділової процедури всіма розпорядниками бюджетних коштів й заборону щодо створення дублювальних систем, аутсорсинг функції напрацювання й адміністрування систем управління типовими діловими процесами.

Висновки до розділу 1

1. Запропоновано визначення поняття «розвиток публічного управління під впливом євроінтеграційних процесів», під яким варто розуміти

комплексний, багаторівневий і динамічний процес інституційної, функціональної та ціннісної трансформації системи публічного управління, що відбувається внаслідок імплементації норм, стандартів і практик Європейського Союзу, спрямований на забезпечення ефективності, відкритості, підзвітності та орієнтації на громадянина, а також на формування спроможної, інклюзивної та стійкої системи врядування, що включає низку актуальних тенденцій, як-от: цифрова трансформація публічного управління, уніфікація управлінських практик і правових механізмів, посилення інституційної спроможності та професіоналізація державної служби, орієнтація на принципи «належного врядування» (good governance), інклюзивність та людиноцентризм управління, стійкість систем публічного управління, мережевізація та партнерство між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Сенс згаданого процесу виражається в модернізації інституційної структури, узгодженні законодавства із правом Євросоюзу, імплементації концепцій належного врядування, зростанні електронного урядування й цифрових сервісів і, крім того, в збільшенні професійної спроможності державної служби. Вагомий елемент, крім того, - зміцнення значення громадянського суспільства, зростання партнерських видів взаємодії й гарантування інклюзивності управлінських процесів. Нинішні тенденції показують, що євроінтеграція є не тільки чинником зовнішнього впливу, а також сильним внутрішнім поштовхом ґрунтовних реформ, націлених на створення результативної, стабільної, а також інноваційної системи публічного управління. В той же час особливу роль відіграє цифровізація, гарантування інституційної стійкості на тлі криз та воєнних викликів і, крім того, зміцнення людиноцентристської парадигми управління.

2. Проаналізовані принципи та стандарти публічного управління не тільки встановлюють нормативні засади роботи інституцій влади, а також і утворюють цілісну систему, що гарантує стабільне зростання європейських держав. Вони формують основу для результативної взаємодії між державою і

суспільством, створюючи відповідні умови для балансу між правами людини й суспільними інтересами, що, своєю чергою, допомагає посилити соціальну гармонію й інституційну стабільність. Втілення цих принципів дає можливість покращити якість управлінських рішень, гарантувати їхню законність і довіру зі сторони громадськості. Особливу роль відіграє синтез таких елементів, як прозорість, підзвітність і верховенство права, котрі зводять до мінімуму корупційні ризики і допомагають утворенню відповідального управління. В той же час орієнтація на ефективність, інноваційність і стратегічне мислення гарантує спроможність публічної влади швидко відповідати на новітні виклики й застосовувати нові змоги розвитку. Через введення цих принципів і стандартів держави Європи створюють гнучкі інтеграційні механізми, що дають можливість пристосувати вітчизняні моделі публічного управління до умов глобалізації, які змінюються, економічної конкуренції, цифрової трансформації, а також соціальних викликів, що допомагає не тільки збільшити конкурентоздатність держав, а також і гарантувати їхню довгострокову стабільність. До того ж вагомою особливістю європейської моделі публічного управління є її ціннісна орієнтація, яка ґрунтується на повазі до прав людини, рівності, недискримінації та соціальної справедливості. Якраз таке гуманістичне спрямування гарантує інклюзивність розвитку, за якого інтереси різних соціальних категорій беруться до уваги під час ухвалення управлінських рішень.

3. Результати дослідження сучасних трендів діджиталізації публічного управління дають змогу дійти висновку, що цифрова трансформація – не тільки інструмент модернізації управлінських процесів, а також потужний каталізатор системних змін в секторі публічного управління в умовах євроінтеграції. Проведений аналіз основних трендів діджиталізації публічного управління підтверджує їхній комплексний і взаємопов'язаний вплив на трансформацію управлінської системи в умовах євроінтеграції, де кожний зі встановлених напрямків здійснює функцію не тільки інструмента покращення певних процесів, а також елемента цілісної цифрової екосистеми

держави. Так, електронне урядування та цифрові канали зв'язку утворюють базис взаємодії влади й громадян, гарантуючи відкритість та доступність послуг; технології штучного інтелекту та великі дані зміцнюють аналітичну здатність публічного управління і підтримують перехід до доказового ухвалення рішень; блокчейн і відкриті дані стають інструментами зростання прозорості й довіри, зменшуючи корупційні ризики; Інтернет речей і хмарні сервіси гарантують технічну інфраструктуру для дієвого управління ресурсами й масштабування цифрових рішень; аутсорсинг, своєю чергою, дає можливість здійснювати залучення зовнішньої експертизи й оптимізацію витрат. В той же час з'ясовано, що збільшення рівня цифровізації прямо пропорційно посилює складність та обсяг кіберзагроз, що виявляються у виді витоків даних, кібератак на державні інформаційні системи, маніпуляцій алгоритмами і вразливостей цифрової інфраструктури, що насамперед посилюється на тлі гібридних загроз та війни.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ ПІД ВПЛИВОМ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

2.1. Механізми реалізації та розвитку публічного управління в Україні

На тлі нинішніх трансформаційних процесів, які поширюються на політичну, економічну й соціальну галузі, по-особливого актуальним стає дослідження механізмів реалізації та розвитку публічного управління в Україні. Посилення демократичних трансформацій, євроінтеграційний курс держави і, крім того, виклики, що мають зв'язок із воєнним станом та потребою повоєнного відновлення, спричиняють необхідність щодо покращення наявних підходів до управління й створення нових дієвих механізмів публічної політики. Як зазначає В. Бескоровайний, «структурно-функціональний підхід розглядає систему публічного управління як ієрархію взаємопов'язаних рівнів, кожен із яких виконує визначену роль у забезпеченні державного керівництва. У межах цього підходу акцент робиться на виявленні функціональної спрямованості складових системи та аналізі взаємозалежностей між ними. Класичне розмежування включає політичний, адміністративний, соціальний і комунікаційний рівні публічного управління, що разом утворюють цілісний механізм управління. Кожен рівень має власні функції, але ефективність системи залежить від узгодженості їх дій та балансу повноважень» [7]. У табл. 2.1 наведено рівні системи публічного управління та їхня функціональна спрямованість. Як бачимо, система публічного управління в Україні є багаторівневою та функціонально диференційованою, де кожен рівень виконує специфічну роль у формуванні, реалізації та коригуванні управлінських рішень. Ефективність її функціонування залежить від узгодженості взаємодії між політичним, адміністративним, соціальним і

комунікаційним рівнями, а також від здатності мінімізувати вплив неформальних (тіньових) практик.

Таблиця 2.1

Рівні системи публічного управління та їхня функціональна спрямованість

Рівень системи	Функціональна спрямованість	Особливості взаємозв'язків
Політичний (стратегічний)	Формування державної політики, стратегічних цілей та правових рамок для всієї системи управління. Здійснює верховне керівництво та координує діяльність нижчих рівнів	Зумовлює напрям реформ і розподіл ресурсів; ефективність залежить від зворотного зв'язку з суспільством
Адміністративний (виконавчий)	Реалізація рішень та нормативів, прийнятих на політичному рівні. Забезпечує надання публічних послуг, управління державними ресурсами та контроль виконання програм	Виконує сполучну роль між політичними цілями і практичною реалізацією; потребує чітких правил і прозорості для уникнення бюрократичних зловживань
Соціальний (громадський)	Представлення інтересів громадянського суспільства та громад у системі управління. Формування суспільного запиту, участь у виробленні рішень через консультативні механізми	Впливає на зміст реформ через зворотний зв'язок і контроль знизу; вимагає механізмів участі громадськості для забезпечення підзвітності влади
Комунікаційний (інформаційний)	Забезпечення горизонтальної і вертикальної комунікації між органами влади та між владою і суспільством. Інформаційно-аналітична підтримка управлінських рішень, обмін даними	є проникаючим рівнем, що з'єднує всі інші; ефективна комунікація підвищує узгодженість дій і стабільність управлінського циклу
Неформальний (тіньовий, корупційний)	Паралельні неофіційні практики впливу на ухвалення рішень, засновані на приватних інтересах. Включає корупційні мережі та інші неформальні інститути, що діють поза правовим полем	Формує прихований контур управління, який підриває ефективність офіційних інституцій; має високу кореляцію з низькою результативністю державних програм

Джерело: за матеріалами [7]

Забезпечення балансу між цими рівнями, налагодження зворотного зв'язку з суспільством і підвищення прозорості управлінських процесів є ключовими умовами підвищення результативності публічного управління. У табл. 2.2 наведено основні кореляційні залежності між структурними компонентами публічного управління. Аналіз кореляційних залежностей підтверджує, що ефективність функціонування рівнів системи публічного

управління безпосередньо визначається характером їх взаємодії та якістю внутрішніх зв'язків.

Таблиця 2.2

Основні кореляційні залежності між структурними компонентами публічного управління

Взаємозв'язані компоненти	Характер виявленої залежності
Політичний і соціальний рівні	Суспільні запити формують зміст політичних рішень; політична воля відкриває простір громадській участі та підзвітності
Адміністративні процедури і корупція	Бюрократизація та дублювання повноважень підсилюють корупційні практики; спрощення процедур знижує ризики
Корупція і ефективність програм	Зворотна залежність: зростання корупції знижує результативність виконання державних програм
Міжрівнева комунікація і стабільність процесів	Вертикальний і горизонтальний обмін інформацією забезпечує узгодженість і стійкість управління
Децентралізація і корупційні ризики	Передача повноважень за умов контролю зменшує корупцію; без нагляду ризики зміщуються локально

Джерело: за матеріалами [7]

Зокрема, тісний зв'язок між політичним і соціальним рівнями забезпечує адекватність управлінських рішень суспільним потребам, тоді як ефективна міжрівнева комунікація підтримує стабільність і узгодженість управлінських процесів. Водночас надмірна бюрократизація адміністративного рівня та слабкий контроль у процесах децентралізації створюють сприятливі умови для поширення корупційних практик, що негативно впливає на результативність державних програм. Таким чином, у поєднанні з попередньо визначеними рівнями системи, ці залежності свідчать про необхідність комплексного вдосконалення механізмів взаємодії, посилення прозорості та забезпечення ефективного контролю для підвищення якості публічного управління в Україні.

Публічне управління в Україні знаходиться в стані активного оновлення, що визначає введення принципів відкритості, прозорості, підзвітності, а також спрямування на запити населення. В зазначеному аспекті особливу роль відіграють механізми виконання управлінських рішень, що містять нормативно-правові, організаційні, фінансові, інформаційно-аналітичні та кадрові складові. Їхнє дієве функціонування формує здатність держави

гарантувати якісні публічні послуги, відповідати на кризові випадки й досягати стратегічних цілей розвитку.

Проаналізуємо нормативно-правове забезпечення реалізації публічного управління в Україні. Нормативно-правове забезпечення реалізації публічного управління в Україні вважається основоположним базисом функціонування всієї системи державної влади й місцевого самоврядування. Воно встановлює правові принципи організації, повноваження, засади функціонування органів публічної влади і, крім того, регламентує механізми взаємодії держави, суспільства й бізнесу. Якраз за допомогою системи нормативно-правових актів гарантується законність управлінських рішень, їхня обов'язковість щодо реалізації і узгодженість із демократичними стандартами.

Базові акти становлять основу нормативно-правового забезпечення публічного управління в Україні, визначаючи фундаментальні принципи організації та функціонування державної влади. Саме вони закріплюють засади державного устрою, систему органів влади, їхні повноваження та механізми взаємодії, а також формують правові рамки для реалізації управлінських рішень. Ці акти відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності, узгодженості та ефективності публічного управління, виступаючи базисом для подальшого розвитку галузевого законодавства.

В національному законодавстві нормативним актом, що вважається основою для створення і діяльності публічного управління, є Конституція України, яка утверджує основоположні складові конституційного устрою. Таким чином, введення системи публічного управління та здійснення реформи децентралізації влади повинне відбуватися відповідно до її положень. Як відомо, «єдиним джерелом влади та носієм суверенітету в Україні є народ (стаття 5 КУ)» [82]. Принцип народовладдя визначає наступні тези:

- «єдиним джерелом верховної влади є народ;
- публічна влада існує лише в інтересах народу;
- народ наділений верховним правом прийняття рішень щодо найважливіших аспектів державного і суспільного життя, формування та

контролю за діяльністю органів публічної влади, які реалізовуватимуть функцію політичного управління» [193, с. 464].

Конституцією України визначено ряд демократичних правових механізмів публічного управління та децентралізації влади народом України, а також органами державної влади та органами місцевого самоврядування. До інструментів, через які народ реалізує принцип волевиявлення є «вибори, референдум, інші форми безпосередньої демократії» (ст. 5, 69) [82].

Закон України «Про Кабінет Міністрів України» «відповідно до Конституції України визначає організацію, повноваження і порядок діяльності Кабінету Міністрів України» [142]. Відповідно до даного Закону «Кабінет Міністрів України здійснює виконавчу владу безпосередньо та через міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, Раду міністрів Автономної Республіки Крим та місцеві державні адміністрації, спрямовує, координує та контролює діяльність цих органів. 3. Кабінет Міністрів України відповідальний перед Президентом України і Верховною Радою України, підконтрольний і підзвітний Верховній Раді України у межах, передбачених Конституцією України» [142].

Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» «визначає організацію, повноваження та порядок діяльності центральних органів виконавчої влади України» [149]. У Законі зазначається, що «систему центральних органів виконавчої влади складають міністерства України та інші центральні органи виконавчої влади. Система центральних органів виконавчої влади є складовою системи органів виконавчої влади, вищим органом якої є Кабінет Міністрів України. Міністерства забезпечують формування та реалізують державну політику в одній чи декількох сферах, інші центральні органи виконавчої влади виконують окремі функції з реалізації державної політики. Повноваження міністерств, інших центральних органів виконавчої влади поширюються на всю територію держави» [149].

Закон України «Про місцеві державні адміністрації» «визначає організацію, повноваження та порядок діяльності місцевих державних

адміністрацій» [144]. У Законі зазначається, що «місцева державна адміністрація є місцевим органом виконавчої влади і входить до системи органів виконавчої влади. Місцева державна адміністрація в межах своїх повноважень здійснює виконавчу владу на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці, а також реалізує повноваження, делеговані їй відповідною радою. Місцеві державні адміністрації в межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці забезпечують:

- 1) виконання Конституції, законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів виконавчої влади вищого рівня;
- 2) законність і правопорядок, додержання прав і свобод громадян;
- 3) виконання державних і регіональних програм соціально-економічного та культурного розвитку, програм охорони довкілля, програм утвердження української національної та громадянської ідентичності, а в місцях компактного проживання корінних народів і національних меншин – також програм їх національно-культурного розвитку;
- 4) підготовку та схвалення прогнозів відповідних бюджетів, підготовку та виконання відповідних бюджетів;
- 5) звіт про виконання відповідних бюджетів та програм;
- 6) взаємодію з органами місцевого самоврядування;
- 7) реалізацію інших наданих державою, а також делегованих відповідними радами повноважень» [144].

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» «визначає систему та гарантії місцевого самоврядування в Україні, засади організації та діяльності, правового статусу і відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування» [143]. Як зазначено у даному Законі, «місьцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самотійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів

України. Місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами сіл, селищ, міст як безпосередньо, так і через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст. Громадяни України реалізують своє право на участь у місцевому самоврядуванні за належністю до відповідних територіальних громад. Будь-які обмеження права громадян України на участь у місцевому самоврядуванні залежно від їх раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, терміну проживання на відповідній території, за мовними чи іншими ознаками забороняються» [143].

Закони, що регулюють державну службу та публічну службу включають наступні. Закон України «Про державну службу» «визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях» [133]. У Законі надано наступне визначення: «державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо:

- 1) аналізу державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування, у тому числі розроблення та проведення експертизи проектів програм, концепцій, стратегій, проектів законів та інших нормативно-правових актів, проектів міжнародних договорів;

- 2) забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів;

- 3) забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг;

- 4) здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства;
- 5) управління державними фінансовими ресурсами, майном та контролю за їх використанням;
- 6) управління персоналом державних органів;
- 7) реалізації інших повноважень державного органу, визначених законодавством» [133].

При цьому, «державний службовець – це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті) (далі – державний орган), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби» [133].

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» «регулює правові, організаційні, матеріальні та соціальні умови реалізації громадянами України права на службу в органах місцевого самоврядування, визначає загальні засади діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, їх правовий статус, порядок та правові гарантії перебування на службі в органах місцевого самоврядування. Служба в органах місцевого самоврядування – це професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом» [146].

Закони у сфері адміністративних процедур і надання послуг включають такі нормативно-правові акти. Закон України «Про адміністративні послуги» «визначає правові засади реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у сфері надання адміністративних послуг» [131].

Закон України «Про звернення громадян» «регулює питання практичної реалізації громадянами України наданого їм Конституцією України права вносити в органи державної влади, об'єднання громадян відповідно до їх статуту пропозиції про поліпшення їх діяльності, викривати недоліки в роботі, оскаржувати дії посадових осіб, державних і громадських органів. Закон забезпечує громадянам України можливості для участі в управлінні державними і громадськими справами, для впливу на поліпшення роботи органів державної влади і місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, для відстоювання своїх прав і законних інтересів та відновлення їх у разі порушення» [141].

Закон України «Про доступ до публічної інформації» «визначає порядок здійснення та забезпечення права кожного на доступ до інформації, що знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації, визначених цим Законом, та інформації, що становить суспільний інтерес. При цьому, публічна інформація – це відображена та задокументована будь-якими засобами та на будь-яких носіях інформація, що була отримана або створена в процесі виконання суб'єктами владних повноважень своїх обов'язків, передбачених чинним законодавством, або яка знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації, визначених цим Законом» [134].

Закони у сфері стратегічного планування та регіонального розвитку включають наступні нормативно-правові акти. Закон України «Про засади державної регіональної політики» «визначає основні правові, економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та організаційні засади державної регіональної політики як складової частини внутрішньої політики України, встановлює особливості відновлення регіонів та територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України» [138].

Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» «визначає правові, економічні та організаційні засади формування цілісної системи прогнозних і програмних

документів економічного і соціального розвитку України, окремих галузей економіки та окремих адміністративно-територіальних одиниць як складової частини загальної системи державного регулювання економічного і соціального розвитку держави. Законом встановлюється загальний порядок розроблення, затвердження та виконання зазначених прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку, а також права та відповідальність учасників державного прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку» [132].

Закони у сфері цифровізації та електронного врядування включають наступні нормативно-правові акти. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» «встановлює основні організаційно-правові засади електронного документообігу та використання електронних документів. Державне регулювання у сфері електронного документообігу спрямовано на: реалізацію єдиної державної політики електронного документообігу; забезпечення прав і законних інтересів суб'єктів електронного документообігу; нормативно-правове забезпечення технології оброблення, створення, передавання, одержання, зберігання, використання та знищення електронних документів» [135].

Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» «визначає правові та організаційні засади електронної ідентифікації та надання електронних довірчих послуг, права та обов'язки суб'єктів відносин у сферах електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг, порядок здійснення державного контролю за дотриманням вимог законодавства у сферах електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг» [136].

Закон України «Про національну програму інформатизації» «регулює правові відносини, що виникають під час формування та виконання Національної програми інформатизації. Національна програма інформатизації – це комплекс завдань, програм, проектів, робіт з інформатизації, спрямованих на розвиток інформаційного суспільства шляхом концентрації та

раціонального використання фінансових, матеріально-технічних та інших ресурсів, виробничого і науково-технічного потенціалу держави, координації діяльності державних органів, органів місцевого самоврядування, а також підприємств, установ, організацій незалежно від форми власності. Національна програма інформатизації визначає особливості реалізації державної політики у сфері інформатизації для забезпечення потреб та розвитку інформаційного суспільства, впровадження інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій» [145].

Бюджетне та фінансове забезпечення управління включає Бюджетний кодекс України та Податковий кодекс України. Зокрема, Бюджетним кодексом України «визначаються правові засади функціонування бюджетної системи України, її принципи, основи бюджетного процесу і міжбюджетних відносин та відповідальність за порушення бюджетного законодавства» [16]. Тоді як, Податковий кодекс України «регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків та зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час адміністрування податків та зборів, а також відповідальність за порушення податкового законодавства» [130].

Окрім законів, важливу роль відіграють підзаконні нормативно-правові акти – укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, накази міністерств і відомств, які деталізують механізми реалізації державної політики. У сукупності ці нормативно-правові акти формують цілісну систему правового регулювання публічного управління, забезпечуючи його функціонування, розвиток та адаптацію до сучасних викликів.

Для сучасного законодавства у сфері публічного управління в Україні характерна низка системних проблем, що зменшують результативність його виконання. Передусім це фрагментарність і несистемність нормативно-правових актів, що спричиняє дублювання норм та утворення колізій між

ними. Крім того, значущою проблемою вважається надмірна зарегульованість окремих сфер у поєднанні з прогалинами в інших, через що ускладнюється прикладне використання законодавства. Нерідко прослідковується нестабільність правового поля через часті зміни законів, що має негативний вплив на прогнозованість управлінських процесів. Також значною проблемою продовжує залишатися недостатній рівень імплементації прийнятих норм, за якого формально якісне законодавство не може забезпечуватися результативними механізмами реалізації. Також актуальними є такі питання, як недостатня узгодженість національного законодавства відповідно для європейських стандартів, обмежена прозорість нормотворчого процесу та вплив політичних чинників на формування нормативно-правового законодавства.

Проаналізуємо організаційне забезпечення реалізації публічного управління в Україні. Організаційне забезпечення реалізації публічного управління в Україні охоплює систему інституцій і управлінських процедур, які забезпечують практичне виконання функцій держави та місцевого самоврядування. Воно включає діяльність органів законодавчої, виконавчої та судової влади, а також інституцій місцевого самоврядування, які взаємодіють між собою з метою реалізації державної політики та задоволення потреб суспільства. Значна складова організаційного забезпечення – чіткий розподіл повноважень між різними рівнями влади, що дає змогу не допустити дублювання функцій та покращити результативність управління. В зазначеному аспекті вагому роль відіграє процес децентралізації, котрий націлений на делегування великої частки повноважень та ресурсів на місцевий рівень, що допомагає посилити автономії територіальних громад та покращити якість публічних послуг. У табл. 2.3 наведено перелік інституцій та їхні повноваження у контексті розвитку публічного управління в Україні.

Таблиця 2.3

Інституції та їхні повноваження у контексті розвитку публічного управління
в Україні

Інституція	Основні повноваження	Роль у розвитку публічного управління
Верховна Рада України [22]	Приймає закони, визначає засади внутрішньої та зовнішньої політики	Формування нормативно-правової бази та стратегічних напрямів реформ
Кабінет Міністрів України [69]	Реалізує державну політику, координує діяльність органів виконавчої влади	Забезпечення впровадження реформ і модернізації системи управління
Міністерства	Формують та реалізують політику у відповідних сферах	Розроблення галузевих стратегій та впровадження інновацій
Центральні органи виконавчої влади	Виконують спеціалізовані функції (контролю, нагляду, адміністрування)	Забезпечення практичної реалізації політики та підвищення ефективності управління
Місцеві державні адміністрації	Реалізують державну політику на регіональному рівні	Забезпечення адаптації реформ до умов, що характерні для місцевого рівня
Органи місцевого самоврядування	Вирішують питання місцевого значення, управляють комунальними ресурсами	Сприяння децентралізації та розвиток громад
Президент України [126]	Виступає гарантом Конституції, визначає стратегічні напрями розвитку	Забезпечення політичної стабільності і підтримка реформ
Судова влада	Здійснює правосуддя, контролює законність прийнятих рішень	Гарантування верховенства права та правової визначеності
НАЗК [116], НАБУ [117], Рахункова палата [156]	Здійснюють функції контролю, аудиту, протидії корупції	Підвищення прозорості і підзвітності публічного управління
Правоохоронні органи	Забезпечують правопорядок, розслідують правопорушення	Створення безпечного середовища для функціонування управління
Міністерство цифрової трансформації України [110]	Здійснює розвиток електронного урядування та контролює цифровізацію послуг	Сприяння цифровій трансформації та підвищенню доступності послуг
Інституції громадянського суспільства	Представляють інтереси громадян, відповідають за здійснення громадського контролю	Забезпечення участі громадськості та підвищення підзвітності влади

Джерело: згруповано автором

Як бачимо, системі публічного управління в Україні властиві чіткі структурованість і багаторівневність, коли здійснено розподіл повноважень інституцій згідно з їхнім функціональним призначенням. Законодавча гілка утворює стратегічний і нормативний базис зростання, виконавча – гарантує втілення державної політики і введення реформ, в той час як судова влада забезпечує додержання принципу верховенства права. Вагома тенденція – зростання значення органів місцевого самоврядування в розрізі децентралізації, що допомагає покращити результативність управління на місцях. Окрему роль відіграють антикорупційні та контрольні інституції, котрі збільшують прозорість та підзвітність системи, і, крім того, органи цифрової трансформації, які гарантують оновлення управлінських процесів. У той же час дослідження демонструє, що результативність діяльності всієї системи значним чином залежить від злагодженості дій між інституціями, чіткого розподілу повноважень та відповідного ступеня координації, без чого є ризик дублювання функцій та погіршення ефективності публічного управління.

Варто також зауважити, що організаційне забезпечення реалізації публічного управління в Україні супроводжується рядом проблем системного плану, що володіють як інституційним, так і функціональним характером. Одна з основних – недостатня узгодженість та координація між різними рівнями та гілками влади, що спричиняє дублювання повноважень, конфліктів компетенцій та зменшення результативності управлінських рішень. Часто прослідковується розмитість відповідальності, за якої немає чіткої фіксації функцій за певними органами чи посадовими особами, через що стає більш складним контроль за реалізацією рішень. Великою проблемою продовжує залишатися надмірна бюрократизація управлінських процесів, що відображається в складності процесів, багаторівневості погоджень та тривалості ухвалення рішень, що зменшує швидкість реагування органів влади на новітні виклики, насамперед на тлі кризових випадків і воєнного стану. В той же час перевантаженість адміністративного апарату нерідко суміщається із нерезультативним розмежуванням функцій та ресурсів, що спричиняє

дублювання діяльності чи, навпаки, утворення «вузьких місць» в системі управління. Крім того, актуальності не втрачають проблеми недостатньої прозорості роботи органів влади, обмеженого залучення громадськості до процедур ухвалення рішень й низький ступінь довіри до публічних інституцій.

Проаналізуємо фінансове забезпечення реалізації публічного управління в Україні. Фінансове забезпечення і вважається основною складовою, яка встановлює здатність держави результативно здійснювати свої функції, втілювати політику й створювати належні умови для надання публічних послуг. Воно включає систему утворення, розподіляння й застосування фінансів, сконцентрованих насамперед в державному і місцевих бюджетах, і, крім того, в позабюджетних фондах та міжнародній фінансовій підтримці.

Основу фінансового забезпечення складає бюджетна система, що охоплює державний бюджет та місцеві бюджети. За її допомогою відбувається фінансування основних галузей, зокрема оборони, соціального захисту, освіти, охорони здоров'я, інфраструктури й державного управління. На тлі децентралізації значно збільшилося значення місцевих бюджетів, які одержали більший обсяг фінансових ресурсів та повноважень, щоб розв'язувати питання місцевого значення, проте це, до того ж, збільшило вимоги щодо результативності управління фінансами на місцях.

Значущим джерелом фінансування є податкова система, котра гарантує надходження до бюджетів різних рівнів. Також велике значення мають міжнародні фінансові організації та донори, котрі надають Україні кредити, гранти й технічну підтримку, насамперед в обставинах воєнного стану і післявоєнного відновлення. Такі ресурси скеровуються на те, щоб підтримати макрофінансову стабільність, відновити інфраструктуру і здійснити реформи в секторі публічного управління.

Разом із тим, фінансове забезпечення публічного управління в Україні супроводжується низкою проблем. З-поміж них – обмеженість коштів, спричинена економічними викликами і великими витратами на оборону;

нерезультативність застосування бюджетних коштів; існування корупційних ризиків у секторі публічних фінансів; і, крім того, невірноваженість між повноваженнями і фінансовими змогами органів місцевого самоврядування. Додаткові виклики – недостатня прозорість бюджетного процесу в певних ситуаціях та необхідність щодо покращення системи фінансового контролювання й аудиту.

Проаналізуємо інформаційно-аналітичне забезпечення реалізації публічного управління в Україні. Інформаційно-аналітичне забезпечення – вагомий елемент результативної діяльності державного механізму, тому що саме воно утворює базис для обґрунтованого ухвалення управлінських рішень. Воно включає процедури збирання, опрацювання, розгляду, зберігання й розповсюдження відомостей, потрібних для утворення і втілення державної політики, і, крім того, для оцінки її ефективності.

Головне значення в згаданому процесі мають органи державної влади, аналітичні підрозділи міністерств та відомств, державна статистика і, крім того, спеціалізовані інформаційні системи та реєстри. Ваговою складовою вважається зростання електронного урядування, що гарантує автоматизацію управлінських процесів, впровадження баз даних та зростання доступності відомостей як для органів влади, так і для населення. В згаданому аспекті велике значення мають цифрові платформи, що допомагають покращити прозорість і відкритість публічного управління.

Як відомо, «у своїй діяльності органи публічної влади орієнтовані на використання сучасних методів шифрування та захисту даних, з метою захисту від несанкціонованого доступу та витоку інформації, що дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами й оптимізувати процеси взаємодії з громадськістю» [47]. Що стосується інформаційно-аналітичного забезпечення в органах публічного управління, то воно спрямовується на реалізацію таких основних функцій:

- «інтеграційну (комплекс завдань щодо формування внутрішніх і зовнішніх зв'язків в органах публічної влади);

- комунікативну (обмін інформацією і підтримка баз даних як з обмеженим, так і з публічним доступом);
- інструментальну (розробка методів та інструментарію з пошуку, реєстрації, обробки, аналізу, узагальнення первинної інформації);
- пізнавальну (відображення об'єктивної реальності дескриптивно);
- організаційно-технологічну (система засобів, що визначають порядок і чіткі правила практичних дій з досягнення конкретного результату у вдосконаленні організації, процесу або соціальних стосунків, рішенні різного роду проблем, таких як підвищення продуктивності праці, вдосконалення організації управління, цілеспрямований вплив на громадську думку через засоби масової комунікації)» [155].

Система публічного управління може бути ефективною в разі налагодження постійної і рівноправної комунікації органів влади і суспільства, активізації участі громадян в процесі управління, узгодження роботи влади із громадськими інтересами. Головна мета інформаційно-аналітичного забезпечення відображається в діях, націлених на зростання результативності управлінської діяльності, оптимізацію функціонування публічних структур і зростання якості надання державних послуг громадянам. Через це під час досягнення визначеної мети варто зважати на те, що інформаційно-аналітична діяльність публічних органів влади має двоєдиний характер, передбачає не лише вплив органів влади на інститути громадянського суспільства, а також і громадськості на владу. З-поміж головних завдань варто виділити:

- «інформаційно-аналітичну підтримку діяльності органів публічної влади;
- моніторинг балансу бюджетних витрат на різні напрямки розвитку;
- збір, узгодження, структурування, зберігання, верифікацію і подання поточних та ретроспективних даних щодо показників соціально економічного розвитку;

- формування та ведення бази планових і фактичних індикаторів розвитку;
- забезпечення інформаційної взаємодії усіх векторів публічної влади» [53].

В цілому інформаційно-аналітичне забезпечення має вагоме значення для формування результативної і компетентної системи публічного управління, сприяючи уникненню помилок в ухваленні відповідних рішень на базі обґрунтованої інформації, і може застосовуватися на різних рівнях управління, від стратегічного до оперативного. Через розгляд інформації і застосування аналітичних інструментів органи публічної влади мають змогу покращити якість ухвалених рішень і збільшити ступінь задоволення людей щодо наданих послуг. До основних видів інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності публічних органів влади в Україні можна віднести:

1. «Системи обробки інформації. Використання комп'ютерних програм та баз даних для збирання, зберігання, обробки та аналізу інформації.
2. Моніторинг та аналіз даних. Збір, аналіз та оцінка даних з різних джерел для прийняття рішень у державному управлінні.
3. Системи прогнозування. Аналіз поточних даних та трендів для прогнозування майбутніх подій та розробки стратегій та політик.
4. Інформаційні портали та бази даних. Створення та підтримка онлайн-платформ для доступу до інформації та обміну нею між державними службами.
5. Аналітичні звіти та документи. Підготовка та розповсюдження аналітичних доповідей та звітів про стан різних секторів економіки, суспільства або території.
6. Геоінформаційні системи (ГІС). Використання просторових даних та картографічних інструментів для аналізу та візуалізації інформації, пов'язаної з географією.

7. Бізнес-інтелект та аналітика. Застосування технологій та методик для аналізу великих обсягів даних та виявлення прихованих закономірностей та трендів.

8. Системи управління проектами. Використання інформації та аналітики для планування, організації та контролю державних проектів та програм.

9. Інтернет-сервіси та електронні ресурси. Створення та підтримка онлайн-платформ для взаємодії між державними службами, громадянами та бізнесом.

10. Аналітичні служби. Створення спеціалізованих підрозділів чи відділів, що займаються аналізом даних та наданням інформації для підтримки прийняття рішень у державному управлінні» [31].

Зауважимо, що «інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів публічної влади здійснюється на підставі аналізу управлінських дій та дозволяє: визначити пріоритетні напрями управлінських рішень, створювати оптимальні умови ефективного функціонування державних структур, покращувати основні економічні показники, залучати зовнішні інвестиції, підтримувати інноваційні проекти та програми розвитку, планувати збільшення податкових надходжень, здійснювати ефективне управління та контроль грошових потоків, розвиток інфраструктури та ефективне управління соціальними системами, а також забезпечувати безпеку, охорону здоров'я, освіту, ЖКГ тощо» [99]. Інформаційно-аналітичне забезпечення, крім того, містить механізми моніторингу й оцінки державної політики, що дає можливість з'ясовувати проблеми, давати оцінку результативності управлінських рішень та вчасно здійснювати їх коригування. Значущим вважається застосування новітніх аналітичних інструментів, а саме великих даних, передбачення й моделювання соціально-економічних процесів, що покращує якість стратегічного планування.

У той же час у згаданій галузі є ряд проблем, з-поміж котрих – фрагментарність інформаційних систем, недостатній ступінь їх впровадження,

обмежений доступ до якісної та актуальної інформації і, до того ж, малий ступінь аналітичної здатності певних органів влади. Додаткові виклики – питання кібербезпеки, захисту персональної інформації та недостатній ступінь цифрової грамотності частини держслужбовців.

Проаналізуємо кадрове забезпечення реалізації публічного управління в Україні. Кадрове забезпечення вважається визначальним фактором результативності роботи всієї системи державної влади й місцевого самоврядування, тому якраз людський ресурс гарантує напрацювання, ухвалення і виконання управлінських рішень. Воно включає процедури відбору, підготовки, професійного зростання, мотивації й оцінки роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

На сучасному етапі система кадрового забезпечення ґрунтується на засадах професіоналізму, політичної об'єктивності, прозорості й меритократії. Вагоме значення мають інститути державної служби, кадрові служби органів влади і, крім того, заклади вищої освіти й системи підвищення кваліфікації, що гарантують вироблення компетентностей, потрібних для здійснення управлінських функцій. В аспекті реформування публічного управління особливу роль відіграє розвиток лідерських якостей, стратегічного мислення, цифрових навичок і спроможності до управління змінами.

Водночас кадрове забезпечення в Україні характеризується рядом проблем. З-поміж головних – недостатній ступінь професійної підготовки частини працівників, передусім в обставинах динамічних змін та цифровізації; слабка мотивація з огляду на те, що рівень оплати праці не відповідає складності й відповідальності роботи; плинність кадрів та відтік кваліфікованих спеціалістів у приватний сектор чи за кордон. Додаткові виклики – вплив політичних чинників на кадрові призначення, через що порушуються принципи стабільності й професійності державної служби, і, крім того, недостатнім чином розвинена система оцінки результативності роботи персоналу. Окремою проблемою є нерівномірність кадрового потенціалу між центральним та місцевим рівнями управління. В значній

кількості територіальних громад простежується брак кваліфікованого персоналу, що утруднює здійснення делегованих в рамках децентралізації повноважень. Також система постійного професійного зростання вимагає наступного покращення, в тому числі шляхом введення новітніх освітніх програм та практикоорієнтованих підходів.

Підсумовуючи усе вищесказане, можемо зробити висновок, що механізми реалізації та розвитку публічного управління в Україні є комплексною системою взаємопов'язаних елементів – нормативно-правового, організаційного, фінансового, інформаційно-аналітичного та кадрового, – котрі в комплексі гарантують утворення і реалізацію державної політики. Їх результативність значним чином залежить від злагодженості дій інституцій, чіткого розмежування повноважень, відповідного забезпечення ресурсами й спроможності системи пристосуватися до новітніх викликів, в тому числі умов воєнного стану, а також євроінтеграційних процесів. У той же час дослідження демонструє існування ряду системних проблем, що стримують розвиток публічного управління, зокрема: фрагментарність та нестабільність законодавства, недостатня координація між рівнями влади, бюрократизація управлінських процесів і, крім того, дублювання функцій та розмитість відповідальності. Значними продовжують залишатися проблеми обмеженості коштів та нерезультативності їх застосування, нерівномірності розвитку територій в результаті децентралізації і, крім того, існування ризиків корупційного характеру, які послаблюють ефективність державних програм. Також значними викликами вважаються недостатній ступінь цифровізації й інтеграції інформаційних систем, низька аналітична здатність певних органів влади і, до того ж, проблеми кадрового забезпечення, в тому числі брак кваліфікованого персоналу, слабка мотивація працівників і вплив політичних факторів на кадрові процеси. Існування неформальних (тіньових) практик додатково послаблює результативність офіційних механізмів управління.

2.2. Аналіз тенденцій розвитку публічного управління в Україні під впливом євроінтеграційних процесів

Нинішня стадія розвитку України відзначається ґрунтовними трансформаційними процесами, спричиненими стратегічним напрямом держави на євроінтеграцію. В згаданих обставинах особливу роль відіграє реформування системи публічного управління, котра повинна бути відповідною принципам демократичності, прозорості, підзвітності й результативності, встановленим в досвіді держав Європейського Союзу. В таких обставинах особливу роль отримує реформування системи. Євроінтеграційні процеси стають не тільки зовнішнім вектором, а також сильним внутрішнім поштовхом до оновлення інституційної структури, управлінських механізмів та кадрових ресурсів органів публічної влади. Охарактеризуємо основні тенденції розвитку публічного управління в Україні під впливом євроінтеграційних процесів.

1. Гармонізація законодавства з нормами ЄС. Мета реформи – «формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для створення і підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, узгодження інтересів держави та територіальних громад. Реформа передбачає відповідальність органів місцевого самоврядування перед жителями – за ефективність своєї роботи, а перед державою – за її законність» [157]. Як результат, «за перші чотири роки фінансової децентралізації 2014-2018 рр. фонд місцевих бюджетів України зріс у 3,3 рази. А в 2019 р. місцеві бюджети збільшилися ще на 17,6%» [4, с. 100]. При цьому, «у 2014 р. для підтримки місцевого самоврядування урядом було передбачено 0,5 млрд. грн., а в 2018 р. – 19,37 млрд. грн. на реалізацію інфраструктурних проєктів (5 млрд. субвенції на економічний розвиток окремих територій, 5 млрд. субвенцій місцевим бюджетам для розвитку охорони здоров'я в сільській місцевості)» [4, с. 100].

Проте «на 2019 р. 73 % об'єднаних громад в Україні як об'єкти реформи децентралізації мали дотаційні бюджети, що обмежує потенціал децентралізації» [41, с. 28].

У 2018 р. «обсяг місцевих бюджетів в Україні вперше перевищив обсяг державного бюджету і становив 52 % – 234,1 млрд. грн., але зберігається залежність місцевих бюджетів від трансферів із державного бюджету» [4]. Так, за підсумками 2021 р. «75 % громад отримали базові дотації, а в 2023 р. – 84%» [15]. У 2023 році, з-поміж іншого, існує чинник великої війни росії проти України, окупації частини територій та по суті спад економіки. Зростання бази дотаційних громад теж має зв'язок із реальною війною, в котрій частка бізнесів є знищеною чи обмеженою в змогах, частину громад окуповано та ін. До того ж частина бізнесів здійснила виведення власних капіталів чи реінкарнувалася за кордоном, що стало реальністю нинішніх часів.

У 2024 р., як і під час попередніх років, «в Україні існують області та громади, які отримують дотації з державного бюджету. Це означає, що їхні власні доходи не покривають необхідні видатки, і вони потребують фінансової підтримки з боку держави. Дотаційними є, зокрема, певні громади Закарпатської, Івано-Франківської, Донецької, Львівської, Одеської, Тернопільської, Чернівецької та Волинської областей» [4]. В той же час існують громади, котрі здійснюють перерахування фінансів у державний бюджет у виді реверсних дотацій. Так, до них відносяться Дніпровська, Львівська, Запорізька, Харківська, Одеська, Вінницька, Полтавська міські громади, а також Криворізька, Маріупольська та Енергодарська.

Насамкінець, «станом на березень 2025 р. 460 громад України є тимчасово окупованими, а 160 громад перебувають під впливом активних бойових дій» [4]. Питання, що багато громад (до 50 %) на четвертому році повномасштабного вторгнення є не спроможними, змушує до обговорення механізмів переформатизації, зокрема зміни меж громад, чи пошуків засад «реанімації». Наближається мить, коли політичне рішення матиме вплив на наступний розвиток моделі управління територіями. У згаданому розрізі не

виключений повтор централізації, котра вважається більш простою щодо втілення та викликає інтерес в прибічників не саморозвитку регіонів, а «розподільчої економіки», трансформуючи останнє у приватні інтереси.

2. Впровадження принципів належного врядування. Сучасний стан впровадження принципів належного врядування в Україні можна охарактеризувати як поступово прогресуючий, але нерівномірний і незавершений, із поєднанням суттєвих досягнень і системних проблем.

По-перше, Україна показує справжній інституційний та нормативний прогрес щодо введення відповідного врядування, що виражається у введенні адміністративних механізмів, стандартизації публічних послуг, розвитку електронного урядування й спрямуванні на управління відповідно до результатів. Вагомим поступом, крім того, виявилось наближення до європейських стандартів адміністративного права, в тому числі шляхом визначення правових гарантій захисту прав громадян у відносинах з державою.

По-друге, під час практики активно вводяться основні принципи належного врядування, зокрема це стосується принципів прозорості, підзвітності, ефективності і орієнтації на громадянина, що відображається в розвитку відкритої інформації, цифрових сервісів, механізмів громадської участі, а також реформуванні публічної служби. Зміни такого характеру є відповідними європейському підходу, відповідно до якого належне врядування розглядають як базис демократичних та дієвих інституцій.

Водночас сучасний стан характеризується наявністю суттєвих проблем і обмежень. Передусім це має відношення до: недостатнього ступеня незалежності судової системи; потреби зростання боротьби із корупцією; нестабільності певних інституційних реформ; ризиків політичного впливу на антикорупційні органи.

Варто окремо зважати на вплив воєнного стану, котрий одночасно активізує модернізацію управління (шляхом потреби оперативних рішень та

цифровізації), проте також формує ризики для додержання стандартів прозорості, підзвітності й балансу влади.

Відтак нинішній стан інтеграції належного врядування в Україні можливо окреслити як перехідний: держава вже ввела багато європейських принципів у нормативну й інституційну практику, проте їхнє втілення повною мірою гальмується структурними проблемами, інституційною слабкістю й викликами воєнного часу.

3. Децентралізація та розвиток місцевого самоврядування. Реформа децентралізації призвела до формування нової системи територіальних громад як базового рівня управління, передачі їм значної частини повноважень і ресурсів, а також фактичного зменшення ролі районного рівня у бюджетній системі, що забезпечило більш пряму взаємодію громад із державним бюджетом та підвищило їх самостійність. Незважаючи на четвертий рік повномасштабної війни, система місцевих фінансів й надалі показує стійкість та спроможність гарантувати здійснення основних функцій громад. Реалізація місцевих бюджетів здійснюється в обставинах значного навантаження на державні фінанси, збільшення видатків на оборону й зосередження ресурсів на центральному рівні. В той же час громади продовжують зберігати стабільність доходів та здатність фінансувати головні послуги, що вказує на пристосованість місцевого самоврядування до обставин воєнної економіки. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2025 рік дозволяє оцінити реальні фінансові можливості громад, їхню роль у системі публічних фінансів та основні тенденції зміни бюджетного балансу між державним і місцевим рівнями.

Однак важливо відзначити, що відповідно до підсумків 2025 р., місцеві бюджети перший раз із початку реформи децентралізації закінчили рік, маючи дефіцит. Протягом попередніх років громади стабільно утворювали профіцитні бюджети, що являлося визначальною особливістю їхньої фінансової стабільності й обережної бюджетної політики. Утворення дефіциту 2025 року показало збільшення видаткового навантаження на місцевий рівень

на тлі затяжної війни, зростання соціальних потреб, допомоги внутрішньо переміщеним особам, фінансування заходів територіальної оборони і відновлення інфраструктури. В той же час навіть згаданий дефіцит продовжував залишатися невеликим за обсягами та не вказував на втрату фінансової здатності громад, проте виявився значущим сигналом зміни бюджетної рівноваги локального рівня після довгого періоду повного покриття видаткової частини (див. рис. 2.1).

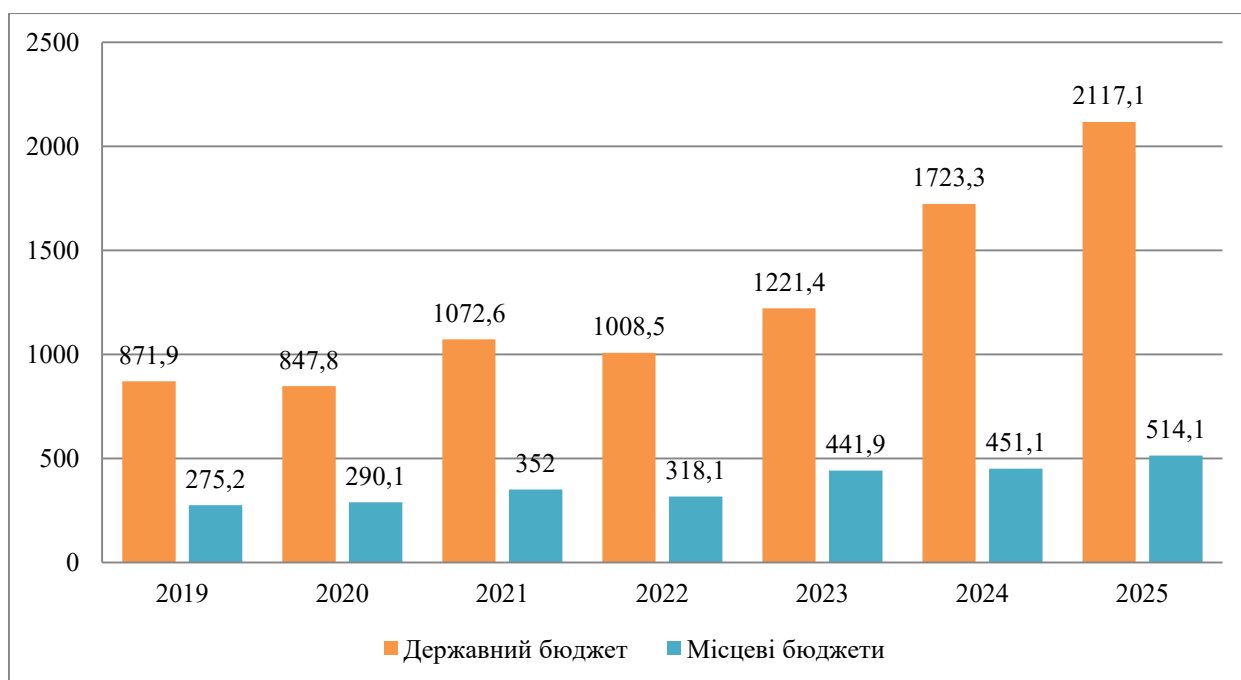


Рис. 2.1. Доходи загального фонду без трансфертів за 2019-2025 рр. млрд. грн.

Джерело: розраховано за матеріалами [14]

Доходи загального фонду без трансфертів продовжують залишатися основним показником власної фінансової спроможності бюджетів різних рівнів. В 2025 р. вони пролонгували збільшення як на державному, так і на місцевому рівнях, хоч обсяги згаданого збільшення значно різнилися.

За підсумками 2025 року «доходи загального фонду державного бюджету без трансфертів становили 2 117,1 млрд. грн., що на 22,8% перевищувало показник 2024 року. Для місцевих бюджетів відповідний показник зріс до 514,1 млрд. грн., або на 14,0% більше порівняно з попереднім

роком» [14]. Отже, в 2025 р. втримувався курс випереджального збільшення доходів державного бюджету, порівнюючи із місцевими бюджетами.

Водночас «у довгостроковій динаміці 2018–2025 років доходи місцевих бюджетів демонстрували стабільне зростання – більш ніж удвічі: з 234,1 млрд. грн. у 2018 році до 514,1 млрд. грн. у 2025 році» [14]. Це підтвердило послідовне посилення своєї дохідної бази громад навіть в обставинах воєнного часу і трансформації міжбюджетних відносин. Відтак, проаналізувавши дані щодо того, як змінювалися доходи загального фонду без трансфертів станом на 2025 рік можемо спостерігати, що місцеві бюджети зберігали спроможність збільшувати свою ресурсну базу навіть в непростих умовах воєнної економіки, хоч динаміка згаданого збільшення вже поступалася темпам централізації бюджетних ресурсів на державному рівні. На рис. 2.2 наведено динаміку доходів бюджетів територіальних громад у 2018-2025 рр.

Аналізуючи динаміку доходів місцевих бюджетів за 2019-2025 рр., спостерігаємо структурні зміни в системі міжбюджетних відносин, що виявилися наслідком здійснення реформи децентралізації. Найвідчутніше збільшення прослідковується якраз в бюджетах територіальних громад, що наразі утворюють базис фінансової здатності місцевого самоврядування.

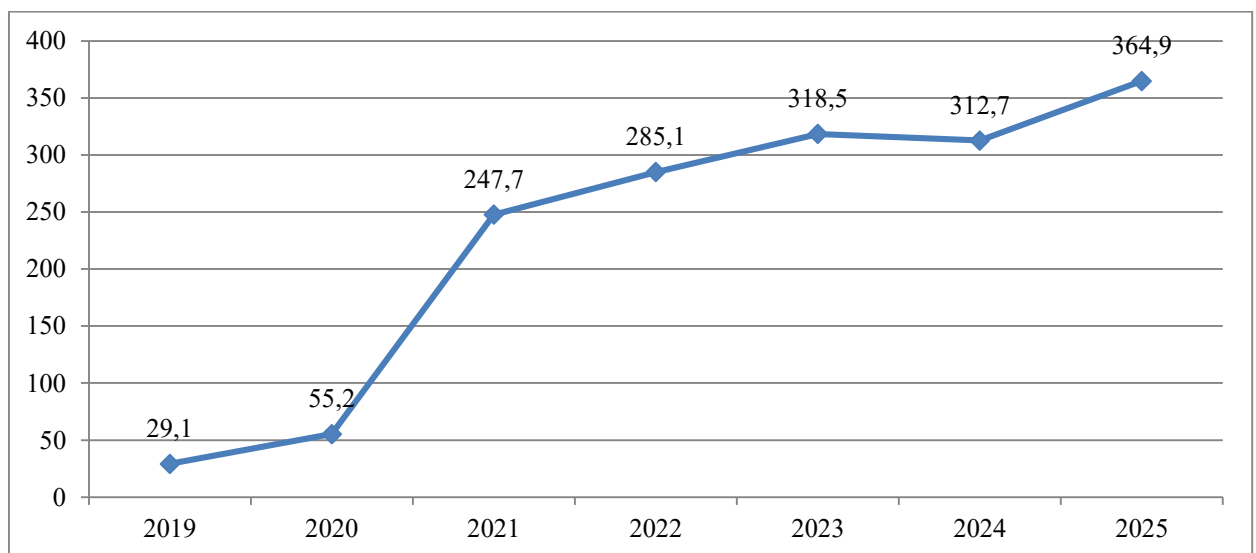


Рис. 2.2. Динаміка доходів бюджетів територіальних громад у 2018-2025 рр., млрд. грн.

Джерело: розраховано за матеріалами [14]

Зокрема, «якщо у 2019 році доходи бюджетів територіальних громад становили лише 29,1 млрд. грн., то вже у 2021 році вони зросли до 247,7 млрд. грн., а у 2025 році – до 364,9 млрд. грн. Така динаміка стала можливою завдяки закріпленню за громадами стабільних джерел доходів, насамперед частки податку на доходи фізичних осіб, а також розширенню їх бюджетних повноважень після завершення адміністративно-територіальної реформи базового рівня» [14]. Навіть в обставинах воєнного стану бюджети територіальних громад продовжують зберігати позитивні темпи збільшення. Так, в 2025 р. їхні доходи зросли ще на 17%, порівнюючи із попереднім роком, що вказує на стійкість утвореної моделі фінансової децентралізації і її пристосованість до кризових обставин.

У загальному, оцінка місцевих бюджетів станом на 2025 рік засвідчує, що територіальні громади зберігають фінансову здатність здійснювати основні повноваження навіть в обставинах воєнного періоду й послідовно відновлюють інвестиційну функцію місцевого зростання. Місцеві бюджети наразі – це не тільки бюджети утримання мережі послуг, а повноцінний інструмент гарантування стійкості громад та послідовного відновлення територій.

4. Цифровізація публічного управління. Цифрова трансформація економіки й суспільства, котру активно обговорюють на різних політичних рівнях, наразі визнана значущою метою, однак її здійснення здатне обумовити деякі ризики. Найбільш важлива сила, що рухає розвитком цифровізації, – бажання щодо поліпшення управління. Проте такий підхід здатний затримати процедуру розвитку цифрової економіки в Україні, посилюючи відставання держави від інших. Потрібно уникнути згаданого ризику, впевнившись, що зміни, які мають зв'язок із цифровізацією, справді обумовляють покращення якості роботи уряду, що суттєво відчують громадяни й бізнес. За сучасних умов цифровізація публічного управління в Україні розвивається в різних напрямках:

1. «Електронний документообіг та електронні послуги. Україна активно розвиває електронний документообіг у публічних органах та впроваджує електронні послуги для громадян та бізнесу. Це дозволяє зменшити бюрократичні бар'єри та полегшує доступ до адміністративних послуг.

2. Відкриті дані. Завдяки ініціативам з відкритих даних, уряд поступово публікує дані у відкритому форматі, що сприяє більшій прозорості та стимулює інновації у суспільстві та бізнесі.

3. Електронна ідентифікація та цифровий підпис. Упровадження систем електронної ідентифікації та цифрового підпису дозволяє підвищити безпеку електронних транзакцій та забезпечити впізнаваність користувачів у цифровому середовищі.

4. Електронна демократія. Використання Інтернету та мобільних технологій сприяє розвитку електронної демократії через проведення он-лайн-консультацій, громадських обговорень та звітності перед громадськістю.

5. Штучний інтелект та аналітика даних. Використання штучного інтелекту та аналітики даних допомагає уряду в ефективному аналізі великих обсягів інформації, прогнозуванні тенденцій та управлінні ризиками.

6. Електронне урядування (e-Governance). Впровадження електронного урядування передбачає інтеграцію інформаційних технологій в усі сфери державного управління для підвищення ефективності, прозорості та доступності послуг для громадян» [33].

Зазначені тенденції допомагають модернізації публічного управління в Україні і введенню новітніх технологій задля покращення якості життя громадян і функціонування бізнесу на відповідних територіях. Суть і результативність подібних змін обґрунтовується за допомогою поєднання публічного управління й можливостей цифрових технологій, орієнтованих на гарантування прав та свобод громадян та бізнесу, що дають можливість модернізувати публічне управління, мінімізувати його витратність в напрямку розвитку демократії в Україні. До речі, таким твердженням ми зразу

акцентуємо на потенційній неоднорідності цифрового розвитку різних громад і територій (міських, сільських).

5. Професіоналізація державної служби. Зазначимо, що відповідно до п. 6 Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106, передбачено, що «учасники професійного навчання можуть реалізовувати своє право на професійне навчання через:

- підготовку – успішне виконання учасниками професійного навчання відповідної освітньо-професійної програми, що є підставою для присудження ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальностями, необхідними для професійної діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»;

- підвищення кваліфікації – набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань;

- стажування – набуття учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у професійній діяльності або галузі знань;

- самоосвіту – самоорганізоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозвіллям» [178].

Особливе зацікавлення дослідників викликає Концепція запровадження посад фахівців з питань реформ, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2016 року № 905-р, в котрій встановлено умовний типовий профіль професійної компетентності спеціаліста з питань реформ, котрий в тому числі включає особливі вимоги стосовно «володіння

іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи», навичок проектного управління і існування досвіду такого управління, аналітичного мислення, навичок планування і аналізу, творчих здібностей, ініціативності, неупередженості, відповідальності, вміння здійснювати діяльність у стресових обставинах [148], а також інші вимоги відповідно до Закону України «Про державну службу» [133]. На нашу думку, вище названі спеціальні кваліфікаційні вимоги до спеціалістів з питань реформ по суті – універсальні стратегічні маркери посилення професіоналізації державної служби.

Не зважаючи на те, що для службовців органів публічного управління ключовими компетентностями продовжують залишатися лідерство, ухвалення результативних рішень, спілкування і взаємодія, налагодження діяльності і введення змін. Проте цифрова грамотність в зазначеному переліку посідає пріоритетне місце. Фахівці органів публічного управління теж зауважують на тому, що цифрова грамотність – вагомий елемент їх професіоналізації. Професійна компетенція публічних службовців на тлі технологічних змін повинна ґрунтуватися на широкому застосуванні інтернет-ресурсів та бути відповідною наступним вимогам:

- «знати та уміти ефективно працювати з новими цифровими технологіями, застосовувати на практиці інструменти штучного інтелекту; працювати з платформами електронного урядування;
- проводити інформаційно-аналітичний супровід (моніторинг, прогнозування, планування, підготовка до прийняття рішень), проводити оцінку ризиків та готувати пропозиції для вирішення проблем громадськості, застосовуючи інтерактивні програми;
- здійснювати інформаційно-комунікативну діяльність (налагодження зв'язків з громадськістю, застосування інструментів щодо проведення публічних консультацій та взаємодії з громадськістю, зокрема в режимі онлайн);
- дотримання високих стандартів етичної поведінки, безпеки, нової культури управління, орієнтованої на результат» [197].

Професіоналізація публічних службовців в умовах цифровізації – безперервний процес пристосування до технічного прогресу й опанування нових змож цифрової сфери, що утворює нову модель публічного управління. Вище наведене дозволяє говорити про те, що в Україні надається достатньо уваги гарантуванню професіоналізації публічного управління як системоутворюючої складової публічної служби.

6. Посилення ролі громадянського суспільства. Роль громадянського суспільства в Україні можна охарактеризувати як суттєво активізовану та інституційно закріплену, але водночас нерівномірне й залежне від безпекових умов воєнного часу. Передусім прослідковується велике збільшення громадської активності й самоорганізації громадян, що насамперед активізувалося після початку повномасштабної війни. Громадські організації, волонтерські рухи та благодійні фонди стали головними учасниками гарантування обороноздатності, гуманітарної допомоги, допомоги внутрішньо переміщеним особам та відновлення територій, які постраждали, що вказує на значний ступінь соціального капіталу і спроможність соціуму до мобілізації. Вагома тенденція – інституціоналізація участі громадськості в публічному управлінні. В Україні діють механізми громадських консультацій, електронних петицій, громадських рад при органах влади, інструменти партиципаторного бюджетування, що допомагає збільшити відкритість влади й гарантує участь населення в утворенні та втіленні державної політики.

В той же час прослідковується зростання партнерства між державою та громадянським суспільством. Органи публічної влади все більш часто співдіють з громадськими організаціями в секторі соціальних послуг, антикорупційної діяльності, цифровізації, реформування сфери безпеки й відновлення держави. Подібне співробітництво набуває рис співуправління, що є відповідним європейським практикам. Окремо слід відмітити роль громадянського суспільства в гарантуванні прозорості й контролю влади. Громадські організації активно моніторять роботу органів влади, здійснюють

антикорупційне контролювання, розгляд державної політики, що допомагає посилити підзвітність публічних інституцій.

Разом з тим, сучасний стан характеризується низкою проблем і обмежень, зокрема: нерівномірний розвиток громадянського суспільства у регіонах, залежність багатьох організацій від міжнародної фінансової підтримки, обмеженість залучення громадян до процесів управління з огляду на безпекові чинники і, крім того, ризики формалізації певних механізмів громадської участі. В обставинах воєнного стану громадянське суспільство одночасно здійснює компенсаторну функцію, певною мірою підсилюючи державу, та стає рушієм реформ. Однак тривала війна формує додаткове навантаження на громадську сферу і вимагає її інституційного утвердження.

Відтак, станом на 2025 рік громадянське суспільство в Україні є активним, впливовим та стратегічно значущим суб'єктом публічного управління, що має головне значення в демократизації, гарантуванні прозорості влади і втіленні євроінтеграційного курсу, хоч його потенціал поки втілений не повною мірою.

7. Антикорупційна трансформація. Наразі антикорупційна діяльність чи похідна їй вважається сектором роботи ряду державних органів. Так, «Національне агентство з питань запобігання корупції (далі – Національне агентство) є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, який забезпечує формування та реалізує державну антикорупційну політику» [178]. До того ж, «антикорупційними органами є Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП), Вищий антикорупційний суд (ВАКС), Агентство з розшуку та менеджменту активів (АРМА), багато з яких стикаються з обмеженими фінансовими ресурсами, недостатньою кількістю кваліфікованого персоналу та відсутністю необхідного обладнання для виконання завдань. Це призводить до повільного реагування на корупційні правопорушення та неможливість забезпечити ефективний контроль за діяльністю посадових осіб» [160, с. 88]. Попри формальну незалежність НАБУ, САП, НАЗК, ВАКС систематично

потерпають від політичного впливу зі сторони влади. Це піддає сумніву їхню неупередженість та ослаблює довіру суспільства. Крім того, «результати опитування респондентів з яких – 146 адвокатів (82 %) та 32 юристи (18 %), яке тривало 15-31 жовтня 2024 року свідчать, що 27,27 % вважають, що є взаємозалежність між антикорупційними органами, що може свідчити про об'єднання їхніх зусиль чи навіть взаємне втручання і негативно позначається на їх незалежності та ефективності. Це підкреслює необхідність збереження і посилення автономії антикорупційних органів для ефективного виконання їхніх функцій» [127]. Необхідно зазначити, що «антикорупційні органи взаємодіють із судовою системою і 18,10 % респондентів оцінюють взаємодію як добру, а 16,38 % – як високий рівень взаємодії, що свідчить про наявність позитивних аспектів співпраці між цими інститутами» [127].

Актуальним викликом для антикорупційної політики держави продовжує залишатися, крім того, гарантування активного залучення громадськості до протидії корупції. Так, «залучення громадян до контролю за владними структурами, виявлення корупційних випадків та висунення вимог до їх розслідування та покарання сприяє підвищенню прозорості та відповідальності» [50, с. 291]. До того ж, «громадянське суспільство та ЗМІ важливі фактори, які дозволяють створити у суспільстві негативне ставлення до корупції, атмосферу нетерпимості до відомих випадків корупції. При цьому ЗМІ можна розглядати не тільки як безпосередній засіб викриття корупційних правопорушень, але й як певний превентивний засіб проти корупції, інститут формування умов, в яких корупція має менше шансів на процвітання» [124]. Як відомо, «більшість респондентів (близько 55 %) оцінюють вплив медіа як середній або високий, тобто останні відіграють важливу роль у контролі за діяльністю антикорупційних органів, хоча цей вплив далеко не завжди прямий або ефективний у вирішенні корупційних проблем» [127]. Проте взаємодія громадянського суспільства та антикорупційних органів супроводжується також викликами. Зауважимо, що «однією з ключових проблем, яка ускладнює залучення громадськості до ефективної протидії корупції є нейтральне

ставлення до неї. Незважаючи на численні спроби влади в різні періоди подолати це явище громадяни України на рівні свідомості зберегли якщо не позитивне, то принаймні нейтральне ставлення до корупції» [203, с. 408]. Один з приводів подібної ситуації – недовіра до антикорупційних органів. Так, «35,1 % респондентів, опитаних компанією «Active Group» 17-18 січня 2023 р., зазначили, що їм важко відповісти на питання чи готові вони довіряти «новим» антикорупційним органам (НАБУ, НАЗК, САП), ще 12,5 % – неготові довіряти, 14,9 % – скоріше неготові довіряти» [1]. Отже, подолання нейтрального ставлення до корупції – значуща умова для утворення активного громадянського суспільства, яке спроможне результативно взаємодіяти із державними органами під час боротьби із зазначеним феноменом.

Наразі особливої уваги варте також вдосконалення антикорупційного законодавства. В.А. Біленко зазначає, що «хоча антикорупційне законодавство й було створено, але військова агресія та сучасні реалії потребують внесення змін і вдосконалення державної антикорупційної політики загалом [233, с. 244]. На проблемах безсистемних змін до законодавства у сфері запобігання та протидії корупції, що негативно впливають на ефективність правозастосування та необхідності удосконалення положень нормативних актів та їх проєктів для усунення можливих корупціогенних факторів наголошено й в Антикорупційній стратегії» [10]. Так, сьогодні в Україні немає окремого закону, котрий би ставав на захист викривачів суспільно потрібних відомостей. Хоч нині Україна займається напрацюванням цього закону, а також впровадженням стандартів гарантування захисту викривачів, поданих у Директиві Європейського парламенту і Ради ЄС 2019/1937 від 23.10.2019 р. [51].

Вчені, фахівці й практики зауважують, що наразі багато прогресивних змін у секторі антикорупційної діяльності держави досягнуто під примусом міжнародних партнерів. Проте існує хвилювання, що мінімізація чи загалом втрата такого сприяння у післявоєнний період може спричинити відкат реформ.

8. Інтеграція принципів сталого розвитку. На законодавчому рівні Україною напрацьовано дуже багато нормативно-правових актів у галузях екології, енергетики, регіонального розвитку й соціальної політики, котрі безпосередньо або опосередковано інтегрують засади сталості. Проте неіснування єдиного рамкового закону про сталий розвиток значним чином лімітує змоги цілісного координування зусиль різних державних інституцій.

На рівні стратегічного планування інтеграція принципів стабільного зростання відбувається за допомогою таких документів, як Стратегія сталого розвитку «Україна-2020» [147], Національна економічна стратегія до 2030 року [139], Цілі сталого розвитку ООН [150]. Однак результативність згаданих стратегій мінімізується з огляду на недостатнє узгодження між секторальними політиками, недосконалий механізм моніторингу і слабкий ступінь інституційної здатності виконавців.

Особливу роль для України відіграє перспектива «зеленого» повоєнного відновлення, що дозволяє сполучити модернізацію інфраструктури із засадами енергоефективності, відновлюваної енергетики, соціальної інклюзії, а також екологічної безпеки. У згаданому аспекті вагомим фактором є міжнародна інтеграція, в тому числі узгодження державної політики із європейськими стандартами і залучення інвестицій в галузь «зеленої» економіки.

Хоч уже існують деякі здобутки щодо пристосування Цілей сталого розвитку ООН до національного виміру, їхня інтеграція в систему вітчизняного публічного управління продовжує залишатися перевантаженою системними проблемами, перепонами й ризиками. З-поміж основних викликів можна назвати нормативні прогалини, слабкість інституцій, обмеженість фінансів та вплив зовнішніх безпекових чинників (табл. 2.4).

Наразі для України критично потрібно вводити принципи сталого розвитку як основу державної політики, оскільки війна і необхідність у повоєнному відновленні спричиняють для держави безпрецедентні виклики. Практика інших країн демонструє, що реальна стабільність та конкурентоздатність на міжнародному рівні залежать від спроможності

консолідувати економічні, соціальні й екологічні пріоритети в одній закономірній стратегії. В обставинах України це значить не просто пристосувати міжнародні стандарти – Цілі сталого розвитку ООН чи Європейського «Зеленого курсу» – а практично їх адаптувати до стану обмеженості ресурсів, оперативної реконструкції інфраструктури і важких безпекових умов. Подібний підхід дає можливість формувати політику, котра одночасно є відповідною міжнародним тенденціям та зважає на виняткові вітчизняні потреби, утворюючи надійну основу для стабільного зростання держави.

Таблиця 2.4

Основні проблеми та ризики інтеграції принципів сталого розвитку у публічне управління України

Проблеми та ризики	Зміст
Проблеми нормативно-правового забезпечення	Відсутність рамкового закону «Про сталий розвиток», який би встановлював цілісну правову базу. Фрагментарність та дублювання норм у різних законодавчих актах. Переважання декларативних положень без реальних механізмів реалізації та контролю.
Інституційні бар'єри	Незначна взаємодія між різними щаблями влади. Обмежена інституційна спроможність місцевих органів влади реалізовувати політику сталого розвитку. Невелике впровадження засад сталого розвитку в діяльність державних органів.
Фінансово-економічні обмеження	Дефіцит бюджетних ресурсів на реалізацію програм у сфері «зеленої» енергетики, енергоефективності, соціальної інклюзії. Низький рівень залучення приватних інвестицій та міжнародних фінансових інституцій. Залежність економіки від енерговитратних та ресурсозалежних галузей.
Соціально-управлінські бар'єри	Незначний рівень екологічної свідомості. Слабка участь громадськості у процесах прийняття рішень. Відсутність заходів для формування навичок у сфері сталого розвитку.
Технологічні та інфраструктурні ризики	Недостатній розвиток цифрових платформ для моніторингу та управління проєктами сталого розвитку. Повільне впровадження інноваційних рішень. Зношеність інфраструктури, що потребує комплексної модернізації
Геополітичні та безпекові виклики	Воєнна агресія Росії проти України, що змушує переорієнтовувати ресурси на нагальні потреби оборони та виживання. Ризики втрати інвестиційної привабливості та уповільнення міжнародної співпраці. Загроза поглиблення соціально-економічних дисбалансів унаслідок війни та післявоєнної відбудови.

Джерело: сформовано автором на основі [204; 236].

Реалізація принципів сталого розвитку до системи публічного управління держави має вирішальне значення щодо створення результативної, прозорої й адаптивної державної політики, котра допомагає більш бережливому та продуманому застосуванню ресурсів, а також посилює спроможність держави протистояти кризам та перспективно гарантувати стабільність.

9. Адаптація до умов криз та воєнного стану. Сучасні умови воєнного стану, в яких функціонує система публічного управління України актуалізують необхідність оперативного реагування на виклики, що загрожують державній безпеці, економічній стійкості й соціальній інтеграції. Адаптивність такої системи, що визначає її спроможність перетворюватися згідно з інтенсивними змінами зовнішнього простору, вважається критично значущою для гарантування результативного функціонування держави в екстремальних обставинах.

Як зазначають науковці, «українське державне управління продемонструвало високий ступінь гнучкості. Було швидко створено військово-цивільні адміністрації (ВЦА), які поєднали функції управління та оборони. Законодавчі зміни дозволили оперативно перерозподіляти повноваження та ресурси. Багато управлінських процесів, що раніше були громіздкими, спростилися» [36]. Зазначена гнучкість гарантує постійну роботу критичної інфраструктури й надання основних послуг громадянам.

На тлі повномасштабного вторгнення українське публічне управління показує надзвичайну пристосованість, що вважається критичною для гарантування стабільності держави. Згаданий процес пристосування охоплює як внутрішні зміни, так і міцну взаємодію із зовнішніми чинниками й громадською сферою. Зокрема, «одним із ключових механізмів, що забезпечують стійкість державного апарату, є діджиталізація» [86]. Внаслідок введення цифрових інструментів державні послуги продовжували бути доступними навіть в обставинах активних бойових дій. Цифрова трансформація дала можливість не допустити абсолютного паралічу

адміністративних функцій і створила належні умови для безперервності управління.

Прогрес в протидії агресії в багатьох аспектах залежить від синергії між державою і соціумом. Влада України активно задіювала волонтерські та громадські організації до розв'язання гуманітарних проблем, логістики й збору фінансів. Завдяки такій взаємодії зменшилося навантаження на державний бюджет та з'явилася можливість швидко реагувати на запити громадян.

До того ж, «адаптивність також ґрунтується на адміністративно-правових аспектах функціонування публічного управління» [92]. При цьому, «законодавчі зміни та оперативні рішення дозволяли швидко реагувати на нові виклики, що виникали внаслідок воєнного стану. Це забезпечувало правові основи для ефективного кризового менеджменту» [19], що став невід'ємним елементом функціонування державної сфери. Завдяки цьому було напрацьовано нові підходи до управління й координації, націлені на швидке розв'язання проблем.

Зауважимо, що «важливою складовою частиною адаптивності є взаємодія з громадянським суспільством, зокрема з волонтерськими та громадськими організаціями» [165]. Залучення волонтерів до надання гуманітарної допомоги, забезпечення потреб армії і підтримки переселенців суттєво зміцнила здатність держави. Це співробітництво виявилось основним засобом гарантування стабільності й надання послуг громадянам, показуючи, як взаємодія влади та громадян посилює державу в обставинах кризи.

Отже, адаптивність українського публічного управління в обставинах воєнного стану ґрунтується на сполученні цифровізації, адміністративно-правових змін, дієвого кризового менеджменту і тісного співробітництва із громадянським суспільством. Зазначений комплексний підхід дає можливість не тільки гарантувати стабільність, а також і створювати базу для повоєнної відбудови й наступного зростання. Головними складовими успіху були

оперативна адаптація, швидке ухвалення рішень і значний ступінь довіри між владою та громадянами.

У табл. 2.5 згрупуємо тенденції розвитку публічного управління в Україні під впливом євроінтеграційних процесів. Аналіз представлених тенденцій розвитку публічного управління в Україні під впливом євроінтеграційних процесів показує комплексність та системність трансформацій, які включають різні елементи публічного управління. Основним напрямом змін є погодження законодавства із нормами Євросоюзу, що гарантує утворення єдиної правової сфери й формує підґрунтя для результативної інтеграції України до європейських політичних та економічних структур. Зазначений процес вважається основою для втілення решти реформ та формує загальну логіку модернізації системи управління. Вагома тенденція – введення принципів належного врядування, що визначає зростання рівня прозорості, підзвітності й відкритості органів влади.

Таблиця 2.5

**Тенденції розвитку публічного управління в Україні під впливом
євроінтеграційних процесів**

№	Тенденція	Коротка характеристика
1	Гармонізація законодавства з нормами ЄС	Адаптація національного законодавства до <i>acquis communautaire</i> та забезпечення правової сумісності з ЄС
2	Впровадження принципів належного врядування	Орієнтація на прозорість, підзвітність, відкритість, ефективність і участь громадян
3	Децентралізація та розвиток місцевого самоврядування	Передача повноважень і ресурсів громадам, підвищення їх управлінської спроможності
4	Цифровізація публічного управління	Розвиток електронного урядування та цифрових адміністративних послуг
5	Професіоналізація державної служби	Формування компетентного, політично нейтрального корпусу державних службовців
6	Посилення ролі громадянського суспільства	Залучення громадськості до формування та реалізації державної політики
7	Антикорупційна трансформація	Розвиток антикорупційних інституцій та механізмів запобігання корупції
8	Інтеграція принципів сталого розвитку	Врахування екологічних, соціальних і економічних факторів у політиці
9	Адаптація до умов криз та воєнного стану	Формування гнучких механізмів управління в умовах безпекових викликів

Джерело: згруповано автором

В єдності з розвитком громадянського суспільства це допомагає створити демократичнішу модель управління, відповідно до якої громадяни стають активними учасниками політичних та управлінських процесів. Залучення громадськості до ухвалення рішень посилює легітимність влади і покращує якість державної політики.

Значні зміни здійснюються також на рівні територіальної організації влади, що виражається в децентралізації й розвитку місцевого самоврядування. Делегування повноважень та передавання ресурсів на місця допомагає збільшити результативність управлінських рішень, наблизити їх до потреб громад і, крім того, створити спроможні територіальні громади як ключові суб'єкти публічного управління, що є відповідним європейським підходам до багаторівневого врядування. Варта окремої уваги цифровізація публічного управління, що є вагомим інструментом покращення результативності й доступності державних послуг. Введення електронного урядування дає можливість здійснити оптимізацію адміністративних процесів, мінімізувати ступінь бюрократії й корупційних ризиків і, крім того, гарантувати раціональну взаємодію громадян з державою. Не менш значущими вважаються тенденції професіоналізації державної служби та антикорупційної трансформації. Створення компетентного, доброчесного й нейтрального в політичному аспекті штату державних службовців – потрібна передумова результативної діяльності публічного управління. В той же час зростання антикорупційних механізмів допомагає збільшити довіру до державних інституцій та гарантує прозорість їх функціонування. Впровадження засад сталого розвитку відображає прагнення України до введення збалансованої політики, котра зважає на економічні, соціальні та екологічні чинники, що вказує на послідовний перехід до довгострокового стратегічного планування, націленого на гарантування якісного зростання суспільства. В той же час значуща характерна риса нинішнього етапу – адаптація системи публічного управління до умов криз та воєнного стану, що спричиняє потребу створення гнучких, стійких та оперативно реагуючих

механізмів управління, спроможних гарантувати результативне функціонування держави на тлі зростаючих ризиків та невизначеності.

Відтак, розвиток публічного управління в Україні здійснюється в напрямку європейської інтеграції, відзначається багатоспрямованістю й орієнтований на зростання ефективності, відкритості та стабільності державних інституцій.

2.3. Проблеми розвитку публічного управління в Україні під впливом євроінтеграційних процесів

Нинішня стадія становлення України відзначається інтенсифікацією євроінтеграційних процесів, які спричиняють ґрунтовні трансформації в усіх галузях життя суспільства. Зауважимо, що «складовою процесу європейського зближення, який зумовлений євроінтеграційними факторами, є проникнення управлінських норм ЄС у національну правову систему публічного управління. Кожній державі-члену Європейського Союзу є проблематичним застосовувати різні стандарти у національному законодавстві та законодавстві спільноти. Обумовлюється необхідність уніфікації підходів, уряди країн впроваджують у національне нормативно-правове поле стандарти ЄС та запроваджують їхній позитивний досвід» [102]. Націленість на стандарти та цінності Європейського Союзу визначає не тільки формальне узгодження законодавства, а також якісну модернізацію механізмів, управлінських підходів та практик взаємодії між державою, громадянським суспільством і бізнесом. Саме через це перед Україною як державою-претендентом щодо вступу до союзу постає термінова потреба здійснювати розвиток своєї системи публічного управління, що наближена до норм європейського врядування.

В зазначених обставинах по-особливому актуальним стає дослідження проблем розвитку публічного управління, які мають зв'язок з потребою зростання результативності державних інституцій, гарантування прозорості, підзвітності й відкритості влади і, крім того, введення принципів належного

врядування. Євроінтеграційні процеси є потужним стимулом реформ, одночасно визначаючи ряд системних проблем, з-поміж котрих – інституційна слабкість, бюрократизація управлінських процесів, недостатній ступінь цифровізації, корупційні ризики і слабкий рівень довіри громадян до органів влади тощо.

Також значущий виклик – пристосування вітчизняної системи публічного управління до європейських стандартів у розрізі нинішніх кризових обставин, в тому числі воєнного стану, через що утруднюється здійснення реформ і що вимагає гнучких, інноваційних управлінських рішень. У той же час євроінтеграція забезпечує нові змоги для оновлення державного управління, зростання цифрових сервісів, зміцнення інституційної спроможності і введення кращих європейських практик.

Як відомо, «серед українських громадян ЄС та усі явища, що пов'язані з цими процесами, першочергово пов'язані з високими стандартами, цінностями, вимогами. Поміж них важлива роль відводиться європейським стандартам публічного управління, які зв'язують зі створенням та функціонуванням ефективної, дієвої системи публічного управління. Складним вбачається уніфікувати європейські стандарти публічного управління, оскільки вони є залежними від специфічних особливостей правових систем, зафіксованих в різних нормативних документах, засновані на звичаєвому праві й традиціях у сфері публічного управління, є складником організаційних структур і відображаються в деталізованих процедурах європейських держав. Вбачається важливим виокремити стандартизовані вимоги організації публічного управління в державах Європейського Союзу, зокрема:

- а) націленість на задоволення публічних інтересів та впровадження ідеології соціально відповідальної держави;
- б) налагодження стандартних європейських форм з приводу взаємодії інститутів громадянського суспільства із публічним управлінням;

в) організація публічного управління згідно принципу верховенства права та демократизму;

г) системність правового забезпечення публічного управління (наявність відповідних системних нормативних актів щодо процедур публічного управління)» [108].

Європейська інтеграція наразі спричинена низкою різнопланових чинників, викликів та загроз зовнішнього й внутрішнього плану, з-поміж котрих динамічність і непрогнозованість світових політико-економічних процесів, зростаюче протистояння між світовими центрами впливу, нагромадження кризових феноменів на території Європейського Союзу і внутрішні проблеми країн-членів. У той же час процес євроінтеграції – одна з ознак провідної тенденції нинішнього зростання – поглиблення всесторонньої взаємозалежності держав, насамперед їх економік і культурно-ціннісних основ різних національних спільнот. Відповідно до оцінок експертів, «найскладнішим сектором впровадження європейських реформ є верховенство права, а друге місце відводиться сектору «Довкілля і зміні клімату». Третє місце посідає реформа публічного управління. Таким чином, це свідчить про складність втілення реформ, а тому трансформація та вдосконалення адміністративних структур/практик вважається складним завданням» [115].

Процес євроінтеграції України ставить вимогу щодо реалізації масштабних реформ, націлених на узгодженість із європейськими стандартами, такими як демократія, верховенство права та ефективне публічне управління. Однак втілення цих реформ наштовхується на ряд послідовних проблем, які гальмують процес інтеграції і формують виклики для внутрішньополітичної стабільності.

Інтеграція в світову спільноту змушує Україну обирати утворення нової моделі розвитку й публічного управління. Зокрема, «основними політичними вигодами поступової євроінтеграції України є зміцнення стабільності демократичної політичної системи (її інститутів), модернізація законодавчого

поля і забезпечення прозорості національного законодавства, поглиблення культури демократії тощо. Для нашої держави інтеграція до ЄС виражається також значимістю зміцнення національної безпеки та безпеки громадян, зміцнює взаємини, що відповідають національним інтересам країни» [164].

Варто погодитись з науковцями, що «перспективи впровадження європейських стандартів управління в Україні досить високі, особливо з огляду на прагнення країни інтегруватися до Європейського Союзу та підвищити конкурентоспроможність. Основні аспекти таких стандартів включають прозорість у публічному управлінні, антикорупційні механізми, посилення прав громадян і бізнесу, а також децентралізацію. Важливим елементом є також розвиток управління за допомогою цифрових технологій, що дозволить ефективніше надавати послуги. Виклики включають потребу в значних ресурсах і подоланні бюрократії, але з чіткою стратегією ці стандарти можуть бути успішно імплементовані» [190].

З метою усунення головних проблем розвитку публічного управління у контексті євроінтеграції, а також для введення дієвої державної політики вкрай значуще ще на етапі утворення визначити головні критерії оцінювання її результативності. Це найскладніше питання, бо держава не має досвіду оцінки дієвості державної політики зовсім, а не лише політики європейської і євроатлантичної інтеграції. Державна політика повинна зосереджувати увагу на економічному, соціальному, організаційному, інноваційному й решті аспектів. З огляду на це, основними аспектами ефективного розвитку публічного управління є такі:

1. «По-перше, неможливо розробляти інтеграційну стратегію дій без попереднього визначення пріоритетів розвитку держави, без встановлення конкретних обмежень і орієнтирів (чисельності сил та засобів, обсягів фінансування), без оцінки спроможності наявних сил та засобів виконувати покладені на них функції (не загальною, а конкретних сил і конкретних функцій), без оцінки загроз та їх рівня тощо.

2. По-друге, під час реформування (адаптування або приведення системи державного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції у збалансоване положення) постає проблема вибору з кількох альтернативних рішень. На найвищому політичному рівні вибір полягає у визначенні пріоритетів і стратегічних цілей держави, можливих союзників і стратегічних партнерів, напрямів і глибини співробітництва з міжнародними організаціями, обсягів бюджетного фінансування і матеріально-технічного забезпечення цього співробітництва.

3. По-третє, процес публічного управління механізмами європейської та євроатлантичної інтеграції України має інтеграційний характер. Він передбачає зворотні зв'язки для внесення коректив, якщо в рамках визначених обмежень не вдається забезпечити потрібну ефективність системи публічного управління цими процесами. Коригування може відбуватися також на різних рівнях.

4. По-четверте, оцінка спроможності сил і засобів системи публічного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції виконувати функції і завдання за призначенням, оцінка ризику і можливих наслідків їх невиконання, вибір однієї із кількох альтернатив, обґрунтування тих чи інших змін – усі ці дії передбачають обов'язкове проведення розрахунків. Це не означає, що виключаються якісні оцінки й обґрунтовуються очевидні речі. Суть полягає в тому, що державна політика інтеграції не може ґрунтуватися на вербальних (усних) оцінках кількох експертів. Надто високою є ціна помилкових рішень – ось чому керівники держави не повинні визначати нереальні терміни приєднання (входження) до певних міжнародних структур» [68].

Щодо групи внутрішніх проблем, насамперед зауважимо, що «децентралізація, яка є однією з ключових реформ, хоча і продемонструвала позитивні результати, все ще має низку проблем. Незважаючи на розширення повноважень місцевих громад, спостерігається недостатнє фінансове забезпечення деяких регіонів та нерівномірність розвитку територіальних

громад. Важливим залишається питання контролю за використанням бюджетних коштів та подальшого вдосконалення системи місцевого самоврядування» [178]. Варто також звернути увагу, що «однією з головних проблем є нестабільність політичного середовища, що проявляється у частій зміні урядів, відсутності стратегічної послідовності в ухваленні рішень та конфліктності між різними гілками влади. Відсутність єдності серед політичних еліт щодо пріоритетних напрямів реформ гальмує реалізацію євроінтеграційних ініціатив і може призводити до уповільнення законодавчих змін, необхідних для адаптації національного права до норм Європейського Союзу» [52].

Ю. Ковтун зазначає, що «на сьогодні проблематичним аспектом є недосконалість і суперечливість правових актів, що зумовлюють перешкоди безпроблемній реалізації прав, обов'язків суб'єктів усіх суспільних відносин. Вбачається ефективним методом розв'язання вищевказаної проблеми законодавче урегулювання процесу прийняття нормативних актів суб'єктами правового процесу. Створення національної правової системи згідно європейських норм повинно здійснюватися разом із оновленням та пристосуванням діючої законодавчої бази до правового поля Євросоюзу. Досягнення якісних результатів вбачається можливе за умов злагодженої співпраці між усіма гілками влади» [75].

За твердженням В. Іванюти «однією з ключових проблем є недостатня інституційна спроможність державного апарату. Низька ефективність органів публічної влади, забюрократизованість процесів ухвалення рішень та відсутність належного контролю за виконанням реформ суттєво ускладнюють імплементацію європейських норм. Недостатня координація між державними інституціями та нестабільність політичного середовища призводять до фрагментації реформ та їх низької результативності» [66]. Одним із основних викликів, що також постає у ході процесу трансформації публічного управління є «забезпечення транспарентності діяльності органів публічної влади та місцевого самоврядування, державних установ, закладів та

підприємств тощо. Принцип транспарентності спрямований на створення умов, за яких громадяни матимуть вільний доступ до інформації про рішення та дії органів влади. Також транспарентність є важливою умовою підвищення довіри громадян до влади, особливо в умовах конституційних змін та інституційної трансформації» [28].

При цьому, «реформування судової системи є ще одним викликом. Незалежність судової влади залишається під загрозою через політичний тиск, недостатню прозорість судових процедур та незавершеність реформи кадрового оновлення суддівського корпусу» [61]. Варто зауважити, що «відсутність політичної волі для реалізації ефективних механізмів боротьби з корупцією гальмує процес реформування ключових секторів державного управління» [128]. Незважаючи на здійснення судової реформи, проблема політичного впливу на суддів і вибірковості правосуддя не втрачає актуальності. Європейські партнери акцентують на потребі забезпечення незалежності судової влади, однак її реформування здійснюється поволі, зважаючи на опір зі сторони певних політичних та суддівських кіл.

У свою чергу, «виборча система України також потребує удосконалення відповідно до європейських стандартів. Проблеми, пов'язані з адмінресурсом, підкупом виборців, маніпуляціями під час виборчого процесу та непрозорістю фінансування політичних партій, суттєво підривають демократичні основи держави. Впровадження чесних і прозорих виборчих механізмів є важливим кроком на шляху до інтеграції в європейський політичний простір» [128].

І. Чаплай вказує на те, що у рамках європейських програм формуються не лише загальні вектори функціонування, у котрих потрібно ліквідувати невідповідності зі стандартами ЄС, а також і певні проблеми. З-поміж головних проблем, що стають на заваді реальній адаптації до середовища Європейського співтовариства та котрі вимагають розв'язання, нами встановлені наступні:

- 1) «незадовільний стан сучасного законодавства України стосовно державної служби;

2) відсутність чіткого законодавчого розмежовування політичних та адміністративних функцій у системі публічного управління, що призводить до необґрунтованої плинності кадрів державної служби в залежності від політичних змін;

3) відсутні законодавчо закріплені критерії віднесення до посад державних службовців працівників, які реалізують відповідні державно-владні повноваження, а тому чітко невизначено коло осіб, на яких поширюється законодавство про державну службу;

4) діяльність держслужбовців залишається недостатньо відкритою та прозорою, не створено умов для надійного контролю за такою діяльністю з боку суспільства, що надає додаткові можливості для зловживань, порушень, хабарів, безвідповідальності;

5) низькою залишається якість управлінських послуг, які надаються державними службовцями, відсутні чітко регламентовані процедури та національні стандарти надання таких послуг;

6) недосконалою є система проходження державної служби, а саме система відбору, призначення на посади та просування по службі;

7) не врегульоване питання запобігання конфлікту інтересів на державній службі, тобто розмежування державного і приватного секторів» [188].

У дослідженні О. Борзенко, Т. Бурлай і А. Гритенко зазначено, що «в сучасних умовах основними досягненнями є інтеграція до ЄС, зростання торговельних потоків, підвищення стійкості до внутрішніх криз та адаптація управлінських механізмів. Водночас зберігаються значні виклики, зокрема деіндустріалізація, макроекономічна нестабільність, структурні дисбаланси у зовнішній торгівлі та уповільнена конвергенція з європейським простором. Виконання Угоди про асоціацію ЄС відбувається в умовах інституційних труднощів. Відновлення економічної суб'єктності України та її повноцінна інтеграція до ЄС можливі лише на засадах соціальної справедливості та системних трансформацій» [214].

Цифрова трансформація управлінських процесів – один із найбільш значущих складників нинішніх реформ. Інноваційні технології вводяться, щоб оптимізувати діяльність державних органів, поліпшити якість надання послуг і збільшити прозорість публічного управління. Застосування комплексних систем управління дає можливість покращити результативність державної політики на всіх рівнях. Однак одним з основних викликів продовжує залишатися недостатній ступінь цифрових навичок з-поміж державних службовців, через що гальмується введення сучасних рішень. О. Кушніренко та Є. Кушніренко додають, що «окреме місце у науковому дискурсі займає проблема цифрової трансформації та цифрової автономії України як стратегічного напрямку євроінтеграції. Тому існує необхідність формування незалежної цифрової інфраструктури, що забезпечить суверенітет країни у сфері інформаційних технологій та сприятиме гармонізації цифрового простору з європейським ринком. Цифрова автономія України є стратегічним напрямом інтеграції до ЄС, що робить акцент на важливості формування незалежної цифрової інфраструктури, що забезпечить суверенітет країни у сфері інформаційних технологій» [93]. О. Захарчук долає, що «інформаційна безпека також є важливим аспектом реформ. Зовнішній вплив, зокрема інформаційні атаки, пропаганда та дезінформація, спрямовані на дестабілізацію внутрішньополітичної ситуації, перешкоджають формуванню стабільного політичного середовища та впровадженню євроінтеграційних ініціатив» [63]. Крім того, «важливим викликом є забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних у цифрових системах управління фінансами. Це актуалізує потребу впровадження сучасних протоколів безпеки та постійного моніторингу інформаційних систем. Крім того, важливо забезпечити відповідність українських стандартів захисту даних європейським нормам, зокрема Загальному регламенту про захист даних (GDPR), що є умовою для дальшої інтеграції України до цифрового ринку ЄС» [77].

Варто зауважити, що «Україна, незважаючи на впровадження комплексних реформ у сфері антикорупційної політики та публічного управління, стикається з низкою структурних перешкод на шляху євроінтеграції. Спрямованість на децентралізацію та цифровізацію, зокрема створення мережі центрів надання адміністративних послуг і перехід до електронного архівування, хоча й демонструє поступ, проте недостатня швидкість адаптації законодавства та управлінських механізмів до європейських стандартів все ще стримує реформаторські процеси. Антикорупційні ініціативи, зокрема розширення повноважень контролюючих органів та введення електронних декларацій, хоча й призвели до певних покращень, однак залишкові проблеми у сфері корупції вказують на глибші системні недоліки» [166].

І. Єріна додає, що «серйозною перешкодою залишається проблема корупції, яка знижує ефективність публічного управління та підриває довіру громадян до політичних інституцій. Незважаючи на створення антикорупційної інфраструктури, зокрема таких органів, як НАБУ, САП та НАЗК, ефективність боротьби з корупцією залишається низькою. Політичний вплив на антикорупційні органи та відсутність належної судової відповідальності для високопосадовців послаблюють результати реформ у цій сфері» [61]. Варто зазначити, що «Руйнівні здібності корупції найбільш відображаються на економічних складниках, адже вони залежать від правової та інституційної бази, якості публічного управління та чинного політичного режиму. Відсутність державної стабільності, низька якість правового підґрунтя породжують сприятливе середовище для розвитку корупційних діянь, які своєю чергою ведуть до постійних криз» [55]. А. Дикий та К. Наумчук додають, що головна загроза погіршення відносин з Європейським Союзом полягає не лише в укоріненні корупції, але й включає:

- «зменшення інвестиційного потоку в країну в результаті завищення загальновиробничих витрат на корупційну невизначеність;

- скорочення витрат на освітню сферу та сферу охорони здоров'я (це явище є найбільш поширеним, адже маніпуляції можливі різноманітні);
- збільшення державних інвестицій у проекти, які вигідні посадовцям;
- занепад державної інфраструктури та державних інвестиційних проєктів;
- зниження % податкових надходжень через корумпованість митниць» [55].

І. Чаплай також додає, що «відсутність достатньої відкритості і прозорості у функціонуванні органів публічної влади призводить до більших проявів корупції та зловживань у сфері державної служби. Щодо побудови системи управління конфліктом інтересів та запобігання корупції на державній службі, то, в першу чергу, необхідно впровадити нове антикорупційне законодавство та забезпечити діяльність спеціально уповноваженого органу (особи) з питань антикорупційної політики. Разом з тим, досягти ефективності запобігання корупції неможливо без побудови відповідної системи професійного навчання державних службовців з питань запобігання та протидії корупції» [188].

Отже, названі загрози виражають стан, через який погіршується імідж країни для партнерів, що є членами Європейського Союзу. В той же час Україну можуть розглядати не як стратегічного партнера, а як державу, багату на сировину й матеріали. Інтерес держави може утворюватися як наслідок взаємодії, протидії та конфлікту публічного інтересу держави й інтересів громадянського суспільства, через це продовження співробітництва із Європейським Союзом не можливе без ослаблення впливу корупційних феноменів, боротьба з котрими має бути державною вимогою в Україні. На жаль, переважна частина корупційних проявів – ідеологічна, вона здійснює спотворення публічного управління та загрожує національним інтересам.

Наступною значущою групою проблем, що постали на шляху до євроінтеграції, вважаються зовнішні проблеми. Після початку повномасштабної війни можливо прослідкувати поляризацію поглядів на

інтеграційні й дезінтеграції процеси. Зокрема, переважна частина європейської політичної еліти консолідується довкола допомоги Україні, менша частина, переважно представники радикальніших рухів, в котрих відцентричні настрої, протестують проти підтримки України і пролонгації наступних дезінтеграційних процесів.

Наприклад, «зважаючи на відцентричні процеси в ЄС, можна виділити проблему механізму консенсусного ухвалення рішень. Так, даний механізм доволі часто гальмує необхідні рішення, які потрібно прийняти швидше. Часто між інтересами країн виникають певні розбіжності, які сильно затримують вирішення питання, а якщо і приводять до консенсусу то із значними поступками із обох сторін» [208]. Зазначена поляризація поглядів у європейському політикумі в умовах повномасштабної війни зумовлює виникнення низки суттєвих зовнішніх проблем для України на шляху до євроінтеграції:

1. Непослідовність політичної підтримки, що означає існування різних поглядів серед європейських еліт утруднює створення єдиної і стабільної політики підтримки України, що здатне спричинити коливання під час ухвалення стратегічних рішень.

2. Уповільнення євроінтеграційних процесів, що чинить спротив певних політичних сил зростанню Європейського Союзу чи підтримці України, що має здатність гальмувати переговорні процеси і здійснення потрібних реформ.

3. Посилення впливу популістичних і євроскептичних сил означає радикальні політичні рухи здатні застосовувати питання допомоги Україні, щоб мобілізувати електорат, що негативним чином впливає на єдність ЄС.

4. Ризики зменшення фінансової та військової допомоги, оскільки у випадку зміцнення позицій опонентів підтримки України ймовірно зменшення чи перегляд масштабів міжнародної допомоги.

5. Формування негативного інформаційного фону, що включає проблему розповсюдження дезінформації і маніпулятивних наративів

стосовно України здатне здійснювати вплив на думку громадськості у державах Європейського Союзу.

6. Зростання геополітичної невизначеності, означає відсутність спільної позиції з-поміж європейських країн утруднює передбачення наступного зростання інтеграційних процесів.

7. Ускладнення дипломатичної взаємодії, що означає, що Україна мусить виявити додаткові зусилля, щоб підтримати міжнародну коаліцію і переконати певні держави в доречності подальшої інтеграції.

8. Ризики фрагментації європейської єдності, що передбачає внутрішні протиріччя у Європейському Союзі здатні послаблювати його як інтеграційне об'єднання, що має опосередкований вплив на перспективи членства України.

9. Залежність від внутрішньополітичних процесів у країнах ЄС, оскільки результати виборів і зміна урядів у країнах-членах здатні суттєво змінювати ступінь підтримки України.

Отже, зовнішні проблеми, спричинені поляризацією позицій в Європі, формують додаткові виклики для сталого й прогнозованого руху України в напрямку до європейської інтеграції.

Зауважимо, що «сучасна Україна перебуває на етапі фундаментальних перетворень системи публічного управління, обумовлених як внутрішніми потребами модернізації, так і зовнішніми викликами. Війна, що розпочалася внаслідок воєнної агресії Російської Федерації, створила безпрецедентні умови для функціонування управлінських систем, висунувши на перший план питання безпеки, ефективності функціонування державних інституцій та органів місцевого самоврядування в контексті їхньої спроможності забезпечувати базові потреби суспільства» [184]. Так, «сам стан війни потребує постійної концентрації ресурсів у різних сферах, які забезпечують безпосереднє виживання України. Зокрема на воєнні потреби виділяється більшість фінансово-економічних, кадрових, політико-дипломатичних ресурсів тощо. Разом із тим, реформування потребують доволі проблемні галузі внутрішньої політики України, вирішення яких затягнулось на довгий

час. Наприклад, через це українська влада вже декілька разів переносила орієнтовний термін виконання рекомендацій Єврокомісії щодо реформ» [70].

Як зазначають Л. Соколів, К. Мануїова, Ю. Норчук, В. Мирошничко, «попри суттєвий прогрес у приведенні національного законодавства у відповідність до норм ЄС, реалізація євроінтеграційних реформ в Україні залишається складним завданням, особливо в умовах повномасштабної війни. Наша країна демонструє значну адаптованість до європейських норм, хоча внутрішні виклики, воєнний стан та зовнішні труднощі продовжують уповільнювати цей поступ. Багаторічна війна спричинила не лише руйнування інфраструктури, а й значне навантаження на державні інституції, що ускладнює ефективне впровадження реформ. Економічна трансформація ускладнюється структурними бар'єрами та обмеженим доступом до інвестицій, тоді як соціальні зміни зіштовхуються з недостатнім рівнем залученості громадськості та низькою обізнаністю населення про переваги євроінтеграції» [166]. Таким чином, є потреба узгоджених реформ, націлених на усунення цих перепон і формування підґрунтя для стабільного інтеграційного процесу.

Автори також наголошують, що «бюрократичні перепони, нестача фахівців з євроінтеграції залишаються не розв'язаними проблемами, що потребують комплексного вирішення. Для України в умовах кризи ключовим завданням стає приведення національних правових норм в сферах безпеки, фінансів та правосуддя в гармонію з європейськими вимогами. Для України одним із ключових завдань є приведення національних законів та регуляцій у сферах безпеки, фінансів та правосуддя на рівень європейських стандартів, особливо у кризових ситуаціях пов'язаних з війною, реалізація цифрових ініціатив та впровадження реформ у сфері митного і судового законодавства» [166]. Проте політична нестійкість, вимушені міграційні процеси і потреба повоєнного відновлення країни утворюють новий порядок денний для адаптації інституцій України до європейської системи управління.

На тлі євроінтеграційних прагнень і з початком повномасштабної війни з РФ в Україні було започатковано регулярне узгодження вітчизняного законодавства із нормативною основою ЄС. Щоб набути повноцінного членства з Європейським Союзом, Україна повинна здійснити гармонізацію вітчизняного законодавства згідно з європейськими стандартами, в тому числі в основних галузях, як правосуддя, основні права і, крім того, свобода й безпека. В той же час перед згаданим процесом постає низка викликів, в тому числі потреба утвердження верховенства права, комплексної реформи судової системи, посилення антикорупційних інструментів та забезпечення прав людини. Експерти GIZ підкреслили, що «обмежений досвід уряду нашої держави змушує звертатися до прикладів країн-кандидатів для удосконалення координації та планування переговорних процесів, які зараз активно розробляються на високому політичному рівні» [233].

На думку Д. Сухого, у воєнний період механізми публічного управління пристосовуються до нової дійсності, в залежності від регіону й обставин. До викликів введення європейських стандартів управління в Україні потрібно зарахувати такі:

- «політичні – нестабільність політичної системи, корупція, бюрократія;
- економічні – фінансова криза, інфляція, низька купівельна спроможність;
- соціальні – опір змінам, низький рівень довіри до інституцій, відсутність кваліфікованих кадрів;
- культурні – консерватизм, патерналізм, відсутність підприємницького духу» [170].

Т. Кондратюк вказує на низку проблем у публічному управлінні, таких як «недосконале законодавство, кадровий дефіцит, непрозорість і відсутність чіткого розмежування між політичною та управлінською сферами. Ці недоліки залишаються актуальними навіть під час війни і можуть викликати кризу управління, що, в умовах зовнішнього агресора, загрожує паралізувати

державні інститути» [80]. Варто зауважити, що «досвід пандемії COVID-19 навчив державних службовців ефективно працювати дистанційно, що є важливим у сучасних умовах. Організація навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців також стає ключовим елементом, оскільки війна ставить перед ними нові, незвичні задачі. На місцевому рівні зростає актуальність навчання щодо роботи з внутрішньо переміщеними особами, гуманітарної допомоги та цивільного захисту» [170]. Крім того, «законодавчі ініціативи дозволяють гнучке працевлаштування нових фахівців без конкурсів під час воєнного стану. Це сприяє залученню нових кадрів для вирішення нагальних проблем та забезпечення ефективної роботи публічного управління під час війни» [170].

Крім того, «викликом для публічних реформ є також інформаційна війна та вплив проросійських наративів, що намагаються дестабілізувати суспільно-політичну ситуацію в Україні. Європейська інтеграція супроводжується протидією зовнішніх та внутрішніх сил, які намагаються дискредитувати реформаторські процеси та посіяти сумніви щодо їх доцільності» [178]. А. Миколук з цього приводу зазначає, що «війна завжди приносить нові виклики, які підсилюють існуючі кризи та породжують нові проблеми. Для забезпечення стабільного функціонування держави, система публічного управління має працювати ефективно, аби зовнішня загроза не спричинила внутрішнього колапсу. Структури публічного управління стали більш гнучкими та оперативними для швидкого реагування на виклики. В цьому контексті публічне управління визначається як механізм формування та реалізації публічної політики, що відповідає за регулювання, удосконалення управлінських форм і методів та захист прав громадян» [109].

У табл. 2.6 згрупуємо основні проблеми розвитку публічного управління в Україні під впливом євроінтеграційних процесів. Як бачимо, спостерігається наявність двох взаємопов'язаних груп проблем розвитку публічного управління в Україні: системних, спричинених євроінтеграційними процесами, і додаткових, зумовлених обставинами воєнного стану. Подібна

класифікація дає можливість більш ґрунтовно дати оцінку характеру перетворень, які здійснюються у системі публічного управління, і, крім того, окреслити головні вектори її адаптації до викликів на сучасному етапі.

До першої групи належать базові проблеми, котрим властиві довготривалість, структурність та які мають прямий зв'язок із потребою адаптації національної системи управління до стандартів Європейського Союзу.

Таблиця 2.6

**Проблеми розвитку публічного управління в Україні під впливом
євроінтеграційних процесів**

Проблема	Коротка характеристика	Вплив на систему публічного управління
Невідповідність нормативно-правової бази стандартам ЄС	Частина законодавства не відповідає стандартам <i>acquis communautaire</i> , а також характеризується прогалинами та колізіями	Сповільнює інтеграційні процеси, знижує ефективність реформ
Інституційна слабкість органів влади	Недостатній рівень спроможності органів публічної влади у частині впровадження європейського досвіду	Знижує якість управлінських рішень, обмежує можливості для ефективної реалізації реформ
Корупція та низький рівень прозорості	Поширеність корупційних практик та недостатність відкритості у діяльності органів публічної влади	Знижує довіру громадян і міжнародних партнерів
Недостатній рівень професійної підготовки кадрів	Обмеженість компетентності державних службовців щодо питань європейської інтеграції	Гальмує адаптацію до стандартів Європейського Союзу
Стримана цифровізація публічного управління	Недостатність розвитку електронного урядування та інтеграції цифрових сервісів	Знижує ефективність управління та доступність послуг
Слабка координація між органами влади	Неузгодженість дій між представниками влади, що функціонують на різних рівнях та гілках влади	Призводить до дублювання функцій, знижує ефективність використання ресурсів
Низький рівень участі громадянського суспільства	Обмеженість залучення громадянського суспільства до процесів ухвалення рішень	Знижує якість публічної політики та її легітимності
Фінансові обмеження	Недостатність бюджетних ресурсів, необхідних у процесі реалізації реформ	Призводить до неповної реалізації ініціатив щодо європейської інтеграції

Проблеми розвитку публічного управління, пов'язані з повномасштабним вторгненням росії на території України		
Руйнування інфраструктури	Наявність значних пошкоджень на об'єктах державного управління, комунікаціях та в енергосистемах	Ускладнює надання публічних послуг та перешкоджає нормальному процесу реалізації управлінських функцій
Міграція населення та кадровий дефіцит	Поширеність масового переміщення населення, мобілізації, виїзду фахівців закордон	Знижує кадровий потенціал органів влади
Посилення централізації управління	Централізація владних повноважень у зв'язку з воєнними потребами	Обмежує автономію місцевих органів влади та органів місцевого самоврядування
Обмеження демократичних процедур	Наявність тимчасового обмеження виборів, доступу до інформаційних баз даних та обмеженої публічності	Знижує рівень демократичності управління
Зростання навантаження на органи влади	Необхідність одночасного вирішення проблем у безпековій, соціальній і економічній сферах	Перевантажує систему публічного управління
Проблеми кібербезпеки	Наявність значної кількості кібератак на електронні ресурси державних інформаційних систем	Збільшує ризики втрати даних і призводить до порушення функціонування сервісів
Залежність від міжнародної допомоги	Значущість потреби у фінансовій та технічній підтримці іноземних партнерів	Спричиняє негативний вплив зовнішніх акторів на формування публічного управління
Ускладнення стратегічного планування	Невизначеність та швидкоплинність зовнішніх та внутрішніх умов публічного управління	Змушує приймати управлінські рішення тільки на короткострокову перспективу
Психологічне навантаження на державних службовців	Поширення стресових факторів, вигорання, роботи в кризових умовах	Знижує продуктивність та якість управління
Порушення логістичних та управлінських зв'язків	Зростання перебоїв у комунікаціях між регіонами та органами влади	Ускладнює координацію та реалізацію публічного управління

Джерело: згруповано автором

Насамперед мовиться про невідповідність нормативно-правової бази *acquis communautaire*, через що ускладнюється гармонізація законодавства й гальмується динаміка реформ. Вагомий стримуючий фактор, крім того, інституційна слабкість органів публічної влади, що відображається в недостатній здатності щодо результативного введення європейського досвіду

управління. Великий негативний вплив здійснює збереження корупційних ризиків і низького рівня прозорості, що послаблює довіру як громадян, так і міжнародних партнерів. Ускладнюється додатково стан через недостатній ступінь професійної підготовки держслужбовців, стриману цифровізацію управлінських процесів, низьку міжвідомчу координацію, обмежене залучення громадянського суспільства й фінансову обмеженість. В комплексі зазначені проблеми створюють системну основу, що формує результативність втілення євроінтеграційного курсу України.

Друга група проблем має ситуативний, кризовий характер і виникла або суттєво загострилася внаслідок повномасштабного вторгнення. Знищення інфраструктури й порушення логістичних зв'язків значно стримують функціональні змоги органів влади і роблять складнішим надання публічних послуг. Поголовна міграція громадян, мобілізаційні процеси і відтік кваліфікованого персоналу спричиняють ослаблення кадрових ресурсів системи управління. У той же час інтенсифікація централізації управління, спричинена воєнними потребами, супроводжується зменшенням автономії місцевого самоврядування, а стримання демократичних процесів – ослабленням ступеня відкритості й підзвітності влади. Додатковими викликами є збільшення навантаження на органи влади, підвищені ризики в секторі кібербезпеки, залежність від міжнародної підтримки фінансового і технічного характеру і, крім того, утруднення процесів стратегічного планування на тлі значної невизначеності. Не менш значущим вважається чинник психологічного навантаження на держслужбовців, що здійснює вплив на якість управлінських рішень.

Підсумовуючи усе вищесказане, можемо зробити висновок, що перетворення системи публічного управління України під впливом євроінтеграційних процесів, здійснюється не еволюційним способом, а в турборежимі, як відповідь на інтегровані внутрішні й зовнішні виклики. Це можна пояснити одночасним тиском на систему публічного управління таких ускладнених негативними ефектами викликів, як демографічна криза,

економічна нестійкість і знищення економічної і соціальної інфраструктури. Все перераховане, безперечно, потребує термінових заходів щодо адаптації системи публічного управління до обставин воєнного стану і майбутньої післявоєнної відбудови. Іншими словами, актуальною стає потреба пошуків і обґрунтування нових теоретичних підходів щодо трансформації системи публічного управління в Україні, котрі мають ґрунтуватися на принципах комплексності і, крім того, зважати на історичний зміст і характер національного виміру згаданої управлінської проблеми в аспекті перспективи європейської інтеграції України до держав Європейського Союзу. Вдале втілення цієї трансформації – головна передумова гарантування сталого зростання України, покращення благополуччя її громадян і утвердження позицій української держави на світовому рівні. В цілому євроінтеграція залишається динамічним, непростим процесом, що потребує безперервного покращення і адаптації до змінних обставин. Зважаючи на низку вагомих проблем, Європейський Союз – значущий форум співпраці і зближення держав Європи для гарантування миру, стійкості, процвітання на континенті.

Висновки до розділу 2

1. З'ясовано, що механізми реалізації та розвитку публічного управління в Україні є комплексною системою взаємопов'язаних елементів – нормативно-правового, організаційного, фінансового, інформаційно-аналітичного та кадрового, – котрі в комплексі гарантують утворення і реалізацію державної політики. Їх результативність значним чином залежить від злагодженості дій інституцій, чіткого розмежування повноважень, відповідного забезпечення ресурсами й спроможності системи пристосуватися до новітніх викликів, в тому числі умов воєнного стану, а також євроінтеграційних процесів. У той же час дослідження демонструє існування ряду системних проблем, що стримують розвиток публічного управління, зокрема: фрагментарність та нестабільність законодавства, недостатня

координація між рівнями влади, бюрократизація управлінських процесів і, крім того, дублювання функцій та розмитість відповідальності. Значними продовжують залишатися проблеми обмеженості коштів та нерезультативності їх застосування, нерівномірності розвитку територій в результаті децентралізації і, крім того, існування ризиків корупційного характеру, які послаблюють ефективність державних програм. Також значними викликами вважаються недостатній ступінь цифровізації й інтеграції інформаційних систем, низька аналітична здатність певних органів влади і, до того ж, проблеми кадрового забезпечення, в тому числі брак кваліфікованого персоналу, слабка мотивація працівників і вплив політичних факторів на кадрові процеси. Існування неформальних (тіньових) практик додатково послаблює результативність офіційних механізмів управління.

2. Аналіз тенденцій розвитку публічного управління в Україні під впливом євроінтеграційних процесів засвідчує їх комплексний і взаємопов'язаний характер. Ключовим напрямом є гармонізація законодавства з нормами ЄС, що формує основу для модернізації системи управління. Водночас впровадження принципів належного врядування та посилення ролі громадянського суспільства сприяють утвердженню демократичної, відкритої та підзвітної моделі управління. Децентралізація і розвиток місцевого самоврядування забезпечують підвищення ефективності управління на місцях, тоді як цифровізація публічного управління оптимізує адміністративні процеси та підвищує доступність послуг. Поряд із цим, професіоналізація державної служби та антикорупційна трансформація зміцнюють інституційну спроможність і довіру до влади. Інтеграція принципів сталого розвитку орієнтує державну політику на довгострокову збалансованість, а адаптація до умов криз і воєнного стану забезпечує гнучкість і стійкість системи управління. У сукупності ці тенденції визначають поступове наближення публічного управління України до європейських стандартів.

3. Виявлено, що перетворення системи публічного управління України під впливом євроінтеграційних процесів, здійснюється не еволюційним способом, а в турборежимі, як відповідь на інтегровані внутрішні й зовнішні виклики. Це можна пояснити одночасним тиском на систему публічного управління таких ускладнених негативними ефектами викликів, як демографічна криза, економічна нестійкість і знищення економічної і соціальної інфраструктури. Все перераховане, безперечно, потребує термінових заходів щодо адаптації системи публічного управління до обставин воєнного стану і майбутньої післявоєнної відбудови. Іншими словами, актуальною стає потреба пошуків і обґрунтування нових теоретичних підходів щодо трансформації системи публічного управління в Україні, котрі мають ґрунтуватися на принципах комплексності і, крім того, зважати на історичний зміст і характер національного виміру згаданої управлінської проблеми в аспекті перспективи європейської інтеграції України до держав Європейського Союзу. Вдале втілення цієї трансформації – головна передумова гарантування сталого зростання України, покращення благополуччя її громадян і утвердження позицій української держави на світовому рівні. В цілому євроінтеграція залишається динамічним, непростим процесом, що потребує безперервного покращення і адаптації до змінних обставин. Зважаючи на низку вагомих проблем, Європейський Союз – значущий форум співпраці і зближення держав Європи для гарантування миру, стійкості, процвітання на континенті.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ ПІД ВПЛИВОМ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

3.1. Імплементация європейського досвіду розвитку публічного управління у вітчизняній практиці

Враховуючи те, що нині активно відбуваються трансформаційні процеси, спричинені глобалізацією, цифровізацією та євроінтеграційним курсом України, особливо актуальним стає необхідність модернізувати систему публічного управління. Обрання за орієнтир європейських стандартів публічного управління являє собою основний фактор, завдяки якому органи публічної влади зможуть працювати більш ефективно, будуть забезпечені прозорістю, підзвітністю та орієнтованістю на виконання потреб населення.

Імплементация європейського досвіду розвитку публічного управління означає не тільки те, що будуть запозичені певні механізми й практики, а й за європейським зразком будуть ґрунтовно трансформовані інституційні засади, культура управління й інструментарій, завдяки якому ухвалюються рішення. Разом з тим під час імплементации європейського досвіду в Україні з'являється ряд проблем, приміром, потреба враховувати національні особливості, те, якими інституційним потенціалом володіють органи влади, та кризові явища, які спричинив воєнний стан та соціально-економічна нестабільність і які впливають на всі процеси в країні, а це викликає необхідність в комплексі науково осмислити адаптаційні механізми європейських практик до вітчизняних умов.

Варто зауважити, що «публічне управління в Україні не відповідає європейським стандартам і через це Україна відстає в деяких питаннях розвитку та глобальних реформах в державі. Коли в державі відсутній розвиток, це приводить до серйозних наслідків для суспільства, а саме погіршення рівня життя, державні органи стають більш схильними до

корупційних діянь, публічне управління втрачає «зв'язок» з громадою тощо» [175]. Тому, варто погодитись з Л. Антоною, що «на сучасному етапі розвитку української держави, у контексті процесу євроінтеграції актуальним є виявлення, адаптація і подальша імплементація результативного європейського досвіду запровадження інноваційних механізмів формування лідерства в сфері публічного управління як складової вдосконалення вітчизняної системи публічного управління. У зв'язку із цим, на даному етапі дослідження, проаналізуємо відповідний європейський досвід» [3].

Як відомо, система публічного управління, чинна на нинішній час, переживає стадію реформ, але залишаються невирішеними окремі завдання й проблеми, що терміново мають бути вирішеними або ліквідованими. В разі взяття нами за базу досвіду європейських країн, у нас з'явиться можливість скорішого вдосконалення управлінської національної системи. Неодноразове впровадження досвіду європейських країн за роки, відколи наша держава повернула незалежність, мало різні досвіди, однак саме цей Україна вже готова засвоїти успішно. Вітчизняними фахівцями постійно застосовується європейський досвід, вони співпрацюють з європейськими експертами, розробляючи програми, які мають на меті поліпшити національну систему публічного управління.

На нинішній час у державах Європи послуговуються трьома ключовими формами, якими характеризується публічно-управлінська діяльність:

1. «Англо-американська (англосаксонська) модель характеризується тим, що на всіх субнаціональних рівнях управління функціонують органи місцевого самоврядування, а місцеві органи виконавчої влади загальної компетенції не утворюються.

2. Континентально-європейська (романо-германська) будується на принципі поєднання місцевого самоврядування і місцевого публічного управління (більшість країн континентальної Європи). Існує ієрархічна система управління, в якій місцеве самоврядування є ланкою в системі публічного управління. Також наявна обмежена автономія місцевого

самоврядування, існують інститути державного контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування.

3. Змішана – на деяких рівнях місцевого управління виборний орган може бути і інститутом муніципального виборного управління, і представником державної адміністрації» [129].

Відмінності між зазначеними моделями публічно-управлінської діяльності полягають передусім у співвідношенні публічної влади та місцевого самоврядування, ступені автономії територіальних громад, а також механізмах контролю й організації управління на місцях. Зокрема, англо-американська (англосаксонська) модель характеризується максимальною децентралізацією. Її ключовою особливістю є те, що управління на місцевому рівні здійснюється лише у компетенції органів місцевого самоврядування, не створюючи місцеві органи виконавчої влади, що мають загальну компетенцію, що є показником високого рівня автономії громад, відсутності жорсткої вертикалі підпорядкування та мінімального втручання органів центрального рівня влади у справи місцевого рівня. Держава контролює управління переважно опосередковано, що супроводжується правовим характером. Континентально-європейська (романо-германська) модель, навпаки, основана на взаємодії місцевого самоврядування та державної адміністрації. На даному рівні спостерігається чіткість ієрархії управління, де сукупність органів місцевого самоврядування інтегрована до системи публічного управління. Характерна особливість полягає в тому, що тут присутні представники держави на місцях (префекти, державні адміністрації), якими здійснюється контроль законності діяльності органів самоврядування. Автономність громад у рамках цієї моделі обмежена у порівнянні з англосаксонською моделлю. Що стосується змішаної моделі, то у її рамках поєднується риси обох попередніх моделей. Вона передбачає, що у контексті окремих рівнів управління один і той самий орган або посадова особа можуть виконувати як функції органів місцевого самоврядування, так і функції загальнодержавного публічного управління.

Зазначимо, що «фактична побудова взаємовідносин між центральною та місцевою владою, навіть у межах однієї моделі, має свої специфічні ознаки, які обумовлені історичними, соціокультурними та правовими особливостями. Незважаючи на існування різних особливостей у моделях місцевого самоврядування європейських країн, все ж існують і спільні ознаки, що характеризують децентралізаційні процеси. Зокрема виділяють п'ять основних характеристик, які притаманні децентралізації в європейських країнах: демократизація шляхом розвитку місцевої і регіональної автономії; максимально спрощені підходи до вирішення місцевих проблем; свобода у різних її проявах; забезпечення соціокультурного, мовного і релігійного різноманіття; економічна та політична конкуренція між місцевим, регіональним та загальнодержавним рівнями» [129].

У контексті нашого дослідження розглянемо практичний досвід декількох країн Європи. Зауважимо, що «модернізація державного сектору є метою реформ у більшості країн ОЕСР, як правило, за шістьма основними напрямками: відкритий уряд, підвищення ефективності державного сектору, модернізація підзвітності та контролю, перерозподіл та реструктуризація, використання ринкових механізмів для надання державних послуг, а також організація та мотивація державних службовців. Відповідно до цих міжнародних тенденцій, перший компонент італійської реформи «Модернізація публічного управління» ґрунтується на таких принципах: меритократія і винагорода, колективні переговори щодо оцінки результатів роботи, управлінська відповідальність і дисциплінарні санкції, прозорість і доброчесність. На думку італійських реформаторів, моніторинг ефективності та результативності публічного управління тісно пов'язаний з підзвітністю політичних дій» [38]. Отже, в основі італійської реформи міститься ефективність, якою володіє державний сектор, що полягає в можливості публічного управління оперувати такими основоположними цінностями: прозорістю, доброчесністю, справедливістю та участю, що має на меті

підвищити загальну урядову підзвітність. Так, до напрямків цієї частини реформи можна віднести:

1. «Заслуги. Посилений механізм відбору для економічного та кар'єрного стимулювання з метою винагороди найбільш гідних та кваліфікованих працівників, заохочення відданості справі та запобігання випадкам зловживань.

2. Оцінювання. Система оцінювання діяльності, яка допомагає державним адміністраціям реорганізувати свою діяльність відповідно до поставлених цілей і загальних потреб у вдосконаленні. «Задоволення потреб клієнтів», прозорість та винагорода за заслуги є основними критеріями такої системи.

3. Колективні переговори. Положення будуть приведені у відповідність до тих, що регулюють приватний сектор. Зокрема, додаткові переговори і, як наслідок, додаткова винагорода залежатимуть від досягнення запланованих результатів та економії управлінських витрат.

4. Менеджмент. Зростає значення менеджерів, яким тепер довірено конкретні інструменти, і до яких будуть застосовуватися, зокрема, економічні санкції у разі невиконання ними своїх зобов'язань. Також запроваджено новий набір процедур, що регулюють доступ до вищих управлінських посад.

5. Дисципліна. Спрощено дисциплінарні процедури та запроваджено каталог особливо тяжких порушень, що призводять до звільнення.

6. Добросесність. Створено структуровану програму заходів для запобігання хабарництву та іншим викривленням адміністративних дій через Національну антикорупційну стратегію, до якої залучено всі органи державної влади» [226].

Варто звернути увагу, що «ще у 1991 р. в Сполученому Королівстві Великобританії та Північної Ірландії було розроблено концепцію «Хартії громадян» – спеціальну загальнодержавну програму, що мала за мету підвищення якості державних послуг і вдосконалення організації процесів їх надання. Ця програма встановила основні принципи функціонування

державних установ і організацій, що надають послуги населенню, а також зобов'язання урядових органів у сфері надання публічних послуг» [206]. Хартія громадян передбачає застосування головних принципів, на основі яких провадять свою діяльність державні установи й організації, котрими здійснюється надання послуг населенню, та необхідність публічних органів організовувати, розподіляти й надавати адміністративні послуги. Цими принципами встановлюється чіткість стандартів, які визначають, наскільки якісними мають бути такі послуги, достовірність та повноту наданих відомостей, як має здійснюватися консультування і роз'яснення, наскільки корисними, своєчасними й ефективними вони повинні бути тощо.

При британському уряді створена спеціальна робоча група, яка розробляє заходи, що дозволяють втілювати сучасні технології в систему адміністративного управління, досліджувати, який адміністративний попит мають різні соціальні групи, та робити адміністративні послуги більш якісними. Уряд причетний до створення загальнонаціональної премії «Знак Хартії», що стала дієвим кроком до того, аби публічні послуги були більш якісними, щоб зростала кваліфікація публічних управлінців, поширювався успішний досвід, а владні органи підвищували відповідальність за те, щоб надані управлінські послуги мали належні якісні стандарти.

«Хартія громадянина» характеризується значним впливом на сприйняття в державі публічних послуг. Показово, що вже тридцять років її ключові засади є актуальними. Значною мірою це стосується важливої тези про перебування інтересів громадян, які користуються державними послугами, в зоні особливої уваги тих структур, які надають державні послуги. На наше переконання, наявність цього засадничого принципу в основі реформування публічного управління в Україні, має бути обов'язковою.

Також до дієвих методів реформування публічного управління Великобританії можна віднести створення Білої книги «Модернізація уряду», яка являє собою довгострокову програму оптимізації системи публічного

управління, що здійснюється відповідно до таких п'ятьох пріоритетних напрямів:

- 1) «дотримання комплексного підходу до розроблення державної політики з орієнтацією на загальнонаціональні інтереси й стратегічні пріоритети;
- 2) підвищення відповідальності за надання управлінських послуг;
- 3) реалізація політики, яка створить належне середовище для зростання та можливостей в економіці, а також підвищить продуктивність самого державного сектору, щоб кожна копійка платників податків витрачалася ефективно для досягнення цілей Уряду;
- 4) надання ефективних державних послуг є ключовою частиною програми уряду з підвищення продуктивності та якості життя населення;
- 5) модернізація державної служби шляхом удосконалення системи мотивації персоналу, впровадження систем аудиту тощо» [40].

В той же час, «для забезпечення громадського контролю за процесом виконання програми «Модернізація уряду» британською владою було затверджено норму про обов'язкове і систематичне висвітлення у засобах масової інформації результатів моніторингу її реалізації. Відповідна інформація розміщується й поновлюється на інтернет-сайті уряду Великої Британії» [187].

Як відомо, «у Франції підвищення якості публічних послуг здійснюється шляхом регулярного оцінювання наявної практики їх надання та самої системи публічного управління. Зокрема, для оцінювання якості надання управлінських послуг проводиться конкурс інноваційних ініціатив. Цей конкурс, починаючи з 2003 р., проводиться щорічно, та дозволяє визначити основні здобутки у сферах прийому громадян, управління якістю, партнерства з громадськими організаціями» [40]. Також відомо, що Франція прийняла Хартію Маріанни [223], відповідно до якої здійснюється безпосереднє покращення якості управлінських послуг. Хартія Маріанни є «основним інструментом просування культури гостинності та якості обслуговування в

державі. Документ, спільний для всіх адміністрацій і розроблений спільно з представниками користувачів, відображає прагнення уряду спростити життя французів і надати їм найкращі послуги у відносинах з державою. Хартія Маріанни має на меті гарантувати якість прийому в усіх його формах (фізичний, телефонний, електронний, поштовий). Вона пропагує такі цінності, як ввічливість, доступність, швидкість і чіткість відповідей, а також дух слухання, строгість і прозорість» [223]. Метою документа є те, аби всі урядові відомства вважали спільним завданням, щоб прийом громадян відбувався на високому рівні, а також розробка підходу до системного поліпшення, яким відбуватиметься заохочення адміністрацій, котрими вже здобуті деякі успіхи, й надалі розвиватися, та стимулювання решти долучитися до роботи колег.

При цьому, «подальшим кроком щодо підвищення якості послуг у Франції було створення Комісії з питань якості державних послуг, яка є незалежним органом і складається з досвідчених службовців, до компетенції яких входить внесення пропозицій щодо формування політики уряду з питань якості. Цілями діяльності Комісії є: визначення стійких та зрозумілих вимог для формування системи зобов'язань міністерств і служб; формування дієвої (ефективної та результативної) системи публічного управління; визначення місця споживача; формування культури якості; впровадження в діяльність органів публічної влади системи управління якістю» [46].

Італія, як і низка інших країн, демонструє успішний зразок реалізації децентралізації на рівні місцевих громад та регіонів ще в період, коли відповідне реформування не перетворилося в загальноєвропейський тренд. Зокрема, «в результаті децентралізації в Італії регіональні органи місцевого самоврядування отримали широкі повноваження, зокрема: прийняття регіонального законодавства та адміністративного регулювання; право законодавчої ініціативи на національному рівні; можливість пропонувати референдуми, призначення 3 делегатів для участі у президентських виборах. Відповідні повноваження були передані регіональним радам та регіональним комітетам як виконавчим органам рад, що формуються з членів регіональної

ради. Особливим елементом децентралізації в Італії стало передання органам місцевого самоврядування регіонів (областей) повноважень, які в унітарних державах належать центральним органам законодавчої чи виконавчої влади (в тому числі видання законів), причому здійснене це на рівні конституції, а деталізовані в статуті, що затверджується парламентом Італії; законами такі повноваження можуть бути лише розширені (що й зроблено для областей Сицилія, Сардинія, Трентіно-Альто Адідже, Фріулі-Венеція Джулія та Валле д'Аоста)» [216]. При цьому, «місцеві органи влади Італії наділені правом самостійно встановлювати місцеві податки та збори, які є потужним джерелом фінансування локальних потреб. Італія належить до країн, для яких характерна множинність місцевих податків, зокрема: група прямих реальних податків (на нерухоме і рухоме майно, з власників транспортних засобів, на професію, екологічний тощо), група прямих податків на доходи (прибутковий та на прибуток підприємств), податків на спадщину і дарування, непрямі податки на продаж (роздрібний продаж, продаж спиртних напоїв, на споживання електроенергії та газу, акцизи на бензин, тютюн, спиртні напої), збори і мита» [107].

Доречно розглянути досвід Німеччини, оскільки її розвиток є прикладом для багатьох країн, через успішність трансформації та політичної стабільності. Зокрема, «на сьогодні Німеччина є прикладом реалізації континентальної системи публічного управління у країні з федеративним устроєм. Саме завдяки федералізму в поєднанні з деякими історичними особливостями, зумовили широку компетенцію органів місцевого самоврядування і значну незалежність місцевого самоврядування в цілому. Німеччина формувала власну сучасну модель публічного управління, роблячи акцент на адміністративному реформуванні системи адміністрування шляхом впровадження нових механізмів щодо державного сектору та надання адміністративних послуг для своїх громадян з метою підвистити свій рейтинг діяльності та розвиток на місцевому рівні влади» [175]. Аналіз принципів публічного управління в Німеччині, дає змогу виокремити наступні з них:

- 1) «принцип верховенства права, усі публічні органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування мають діяти відповідно до закону;
- 2) принцип дослідження законодавства інших країн, з метою удосконалення власної законодавчої бази, яка буде повністю відповідати міжнародним та європейським стандартам;
- 3) принцип децентралізації влади – так як Німеччина є федеративною державою;
- 4) принцип прозорості та підзвітності;
- 5) принцип результативності, бо німецькі публічні органи спрямовані на досягнення чітко поставлених цілей в роботі;
- 6) принцип компетентності, професійний рівень підготовки майбутніх державних службовців;
- 7) принцип субсидіарності, впливає з підтримки місцевого самоврядування та надання їм в правах більше автономності тощо» [175].

Крім того відомо, що «до компетенції органів місцевого самоврядування Німеччини відносяться: місцеві податки й збори, питання розвитку місцевої економіки, комунальні служби, служби підтримки громадського порядку, дитячі садочки, школи, лікарні тощо. Фактично місцеве самоврядування охоплює практично всі питання життєзабезпечення населення» [121].

Варто зауважити, що «Конституцією Німеччини закріплені постійно діючі державні органи на федеральному рівні, серед таких: законодавчі - Бундестаг та Бундесрат; виконавчі – Федеральний президент та Федеральний уряд; судові – Федеральний конституційний суд. Органи законодавчої влади федерації беруть участь в ухваленні федеральних законів та здійсненні контролю за виконанням федерального бюджету. Функцією виконавчої влади в Німеччині є виконання законів та постанов держави. А судова функція – наділяє суд правом скасовувати закони, прийняті належним демократичним порядком, якщо суд дійде висновку, що вони суперечать Конституції» [175]. Загалом є помітним, що сучасній формі публічного управління в Німеччині притаманне ефективне державне функціонування, яке гарантує стабільний

розвиток, правопорядок і високий життєвий рівень, враховуючи локальні процеси в межах конкретної окремої федеративної землі.

Як зазначає Я. Білик, «глобалізація, технологічний прогрес та зміни соціальних норм спонукають до істотних змін у публічному управлінні по всьому світу. Центральним елементом сучасного публічного управління є перехід від традиційного бюрократичного підходу до більш гнучких, відкритих та інтерактивних форм управління» [11]. До таких змін варто віднести реформу децентралізацію влади, залучення громадянського суспільства до процесу прийняття рішень та впровадження сучасних технологічних рішень для того, щоб покращити управлінські процеси і забезпечити їх прозорість.

Погоджуємось, що в нинішніх реаліях застосування цифрових технологій сприймається як невід'ємна частина публічного управління. Користування електронними сервісами, автоматизовані адміністративні процеси й можливість цифрової співпраці держави та громадян допомагають підвищувати продуктивність діяльності, яку провадять державні установи. Країни Європейського Союзу займають одну з лідерських позицій у галузі цифровізації публічного управління, адже постійно дбають про розвиток електронного врядування, цифрової ідентифікації, наявність відкритих даних та кібербезпеки. Завдяки опануванню та адаптації практики держав ЄС можливе вдосконалення публічного управління і в Україні. Так, цифровізація публічного управління в країнах Європи перебуває серед головних завдань, спрямованих на розвиток новітніх інституцій публічного управління. Її мета – підвищити ефективність, прозорість та доступність публічних послуг для населення та бізнесових структур. Зробимо короткий огляд ключових напрямків цифровізації в європейських країнах:

1. «Електронне урядування (e-Government)». Багато європейських країн активно впроваджують електронні адміністративні послуги. Наприклад, в Естонії діє система X-Road, що забезпечує взаємодію між державними

установами та громадянами. Данія використовує платформу NemID, яка надає безпечний доступ до онлайн-послуг держави.

2. Цифрова ідентифікація. Надійна система цифрової ідентифікації є основою для розвитку електронних державних послуг. У Швеції використовується BankID, що дозволяє громадянам безпечно користуватися державними та фінансовими послугами. ЄС розробив ініціативу eIDAS, яка регулює електронну ідентифікацію та довірчі послуги.

3. Відкриті дані та прозорість. Європейські уряди активно відкривають доступ до державних даних для підвищення прозорості та сприяння інноваціям. Платформа data.europa.eu надає можливість доступу до відкритих даних державних установ ЄС, що сприяє розвитку стартапів і цифрової економіки.

4. Кібербезпека та захист даних. Зі зростанням цифрових сервісів важливим аспектом є забезпечення кібербезпеки. Загальний регламент захисту даних (GDPR) встановлює високі стандарти безпеки персональних даних, що є взірцем для інших країн світу.

5. Штучний інтелект та автоматизація. Використання штучного інтелекту у публічному управлінні стає все більш популярним. Наприклад, у Фінляндії застосовуються чат-боти для надання адміністративних консультацій, а в Нідерландах штучний інтелект допомагає у прогнозуванні потреб громадян у соціальних послугах» [125].

До переваг цифровізації публічного управління в країнах Європейського Союзу варто віднести «підвищення ефективності та швидкості надання державних послуг, зменшення бюрократії та корупційних ризиків, покращення взаємодії між державою, бізнесом та громадянами та зниження витрат на адміністрування державного сектору. Це розширює спектр можливостей як публічних органів влади, так і господарюючих суб'єктів, покращує результати їх функціонування» [181].

Європейським Союзом активно підтримується ряд цифрових ініціатив публічному управлінні, зокрема через виконання програми «Цифрова

Європа» [151]. Так, «програма «Цифрова Європа» (DIGITAL) спрямована на надання цифрових технологій державним адміністраціям, громадянам і підприємствам та забезпечує стратегічне фінансування в рамках координації Євросоюзу, яке відповідає на ці виклики, підтримує проєкти в ключових сферах цифрового потенціалу та забезпечує широке використання цифрових технологій в економіці та суспільстві» [177]. Україна також долучається до цих ініціатив і для неї це є можливістю додаткового фінансування відповідно до наступних напрямів:

- «цифрові навички;
- хмарні послуги, дані та штучний інтелект;
- високопродуктивний комп'ютинг;
- використання цифрових технологій в суспільстві та економіці» [177].

Загалом, європейський досвід цифровізації публічного управління засвідчує наявність вагомих переваг, які можуть відчути й соціум, і держава. Застосовуючи новітні технології, в публічному управлінні можна досягти більшої ефективності, відкритості й доступності для кожного громадянина. В Україні є шанс використати найкращі європейські досвіди для того, щоб вдосконалити власну систему електронного урядування та цифрову взаємодію держави та суспільства.

Інноваційні рішення у секторі публічного управління в тому числі спрямовані на те, щоб підняти ефективність, реалізуючи різні механізми під час того, як відбувається стратегічне планування. Завдяки цьому управлінські органи володітимуть кращою реакцією на процеси динамічних соціальних та економічних перетворень. Головний акцент робиться не лише на те, щоб покращити внутрішні процеси, а й на те, щоб створити інструментарій, за допомогою якого можна конструктивно співпрацювати з громадськістю та приватним сектором.

Метою таких стратегічних кроків у публічному управлінні є потреба інтегрувати новітні технології, що відіграє роль головного чинника в можливості зробити управлінські процеси більш доступними та ефективними.

Застосування цифрових інструментів, подібних до втілених в Естонії, виступає як чудовий взірець, яким можуть скористатися інші держави, зокрема й Україна. Це відіграє надто важливу роль, якщо взяти до уваги, яким чином цифровізація здійснює революційні кроки стосовно традиційних підходів, що досі діють в управлінських процесах, та що вона спроможна змінити їх у бік більшої відкритості й прозорості. Так, «приклад Естонії, яка стала світовим лідером у сфері електронного урядування, демонструє значення цифровізації у публічному управлінні. Естонська модель базується на широкому впровадженні електронних послуг, що забезпечує прозорість діяльності державних органів і залучає громадян до процесу управління через електронні платформи для голосування, подання заяв та отримання послуг. Україна може використати досвід Естонії для розробки власних ефективних рішень в контексті цифрової трансформації» [196].

Повертаючись до інноваційної проблеми в царині публічного управління, важливим є сприймати їх в комплексі, до якого входять нові ідеї, методи, практики, процеси й технології, що реалізуються, аби публічні інституції могли стати більш ефективними, прозорими та адаптивними до суспільних запитів.

Згідно з досвідом держав Балтії, якраз комплексне користування інноваційними підходами сприяло тому, що були досягнуті значні результати в галузі належного врядування. За даними OECD, «саме в Естонії вперше було впроваджено комплексну модель цифрової взаємодії між державою та громадянами на базі системи X-Road. Ця платформа забезпечує безпечний і швидкий обмін даними між інституціями та дозволяє громадянам отримувати майже всі адміністративні послуги в електронному вигляді» [227]. Іншими важливими інноваціями в Естонії є:

1. «Е-резидентство – програма, що дає нерезидентам можливість дистанційного ведення бізнесу та користування естонськими цифровими сервісами;

2. I-Voting (електронне голосування) – з 2005 року громадяни мають можливість голосувати дистанційно, що суттєво підвищило залученість населення у демократичні процеси;

3. Eesti.ee – централізований портал для отримання адміністративних послуг онлайн (оплата податків, отримання довідок, соціальних послуг)» [96].

Як свідчать результати користування цими інноваціями, опубліковані у звіті Єврокомісії, Естонія демонструє значне зниження бюрократичного навантаження, вона менше витрачає на те, щоб адмініструвати послуги, а громадяни почали більше довіряти інституціям публічного управління.

Як відомо, «Литва також активно впроваджує інновації у сфері прозорості та ефективності публічного управління. Однією з найуспішніших ініціатив є впровадження централізованої системи електронних закупівель (e-Procurement), яка забезпечує прозорість, зниження корупційних ризиків та ефективність використання бюджетних коштів. Серед ключових практик Литви також варто відзначити: Data.gov.lt – платформу відкритих даних, яка забезпечує прозорий доступ громадськості до інформації публічних органів; проєкт «Smart Tax Administration» – цифровізацію адміністрування податків, що значно спростила процедуру декларування і сплати податків для громадян та бізнесу» [229]. При цьому, «Латвія обрала шлях децентралізації та цифровізації публічних послуг як ключову стратегію розвитку. Одним з провідних проєктів є програма «Єдине вікно» (Vienas pieturas aģentūra) – інтегрований підхід до надання адміністративних послуг громадянам в одному місці, що дозволило значно спростити бюрократичні процедури та скоротити час отримання послуг. Важливо також згадати і цифрову платформу Latvija.lv – центральний портал, через який громадяни та підприємці мають доступ до понад 500 публічних послуг онлайн. Впровадження електронного документообігу в публічних установах, що сприяло підвищенню швидкості та якості прийняття управлінських рішень. В результаті цих реформ Латвія значно підвищила оперативність та якість надання послуг, посилила

прозорість влади і зменшила корупційні ризики, що підтверджується звітами Європейської комісії та OECD» [234].

Після того, у 1991 році Латвія здобула незалежність, «Литва та Естонія обрали європейський шлях розвитку, який полягав у поступовій інтеграції до європейських економічних, політичних та безпекових структур. Членство у Європейському Союзі було визначене ключовим зовнішньополітичним пріоритетом цих країн. Офіційні заявки на вступ до ЄС подано у середині 1990-х років: Латвія та Естонія подали заявки в 1995 році, Литва – у 1996 році. Переговорний процес тривав близько семи років і завершився у 2002 році підписанням договору про вступ до Європейського Союзу на саміті у Копенгагені. У травні 2004 року країни Балтії разом з іншими країнами Центральної та Східної Європи офіційно приєдналися до ЄС» [113]. До того, як вступити до Євросоюзу, держави повинні були запровадити відомий «копенгагенський пакет реформ» [224], яким передбачалося охоплення значного спектра змін, починаючи вимогою демократизувати політичні інститути й закінчуючи фундаментальним реформуванням публічного управління, включно з необхідністю оновити законодавство та впровадити прозорі механізми публічного управління.

Так, «важливим чинником успішної інтеграції стало активне використання фінансових інструментів та технічної допомоги ЄС (наприклад, програми PHARE, ISPA та SAPARD)» [29]. Підтримка Європейського Союзу сприяла можливості Балтійських країн здійснити велике покращення інституційного потенціалу, яким наділені органи публічної влади, запровадити новітні технологічні процеси в управлінську систему та зміцнити зв'язок держави й громадянського суспільства. Завдяки інтеграції до ЄС відбулася поява сильного стимулу для того, щоб провести динамічні й ефективні реформи системи публічного управління балтійських країн.

Країни Балтії характеризуються деякими спільними рисами з нашою країною, що дозволяє вбачати в їхньому досвіді релевантність для українських реалій. По-перше – це наявність пострадянського спадку, а саме:

централізованої системи публічного управління, низької якості роботи, яку здійснюють публічні інституції, та значної корупційної складової. По-друге – це потреба провести швидкі й системні реформи, бажаючи увійти в європейський простір. При цьому, «існують і значні відмінності, які слід враховувати у разі адаптації досвіду країн Балтії до України: масштаб країни та складність адміністративно-територіального устрою України значно перевищують країни Балтії; вплив тривалого воєнного конфлікту в Україні, який суттєво ускладнює проведення реформ. Також ключовим чинником є й умови реформ: країни Балтії швидше перейшли до структурних змін і мали ширшу підтримку ЄС уже на ранніх етапах. Однак, незважаючи на ці відмінності, успішні приклади впровадження європейських стандартів публічного управління в країнах Балтії залишаються важливим орієнтиром для реформ в Україні. Успішність цих трансформацій значною мірою зумовлена впровадженням інноваційних підходів до організації публічного управління» [96]. Якраз використання інновацій стало засобом, завдяки якому балтійські країни змінили традиційні адміністративні моделі на гнучкіші, орієнтовані на громадян системи публічного управління.

Варто звернути увагу, що «розвиток лідерства в європейських країнах розглядається в контексті визнання і підтримки публічної служби як конкурентоспроможного, привабливого місця праці, здатного привернути та утримати найкращі кадри, кваліфікованих працівників (*workplace of choice*). Така концепція зумовлює і основні підходи до управління людськими ресурсами публічної служби, які мають сприяти забезпеченню її успіху та впевненого майбутнього. Серед спільних тенденцій у багатьох країнах є те, що більше уваги та часу нині присвячується питанню розвитку лідерів, забезпеченню відкритості, відзначенню та заохоченню результативної діяльності. Розвиток лідерства розглядається крізь призму кращого забезпечення відповідності суспільним інтересам, здатності краще їх представляти та діяти у публічних (національних) інтересах. Деякі країни утворили спеціальні інституції для розвитку лідерства, наприклад, у Швеції –

Національна Рада з питань якості та розвитку (National Council for Quality and Development); інші посилили наголос на питаннях лідерства в існуючих програмах та запровадили нові тренінги для вищого управлінського корпусу. Органи влади також користуються і програмами мережових міжнародних шкіл, наприклад, Європейського інституту державного управління (EIPA) та приватних організацій» [180].

При цьому, «програми розвитку лідерства спираються на інтерактивні методики навчання. Оскільки розвиток компетенцій лідерства неможливий шляхом виключно інформування, формування компетенцій передбачає відповідне ставлення та поведінку, тому, програми навчання та розвитку лідерства носять практично-орієнтований характер» [9]. Разом із тренінгами є підтримка й інших форм та способів, які спонукають людей, зайнятих у структурах публічної влади, розвиватися. Наприклад, вдосконалюються мережі, є можливість переймати досвід, проводяться різноманітні короткі заходи, на які запрошуються гості, обговорюються актуальні питання, надаються індивідуальні консультації, діють менторство й наставництво, працівник може спостерігати, як працюють колеги, що мають інші посади (job shadowing), та ін. Так, «у Швейцарії велика увага приділяється саме правильному початковому відбору фахівців для роботи в системі органів публічної влади. Відбір людей в систему публічного управління в цій країні не базується на іспитах. Кожний рівень муніципального управління наймає людей згідно з місцевими правилами та резюме кандидатів. Відбір відбувається за відкритим конкурсом і співбесідою з майбутнім прямим керівником. Допустима досить велика свобода дій для державних роботодавців. Для рекрутингу досить часто використовуються соціальні мережі (Facebook, Linkedin), а також велика кількість спеціалізованих порталів, спеціально для пошуку працівників органів публічної влади (Federal jobs portal: www.stelle.admin.ch/stelle/fr/home.html). До уваги приймаються також особисті якості та здатність і бажання постійно навчатись. Кожна адміністрація має HR-офіс. Організація OFPER керує федеральною HR-

політикою. Освіту потенційним працівникам можна отримати в 10 швейцарських університетах, 5 з яких є у списку топ 200 університетів згідно з рейтингом Times (Женева, Лазанья, Берн, Цюрих, Базель). Також, популярністю користується спеціалізований інститут публічного адміністрування (IDHEAP)» [195]. Одним із основних елементів інноваційної програми, яка формує лідерство в царині публічного управління Швейцарії, виступає постійне партнерство між органами публічної влади, вищими навчальними закладами, фінансовими інститутами й бізнесовими структурами, завдяки чому в результаті публічне управління стає більш якісним та ефективним.

Галузь публічного управління Нідерландів має дві ключові ознаки: усвідомлення, наскільки важливим є людський капітал та людський фактор; розуміння, що ефективність, з якою працюють органи публічної влади, залежить від того, якою особливою «якістю» володіють їхні посадовці. Зокрема, «кадрова складова системи публічного управління Нідерландів зорієнтована на виявлення та подальший розвиток особистісних якостей працівників, їх відповідну освіту, складання спеціальних іспитів та відповідність додатковим вузько-направленим вимогам для претендентів на найвищі посади в державі» [3].

Утім, «подальша освіта та комплекс тренінгових заходів, що забезпечуються різними суб'єктами, також мають провідне місце всередині даної системи. У подальшій освіті та комплексі тренінгів розрізняють довгострокові програми, спрямовані на певну кар'єру та короткострокові тренінги для конкретної роботи чи аспекту цієї роботи. У цьому спостерігається досить щільний зв'язок і взаємодія між урядом, недержавними організаціями та університетами у підготовці працівників органів публічної влади» [225].

У механізмі, що формує лідерство в сфері публічного управління в Нідерландах, серед інших присутній інноваційний засіб, до якого входять заходи, що сприяють публічності посадовця. Найвищими державними

посадовими особами в активному режимі демонструються ознаки публічного лідерства.

Таким чином, в галузі публічного управління розвиток лідерства позиціонується як дуже актуальне та пріоритетне завдання. Лідерами ініціюються трансформації, вони – основні фігури в успішній реалізації змін. Від того, наскільки вони здатні надавати поштовху до дії законам синергії, залежить успішна управлінська діяльність та зростання управлінської спроможності громадян. Лідерами формується стратегія, встановлюється, якими шляхами вона буде реалізовуватись, тому розвивати парадигми лідерства в публічному управлінні нині надзвичайно важливо, це питання вважається основним у процесі, який покликаний підвищити суспільну управлінську спроможність. Від того, як воно буде вирішене, залежатиме, наскільки стабільно і поступально розвиватиметься держава.

Йдеться не тільки про професійний розвиток людей, які працюють в органах публічного управління, а й про те, щоб створювати групи, до яких входили б працівники, що відповідали б новому типу, для яких їхня справа і їхня держава були б на першому місці, які мали б лідерські якості, були готові до прояву ініціативи, пропонування та реалізації найсміливіших задумів, завдяки впевненості яких інші слідували б їхньому прикладу та рухалися вперед непростю дорогою реформування в країні.

У табл. 3.1 охарактеризуємо найкращий досвід зарубіжних країн, вартий для імплементації на території України.

Таблиця 3.1

Найкращий досвід зарубіжних країн, вартий для імплементації на території України

Країна	Управлінська модель / підхід	Найкращий досвід публічного управління	Цифрові інструменти (що варто імплементувати в Україні)
Великобританія	Англосаксонська	Наявність єдиної платформи публічних послуг, орієнтації на user-friendly сервіси, інтеграції політики та	Реалізація системи єдиного входу (One Login), інтегрованих міжвідомчих сервісів (в Україні поки фрагментовано)

		активне впровадження цифрових рішень	
Франція	Континентальна	Здійснення сильного державного контролю із водночас активним розвитком місцевого самоврядування; функціонування інституту префектів	Функціонування централізованих адміністративних платформ + цифрової ідентифікації (FranceConnect); використання розширеного використання AI у публічних послугах
Італія	Континентальна	Реформа децентралізації з регіональною автономією; здійснення розвитку міжмуніципальної співпраці	Функціонування системи цифрової ідентифікації SPID, реалізація електронних сервісів для громадян та бізнесу; інтеграція регіональних платформ в одну систему
Естонія	Змішана / цифрово-орієнтована	Здійснення повної цифровізації публічного управління, виконання принципу «держава без паперу», забезпечення прозорості даних	Створення системи обміну даними X-ROAD, цифрової ID-карти, е-голосування, здійснення ефективного контролю громадянами доступу до їхніх даних
Литва	Континентальна	Балансування централізації та розвитку місцевого самоврядування; здійснення активної цифровізації публічних послуг	Функціонування єдиної платформи електронних послуг, цифрової ідентифікації, інтеграція реєстрів в одну систему
Німеччина	Континентальна (федеративна)	Наявність федеральної моделі управління, чіткого розмежування повноважень між окремими рівнями влади	Розвиток цифрових муніципалітетів, з високим рівнем захисту даних
Латвія	Змішана	Активний розвиток електронного врядування та забезпечення прозорості	Здійснення електронної ідентифікації, розвиток міжреєстрового обміну даними
Нідерланди	Континентальна (з елементами децентралізації)	Орієнтація на забезпечення відкритих даних, забезпечення партнерства держави і громадян, формування ефективного місцевого управління	Реалізація системи цифрової ідентифікації DigiD, впровадження відкритих державних даних, розробка інтегрованих онлайн-сервісів для громадян

Джерело: згруповано автором

Досвід європейських країн у сфері публічного управління свідчить про наявність різних підходів до процесів, під час яких організовується владна діяльність, але є і спільна тенденція, що полягає в тому, аби орієнтуватися на гарантування ефективності, прозорості та цифровізації. Для нашої країни, де триває активна трансформація системи публічного управління, особливо цінним є можливість поєднати в комплексі інституційні реформи та впровадження інструментарію, яким володіють новітні цифрові технології. У Великобританії створений один з найефективніших взірців клієнтоорієнтованого публічного управління. Акцентується на тому, щоб громадяни мали спрощений доступ до послуг завдяки єдиним цифровим платформам та інтегрованим сервісам. Важливою є практика формування єдиного цифрового середовища державних послуг, де діє уніфікований дизайн та логіка взаємних зв'язків. Україну цікавить можливість розвивати повною мірою інтегровану систему цифрових сервісів, адже нині вона характеризується деякою фрагментованістю реєстрів та платформ. У Франції публічне управління базується на поєднанні централізованого контролю та місцевої автономії. Значна роль відводиться інституту державного нагляду у діяльності органів місцевого самоврядування. Разом з тим у державі відбувається активне втілення в життя цифрових технологій, приміром, системи електронної ідентифікації та елементів штучного інтелекту під час публічних процедур. В українських реаліях важливо посилити інституційну спроможність контролю, одночасно розвиваючи цифрові управлінські механізми.

Досвід Італії переконує в ефективності децентралізації, коли існує регіональна різноманітність. Особливий акцент робиться на тому, щоб розвивати регіональне управління та співпрацю між муніципалітетами. У цифровій сфері головне полягає в тому, щоб запровадити систему, за допомогою якої здійснюватиметься електронна ідентифікація та стане можливою інтеграція послуг на різних владних щаблях. Актуальність цього для нашої країни виявляється в ситуації, коли поглиблюється реформа

децентралізації, а центральні й місцеві владні органи діють все більш узгоджено. Особливе місце займає Естонія, що лідирує у світі в царині цифрового врядування. В основі її моделі лежать принципи повної цифровізації, відкритості даних та міжвідомчої взаємодії через єдину інфраструктуру. Можна говорити про унікальність підходу, який дозволяє громадянам контролювати доступ до своїх персональних даних. В умовах українських реалій має велику перспективу реалізація подібної системи міжреєстрової взаємодії та забезпечення прозорості обробки даних.

У Литві поступово розвивається цифрова держава, в якій основна увага приділяється інтеграції державних реєстрів та спрощенню публічних процедур. У країні відзначається наявність ефективного балансу між управлінською централізацією та місцевим самоврядуванням, що розвивається. Україна може вважати таку практику важливою, беручи до уваги, що цифрові реформи можна запроваджувати поетапно, враховуючи національні спроможності. Німеччина пропонує федеративну модель управління, де повноваження чітко розподілені між владними ланками. Попри те, що цифровізація має поступовий характер, особливий акцент робиться на захисті персональних даних та безпеці інформаційних систем. Для нашої країни актуально реалізувати високі стандарти кібербезпеки та здійснити належне правове регулювання процесів, що відбуваються у цифровому середовищі.

У Латвії відбувається впровадження стратегії, якою передбачена поступова цифрова трансформація, в основі якої містяться доступні послуги і прозора робота владних структур. Важливо, що розвиваються електронна ідентифікація та системи взаємодії між державними органами. Україна може скористатися цим позитивним досвідом, вдосконалюючи існуючі цифрові сервіси та їхню інтеграцію. Нідерланди виступають зразком високого рівня відкритості даних та партнерства між державою і громадянами. В зоні особливої уваги перебуває необхідність розвивати цифрові сервіси, завдяки яким відбувається зручна взаємодія громадян із державою. Україні важливо

реалізувати принципи відкритих даних та залучення громадськості до процесів управління.

У контексті імплементації європейського досвіду для України необхідно: поглибити цифровізацію, створити єдину інтегровану систему державних сервісів, забезпечити прозорість даних, розвивати електронну ідентифікацію та посилити інституційну спроможність органів публічного управління. Одночасно на те, чи буде імплементація успішною, впливає адаптація цього досвіду до національно зумовлених обставин та проблем, які виникли через воєнний стан та вимогу гарантувати інформаційну безпеку.

Зауважимо, що Україною вже напрацьовано багато важливих проєктів, однак їхній рівень ще не відповідає створеного провідними країнами Європи:

1. У «Дії» розміщено Єдиний цифровий портал, однак там бракує окремих послуг, відзначається збереження міжреєстрової фрагментації.
2. Цифрова ідентифікація існує (Дія.Підпис, BankID), але вона не універсальна та не працює повною мірою між секторами, що присутні в Європейському Союзі.
3. Працюють портали державних послуг і міжреєстровий обмін, проте відзначається обмеженість інтеоперабельності, відсутня цілковита автоматизація.
4. Відбувається активний розвиток відкритих даних, однак за рівнем їхнього застосування й того, як відбувається їхня інтеграція, процес відстає від того, яким володіють Нідерланди.

При цьому реалізовано фрагментарно або на початковому рівні:

1. Системи єдиного входу (One Login) в ролі універсальної системи немає (входити можна різними способами, але відсутній єдиний стандарт, який би застосовувався на всіх сервісах).
2. Впровадження інтегрованих міжвідомчих сервісів є точковим, однак немає повної автоматичної взаємодії між органами, якщо громадянин не є учасником процесу (дія принципу “once-only”).

3. Інтеграція регіональних платформ характеризуються слабкістю; у громадах нерідко користуються різними системами.

4. Впровадження цифрових муніципалітетів є нерівномірним, що залежить від стану справ у тій чи іншій громаді.

В то же час, аспекти, що фактично відсутні або недостатньо розвинені в Україні:

1. Повноцінна система типу X-Road (як в Естонії). На українських теренах відсутня захищена інфраструктура, через яку всі реєстри могли б провадити між собою обмін даними.

2. Контроль громадянина за доступом до своїх даних. Немає прозорої системи, завдяки можливостям якої користувачеві було б видно, ким і в який період були переглянуті його відомості.

3. Електронне голосування не реалізоване (з особливою актуальністю постане в післявоєнний час).

4. Обмежене масове використання штучного інтелекту в публічному управлінні; бракує системних рішень, щоб автоматизувати процеси управління.

5. Повна інтеграція реєстрів (єдина екосистема). Нині нерідко фіксується ізолюваність реєстрів або їхня часткова сумісність.

6. Принцип «держава без паперу» проголошено, однак практичне його впровадження є неповним.

Підсумовуючи усе вищесказане, можемо зробити висновок, що імплементація європейського досвіду розвитку публічного управління в Україні – це стратегічно важливий напрям, за яким реформується держава в контексті євроінтеграційних процесів та нинішніх проблем. Проаналізувавши форми та практики, запроваджені провідними європейськими країнами, можна дійти висновку, що підґрунтям якісного публічного управління виступають поєднані децентралізація, прозорість, підзвітність та активне користування цифровими технологіями. В Україні вже очевидний вагомий прогрес у справі реалізації електронного урядування, в тому числі й посередництвом розвитку

цифрових сервісів і платформ, таких, як Дія. Разом з тим передові європейські досвіди тут знайшли переважно тільки часткове втілення або характеризуються фрагментованістю, від чого страждає загальна продуктивність системи публічного управління. До основних проблем можна віднести недостатню інтеграцію державних реєстрів, відсутню єдину систему міжвідомчої взаємодії, обмежений підхід у впровадженні штучного інтелекту, а також недостатність рівня контролю громадян у ході використання їхніх персональних даних. В перспективі розвиток передбачає необхідність сформувати цілісну цифрову екосистему публічного управління, котра насамперед переймається потребами, висловленими громадянами й бізнесовими структурами, у зв'язку з чим має бути реалізований принцип «єдиного вікна», реєстри – характеризуватися цілковитою інтероперабельністю, мусять розвиватися проактивні послуги, забезпечена на високому рівні кібербезпека, а також розширена цифрова участь людей, в тому числі з використанням механізмів, якими володіє електронна демократія.

3.2. Удосконалення механізмів розвитку публічного управління в Україні в умовах євроінтеграції

В період, коли в Україні тривають трансформаційні процеси, особливо важливим видається удосконалення механізмів розвитку публічного управління, що виступає як головний засіб для того, аби допомогти державі продуктивно функціонувати і впровадити стратегічний курс на європейську інтеграцію. У зв'язку з поглибленням співробітництва з Європейським Союзом виникає потреба адаптувати вітчизняну систему публічного управління до низки важливих факторів, серед яких: європейські стандарти, принципи, які забезпечують належне врядування, відкритість, підзвітність та ефективність.

Зважаючи на існування нинішніх викликів, у тому числі наслідків воєнного стану, необхідності після війни відновлювати країну, цифровізувати

суспільні процеси й надавати публічні послуги на більш якісному рівні, стає актуальною потреба модернізувати управлінський інструментарій. Разом з тим входження до європейського простору зумовлює не тільки необхідність імплементувати нормативно-правові акти Європейського Союзу, а й здійснити виконання глибокої інституційної зміни органів публічної влади, потребу розвивати людський капітал, реалізувати інноваційні управлінські практики й технології. З цього погляду особливо важливу роль відіграє формування ефективної системи публічного управління, завдяки якій з'явиться можливість сталого державного розвитку, громадяни більше довірятимуть владі, Україна отримає більш сприятливі умови для того, щоб увійти в європейський політичний, економічний та правовий простір.

Ефективна система публічного управління у контексті євроінтеграції – це така організація та функціонування органів публічної влади, яка забезпечує досягнення стратегічних цілей держави шляхом впровадження європейських стандартів врядування, високої якості публічних послуг і сталого розвитку суспільства відповідно до вимог Європейський Союз. Її сутність полягає не лише в результативності управлінських рішень, а й у відповідності принципам належного врядування, які є базовими для європейського адміністративного простору.

Насамперед зауважимо, що удосконалення організаційного забезпечення публічного управління в умовах євроінтеграції ґрунтується на таких ознаках:

1. Орієнтація на результат і якість публічних послуг. Цією ознакою передбачається переорієнтувати систему публічного управління з процесного підходу (коли процедури виконуються формально) на результативний підхід, під час якого основний критерій полягає в тому, наскільки реального ефекту досягнуто громадянами та суспільством. Мається на увазі, чи стали більш доступними адміністративні й соціальні послуги, чи надають їх протягом меншої кількості часу, чи спростилися процедури та чи мінімізовані бюрократичні бар'єри. Важливо, щоб були впроваджені системи, завдяки яким

можна оцінити якість послуг, мати зворотний зв'язок від населення та користуватися стандартами надання послуг, в центрі уваги яких – користувач із його потребами.

2. Прозорість і підзвітність. Прозорість передбачає, що робота, яку провадять органи публічної влади, відкриті для громадян, зокрема є доступною інформація щодо ухвалених рішень, бюджетних витрат, державних закупівель та результатів політики. Підзвітність означає, що посадові особи й інституції зобов'язані надавати пояснення та обґрунтування своїх дій, а також на них покладається юридична, політична й адміністративна відповідальність за те, якими результатами увінчалася їхня діяльність. Зважаючи на євроінтеграційний контекст, у цих принципах містяться базові вимоги належного врядування, завдяки їм громадяни стануть більше довіряти державі.

3. Ефективність інституцій. Ефективність інституцій передбачає, що публічна влада посередництвом своїх підрозділів досягає поставленої мети, витрачаючи мінімальні ресурси та не дублюючи функції. За таких умов чітко розподіляються повноваження між владними органами, узгоджується їхня діяльність та діють ефективні інструменти, які координують дії центральних, регіональних та місцевих управлінських ланок. Вагомим фактором виступає професіоналізація державної служби, реалізовані КРІ (ключові показники ефективності) та система, завдяки якій можна оцінити, наскільки результативно працюють інституції.

4. Цифровізація управління. Цифровізація означає потребу запровадити в діяльність усіх галузей публічного управління новітні інформаційно-комунікаційні технології. Цим обумовлюється необхідність розвивати електронне урядування, цифрові реєстри, онлайн-послуги, міжвідомчу співпрацю й автоматизацію адміністративної діяльності. Мета цифровізації – зробити так, щоб громадяни та бізнесові структури й держава могли швидше, зручніше й доступнішим шляхом взаємодіяти. Крім того, це знизить

корупційні ризики, адже буде мінімізовано людський чинник. З європейської точки зору такі кроки відповідають концепції цифрової держави.

5. Участь громадян (партисипативне управління). У цій ознаці відображено процес, під час якого громадяни, громадські організації та бізнесові структури беруть участь у діяльності, в ході якої формується, реалізується й оцінюється публічна політика. Таким чином, розвиваються механізми, завдяки яким працюють громадські консультації, електронні петиції, бюджети участі, громадські ради й інші моделі співпраці. Завдяки такому підходу враховуються суспільні інтереси, управлінські рішення стають більш легітимними та розвивається демократичне врядування.

6. Стійкість та адаптивність системи. Стійкість – це ознака системи публічного управління, суть якої полягає у збереженні функціональності в надзвичайних ситуаціях, приміром, коли тривають воєнні дії, відбуваються економічні потрясіння чи соціальні перетворення. Адаптивність означає вміння швидко реагувати на те, що змінюється зовнішнє середовище, ухвалювати гнучкі управлінські рішення та володіти спроможністю оновлювати інституції. В нинішніх реаліях це передбачає і потребу розвивати кризовий менеджмент, цивільний захист і механізми, які дозволять зайнятися післявоєнним відновленням.

На рис. 3.1 запропонуємо комплексну систему оптимізації публічного управління під впливом євроінтеграційних процесів. Для того, щоб посилити глобалізаційні та інтеграційні процеси в Україні, необхідне конструктивне нормативно-правове регулювання, тож насамперед потрібно встановити напрями, відповідно до яких вітчизняна законодавча база буде гармонізована з нормами світового права. Як зазначають Ю. З. Криворучко, Л. М. Тарасюк та Л. С. Герасимюк, «нормативно-правове забезпечення публічного управління буде й надалі розвиватись і вдосконалюватись. Актуальним напрямком розвитку законодавства у цій сфері є стандартизація і деталізація електронних адміністративних послуг, що можна отримати завдяки проєкту Дія. Водночас зі зростанням популярності сервісу Дія та інших подібних

платформ зростає і ризик шахрайства в Інтернеті, а також поширення кіберзлочинності. У цьому контексті ключовим аспектом захисту даних стає надійна електронна ідентифікація. Відповідальний підхід до цих питань є особливо важливим у сфері цифрових публічних послуг та електронного урядування, де громадяни повинні бути впевнені, що їхні персональні дані обробляються відповідно до чинного законодавства про їх захист. Таким чином, подальший розвиток порталу Дія потребує не лише розширення переліку доступних онлайн-послуг, а й вдосконалення нормативної бази, що враховує потреби захисту персональних даних користувачів. Ключовим аспектом цього процесу є забезпечення довіри громадян до електронних послуг, що можливо досягти лише за умови чіткого правового регулювання і дотримання принципів інформаційної безпеки» [221]. Ми вважаємо, що для того, аби забезпечити стабільний розвиток цифровізації публічного управління, необхідно заручитися ключовою в цьому напрямі законодавчою підтримкою.

Під час удосконалення законодавчої бази розвитку публічного управління на території України доцільним є врахування Повідомлення Європейської Комісії про вдосконалення європейського адміністративного простору (Communication on Enhancing the European Administrative Space (ComPAct)) 2023 року, у якому передбачається реалізація трьох векторів [207]:

1. «Програма навичок державного управління. (зокрема, розширити обмін співробітництва в державному управлінні, створити мережу центрів передового досвіду.

2. Спроможність до цифрового десятиліття Європи (підтримка цифрового законодавства та законодавства, пов'язаного з даними, і технологій штучного інтелекту; сприяння сталому та ефективному використанню нових технологій.



Рис. 3.1. Комплексна система оптимізації публічного управління під впливом євроінтеграційних процесів

Джерело: власна розробка автора

3. Спроможність очолити зелений перехід (в тому числі, підтримувати оновлення національних стратегій і планів адаптації до зміни клімату; пропагувати захист від клімату та надавати інші вказівки щодо навколишнього середовища».

Розглядаючи сферу публічного управління, зауважимо, що в Угоді про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони передбачається декілька статей. Але, відповідно до них, відсутня адаптація нормативно-правових механізмів, щоб розвивати публічне управління в цій сфері, вони лише регулюють відповідну взаємодію сторін. Згідно із статтею 446, «сторони сприяють взаєморозумінню та двосторонньому співробітництву у сфері регіональної політики щодо методів формування та реалізації регіональних політик, зокрема багаторівневого управління та партнерства, з особливим наголосом на розвитку відсталих територій та на територіальному співробітництву, при цьому створюючи канали зв'язку та активізуючи обмін інформацією між національними, регіональними та місцевими органами влади, соціально-економічними утвореннями та представниками громадянського суспільства» [202].

На нашу думку, подальша еволюція нормативно-правового забезпечення сфери публічного управління в Україні відбуватиметься шляхом його системного вдосконалення з урахуванням нових суспільних і технологічних викликів. На сучасному етапі ключовим напрямом такого розвитку доцільно вважати уніфікацію та поглиблену регламентацію цифрових адміністративних послуг, що надаються, зокрема, через Дія. Водночас із розширенням використання цифрових платформ спостерігається зростання кількості випадків онлайн-шахрайства та активізація кіберзлочинності. У зв'язку з цим особливої ваги набуває впровадження надійних механізмів електронної ідентифікації як інструменту захисту персональних даних громадян. Забезпечення належного рівня безпеки та

конфіденційності інформації є визначальним фактором довіри населення до системи електронного урядування.

Таким чином, посилення євроінтеграційних процесів в Україні сформувало жорсткі вимоги до модернізації системи публічного управління відповідно до стандартів Європейський Союз та принципів належного урядування. У відповідь на це в державі було напрацьовано значну кількість стратегічних і нормативно-правових документів, а також окреслено ключові напрями реформування публічного управління і механізми їх практичної реалізації. У контексті адаптації національної правової бази до європейських підходів доцільно враховувати не лише обов'язкові норми, а й інструменти так званого «м'якого права», зокрема рекомендації та комунікації Європейська Комісія, що пояснюється тим, що чинні міжнародні домовленості не завжди містять прямі імперативні вимоги щодо трансформації законодавства у сфері публічного управління. Водночас використання таких підходів може сприяти більш швидкому досягненню відповідності критеріям членства в ЄС. Відтак, на сучасному етапі пріоритетним напрямом розвитку системи публічного управління є її інституційне зміцнення, основою якого виступає ефективне нормативно-правове забезпечення. Водночас слід зазначити, що реформування цієї сфери залишається незавершеним процесом і потребує подальшого впровадження сучасних управлінських стандартів у національну правову систему.

Розглянемо шляхи удосконалення організаційного забезпечення публічного управління під впливом євроінтеграційних процесів із урахуванням практик Європейського Союзу:

1. Запровадження інтегрованої моделі координації політики. Суть цього напряму полягає у переході від фрагментованої діяльності органів влади до узгодженої міжвідомчої взаємодії. Заплановано створити єдиний координаційний центр при уряді, завданням якого є забезпечення синхронізації політики держави, запобігання тому, щоб дублювалися функції, та сприяння тому, аби управлінські рішення ставали більш узгодженими.

Таким підходом широко користуються в державах Євросоюзу, завдяки йому ефективніше реалізуються реформи, передусім під час процесу євроінтеграції.

2. Розвиток сервісно-орієнтованої структури органів влади. Мається на увазі трансформація організаційної моделі публічного управління: була контролююча – стане сервісна. Йдеться про те, щоб створити інтегровані центри, де надаватимуться послуги, спростити адміністративні процедури та запровадити принцип “єдиного вікна”. Країни Євросоюзу завдяки такій моделі вдаються до мінімізації адміністративного навантаження на фізичних осіб та бізнес-структури, в той же час Україна має цю модель і надалі системно розвивати та повною мірою інтегрувати її для узгодженої роботи владних органів.

3. Інституціоналізація аналітичної підтримки управлінських рішень. Йдеться про те, що потрібно створити й розвивати спеціалізовані аналітичні підрозділи, які функціонуватимуть при структурах державного владного рівня. Завдяки їхній роботі – за допомогою сучасних інформаційних інструментів – рішення готуватимуться на базі відповідних відомостей та прогнозів. В державах-членах Євросоюзу такі підрозділи працюють як невід’ємна частина в управлінському процесі, натомість у нашій країні аналітичну роботу часто можна охарактеризувати як допоміжну й несистемну.

За умови, що ці напрями будуть реалізовані, може бути створена більш цілісна, узгоджена, орієнтована на отримання результату система організаційного забезпечення публічного управління, що перебуватиме у відповідності до європейських стандартів та позитивно впливатиме на ефективну інтеграцію Української держави в європейський простір.

Розглянемо шляхи удосконалення фінансового забезпечення публічного управління під впливом євроінтеграційних процесів, з урахуванням практик Європейського Союзу:

1. Повноцінне впровадження середньострокового бюджетного планування. Йдеться про перехід від короткострокового (річного) бюджетування до стратегічного фінансового планування на 3-5 років, де є

чітка прив'язка до державної політики і поточних реформ. Завдяки цьому країни Європейського Союзу забезпечують стабільне виділення коштів на пріоритетні напрями, узгоджують бюджетні рішення зі стратегічним плануванням та рідше стикаються з ризиками, які тягне за собою неефективний розподіл ресурсу. Україна має часткове запровадження цієї моделі, однак необхідна її ширша інтеграція в межах усіх розпорядників бюджетних коштів.

2. Запровадження результативного бюджетування з жорсткою прив'язкою до KPI. В Європі існує залежність між виділенням коштів органам влади й досягнутими конкретними, вимірюваними результатами, що обумовлює потребу розробити чіткі показники ефективності (KPI), регулярно моніторити, яким чином вони виконуються, й коригувати фінансування з огляду на те, які результати були досягнуті. В українських реаліях здійснюється застосування програмно-цільового методу, але нерідко це відбувається формально, тому його вплив на процес перерозподілу бюджетних ресурсів несуттєвий.

3. Розширення використання інструментів змішаного фінансування та публічно-приватного партнерства. Держави Євросоюзу часто поєднують державні, приватні й міжнародні фінансові ресурси, щоб втілити в життя інфраструктурні й соціальні проєкти. В цьому випадку застосовуються механізми публічно-приватного партнерства, гранти, інвестиційні фонди й фінансові інструменти Європейського Союзу. В практиці України користування такими механізмами обмежене, на що впливає недосконале інституційне середовище й існування ризиків для тих, хто інвестує. Тому необхідно покращувати нормативну базу та надати гарантії захисту інвестицій.

Мета запропонованих напрямів полягає в тому, щоб створити ефективнішу, прозорішу та результативнішу систему фінансового забезпечення публічного управління, що перебуватиме у відповідності до

європейських стандартів і буде спроможна надавати підтримку довгостроковим реформам та відновленню країни.

Розглянемо шляхи удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління під впливом євроінтеграційних процесів із опорою на найновіші практики Європейський Союз:

1. Впровадження систем штучного інтелекту та GenAI для підтримки управлінських рішень. У країнах ЄС відбувається активне впровадження штучного інтелекту (AI) та генеративного AI (GenAI) у діяльність органів влади. Приміром, Єврокомісія у своїх програмах здійснює реалізацію пілотних проєктів використання GenAI: щоб автоматично аналізувати великі масиви інформації; прогнозувати соціально-економічні процеси; оптимізувати адміністративні процедури. Завдяки таким рішенням управлінські рішення набувають відчутно вищої якості й навантаження державного апарата стають меншими. Україна використовує AI в публічному управлінні фрагментарно, він інтегрований несистемно.

2. Формування єдиного простору даних та інтегрованих дата-платформ. Одним з основних нововведень Євросоюзу виступає формування спільного простору даних, за допомогою якого: виявилися доступними значні обсяги якісної інформації, якою користуються держава, бізнесові структури й наука; інтегруються різні державні реєстри; держави можуть між собою обмінюватися даними. Реалізація цього відбувається завдяки концепції «Data Union» та розвитку єдиних цифрових інфраструктур, що допомагають ухвалювати рішення, використовуючи дані як основу. В нашій країні реєстри та єдина система управління даними не інтегровані повною мірою, від чого ускладнюється аналітична робота і співпраця між відомствами.

3. Інституціоналізація форсайт-аналізу та політичних лабораторій. У ЄС активно функціонують спеціалізовані аналітичні структури, такі як EU Policy Lab, котрі користуються: стратегічним прогнозуванням (форсайт); поведінковою аналітикою; моделюванням програм, за якими може розвиватися політика; експериментальними підходами до створення рішень.

За допомогою таких інститутів можливо не тільки робити аналіз поточних процесів, а й помітити появу майбутніх викликів та вчасно провести адаптацію політики. В Україні відсутнє системне застосування форсайт-підходів, вона володіє слабкою інституційною основою аналітичної підтримки публічного управління.

Відтак, новітнім європейським практикам притаманне засвідчення переходу до інтелектуалізованого публічного управління, в якому основна увага приділяється даним, цифровим технологіям і прогностичній аналітиці. Впровадити їх в Україні – значить змінити реактивну управлінську форму на проактивну, що в євроінтеграційних умовах відіграє надзвичайно важливу роль.

Розглянемо шляхи удосконалення кадрового забезпечення публічного управління під впливом євроінтеграційних процесів із урахуванням сучасних практик Європейський Союз:

1. Впровадження цифрових HR-екосистем (HR Tech + GovTech) у публічній службі. Провідні держави Євросоюзу практикують активне застосування інтегрованих цифрових платформ управління персоналом (HRIS), в яких відбувається поєднання: рекрутингу, що спирається на алгоритми та AI-скринінг претендентів; цифрових профілів, де містяться компетентності публічних службовців; автоматизованого оцінювання продуктивності; аналітичних даних про існування кадрових ризиків (полягають у плинності, вигоранні, дефіциті професіоналізму). Україна не володіє єдиною цифровою HR-системою публічної служби, її кадрові дані фрагментарні.

2. Запровадження управління талантами на основі компетенцій з фокусом на формуванні майбутніх навичок. Відповідно до європейського підходу, на зміну формальним кваліфікаціям приходить управління талантами на основі компетентностей майбутнього. Це полягає у цифрових навичках; системному та критичному мисленні; управлінні трансформаціями та кризовими ситуаціями; міжсекторальною мобільністю, що обумовлює

необхідність формувати індивідуальні кар'єрні траєкторії; використовувати рамки навичок (приміром, ESCO в ЄС); регулярно перевіряти компетентності. На українських теренах домінують формальні вимоги й недостатня гармонізація з новими компетенціями.

3. Впровадження гнучких моделей зайнятості та «відкритої державної служби». В межах Євросоюзу відбувається формування нової моделі публічної служби. Нею передбачається можливість: співпраці із зовнішніми експертами, фрилансерами та проєктними командами; укладання короткострокових контрактів для реалізації певних реформ; державному, приватному та громадському секторам здійснювати кадровий обмін; використовувати цифрові платформи, щоб залучати таланти. Україна має жорстку кадрову систему, ситуація характеризується обмеженою мобільністю та складністю, якщо йдеться про потребу скористатися допомогою, яку можуть надати висококваліфіковані спеціалісти ззовні.

Відтак, сучасні європейські тенденції у сфері кадрового забезпечення демонструють, що відбувається зміна на цифрову, гнучку й орієнтовану на компетентність форму державної служби. Впровадження в Україні таких тенденцій свідчитиме, що відходить традиційна бюрократична система і формується інноваційна модель управління людським капіталом, що життєво необхідно в євроінтеграційних умовах та в обставинах, коли країна відновлюватиметься після війни.

Отже, удосконалення нормативно-правового, організаційного, фінансового, інформаційно-аналітичного та кадрового механізмів публічного управління – це основна вимога, щоб в Україні сформувалася сучасна, ефективна система врядування в період, коли відбувається євроінтеграція. Якщо в комплексі розвивати ці елементи, не тільки відбудеться перехід до стандартів Європейського Союзу, а й сформується стійка та інноваційна форма держуправління. Вдосконалення нормативно-правового механізму створює підґрунтя для гармонізації законодавства з європейськими вимогами та впровадження принципів належного врядування. Організаційний механізм

забезпечує підвищення узгодженості діяльності органів влади, розвиток інтегрованих сервісів і впровадження сучасних управлінських моделей. Фінансовий механізм спрямований на підвищення ефективності використання ресурсів через стратегічне бюджетування та орієнтацію на результат. Водночас інформаційно-аналітичний механізм формує основу для прийняття управлінських рішень на базі даних, цифрових платформ та інноваційних технологій, що відповідає сучасним європейським тенденціям. Особливого значення набуває трансформація кадрового механізму, яка передбачає впровадження цифрових HR-екосистем, розвиток управління талантами на основі компетентностей майбутнього та перехід до гнучких моделей зайнятості у публічному секторі. Такий підхід дозволяє сформувати професійний, мобільний і висококваліфікований кадровий потенціал, здатний ефективно реагувати на сучасні виклики. Модернізація всіх п'яти механізмів створює необхідні передумови для успішної інтеграції України до європейського адміністративного простору та забезпечення її сталого розвитку.

3.3. Рекомендації щодо розвитку публічного управління в умовах повоєнного відновлення

Повоєнне відновлення України актуалізує необхідність глибокої трансформації системи публічного управління, що є основним механізмом, посередництвом якого досягається стабільність, ефективно використовуються ресурси, а держава перебуває в сталому розвитку. В нинішніх реаліях органи публічної влади стикаються з новими викликами, спричиненими масштабними руйнуваннями, потребою швидко відбудувати інфраструктуру, відновити соціально-економічні процеси та інтегрувати в європейський простір, що ставить завдання переосмислити бачення управлінських алгоритмів, підвищити інституційний потенціал та запровадити інноваційні управлінські практики.

Особлива роль відводиться процесу, під час якого створюються ефективні механізми, завдяки яким координують між собою власні дії державні органи, органи місцевого самоврядування, громадянське суспільство та міжнародні партнери. Говорячи про повоєнне відновлення, варто зауважити на важливому аспекті: необхідно забезпечити прозорість, підзвітність та відкритість у роботі, яку здійснюють органи влади, завдяки чому громадяни та донори ставитимуться до неї з більшою довірою. Разом з тим актуальною є цифровізація процесів управління, необхідність розвивати електронне врядування та застосовувати новітні інформаційні технології, що виступають інструментами, за допомогою яких управлінські рішення можуть ухвалюватися більш ефективно.

Як зазначає Н. Василенко, «суспільні реформи запустили в Україні процеси, які мали за мету підвищити спроможність територіальних громад у задоволенні викликів їхніх трансформаційних змін. Проте агресивна політика російської федерації, що призвела до відкритого повномасштабного вторгнення, жахливі наслідки цього вторгнення, створюють і для України у цілому, і для територіальних громад, навіть які не постраждали прямо від воєнних дій, нові складні проблеми громадськості» [17]. З повномасштабною агресією росії проти України нечуване випробування постало перед усіма галузями життєдіяльності, зокрема й системою публічного управління. Але Україну не охопив параліч, нею було продемонстровано приклад надзвичайної стійкості й адаптивності.

Зважаючи на наявність жорстких умов воєнного часу, в котрих доводиться перебувати українському суспільству, потребу здійснити докорінне післявоєнне оновлення, з надзвичайною гостротою оприявлюється необхідність сформувати в публічного управління потенціал, який би дозволив зробити пропозицію якісно нових механізмів, що допоможуть вирішити назрілі проблеми, здійснити посилення інтегруючого впливу та націлити енергію зусиль суспільства на те, щоб захистити, зберегти, розвивати національні цінності й інтереси.

Все це викликає цілковите розуміння в наших міжнародних партнерів, тож їхні заяви містили наголос на якнайскорішому початку відбудови. Відбулося формальне узгодження принципів, за якими має здійснюватися відбудова країни – «принципів Лугано»:

- «партнерство на основі українського лідерства, ґрунтовної оцінки потреб, узгоджених пріоритетів, спільного планування, підзвітності фінансових потоків та ефективної координації;
- фокус на реформах, відповідно до плану євроінтеграції; прозорість та підзвітність народу України, верховенство права та викорінення корупції;
- демократична участь всього суспільства, включаючи переміщених осіб та тих, хто повертається, вкорінена у місцеве самоврядування та децентралізацію;
- залучення зацікавлених сторін, національних та міжнародних, включаючи бізнес, громадянське суспільство, наукові спільноти та місцеве самоврядування;
- гендерна рівність, інклюзивність, повага до прав людини, щоб відновлення йшло на користь усьому суспільству на трансформаційні зміни без виключення» [154].

Тому, «для формування спроможності українського суспільства захистити свої інтереси, здобути і закріпити перемогу важливим є вироблення і запровадження системою публічного управління дієвих механізмів оновлення всіх його сфер, формування передумов вирішення назрілих завдань в контексті досягнення стратегічних цілей, запровадження проривних інноваційних підходів, розроблення моделей бажаного розвитку соціально-економічних систем різних рівнів» [154]. На цьому має бути сфокусована дія основної ідеології, притаманної багаторівневому публічному управлінню – необхідність узгоджувати стратегічні документи (державні, регіональні, секторальні стратегії та програми) довгострокового характеру. А. Мельник слушно зазначає, що «відновлення територій нашої держави у повоєнний період потребує виваженої державної політики та застосування сучасних

механізмів публічного управління. Механізми, які сьогодні використовуються державою для розв'язання проблем відновлення територій, не є достатньо ефективними, що обумовлюється рядом причин. Досягти підвищення ефективності публічного управління відновленням територій у повоєнний період можливо через здійснення централізованого державного та регіонального прогнозування, планування і регулювання економічних та інших процесів що відбуваються в процесі відновлення територій, їх узгодженості, за умов державної підтримки, що вимагає впровадження інноваційних механізмів в системі публічного управління» [106].

Науковці додають, що сукупність сучасних викликів, що виникли у зв'язку з повоєнним відновленням країни, для забезпечення європейських стандартів безпеки утворюють появу якісно нового поштовху. Саме тому повоєнний розвиток української держави має відбуватися на відповідних принципах, серед яких:

1) «маємо говорити не про «відновлення» України, а про її трансформацію, що має охоплювати не лише горизонтальні, але й галузеві питання. Всеохоплююча трансформація буде ефективною та результативною, якщо зміни матимуть масштабний і рушійний характер, тобто ця трансформація має відбуватися швидко та якісною, зберігаючи при цьому швидкість без заподіяння шкоди для якості. Трансформаційні процеси та вступ до ЄС повинні відбуватися не просто рівночасно, паралельно - це має бути цілісний всеохоплюючий інтегрований процес під спільним управлінням ЄС та України;

2) швидкість, оперативність та своєчасність має ключове значення, адже лише пришвидшені, незворотні зміни мають змогу зміцнити довіру українських інституцій, та України у цілому. Так, еволюційний підхід буде розумітися як затягування фундаментальних змін, понизить стійкість та дасть рф більше часу для її руйнівної, негативної діяльності;

3) безпеці буде відведено провідне місце в період трансформаційних змін та вступу до ЄС. Відповідно, вступ нашої країни матиме принципові

відмінності від попередніх прикладів країн, що вступили до ЄС. У цьому аспекті важливу роль відіграє управління ризиками, що є надзвичайно важливим, оскільки всеохоплююча трансформація можлива лише за умови, що суб'єкти економіки (уряди, приватні підприємства, міжнародні фінансові інституції) будуть чітко переконані, що зможуть здійснювати керівництво своїми ризиками незагрозливо та економічно ефективно;

4) комплекс якісних змін має будуватися на чіткій об'єднаній стратегії Україна-ЄС. Україні має визначитися сама що та яким чином робити і це має бути наша відповідальність, але має бути алгоритм чіткої спільної стратегії та відповідних дій, щоб мати змогу отримати довіру й імпульс. Так, відповідно для органів місцевого самоврядування мають бути надані більш ширші повноваження для прийняття рішень. Також трансформація має бути більш відкритою і для інститутів громадянського суспільства, адже їхня результативна, інституційно гарантована участь на сьогодні має вкрай важливе значення. Організація щодо відбудови та відновлення насамперед має здійснити поправки щодо обмеження інституційної спроможності, забезпечити прозорість, відкритість та ефективність процесу в Українській державі» [24, с. 41-42].

Отже, Кабінетом Міністрів України й міжнародними партнерами однаково бачиться повоєнне відновлення держави, перед яким стоїть мета не тільки подолати прямі наслідки, які залишила військова агресія росії, а й реалізувати задум спільного стратегічного плану на середньострокову перспективу стосовно того, як відбудуватиметься подальший розвиток.

Зауважимо, що «масштабність та взаємообумовленість прояву різновекторних суспільних трансформацій під впливом умов воєнного часу визначають потребу у невідкладному формуванні нової інституційної площини публічного управління, яка б дозволила запровадити й реалізувати проривні публічно-управлінські механізми вирішення назрілих проблем з орієнтацією на створення підґрунтя реалізації стратегічних цілей післявоєнного оновлення держави» [27].

Дослідники встановили, що з Перемогою України для громадянського суспільства характер цих проблем залишиться актуальним у період повоєнного перетворення, а саме:

– «виклики, що постали перед Україною за останній рік, змінили і підходи до формування та практичного впровадження державної політики. На державному рівні є чітке усвідомлення, що перші кроки у вирішенні нагальних проблем (повоєнна відбудова, повернення людей, відновлення економіки та сприяння взаємодії згуртованості українського простору), потрібно робити вже сьогодні;

– розуміння завдань відновлення України є і у міжнародних партнерів України, тому створюються майданчики для обговорення «міжнародної підтримки економічної та соціальної стабілізації України та подальшого процесу відновлення від наслідків війни» з метою:

1) по-перше, без негайної відбудови не буде перемоги – без відновлення мостів, доріг та електростанцій неможлива ефективна оборона;

2) по-друге, ця війна є війною на виснаження, тому Україна мусить якомога швидше відновити економіку, щоб були робочі місця та податки в бюджеті. Очевидним є те, що без значних ресурсів війну не виграти, і не можна покладатися лише на західні субсидії;

3) по-третє, мільйони людей втратили дім, і, може, найголовніше, люди виїхали. Вони не повернуться, якщо не буде куди повертатися, - а це не лише домівки, а школи для їхніх дітей, лікарні, врешті, робочі місця. Люди не живуть там, звідки виїхали всі лікарі, - лікарня є центром життя у містечках. Люди не везуть дітей туди, де немає шкіл. Це потребує зміни публічної політики» [23].

А. Проценко також додає, що «політична та економічна кризи, які спричинила військова агресія поставили нові виклики перед державою: «відновленням інфраструктури, забезпеченням ефективної взаємодії між органами влади та громадянами, мобілізацією ресурсів і координацією зусиль усіх секторів суспільства, управління стратегічним потенціалом країни та

територіальних громад, підтримка вітчизняного підприємництва тощо. У таких умовах модернізація публічного управління стає важливою для забезпечення функціонування економіки та забезпечення гідного рівня життя населення територій. Одним із ключових інструментів цієї модернізації виступає цифровізація, яка забезпечує нову якість управлінських процесів: прозорість, оперативність, гнучкість та інклюзивність» [152].

Попри наявність неабияких успіхів, впровадження цифровізації після війни зустрине ряд викликів. Серед них:

- «кібербезпека: посилення захисту критичної інформаційної інфраструктури залишатиметься пріоритетом з огляду на постійні загрози;
- відновлення інфраструктури: забезпечення доступу до швидкісного Інтернету та сучасної техніки у регіонах, що постраждали від війни;
- цифрова інклюзивність: подолання «цифрового розриву» та підвищення цифрової грамотності населення, особливо серед старшого покоління та мешканців сільських територій;
- кадрові питання: підготовка та перепідготовка державних службовців для роботи з новими цифровими інструментами та системами;
- правова та регуляторна база: адаптація законодавства до вимог цифрового суспільства та забезпечення юридичної сили електронних документів» [62] (див. табл. 3.2).

Крім того, «особливої уваги науковців та практиків публічного управління потребує вирішення питання гармонізацій нормативно-правового забезпечення процесів відновлення територій. Перш за все, це стосується процесів взаємодії між органами виконавчої влади на територій, органами місцевого самоврядування, представниками міжнародних фінансових спонсорських організацій, громадянами. Все це надасть можливість підвищити ефективність публічного управління відродженням територій та зменшити часові терміни процесів відновлення територій» [67].

Таблиця 3.2

Проблеми та перспективи цифровізації публічного управління, з якими
стикнеться Україна в умовах повоєнного відновлення

Категорія	Проблеми	Перспективи
Безпека та інфраструктура	Кіберзагрози: постійні та масштабні кібератаки на державні реєстри та критичну інфраструктуру; Фізичне руйнування інфраструктури: пошкодження та знищення телекомунікаційних мереж, серверних центрів та обладнання у прифронтових та деокупованих регіонах; Енергетична нестабільність: перебої з електропостачанням ускладнюють безперебійну роботу цифрових сервісів та баз даних	Посилення кіберстійкості: розробка та впровадження нових протоколів кібербезпеки, співпраця з міжнародними партнерами для захисту даних та інфраструктури; Відновлення та розбудова інфраструктури: інвестиції у сучасні телекомунікаційні мережі (наприклад, 5G), хмарні рішення та енергонезалежні дата-центри; Гібридні рішення: поєднання хмарних та локальних сховищ даних для підвищення надійності.
Доступність та інклюзивність	Цифровий розрив: нерівний доступ до Інтернету та цифрових пристроїв, особливо у сільській місцевості та серед старшого покоління; Низький рівень цифрової грамотності: частина населення та державних службовців не володіє достатніми навичками для ефективного використання цифрових інструментів; Доступ для ВПО та осіб з ООП: виклики у забезпеченні доступу до послуг для внутрішньо переміщених осіб та людей з особливими освітніми потребами	Розвиток мобільних рішень: розширення функціоналу мобільних додатків (наприклад, «Дія») для забезпечення доступу до широкого спектра послуг; Програми цифрової грамотності: запуск масштабних освітніх програм для населення та держслужбовців; Забезпечення універсального доступу: розробка інклюзивних цифрових сервісів, адаптованих для різних категорій користувачів.
Нормативно-правова база та інституційний розвиток	Застаріле законодавство: невідповідність чинних нормативно-правових актів швидкому розвитку цифрових технологій; Бюрократичні перепони: інертність системи, опір змінам з боку окремих відомств; Недостатня інтегрованість: відсутність єдиних стандартів та протоколів для обміну даними між різними державними реєстрами та інформаційними системами.	Модернізація законодавства: розробка нових законів та підзаконних актів, що регулюють цифрові відносини, електронні документи, захист даних; Дерегуляція та оптимізація процесів: спрощення адміністративних процедур, ліквідація надмірних дозволів та погоджень; Інтегрованість та взаємодія: створення єдиних платформ та стандартів для безперешкодного обміну даними між державними органами; Інституційна спроможність: зміцнення потенціалу державних органів у сфері диджиталізації, навчання та перекваліфікація кадрів.

Джерело: розроблено за матеріалами [35]

До того ж, потреба розв'язати кадрову кризу органів публічного управління повоєнним відновленням України робить актуальним питання, пов'язане з тим, що державні службовці й посадовці місцевого самоврядування мають отримувати підготовку, ефективність якої варто системно підвищувати, зважаючи на контекст, створюваний дизайн-мисленням, проектним управлінням, реінжинірингом та цифровізацією процесів управління, *adgil*-технологіями й технологіями створення проектів, маркетинговими стратегіями та розвитком територій, таймінгом.

Варто погодитися з Н. Гончаруком та А. Чередниченком, що «Україна має перетворитися на державу, яка творить інновації, здійснює своє національне покликання щодо внесення своїх духовних цінностей у сучасний світ та утвердження їх в процесі життєдіяльності. Війна увиразнила, загострила потребу компетентності органів центральної і місцевої виконавчої влади, військових і військово-цивільних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, підвищення ефективності та якості публічної служби і публічного управління в цілому. Новою парадигмою публічного управління має стати утвердження духовних цінностей, ідеалів та смислів, що передбачає: пріоритет духовності при визначенні цілей державної політики та публічного управління, дотримання етичної традиції українського народу та високих моральних критеріїв при здійсненні публічного управління, формуванні й реалізації державної політики; пріоритет народу щодо публічної влади» [39]. Подолати ситуацію, коли людина й суспільство відсторонюються від владного сегмента в царині публічного управління, планується завдяки тому, що корупції буде оголошена рішуча боротьба, будуть реалізовані реформи, які мають на меті широко застосовувати пряму демократію, буде посилено належний контроль, який громадськість здійснює по відношенню до діяльності органів публічної влади, вдосконалено виборчу систему, за якої всі кандидати перебувають у рівних можливостях та яка гарантує виборцям виявлення своєї волі, сформовано ефективну виконавчу владу й місцеве

самоврядування, що будуть працювати незалежні й відповідальні засоби масової інформації.

Одним з ключових напрямів модернізації публічного управління є здійснення заходів з реформування й модернізації публічної служби. На думку Н. Гончарук і Л. Прудиус, основними напрямками реформування й модернізації публічної служби є: «законодавче закріплення нових підходів до управління, організації та функціонування публічної служби; удосконалення конкурсних засад добору кадрів на публічну службу та управління людськими ресурсами на публічній службі; забезпечення політичної нейтральності публічних службовців у процесі виконання своїх професійних обов'язків, посилення їх правової та соціальної захищеності; використання в роботі з персоналом інноваційних технологій проведення моніторингу та оцінки персоналу публічної служби; регламентування порядку й процедури надання публічних послуг; підвищення ефективності управління публічною службою; упровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами; формування сучасної ефективної системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, забезпечення підвищення рівня їх професійної компетентності; реформування системи оплати праці та мотивації публічних службовців; підвищення рівня авторитету та престижності публічної служби» [38]. На нашу думку, модернізації публічного управління сприятиме й намагання інноватизувати функції, які здійснює державна служба, та реалізувати стратегічні завдання, котрі покликані боротися з корупційними проявами в системі державної служби та служби в органах публічного управління.

У табл. 3.3 наведено пропозиції для вирішення основних проблем повоєнної відбудови України у контексті євроінтеграції. Запропоновані напрями реагування на виклики повоєнного періоду створюють цілісний трансформаційний механізм публічного управління, покликаний поліпшити його стійкість, ефективність та адаптивність. В разі їхньої реалізації стане можливим не тільки відновити зруйновану інфраструктуру, а й вивести на

новий рівень управлінські підходи, взявши за їхню основу цифровізацію, інновації та принципи, спрямовані на сталий розвиток. Головний напрям – це перехід до гнучких моделей управління, що передбачають динамічну реакцію на обставини, які змінюються, приміром, запровадивши адаптивне стратегічне проєктування, кризовий менеджмент і сценарне формування прогнозів. Разом з тим важливо, щоб перебували в балансі централізація, потрібна в безпечний час, і поступова децентралізація, що сприяє розширенню спроможності територіальних громад.

Важливу роль відіграє розвиток людського потенціалу публічної служби, який передбачає можливість не тільки подолати дефіцит кадрів, а й створити умови, в яких реалізувалися б професійний розвиток, мотивація та психологічна підтримка державних службовців.

Таблиця 3.3

Пропозиції для вирішення основних проблем повоєнної відбудови України у контексті євроінтеграції

Виклик	Характеристика	Пропозиції
Руйнування інфраструктури	Наявність значних пошкоджень на об'єктах державного управління, комунікаціях та в енергосистемах	Розробити комплексні програми відбудови із застосуванням принципів «краще відбудувати»; цифровізувати послуги для зменшення залежності від фізичної інфраструктури; залучити міжнародні інвестиції
Міграція населення та кадровий дефіцит	Поширеність масового переміщення населення, мобілізації, виїзду фахівців закордон	Запровадити програми повернення фахівців; розвивати дистанційну зайнятість в публічному секторі; підвищити мотивацію та соціальний захист публічних службовців
Посилення централізації управління	Централізація владних повноважень у зв'язку з воєнними потребами	Поступово продовжити децентралізацію після стабілізації ситуації; посилити роль громад; впровадити механізми балансування повноважень
Обмеження демократичних процедур	Тимчасове обмеження виборів, доступу до інформаційних баз даних та обмеженої публічності	Відновити демократичні інститути після завершення воєнного стану; розвивати електронну демократію; забезпечити прозорість управління
Зростання навантаження на органи влади	Необхідність одночасного вирішення проблем у	Оптимізувати управлінські процеси; впровадити кризовий менеджмент; автоматизувати рутинні функції

	безпековій, соціальній і економічній сферах	
Проблеми кібербезпеки	Наявність значної кількості кібератак на електронні ресурси державних інформаційних систем	Посилити кіберзахист; створити резервні системи; навчати персонал основам кібергігієни; співпрацювати з міжнародними кіберорганізаціями
Залежність від міжнародної допомоги	Значущість потреби у фінансовій та технічній підтримці іноземних партнерів	Диверсифікувати джерела фінансування; розвивати внутрішні ресурси; підвищити прозорість використання допомоги
Ускладнення стратегічного планування	Невизначеність та швидкоплинність зовнішніх та внутрішніх умов публічного управління	Впровадити гнучке (адаптивне) планування; інтегрувати сценарний підхід; здійснювати регулярний перегляд стратегій
Психологічне навантаження на державних службовців	Поширення стресових факторів, вигорання, роботи в кризових умовах	Впровадити програми психологічної підтримки; сформувати гнучкий графік роботи; розвивати культуру підтримки в органах влади
Порушення логістичних та управлінських зв'язків	Зростання перебоїв у комунікаціях між регіонами та органами влади	Розвивати цифрові комунікаційні платформи; створити резервні канали зв'язку; стандартизувати управлінські процедури

Джерело: власна розробка автора

Водночас потрібно посилити кібербезпеку та запровадити сучасні цифрові рішення, завдяки яким буде гарантовано, що управлінські процеси залишатимуться безперервними навіть в умовах кризи. Так само важливо забезпечити прозорість, підзвітність та ефективне використання підтримки, наданої міжнародними партнерами. Завдяки цьому і громадяни, й міжнародні партнери поглиблюють свою довіру. Розвиток цифрових платформ взаємодії, відкритих даних та електронної демократії повинен перетворитися в базу, на основі якої будуть відновлюватися і в перспективі зміцнюватися демократичні інституції.

А. Проценко також додає, що «цифрові технології відкривають можливості для створення більш ефективної, відкритої та підзвітної системи публічного управління, що здатна швидко реагувати на суспільні потреби та координувати процеси відновлення. Особливо актуально це для України, яка буде проходити етап повоєнної реконструкції й водночас має вектор інтеграції в європейське цифрове середовище. Цифровізація сприяє не лише зменшенню корупційних ризиків і бюрократії, а й підвищує довіру громадян до державних

інституцій» [152]. Крім того, «обґрунтованою видається також необхідність впровадження цифровізації регуляторної діяльності в Україні у повоєнний час задля відновлення економіки та економічного зростання, незважаючи на існування низки ризиків такого процесу (технологічні: відмінності цифрової та людської логік прийняття рішень і військові: залежність від технічних умов), які нівелюються перевагами від застосування цифровізації у сфері регуляторної діяльності (доступність та зручність; покращення комунікаційних зв'язків; нульова толерантність до корупції; доцільність запроваджених регулювань підприємництва, особливо мікро- та малого бізнесу)» [20].

Крім того, «цифровізація є критично важливою для модернізації державних послуг, зробивши їх ще більш доступними, зручними та клієнтоорієнтованими. Це включає розвиток електронного урядування на місцевому рівні, впровадження нових цифрових сервісів у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту. Інвестиції у цифрову інфраструктуру та розвиток ІТ-сектору сприятимуть створенню нових робочих місць, залученню висококваліфікованих фахівців та стимулюванню економічного зростання. Побудова «держави у смартфоні» стане одним із головних чинників, що прискорить інтеграцію України до Європейського Союзу та зміцнить її позиції на світовій арені» [62].

Як зазначають М. Зайцев, Р. Демченко та О. Володченков, «цифровізація публічного управління в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення є критично важливою для забезпечення неперервності функціонування держави, ефективного реагування на поточні виклики та створення передумов для швидкого та стійкого відновлення країни. Вона дозволяє оптимізувати управлінські процеси, забезпечити доступність послуг для громадян навіть у надзвичайних умовах, підвищити прозорість та підзвітність державних органів, а також сприяє залученню інвестицій та міжнародної допомоги через демонстрацію сучасності та ефективності державного апарату. Застосування цифрових рішень у цей період є не просто трендом, а життєвою необхідністю

для адаптації до нових реалій, мінімізації негативних наслідків війни та побудови міцного фундаменту для майбутнього розвитку України» [62]. З огляду на це, зауважимо, що перспективи повоєнного відновлення України нерозривно поєднані з подальшими кроками у сфері цифровізація публічного управління. Відбудеться перетворення цифрових технологій на основний інструмент, за допомогою якого міжнародна допомога й інвестиції будуть використовуватися прозоро й ефективно. Завдяки формуванню єдиних цифрових платформ, призначених для того, щоб координувати проєкти відновлення, відслідковувати, як вони реалізуються, та отримувати звітність, відбудеться мінімізація корупційних ризиків, а також максимізація ефективності відновлення.

Наша країна володіє винятковим досвідом застосування цифровізації як механізму, за допомогою якого вдається виживати й розвиватися у воєнних обставинах. Ця практика є безцінною для світового співтовариства та формує міцне підґрунтя, на якому може бути сформована сучасна, ефективна й прозора система публічного управління. Завдяки подальшій цифровізації країна не тільки відновиться, вона стане більш сильною, інноваційною та стійкою перед майбутніми викликами. Цифровізація публічного управління є не просто технологічним процесом, а шляхом, ціль якого – модерна та розквітла українська держава. Зокрема, «подальша цифровізація сфери публічного управління, серед іншого, сприятиме протидії корупції у сфері публічного управління. Разом з тим, у поствоєнний період необхідно буде докласти в декілька разів більше зусиль для відновлення позитивного антикорупційного іміджу. При цьому, досягти ефективної протидії корупції в умовах поствоєнної модернізації країни можна лише шляхом об'єднання зусиль держави та інститутів громадянського суспільства з метою підвищення рівня прозорості діяльності органів публічної влади, підвищення довіри з боку громадян до влади та подолання корупційних ризиків. Так, впровадження перевірки державних службовців на поліграфі під час працевлаштування на державну службу дозволить створити прозоре формування кадрового

забезпечення в державній службі та стане однією із дієвих систем у запобіганні проявам корупції в діяльності органів державної влади. У свою чергу, розробка дієвих механізмів контролю з боку громадських організацій, а саме їх якісного розширення та зокрема їх ресурсного потенціалу, вдосконалисть комунікацію між публічною владою та громадськими організаціями, покращить рівень їхніх спільних заходів, забезпечить ефективну участь громади в публічному контролі за діяльністю органів державної влади» [13].

Україна, що має сильний потенціал, готова до реалізації інноваційної технології, якою є штучний інтелект. Зокрема, «впровадивши на законодавчому рівні та втіливши на практиці «Державну стратегію розвитку регіонів України на основі штучного інтелекту» та відповідних до неї місцевих програм в охороні здоров'я, освіті, аграрному секторі економіки, тваринництві, землеробстві, агролісомеліорації, будівництві і не тільки, можна забезпечити ефективне управління і раціональне використання ресурсів, покращити продуктивність, забезпечити безпеку і економічну ефективність кожного регіону. Такі нововведення дадуть змогу забезпечити раціональне використання ресурсів, покращити продуктивність, економічну ефективність кожного регіону України у повоєнний період» [173].

На наш погляд, найбільш доцільними інформаційними інструментами для успішного розвитку публічного управління в повоєнній відбудові України у контексті євроінтеграції є:

1) Повноцінні інтегровані міжвідомчі платформи. На українських теренах вже відзначається існування базового обміну відомостями, якими володіють реєстри, але в повоєнний період його необхідно змінити – базовий обмін має стати безшовною системою, щоб можна було швидко координувати відбудову, надавати допомогу тим, хто постраждав, а також управляти ресурсом;

2) Єдина система цифрової ідентифікації, сумісна з європейською eIDAS. Інструменти ідентифікації, які є в наявності, необхідно адаптувати, щоб громадяни (в тому числі внутрішньо переміщені особи й ті, які

перебувають за поза межами країни) могли без проблем скористатися послугами й програмами відновлення, та щоб отримувати доступ до європейських сервісів;

3) Розвинуті аналітичні системи підтримки прийняття рішень (Advanced BI + AI governance). Варто зауважити на існуванні певних рішень, однак у повоєнних умовах повинна бути сформована єдина система, що аналізуватиме дані, потрібна для того, щоб оцінити збитки, встановити пріоритети у відбудовчому процесі й ефективно розподіляти ресурси;

4) Комплексні платформи управління повоєнною відбудовою. Відбувається створення певних інструментів, за допомогою яких здійснюється моніторинг, однак надзвичайно потрібна єдина цифрова платформа, завдяки якій можна прозоро управляти відбудовчими планами, контролювати асигнування та провадити співпрацю зі світовими інвесторами;

5) Системи проактивного публічного управління. Чинні складові, якими володіють проактивні послуги, потребують розширення, щоб автоматично виявляти потреби постраждалих громадян, призначати соціальну допомогу й планувати відновлювальні заходи;

6) Цифрові платформи стратегічного планування з використанням сценарного моделювання. У повоєнний період з'являється необхідність запровадити інструментарій, за допомогою якого можна моделювати різні проєкти територіальної відбудови, беручи до уваги ризики, безпекові чинники та економічний потенціал;

7) Інтегровані геоінформаційні системи національного рівня для відбудови. GIS-технології уже використовуються, але в післявоєнних умовах їх необхідно об'єднати в межах єдиної системи, щоб картографувати руйнування, планувати реконструкцію та відстежувати, як проєкти втілюються в життя;

8) Цифрові платформи участі громадян європейського рівня. Інструменти е-демократії, які вже використовуються, необхідно розвивати, щоб громадяни могли також визначати пріоритети відновлення,

контролювати, як використовуються фінанси, й долучатися до створення політик;

9) Централізовані хмарні державні платформи. Розвиток хмарних рішень необхідно пришвидшити, аби державні системи могли функціонувати безперервно, щоб зберегти дані та в надзвичайних ситуаціях швидко розгорнути сервіси;

10) Єдині стандартизовані системи кіберстійкості. На тлі післявоєнних ризиків потрібно створити комплексну систему, яка б забезпечила кіберстійкість, щоб захистити критичну інфраструктуру, державні реєстри і відбудовчі платформи.

Узагальнюючи, у повоєнному контексті головне завдання полягає не тільки в тому, щоб розвивати наявні цифрові механізми, а й щоб переорієнтувати їх на те, аби забезпечити швидку, прозору та безпечну відбудову країни, максимально беручи до уваги потреби населення та вимоги, які ставить європейська інтеграція.

Аби досягти успіху, відновлюючи території, новітня архітектура публічного управління мусить користуватися інструментами, що забезпечують адаптивність, стійкість і сталість.

Так, «під адаптивністю системи публічного управління на регіональному рівні ми розуміємо таку її властивість, що характеризує здатність системи швидко та гнучко реагувати на будь-які зміни та виробляти адекватні рішення, які дозволяють зводити до мінімуму дію збурюючих факторів. Слід констатувати, що адаптивність виступає однією з основних властивостей системи, що забезпечує стійкість її функціонування. Важливою характеристикою адаптивності системи публічного управління на регіональному та місцевому рівні вважається не тільки її здатність адекватно та швидко реагувати на зовнішні зміни, але й передбачати їх. Річ у тому, що зміни, в соціальних системах базуються на мисленні та діях людей і часто спочатку мають латентний характер» [67]. Тобто, рівень адаптивності системи публічного управління повоєнним відновленням України є тим вищим, чим

раніше здійснюється ідентифікація, адекватна оцінка та інтерпретація трендів, якими провокуються зміни зовнішнього середовища.

В класичному розумінні «стійкість системи розглядається як така її характеристика, що дозволяє системі продовжувати її функціонування в турбулентному середовищі за умов руйнування будь – якої підсистеми. Отже с умовах післявоєнного стану система публічного управління відновленням територій повинна зберігати стійкість, яка, в першу чергу, залежить від якості людських ресурсів органів публічного управління. Таким чином, сучасна підготовка державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування розвиток таких компетентностей, як інноваційне та дизайн-мислення, стратегічне мислення, комунікативні та організаційні навички, емоційний інтелект, agile – технології в сфері управління проектами для відновлюваних територій буде сприяти підвищенню адаптивності та стійкості системи публічного управління» [67]. Щоб підвищити адаптивність системи публічного управління територіальною відбудовою та її стійкість, необхідно особливу увагу приділити тому, щоб вдосконалити структуру, з якої складатимуться органи, що представляють виконавчу владу й місцеве самоврядування й розташовані в місцях, де відновлюватимуться території, запровадивши органічні структури (матричні, проектні та ін.).

Група науковців І. Хмарська, К. Кучерява та І. Клімова зауважили: якщо раціонально вибрати інноваційні механізми, щоб здійснювати публічне управління відновленням територій, досить швидко економіку України вдасться стабілізувати, хоч вона й не матиме динамічного прогресу. За умови, коли буде реалізовано оптимальний план розвитку подій і знизяться безпекові ризики, з'явиться можливість одержання таких результатів:

- «зупинка падіння виробництва товарів та послуг, нарощування обсягів виробництва товарів та послуг, побудова нових інноваційних підприємств, збільшення наукоємності виробництва;

- відбудова, модернізація повністю або частково зруйнованих виробничих/інфраструктурних потужностей;

- відновлення розірваних ланцюгів постачання продукції, розширення пропускної спроможності логістики;
- збереження контролю над інфляційними процесами;
- прозорість та відкритість процесу здійснення закупівель за кошти донорів у проектах з відновлення; – спрощені, більш прозорі механізми регуляторного середовища та, як наслідок, ріст іноземних інвестицій;
- збереження робочих місць, зростання зайнятості та легалізація трудових відносин на основі розвитку цифрового контролю за роботою ринку праці;
- виконання всіх економічних передумов щодо відкриття чотирьох свобод для України щодо вільного руху товарів, послуг, капіталів, вільного переміщення робочої сили та підписання договору про приєднання України до ЄС» [183].

При цьому, «розвиток економіки в умовах війни вимагає чіткої національної стратегії, успіх якої залежить від узгодженості національної економічної політики та її орієнтації на конкретні показники системних і якісних змін. Питання стратегії і тактики реконструкції національної економіки, модернізації – це майбутнє України, потужної європейської держави з сильною індустрією, зокрема військовою, розвиненими малими та середніми підприємствами з доданою вартістю, які забезпечують зайнятість насамперед населенню. Тому, пріоритетними напрямками державного управління в сфері відновлення економіки мають бути:

- 1) стимулювання виробничого потенціалу економіки та створення робочих місць;
- 2) заходи щодо зміцнення платіжного балансу та монетарної стабільності країни» [32].

Т. Богдан додає, що «відновлення зруйнованої після війни економіки має відбуватися за такими основними напрямками: відбудова фізичної інфраструктури та відновлення природного середовища; реконструкція житлового фонду; реабілітація постраждалих, відновлення соціальної

інфраструктури та сфери соціальних послуг; відродження промислового сектору, створення нових робочих місць та підтримка малих і середніх підприємств; створення виробничих потужностей та формування державних замовлень для посилення обороноздатності країни; підвищення якості державного управління та посилення інститутів ринкової економіки. Таким чином, програма післявоєнної реконструкції для України мала б передбачати застосування спеціальних інструментів відновлення і модернізації промисловості, як ключової сфери для генерування потоку доходів і збільшення зайнятості населення. Саме такий підхід гарантуватиме створення механізмів самопідтримуючого економічного зростання та генерування нових робочих місць у післявоєнній економіці» [12].

На думку О. Колодія, «вагоме значення у відбудові територіальних громад у повоєнний період відіграватимуть органи місцевого самоврядування, котрі спільно з місцевими органами державної влади й військовими адміністраціями уже сьогодні докладають великих зусиль щодо відновлення історичної й культурної спадщини, пошкодженого (зруйнованого) житла, соціальної й критичної інфраструктури та ін. На практиці місцеве самоврядування продемонструвало свою життєдіяльність, а головна закономірність, яка гарантує стабільність у тилу на тлі, – це територіальні громади, що мають вагоме значення в зміцненні економічних можливостей держави» [78]. В такій ситуації децентралізація продовжує здійснювати підсилення потенціалу, яким володіють територіальні громади, працює на зростання громадських ініціатив, коли йдеться про вирішення проблем, пов'язаних із соціально-економічним розвитком.

Підсумовуючи усе вищесказане, можемо зробити висновок, що у контексті повоєнного відновлення України необхідною є системна трансформація публічного управління, що поєднує організаційні зміни і цифрові рішення. Серед виявлених недоліків, що характеризуються системним характером можна спостерігати, як матеріальні (руйнування інфраструктури, порушення логістичних зв'язків), так і організаційно-

управлінські (централізація, перевантаження органів влади, ускладнення стратегічного планування), соціально-кадрові (міграція, психологічне виснаження) та безпекові (кіберзагрози, залежність від зовнішньої допомоги). Комплекс запропонованих заходів свідчить про необхідність перейти до проактивного та адаптивного управління, у контексті чого необхідно оптимізувати управлінські процеси, відновити демократичні інститути, посилити роль громад і забезпечити прозорість використання ресурсів. Водночас ключова роль у цьому процесі належить сучасним інформаційним інструментам, які виступають не лише допоміжним елементом, а виступають в ролі базової інфраструктури нової моделі публічного управління. Впровадження інтегрованих міжвідомчих платформ, систем цифрової ідентифікації, аналітичних рішень на основі великих даних, геоінформаційних систем, платформ управління відбудовою та хмарних технологій створить умови, в яких можна швидко приймати рішення, ефективно координувати дії і прозорого контролювати відновлювальні процеси. Доповнивши дані пропозиції системами кіберстійкості та інструментами участі громадян створить не лише безпеку, а забезпечить високий рівень підзвітності і довіри до влади.

Висновки до розділу 3

1. Імплементация європейського досвіду розвитку публічного управління в Україні – це стратегічно важливий напрям державного перетворення в період, коли триває євроінтеграція та постають нинішні виклики. Аналізуючи моделі та практики, якими користуються провідні європейські країни, можна зробити висновок, що ефективність публічного управління має своїм підґрунтям об'єднані децентралізацію, прозорість, підзвітність та активне користування цифровими технологіями. В Україні є вже досить великий прогрес в реалізації електронного урядування, включно завдяки розвитку цифрових сервісів і платформ, таких як Дія. Разом з тим є очевидною тільки

часткова реалізація переважної кількості передового європейського досвіду або він застається фрагментованим, від чого знижується загальна якість системи публічного управління. До основних проблем можна віднести недостатню інтеграцію державних реєстрів, відсутню єдину систему міжвідомчої взаємодії, обмежений підхід у впровадженні штучного інтелекту, а також недостатність рівня контролю громадян у ході використання їхніх персональних даних. Щоб розвиток продовжувався, необхідно створити цілісну цифрову екосистему публічного управління, що буде зосереджена на потребах, які турбують населення та бізнес. Це обумовлює наступні кроки: запровадити принцип «єдиного вікна», зробити реєстри повністю інтероперабельними, розвивати проактивні послуги, забезпечити високоякісну кібербезпеку та розширити цифрову участь громадськості, в тому числі використовуючи електронну демократію.

2. Удосконалення нормативно-правового, організаційного, фінансового, інформаційно-аналітичного та кадрового механізмів публічного управління – це головна умова, за виконання якої буде створена сучасна, ефективна система українського врядування в період євроінтеграційних процесів. Якщо ці складові розвивати в комплексі, не тільки відбудеться адаптація до стандартів Європейського Союзу, а й буде створена стійка та інноваційна форма державного управління. Вдосконалення нормативно-правового механізму створює підґрунтя для гармонізації законодавства з європейськими вимогами та впровадження принципів належного врядування. Організаційний механізм забезпечує підвищення узгодженості діяльності органів влади, розвиток інтегрованих сервісів і впровадження сучасних управлінських моделей. Фінансовий механізм спрямований на підвищення ефективності використання ресурсів через стратегічне бюджетування та орієнтацію на результат. Водночас інформаційно-аналітичний механізм формує основу для прийняття управлінських рішень на базі даних, цифрових платформ та інноваційних технологій, що відповідає сучасним європейським тенденціям. Особливого значення набуває трансформація кадрового механізму, яка передбачає

впровадження цифрових HR-екосистем, розвиток управління талантами на основі компетентностей майбутнього та перехід до гнучких моделей зайнятості у публічному секторі. Такий підхід дозволяє сформувати професійний, мобільний і висококваліфікований кадровий потенціал, здатний ефективно реагувати на сучасні виклики. Модернізація всіх п'яти механізмів створює необхідні передумови для успішної інтеграції України до європейського адміністративного простору та забезпечення її сталого розвитку.

3. У контексті повоєнного відновлення України необхідною є системна трансформація публічного управління, що поєднує організаційні зміни і цифрові рішення. Серед виявлених недоліків, що характеризуються системним характером можна спостерігати, як матеріальні (руйнування інфраструктури, порушення логістичних зв'язків), так і організаційно-управлінські (централізація, перевантаження органів влади, ускладнення стратегічного планування), соціально-кадрові (міграція, психологічне виснаження) та безпекові (кіберзагрози, залежність від зовнішньої допомоги). Комплекс запропонованих заходів свідчить про необхідність перейти до проактивного та адаптивного управління, у контексті чого необхідно оптимізувати управлінські процеси, відновити демократичні інститути, посилити роль громад і забезпечити прозорість використання ресурсів. Водночас ключова роль у цьому процесі належить сучасним інформаційним інструментам, які виступають не лише допоміжним елементом, а виступають в ролі базової інфраструктури нової моделі публічного управління. Впровадження інтегрованих міжвідомчих платформ, систем цифрової ідентифікації, аналітичних рішень на основі великих даних, геоінформаційних систем, платформ управління відбудовою та хмарних технологій створить умови, в яких можна швидко приймати рішення, ефективно координувати дії і прозорого контролювати відновлювальні процеси.

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукової проблеми, що полягає у науково-теоретичному обґрунтуванні засад формування та реалізації публічного управління та розробленні перспективних напрямів його розвитку під впливом євроінтеграційних процесів. Результати дослідження дали підстави сформулювати наступні висновки та обґрунтовані пропозиції:

1. Охарактеризовано сутність та зміст розвитку публічного управління під впливом євроінтеграційних процесів, під яким запропоновано розуміти комплексний, багаторівневий і динамічний процес інституційної, функціональної та ціннісної трансформації системи публічного управління, що відбувається внаслідок імплементації норм, стандартів і практик Європейського Союзу, спрямований на забезпечення ефективності, відкритості, підзвітності та орієнтації на громадянина, а також на формування спроможної, інклюзивної та стійкої системи врядування, що включає низку актуальних тенденцій, як-от: цифрова трансформація публічного управління, уніфікація управлінських практик і правових механізмів, посилення інституційної спроможності та професіоналізація державної служби, орієнтація на принципи «належного врядування» (good governance), інклюзивність та людиноцентризм управління, стійкість систем публічного управління, мережевізація та партнерство між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Дане визначення є актуальним, оскільки розвиток публічного управління в умовах євроінтеграції сьогодні слід розглядати не лише як адаптацію до аспис Європейського Союзу, а як глибоку трансформацію управлінської парадигми – від адміністративно-бюрократичної до цифрової, відкритої, інклюзивної та орієнтованої на сталий розвиток.

2. Ідентифіковано принципи публічного управління в Європейському союзі, втілення яких дає можливість покращити якість управлінських рішень,

гарантувати їхню законність і довіру зі сторони громадськості. Особливу роль відіграє синтез таких елементів, як прозорість, підзвітність і верховенство права, котрі зводять до мінімуму корупційні ризики і допомагають утворенню відповідального управління. В той же час орієнтація на ефективність, інноваційність і стратегічне мислення гарантує спроможність публічної влади швидко відповідати на новітні виклики й застосовувати нові змоги розвитку. Через введення цих принципів і стандартів держави Європи створюють гнучкі інтеграційні механізми, що дають можливість пристосувати вітчизняні моделі публічного управління до умов глобалізації, які змінюються, економічної конкуренції, цифрової трансформації, а також соціальних викликів, що допомагає не тільки збільшити конкурентоздатність держав, а також і гарантувати їхню довгострокову стабільність. До того ж вагомую особливістю європейської моделі публічного управління є її ціннісна орієнтація, яка ґрунтується на повазі до прав людини, рівності, недискримінації та соціальної справедливості. Якраз таке гуманістичне спрямування гарантує інклюзивність розвитку, за якого інтереси різних соціальних категорій беруться до уваги під час ухвалення управлінських рішень.

3. З'ясовано сучасні тренди діджиталізації публічного управління як каталізатор його розвитку в умовах євроінтеграції, які будуть інтегровані у системи публічного управління з метою досягнення своєї результативності, мінімізації часу, економії бюджетних фінансів зокрема це стосується застосування в публічному управлінні нових моделей функціонування, аутсорсингу бізнес-процесів, хмарної стратегії та ін. З'ясовано, що діджиталізація публічного управління як каталізатор його розвитку в умовах євроінтеграції надає такі переваги: підвищує доступність послуг, рівень прозорості, зменшує бюрократію, підвищує оперативність; підвищує ефективність прийняття рішень, автоматизує процеси, зменшує людський фактор; захищає дані, підвищує рівень прозорості транзакцій, знижує корупційні ризики; підвищує ефективність управління ресурсами на основі моніторингу інфраструктури; допомагає здійснювати аналіз для прийняття

обґрунтованих рішень, прогнозування, оптимізації політики управління; підвищує рівень прозорості, підзвітності, розвитку громадського контролю та інновацій; покращує показники гнучкості, масштабованості, зниження витрат на підтримку IT-інфраструктури; оптимізує витрати, підвищує доступ до експертних знань та якість послуг; забезпечує оперативну взаємодію, залучає громадян до публічного управління, актуалізує розвиток електронної демократії.

4. Досліджено механізми реалізації та розвитку публічного управління в Україні, що в Україні є комплексною системою взаємопов'язаних елементів – нормативно-правового, організаційного, фінансового, інформаційно-аналітичного та кадрового, – котрі в комплексі гарантують утворення і реалізацію державної політики. Їх результативність значним чином залежить від злагодженості дій інституцій, чіткого розмежування повноважень, відповідного забезпечення ресурсами й спроможності системи пристосуватися до новітніх викликів, в тому числі умов воєнного стану, а також євроінтеграційних процесів. Нормативно-правовий механізм має забезпечувати адаптацію національного законодавства до стандартів Європейського Союзу, створення стабільного правового середовища та впровадження сучасних інструментів регулювання. Організаційний механізм повинен сприяти підвищенню інституційної спроможності органів влади, розвитку міжвідомчої взаємодії та удосконаленню системи стратегічного планування й координації управлінських рішень. Визначено, що фінансовий механізм є основою забезпечення сталого функціонування системи публічного управління та потребує впровадження ефективних підходів до бюджетного планування, програмно-цільового фінансування, залучення міжнародної технічної допомоги та інвестиційних ресурсів для відновлення й розвитку держави. Інформаційно-аналітичний механізм має базуватися на розвитку цифрових технологій, електронного урядування, інтегрованих баз даних, систем аналітичного моніторингу та використанні сучасних інструментів обробки інформації для підтримки управлінських рішень. Кадровий механізм,

у свою чергу, повинен орієнтуватися на формування професійного, компетентного та адаптивного корпусу публічних службовців, здатних ефективно діяти в умовах кризових змін, цифрової трансформації та європейської інтеграції.

5. Здійснено аналіз тенденцій розвитку публічного управління в Україні під впливом євроінтеграційних процесів, що засвідчує їх комплексний і взаємопов'язаний характер. Ключовим напрямом є гармонізація законодавства з нормами ЄС, що формує основу для модернізації системи управління. Водночас впровадження принципів належного врядування та посилення ролі громадянського суспільства сприяють утвердженню демократичної, відкритої та підзвітної моделі управління. Децентралізація і розвиток місцевого самоврядування забезпечують підвищення ефективності управління на місцях, тоді як цифровізація публічного управління оптимізує адміністративні процеси та підвищує доступність послуг. Поряд із цим, професіоналізація державної служби та антикорупційна трансформація зміцнюють інституційну спроможність і довіру до влади. Інтеграція принципів сталого розвитку орієнтує державну політику на довгострокову збалансованість, а адаптація до умов криз і воєнного стану забезпечує гнучкість і стійкість системи управління. У сукупності ці тенденції визначають поступове наближення публічного управління України до європейських стандартів.

6. Окреслено проблеми розвитку публічного управління в Україні під впливом євроінтеграційних процесів, серед яких виділено: невідповідність нормативно-правової бази стандартам ЄС (частина законодавства не відповідає стандартам *acquis communautaire*, а також характеризується прогалинами та колізіями); інституційна слабкість органів влади (недостатній рівень спроможності органів публічної влади у частині впровадження європейського досвіду); корупція та низький рівень прозорості (поширеність корупційних практик та недостатність відкритості у діяльності органів публічної влади); недостатній рівень професійної підготовки кадрів

(обмеженість компетентності державних службовців щодо питань європейської інтеграції) та ін. Проблеми розвитку публічного управління, пов'язані з повномасштабним вторгненням росії на території України включають: руйнування інфраструктури (наявність значних пошкоджень на об'єктах державного управління, комунікаціях та в енергосистемах); міграція населення та кадровий дефіцит (поширеність масового переміщення населення, мобілізації, виїзду фахівців закордон); посилення централізації управління (централізація владних повноважень у зв'язку з воєнними потребами); обмеження демократичних процедур (наявність тимчасового обмеження виборів, доступу до інформаційних баз даних та обмеженої публічності); зростання навантаження на органи влади (необхідність одночасного вирішення проблем у безпековій, соціальній і економічній сферах); проблеми кібербезпеки (наявність значної кількості кібератак на електронні ресурси державних інформаційних систем); залежність від міжнародної допомоги (значущість потреби у фінансовій та технічній підтримці іноземних партнерів); ускладнення стратегічного планування (невизначеність та швидкоплинність зовнішніх та внутрішніх умов публічного управління) та ін.

7. Запропоновано напрями імплементації європейського досвіду розвитку публічного управління у вітчизняній практиці. Проаналізувавши форми та практики, запроваджені провідними європейськими країнами, зроблено висновок, що підґрунтям якісного публічного управління виступають поєднані децентралізація, прозорість, підзвітність та активне користування цифровими технологіями. В Україні вже очевидний вагомий прогрес у справі реалізації електронного урядування, в тому числі й посередництвом розвитку цифрових сервісів і платформ, таких, як Дія. Разом з тим передові європейські досвіди тут знайшли переважно тільки часткове втілення або характеризуються фрагментованістю, від чого страждає загальна продуктивність системи публічного управління. До основних проблем можна віднести недостатню інтеграцію державних реєстрів, відсутню єдину систему

міжвідомчої взаємодії, обмежений підхід у впровадженні штучного інтелекту, а також недостатність рівня контролю громадян у ході використання їхніх персональних даних. В перспективі розвиток передбачає необхідність сформувати цілісну цифрову екосистему публічного управління, котра насамперед переймається потребами, висловленими громадянами й бізнесовими структурами, у зв'язку з чим має бути реалізований принцип «єдиного вікна», реєстри – характеризуватися цілковитою інтероперабельністю, мусять розвиватися проактивні послуги, забезпечена на високому рівні кібербезпека, а також розширена цифрова участь людей, в тому числі з використанням механізмів, якими володіє електронна демократія.

8. Розроблено заходи щодо удосконалення механізмів розвитку публічного управління в Україні в умовах євроінтеграції. Так, удосконалення нормативно-правового, організаційного, фінансового, інформаційно-аналітичного та кадрового механізмів публічного управління – це основна вимога, щоб в Україні сформувалася сучасна, ефективна система врядування в період, коли відбувається євроінтеграція. Вдосконалення нормативно-правового механізму створює підґрунтя для гармонізації законодавства з європейськими вимогами та впровадження принципів належного врядування. Організаційний механізм забезпечує підвищення узгодженості діяльності органів влади, розвиток інтегрованих сервісів і впровадження сучасних управлінських моделей. Фінансовий механізм спрямований на підвищення ефективності використання ресурсів через стратегічне бюджетування та орієнтацію на результат. Водночас інформаційно-аналітичний механізм формує основу для прийняття управлінських рішень на базі даних, цифрових платформ та інноваційних технологій, що відповідає сучасним європейським тенденціям. Особливого значення набуває трансформація кадрового механізму, яка передбачає впровадження цифрових HR-екосистем, розвиток управління талантами на основі компетентностей майбутнього та перехід до гнучких моделей зайнятості у публічному секторі. Такий підхід дозволяє сформувати професійний, мобільний і висококваліфікований кадровий

потенціал, здатний ефективно реагувати на сучасні виклики. Модернізація всіх п'яти механізмів створює необхідні передумови для успішної інтеграції України до європейського адміністративного простору та забезпечення її сталого розвитку.

9. Сформульовано рекомендації щодо розвитку публічного управління в умовах повоєнного відновлення. Серед виявлених недоліків, що характеризуються системним характером можна спостерігати, як матеріальні (руйнування інфраструктури, порушення логістичних зв'язків), так і організаційно-управлінські (централізація, перевантаження органів влади, ускладнення стратегічного планування), соціально-кадрові (міграція, психологічне виснаження) та безпекові (кіберзагрози, залежність від зовнішньої допомоги). Комплекс запропонованих заходів свідчить про необхідність перейти до проактивного та адаптивного управління, у контексті чого необхідно оптимізувати управлінські процеси, відновити демократичні інститути, посилити роль громад і забезпечити прозорість використання ресурсів. Водночас ключова роль у цьому процесі належить сучасним інформаційним інструментам, які виступають не лише допоміжним елементом, а виступають в ролі базової інфраструктури нової моделі публічного управління. Впровадження інтегрованих міжвідомчих платформ, систем цифрової ідентифікації, аналітичних рішень на основі великих даних, геоінформаційних систем, платформ управління відбудовою та хмарних технологій створить умови, в яких можна швидко приймати рішення, ефективно координувати дії і прозорого контролювати відновлювальні процеси. Доповнивши дані пропозиції системами кіберстійкості та інструментами участі громадян створить не лише безпеку, а забезпечить високий рівень підзвітності і довіри до влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Андрейшина Н. Довіра до корупційних органів. Active Group. 2024. URL: <https://activegroup.com.ua/2023/01/24/dovira-do-antikorupciijnix-organiv>.
2. Антонова Л. В., Жовнірчик Я.Ф., Штиршов О.М. Модернізація публічного управління як невід’ємна генеруюча компонента відбудови та розвитку міської інфраструктури. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 14. С. 201-208.
3. Антонова Л. Застосування європейського досвіду запровадження інноваційних механізмів формування лідерства в сфері публічного управління сучасної України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. №9. URL: 10.32702/2307-2156-2019.9.3.
4. Балабан Р. В. Сучасний стан децентралізації в Україні: аналіз стійкості реформи і ризиків її згортання. Politicus, 2025. Вип. 4. С. 20-33.
5. Баранов А. Сучасний стан розвитку публічного управління в Україні. Аспекти публічного управління Т. 7. № 8. 2019. с. 11.
6. Бацман Ю., Толкуща К., Ковтун М. Використання штучного інтелекту в публічному адмініструванні. Юридичний науковий електронний журнал. 2024. № 4. С. 338-341
7. Бескоровайний В. О. Структурно-функціональний аналіз процесів публічного управління та кореляційні залежності, притаманні їм. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування, 2025. Том 36 (75) № 5. С. 1-9.
8. Бігняк П., Михальчук В. Реформування державного управління: цифровізація. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 15. С. 107-113.
9. Бізо Л., Ібрагімова І., Кікоть О., Барань Є., Федорів Т. Розвиток лідерства. Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні». 2012. С. 104

10. Біленко В.А. Шляхи удосконалення антикорупційного законодавства в Україні в умовах війни. Аналітично-порівняльне правознавство. С. 241-245.
11. Білик Я. Публічне управління в умовах демократичних змін в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. №3. С. 3-7.
12. Богдан Т. Післявоєнна відбудова: уроки з досвіду Балкан. URL: https://biz.censor.net/columns/3330248/pislyavoyenna_vidbudova_uroky_z_dosvidu_balkan.
13. Боголепова А., Ковтун О. Актуальні проблеми подолання корупції в умовах війни та у поствоєнний період. Літопис Волині. 2022. № 27. С. 254-255.
14. Бюджети громад у 2025 році: стійкість, адаптація, розвиток. Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua/news/20555>.
15. Бюджети розвитку чи війни: як змінилася фінансова спроможність громад. URL: [https:// www.chesno.org/post/5880](https://www.chesno.org/post/5880).
16. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.
17. Василенко Н. Публічне управління в умовах післявоєнного відновлення в Україні. Наукові інновації та передові технології. 2025. №1 (41). С. 28-35.
18. Васильєва Н.В. Сервісна держава: різноманітність розуміння та проблемність побудови. Університетські наукові записки, 2017. № 61. С. 279-288.
19. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. № 182. С. 38-43.
20. Вдовиченко Л. Діджиталізація регуляторної діяльності в Україні у повоєнний період. Економічні горизонти. 2023. № 2(24). С. 28-29.
21. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. VIII. 1728 с.

22. Верховна Рада України. Офіційний портал. URL: <https://www.rada.gov.ua>.
23. Відбудова України: принципи та політика. За ред. Городніченко Ю., Сологуб І., Ведер ді Мауро Б. СЕРР. Паризький звіт 1. 2022. 508 с.
24. Відбудова України: принципи та політика. За ред. Ю. Городніченка, І. Сологуб, Б. Ведер ді Мауро. 2022. 508 с.
25. Вольська О. Публічне управління як системне явище в сучасному суспільстві. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. № 3. 2020. с. 17.
26. Воронов О., Остапенко О., Яценко В. Вплив штучного інтелекту на прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2024. № 32. С. 177-187.
27. Вплив війни на сферу адмінпослуг. Право в умовах війни. Квітень, 2022. URL: https://law-in-war.org/wp-content/uploads/2022/04/adminservices_war_ukr_web_08042022-1.pdf.
28. Гавриленко К., Юхно І., Баштанник В. Формування адміністративного простору реалізації публічно-управлінської діяльності в умовах конституційних змін в Україні. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022. № 2. С.8
29. Гайдай Ю. Інструменти фінансування відбудови економіки України: досвід структурних фондів ЄС. Центр економічної стратегії. 2022. URL: <https://ces.org.ua/financingthe-reconstruction-of-ukraines-economy>
30. Галич Я. Реформування системи публічного управління: підходи до визначення понять та особливості. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2023. Вип. 6 (72). С. 23-33.
31. Ганцюк Т. Д. Концептуальні основи модернізації механізмів інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності місцевих органів публічної влади. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Державне управління. 2018. Вип. 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpsdu_2018_4_3.

32. Гбур З. Стратегічні пріоритети публічного управління з відновлення України під час війни. URL: https://www.researchgate.net/profile/Vadym-Polishchuk/publication/369031910_Instrumenti_stabilizacii_finansovoi_sistemi_Ukraini_v_umovah_vijni/links/640613d357495059456d307e/Instrumenti-stabilizaciifinansovoi-sistemi-Ukraini-v-umovah-vijni.pdf#-page=328.

33. Гиренко О. В., Дмитренко С. М. Сучасні тенденції та проблеми діджиталізації публічного управління в Україні. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 02.04.2024. URL: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-3>

34. Глущенко Б. Перспективи розвитку та використання хмарних технологій державного сектору: кращі практики зарубіжного досвіду. Інформація і право. 2021. №2(37). С.39-45

35. Гнатенко І., Зось-Кіор М., Демченко Р. Інвестиційне управління кооперативно-кластерною стратегією розвитку аграрного сектору в механізмі глокалізаційно-програмної адаптації. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 3(285). С. 324-334.

36. Гонтар Г., Є. Кобко В., Ніцевич О. В. Адаптивність системи публічного управління України в умовах воєнного стану: механізми забезпечення стійкості. Публічне управління та соціальна робота, 2025. № 2 (6). С. 5-9.

37. Гонтар З. Парадигма доброго врядування як модель публічного управління. Сучасна парадигма публічного управління: 3б. тез III Міжнар. наук.-практ. конф. ЛНУ імені Івана Франка. Львів. 2021. С. 269.

38. Гончарук Н., Прудіус Л. Модернізація публічної служби в умовах зміни парадигми державного управління: науково-правовий аспект. Київ: НАДУ. 2020. С. 369-387

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

40. Гончарук О. Європейський досвід формування ефективної моделі публічно-управлінської діяльності та його адаптація в Україні. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2024-1\(29\)-6-14](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2024-1(29)-6-14).

41. Горбатюк М. Реформа децентралізації в Україні: проблема здійснення в умовах суспільної кризи. Політ. дослідж. №1. 2021.

42. Горник В. Г., Євмешкіна О. Л., Сімак С. В. Виклики на шляху економічного розвитку України в умовах глобалізації, Публічне управління і адміністрування в Україні. 2023. Вип. 33. С. 171-174.

43. Горник В. Г., Сімак С. В., Євмешкіна О. Л. Вплив слабких інституцій на зростання конкурентоспроможності економіки країни в умовах глобалізації, «Держава та регіони», Серія: Публічне управління і адміністрування, 2023. № 2 (80). С. 71-77.

44. Горник В.Г., Євмешкіна О.Л., Сімак С.В. Інноваційні підходи до цифрової трансформації публічного управління в країнах ЄС і країнах-кандидатах по забезпеченню інформаційної та енергетичної безпеки. Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І.Вернадського, Серія «Публічне управління та адміністрування», 2025. Т.36 (75). №1. С.46-51.

45. Горник В.Г., Євмешкіна О.Л., Масик-Бєсова М.З. Механізми оптимізації інформаційно-аналітичного забезпечення адаптації української системи публічного управління до європейських стандартів: досвід і перспективи. Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І.Вернадського. Серія «Публічне управління та адміністрування», 2025. Т.36 (75). № 2. С. 28-34.

46. Гриб В., Лапшин С., Мельник Е. Публічна служба : європейський досвід. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/16-2020/3.pdf>.

47. Григораш С. М. Інформаційно-аналітична діяльність: конспект лекцій. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 154 с.

48. Гринько Н., Польовий М. поняття та сутність діджиталізації в публічному управлінні: від електронного уряду до цифрового врядування. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/18887>.

49. Даміров Н. Дослідження питання реформування системи публічного управління в умовах військових конфліктів. Наукові перспективи. № 10(28). 2022. с. 43-44

50. Демчик Н.П. Реалізація антикорупційної стратегії в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. 2024. № 3. С. 289-292. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-3/67>.

51. Демчук П., Куц А., Риженко К., Січевлюк Н., Ткачук А., Швадчак А. Десять років боротьби з корупцією: успіхи і виклики, які постали перед Україною. 2024. URL: https://www.batory.org.pl/wp-content/uploads/2024/09/Dziesiec-lat-walki-z-korupcja_UA.pdf.

52. Дефіцит робочої сили: Україні доведеться запрошувати мігрантів з інших країн, якщо біженці не повернуться. VisitUkraine. 2024. URL: https://visitukraine.today/uk/blog/4140/labor-shortage-ukraine-will-have-to-invite-migrants-from-other-countries-if-refugees-do-not-return#google_vignette

53. Дегтяр О. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень у діяльності органів державної влади. Теорія та практика державного управління. 2013. Вип. 3. С. 30-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2013_3_7

54. Дзюндзюк Б. Блокчейн-технології як інструмент оптимізації надання публічних послуг. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.3.10>

55. Дикий А., Наумчук К. Місце євроінтеграційного процесу у виявленні корупційних явищ в Україні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. Том 31 (70) № 5. С. 12-16

56. Долгіх М. Теоретичні засади реформування механізмів публічного управління системою охорони здоров'я : дис... док. філ. публ. упр. та адмін.: 281. Міжрегіональна академія управління персоналом Державний університет «Житомирська політехніка». Київ. 2021. С. 217–218

57. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.

58. Європейська Конвенція з прав людини. Ратифіковано Законом № 475/97-ВР від 17.07.1997 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text

59. Європейська соціальна хартія (переглянута). Ратифіковано Законом № 137-V від 14.09.2006 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062#Text

60. Європейська хартія місцевого самоврядування. Ратифіковано Законом № 452/97-ВР від 15.07.1997 р. Законодавство України: сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text

61. Єріна І. Міжнародна торгівля послугами: тенденції розвитку і структура українського ринку. Статистика та економіка, аналіз. 2014. № 4. С. 39-44

62. Зайцев М., Демченко Р., Володченков О. Діджиталізація публічного управління в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Вісник ПДАУ (Публічне управління та адміністрування). 2025. Вип. 3. С. 44-48.

63. Захарчук О. Оцінка сільськогосподарського майна: проблеми та перспективи дій. Економіка АПК. 2019. № 8. С. 59-69

64. Зеленко В., Зеленко Н. Становлення належного врядування в Україні під впливом процесів євроінтеграції. Сучасна парадигма публічного управління: Зб. тез III Міжнар. наук.-практ. Конф. ЛНУ імені Івана Франка. Львів. 2021. с. 273.

65. Іванов Є. Інституційна складова суб'єктів публічного управління. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 34 (73). № 1 2023. С. 3.

66. Іванюта В. Агропромисловий сектор як основа розвитку економіки сільських територій в умовах євроінтеграційних процесів. Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nayka.com>

67. Іжа М., Пахомова Т. Концептуальні підходи до інноваційних механізмів публічного управління відновленням територій. Аспекти публічного управління. 2022. Том 10. № 3. С. 5-10.

68. Ізбаш К., Домброван Н. Державне управління в процесі міжнародної інтеграції України: особливості та виклики на сучасному етапі. Проблеми становлення правової демократичної держави. 2022. Ч.1. С. 37-41

69. Кабінет Міністрів України. Офіційний портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua>.

70. Кандидат Check-3: де Україна перебуває у виконанні семи рекомендацій ЄС щодо кандидатства. 2023. Центр «Нова Європа». URL: <http://neweurope.org.ua/visualmaterials/kandydat-check-3-de-ukrayina-perebuvaye-u-vykonanni-semy-rekomendatsij-yes-shhodokandydatstva>.

71. Капленко Г., Пфістер Д. Система Smart City як інструмент покращення публічного управління. Сучасна парадигма публічного управління: 36. тез III Міжнар. наук.-практ. Конф. ЛНУ імені Івана Франка. Львів. 2021. с. 121

72. Карсім А. Інтеграція європейських стандартів у публічне управління органів місцевої влади України. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 6 (276). С. 253-260.

73. Коваль А. Діджиталізація публічного управління в сфері освіти: європейський та вітчизняний досвід. Наукові перспективи. 2021. № 10(16). С. 87-97.

74. Коваль Я., Кучеренко В. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences, 2025. № 2. С. 677-681

75. Ковтун Ю. Нормативно-правове забезпечення органів публічної влади в контексті інтеграції України до Європейського Союзу. Адаптація правової системи України до права Європейського Союзу: теоретичні та практичні аспекти: матеріали Міжнар. науково-практ. конф.м. Полтава. 25-26 жовт. 2018 р. Полтава. 2018. С. 32

76. Козарь Т., Гарькавий І. Впровадження європейських принципів державного управління в Україні. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2024. № 3. С. 186.

77. Козлова Є. Цифрова трансформація як чинник удосконалення механізмів управління публічними фінансами. Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ : матеріали II-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ. 2025 С. 89-93

78. Колодій О. Особливості державного управління у сфері відновлення територій у поствоєнний період. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 16. С. 266-270.

79. Конвенція Ради Європи про доступ до офіційних документів. Ратифіковано Законом № 631-IX від 20.05.2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001-09#Text

80. Кондратюк Т. Становлення порівняльного публічного адміністрування як теоретико-методологічного напрямку дослідження механізмів державного управління. Науковий вісник Академії муніципального управління: Збірник наукових праць, серія «Управління». 2010. № 3. С. 297-305

81. Консолідовані версії Договору про Європейський Союз та Договору про функціонування Європейського Союзу з протоколами та деклараціями. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_b06#Text

82. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

83. Копенгагенські критерії. URL: <https://www.scribd.com/document>

84. Корнага О. Вплив цифрової трансформації на механізми державного управління регіональним розвитком. Економічні науки. 2024. Т. 1, № 1. С. 191–192.

85. Король В., Загурський О. Концептуальні підходи до розуміння феномену «публічне управління». Юридичний науковий електронний журнал. № 4. 2020. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-4/4>

86. Кошова О. П. Сучасні технології моніторингу мережевої безпеки: роль *siem wazux* у виявленні та реагуванні на загрози. Таврійський науковий вісник. Серія : Технічні науки. Випуск 1. 2025. С. 67-75.

87. Кужда Т. Дослідження ролі та оцінювання перспектив розвитку хмарних сервісів у сфері публічного управління. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46523>

88. Куйбіда В., Білинська М., Петроє О. Публічне управління : термінол. Слов. Київ : НАДУ. 2018 с. 144

89. Кульчій І., Кульчій О. Участь громадськості в процесах формування та реалізації державної політики. Сучасна парадигма публічного управління: 36. тез III Міжнар. наук.-практ. конф. ЛНУ імені Івана Франка. Львів. 2021. с. 158

90. Кучменко В., Шляхов М. Огляд особливостей сучасного розвитку публічного управління в Україні. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування», 2023. Вип. 4. С. 104-109.

91. Кучменко В., Яцкулинець Т. Основи діджиталізації в публічному управлінні. Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. Т. 34(73). № 4.

92. Кучук А. М. Адміністративні органи в умовах воєнного стану: управлінський та правовий аспекти. Проблеми сучасних трансформацій. Серія : Право, публічне управління та адміністрування - фаховий електронний науково-практичний журнал з права, публічного управління та адміністрування. № 14. 2024.

93. Кушніренко О., Кушніренко Є. Досягнення цифрової автономії України як стратегічного вектора інтеграції в ЄС. Науковий вісник Міжнародної асоціації вчених. Серія: Економіка, менеджмент, безпека, технології. 2023. №2 (1). URL: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2023-2-1-3>

94. Луциків І., Сороківська О., Котовська І. Дослідження особливостей інноваційного розвитку системи публічного управління в Україні. Економіка і суспільство. Вип. 12. 2017. С. 125
95. Луць Л. Принцип правової визначеності: сучасний стан та перспективи. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 8. с. 21.
96. Люстей В. Інноваційні підходи до публічного управління в країнах Балтії: досвід для України. Центральнотукраїнський вісник права та публічного управління. 2025. Випуск №4. С. 35-41.
97. Ляшенко В., Вишневський О. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ: НАН України. Ін-т економіки промисловості. 2018. 252 с.
98. Малахова Т., Давидюк Ю. Впровадження технологій блокчейн у процеси публічного управління: перспективи впровадження та сучасні виклики. Публічно-управлінські та цифрові практики. 2025. Випуск 2(5). С. 78-88
99. Малий І. Й., Цедік М. Г. Інституційний вимір цифровізації державного управління в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua>.
100. Малімон В. Актуалізація етичних кодексів в контексті модернізації системи державного управління. Науково-інформаційний вісник. 2015. № 11. С. 79-85.
101. Мареніченко В.В., Хитько М.М., Ліснєвська Ю.О. Напрями розвитку публічного управління через удосконалення механізмів реалізації сервісної держави. Право та державне управління. 2021 р., № 1. С. 231-236.
102. Масик Р. Вплив євроінтеграційних процесів на сферу публічного управління: загальні аспекти. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 34 (73). № 2. 2023. С. 80
103. Махнюк В.М., Васильєва О.І., Плащенко Є.М., Махнюк В.В. Державне регулювання унормування водоспоживання населення як складової

рівноправного доступу до питної води в Україні та ЄС. Суспільство та національні інтереси. 2025. №7 (15). 688 с. С. 420-448.

104. Махнюк В.М., Махнюк В.В., Васильєва О.І., Потій О.О., Фітаров В.С. Державне регулювання містобудівної діяльності у сфері житлового будівництва населених пунктів в умовах воєнного стану та у повоєнний період: українська практика та імплементація європейського досвіду. *Moderní aspekty vědy. Svazek XLV mezinárodní kolektivní monografie. Česká republika*, 2024. С. 64-90.

105. Махнюк В.М., Махнюк В.В., Васильєва О.І., Фітаров В.С., Колосюк Г.В. Державне регулювання містобудівної діяльності з імплементацією європейського досвіду: «Зелене» будівництво та швидкісні інноваційні екотехнології для відновлення територій в умовах воєнного стану та у повоєнний період. *Moderní aspekty vědy: XLVI. Díl mezinárodní kolektivní monografie. Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.*, 2024. 598 p. С. 54-73.

106. Мельник А. Управління розвитком муніципальних утворень: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка. 2017. 476 с.

107. Мельник Я. Іноземні моделі та досвід децентралізації публічного управління. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління. 2020. Том 31 (70) № 3. С. 158

108. Мельниченко Б. Публічне управління в Україні в умовах воєнного стану. Держава та регіони. 2023. № 2 (80). с. 94

109. Миколук А. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. Публічне управління та адміністрування в Україні. № 29. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/29-2022/8.pdf>

110. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний портал. URL: <https://thedigital.gov.ua>.

111. Моренець К. Інтернет речей як інструмент управління ресурсами територіальних громад у контексті концепції Smart City. *Proceedings of the International scientific and practical conference – Science at the Frontier of*

Civilizations: Challenges and Perspectives (December 27-29, 2025). Helsinki, Finland. 2026. С. 106-108. URL: <https://naukainfo.com/jurnaly/Conference86.pdf>

112. Морозова Є., Грінка Т. Цифрова трансформація публічного управління: актуальні тенденції та перспективи. Diss. ЦНТУ. 2024. С. 88-90.

113. Москалюк М. Євроінтеграційний і євроатлантичний вектор розвитку країн Балтії: передумови та етапи реалізації. Актуальні проблеми філософії та соціології. 2023. № 45. С. 172.

114. Муза О. Особливості реалізації принципу належного урядування у публічному адмініструванні. Юридичний вісник. 2020. №6. С. 83-89

115. На шляху до європейської інтеграції. Дослідження наявних проєктів та потреб зацікавлених сторін в Україні. Київ. 2023. С. 33

116. Національне агентство з питань запобігання корупції. Офіційний портал. URL: <https://nazk.gov.ua/uk>.

117. Національне антикорупційне бюро України. Офіційний портал. URL: <https://nabu.gov.ua>.

118. Нестеренко Г., Бойко В. Використання ІІІ при прийнятті рішень у публічному управлінні та відповідальність за них. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Том 35 (74) № 6. С. 54-59

119. Носань Н., Мартінович В. Нормативно-правове забезпечення публічного управління в умовах децентралізації влади в Україні. Галицький економічний вісник. № 4(59). 2019. С. 105-111.

120. Огороднійчук М. В. Інтеграція принципів сталого розвитку у публічне управління. Публічне управління і політика. 2025. № 7-8 (11-12). С. 1-10.

121. Оксін В. Модель публічного адміністрування місцевого розвитку Федеративної Республіки Німеччина: досвід для України. Науковий юридичний журнал «Правові новели». 2020. № 11. Т. 2. С.73.

122. Олійченко І., Молочко Т. Принципи та правила публічного управління в ЄС: орієнтир для країн-кандидатів на вступ. Європейський вимір

публічного управління: матеріали VI регіональної наукової конференції. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка». 2022. 102 с.

123. Орлов О. Великі дані у публічному управлінні: технології майбутнього. Державне будівництво : електр. наук. фах. вид. ХарPI НАДУ при Презид. Укр. 2016. № 1. URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2016-1/doc/1/01.pdf>

124. Ортинський В. Роль громадянського суспільства та ЗМІ у боротьбі з корупцією. Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Юридичні науки». 2020. № 3(27). С. 1-6.

125. Ортіна Г., Рибальченко Н. Діджиталізація публічної влади. Публічне урядування. №1 (29). 2022. С. 104-109

126. Офіційне інтернет-представництво Президента України. Офіційний портал. URL: <https://www.president.gov.ua>.

127. Оцінка ефективності та незалежності антикорупційних органів: думка адвокатів. Юридична Газета online. 2025. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/sferi-praktiki/antikorupciyna-praktika/ocinka-efektivnosti-ta-nezalezhnosti-antikorupciynih-organiv-dumka-advokativ.html>.

128. Перспективи модернізації зрушень у промисловості України в процесі євроінтеграції. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentariekspertiv/perspektyvy-modernizatsiynykh-zrushen-u-promyslovosti-ukrayinyvprotsesi>

129. Пігуль Н., Люта О. Зарубіжний досвід проведення децентралізаційних реформ. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 9. С. 685.

130. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

131. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>.

132. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23.03.2000 № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>.

133. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
134. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.
135. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>.
136. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>.
137. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.
138. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>.
139. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України; Стратегія від 03.03.2021 № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>.
140. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників: Постанова Кабінету Міністрів України; Положення, Перелік від 06.02.2019 № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>.
141. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
142. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27.02.2014 № 794-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>.
143. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

144. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>.

145. Про Національну програму інформатизації: Закон України; Програма від 01.12.2022 № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>.

146. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.

147. Про Стратегію сталого розвитку «Україна - 2020»: Указ Президента України; Стратегія від 12.01.2015 № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>.

148. Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція від 11.11.2016 № 905-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/905-2016-%D1%80#Text>.

149. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17.03.2011 № 3166-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>.

150. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.

151. Програма «Цифрова Європа». EU4Digital. URL: <https://eufordigital.eu/uk/discover-eu/the-digital-europe-programme>.

152. Проценко А. Цифровізація як інструмент модернізації публічного управління у повоєнний період. The XVIII International scientific and practical conference «Topics of research in scientific and educational activities». May 05-07. 2025. Zaragoza. Spain. С. 89-93.

153. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

154. Публічне управління процесами післявоєнного оновлення (аналітична записка за матеріалами засідання круглого столу з міжнародною

участю) Засідання круглого столу з міжнародною участю відбулося 3 листопада 2023 року в змішаному режимі <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/49955/1/%D0%A8%D0%BA%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8F%D0%BA.PDF>.

155. Пугач А. О. Сутність процесу інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної виконавчої влади в Україні / А. О. Пугач. // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2010. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2010_8_6

156. Рахункова палата. Офіційний портал. URL: <https://rp.gov.ua/home>.

157. Реформа децентралізації. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi>.

158. Сабурова Г. Б. Основні напрями розвитку системи публічного управління в Україні. Публічне управління і адміністрування в Україні. Вип. 21. 2021. С. 23-27.

159. Савон К. Поняття діджиталізація в контексті цифрового уряду. Актуальні проблеми політики. 2021. Вип. 67. С. 107–111.

160. Самойленко Л.Я., Назаренко С.А., Перун Н.В. Виклики та бар'єри в реалізації антикорупційної політики на національному та регіональному рівнях. Економічний простір. 2024. № 194. С. 87-91.

161. Семенюк Е., Мельник В. Філософія сучасної науки і техніки: підручник. Вид. 3-тє, випр. та допов. Львів: ЛНУ імені Івана Франка. 2017. 364 с

162. Семчук Ю. Сутність та роль електронного урядування в умовах діджиталізації публічного управління. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Випуск №36. С. 491-495.

163. Сидоренко Н. Сучасні тенденції розвитку публічного управління. Аспекти публічного управління. 2022. № 10 (3). С. 59-63.

164. Сиченко В., Лукашук М. Трансформація державного управління в умовах глобальних та євроінтеграційних вимірах. Вчені записки ТНУ імені

В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Т. 33 (72). № 5. 2022. С. 90

165. Сірко В. С. Волонтерство під час війни в Україні: права та гарантії. Південноукраїнський правничий часопис. Серія : Правове забезпечення адміністративної реформи. № 2. 2023. С. 124-129.

166. Соколік Л., Мануїлова К., Норчук Ю., Мирошніченко В. Стратегічні вектори розвитку публічної політики України в контексті європейської інтеграції. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2025. Випуск 33. С. 105-113.

167. Стан впровадження системи оплати праці на основі класифікації посад. Узагальнений звіт за 1 півріччя 2024 року. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/stanvprovadzhennia-systemy-oplaty-pratsi-na-osnoviklasyfikatsii-posad-za-pidsumkamy-1-pivrichchia2024-roku>.

168. Стащук О., Теслюк С., Кузьмич І. Перспективи використання технології блокчейн у фінансовому секторі. Економічна та суспільство. 2022. № 40. С. 3

169. Суханова М., Попова О. Особливості застосування аутсорсингу в публічному управлінні. Наукові досягнення та відкриття сучасної молоді: зб.матер. II Всеукр. наук. конф. студ. та молодих вчених (Луцьк, 31 трав. 2023 р.). Держ. вищ. навч. заклад «Донецький національний технічний університет». Луцьк : ДВНЗ «ДонНТУ». 2023. С. 176-179

170. Сухий Д. Виклики та перспективи впровадження європейських стандартів управління в умовах трансформації України. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2025. Випуск 1 (77). С. 194-199

171. Твердохліб О., Грицяк Н. Практичні аспекти застосування технологій аналізу даних великих масивів (Big Data) в публічному управлінні. URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.64.2020.217610>.

172. Теличкан Ю. Реалізація принципів доброго врядування (Good Governance) в системі публічного управління та адміністрування. Теорія та практика державного управління. 2019. № 4(67). URL: <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/20567/19313>
173. Теличко В. С. Використання штучного інтелекту та інтернету речей у повоєнному розвитку України. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2023. № 9. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-12>.
174. Тереняк Л. Держава та штучний інтелект в прийнятті рішень. Концептуальна інтенсивність трансформаційних процесів соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання в умовах цифровізації: колективна монографія. Х.: Видавництво Іванченка І. С. 2024. С. 151-170
175. Тихонова Д. Публічне адміністрування в Німеччині як новий досвід для України. Юридичний науковий електронний журнал. 2024. №8. С. 291-293.
176. Ткаленко О. Інтелектуальні технології та системи штучного інтелекту для підтримки прийняття рішень, телекомунікаційні та інформаційні технології. 2021. № 2. С. 53–59
177. Україна долучилася до Програми «Цифрова Європа» до 2027 року: що це означає. Міністерство цифрової трансформації України. 05 вересня 2022. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/ukraina-doluchilasya-do-programi-tsifrovaevropa-shcho-tse-oznachae>
178. Україна на шляху до ЄС: реалії і перспективи. Центр Разумкова. 2022 р. URL: https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr_full.pdf
179. Філіпова Н. Зміна співвідношень «державне управління», «публічне адміністрування», «публічне управління» в системі суспільно-політичної трансформації. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=865>
180. Хаїтов П. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Дніпро. 2017. С. 81

181. Ханик А. Європейський досвід цифрової трансформації публічного управління. Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні: матер. наук.-практ. конф. Львів: НУ «Львівська політехніка». 2025. С. 132-134
182. Хартія основних прав Європейського Союзу від 07.12.2000 р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU00303>.
183. Хмарська І., Кучерява К., Клімова І. Особливості післявоєнного відновлення економіки України. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1621/1558>
184. Хожило М. Трансформація системи державного управління в сучасній Україні: аналіз основних принципів та підходів. URL: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-08>.
185. Хриков Є. Етична система публічної служби України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 3. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1593>.
186. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. Принципи державного управління. Видання 2023. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/centr-ocinyuvannya-kandidativna-zajnyattya-posad-derzhavnoyi-sluzhbi>
187. Ціганов О. Зарубіжний досвід ініціатив органів публічної влади щодо вдосконалення системи надання адміністративних послуг. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewBy-FileId/768159.pdf>.
188. Чаплай І. Організаційно-правові аспекти адаптації механізму державного управління в Україні до європейських стандартів. Інвестиції: практика та досвід. 2014. №16. С. 154-156
189. Чечотка В.Д. Чинники розвитку системи публічного управління в Україні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2023. №10. С. 1-4.

190. Чукут С., Ціпцюра Т. Кращі європейські та українські практики надання електронних послуг для вразливих верств населення. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 5. С. 91–97
191. Шевчук Б. Європейські принципи належного врядування та реформа системи органів виконавчої влади в Україні. Науковий вісник. Демократичне врядування. 2012. Вип. 9. URL: [https://d-governance.com.ua/web/uploads/journals_pdf/DG_9\(1\)_2012.pdf#page=51](https://d-governance.com.ua/web/uploads/journals_pdf/DG_9(1)_2012.pdf#page=51)
192. Шкільняк М., Мельник А., Васіна А, Монастирський Г, Дудкіна О. Публічне управління процесами післявоєнного оновлення України. Публічне управління XXI століття: особливості воєнного і післявоєнного періодів : зб. наук. матер. XXIII Міжнар. наук. Конгресу. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2023. 680 с.
193. Щербанюк О. В. Визначальна роль народного суверенітету для конституційного принципу народовладдя. Альманах права. 2012. Вип. 3. С. 462-466.
194. Що антиолігархічного парламент нам готує? 2023. Українська правда. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2023/02/9/7388625>.
195. Юзькова О. Зарубіжний досвід інноваційного лідерства в державному управлінні: можливості адаптації в Україні. Публічне управління та митне адміністрування. № 2 (21). 2019. С. 122.
196. Янишин Р. Сучасні тенденції розвитку публічного управління в Україні. Collection of Scientific Papers «SCIENTIA». 2024. С. 40-43
197. Ярмистий М. Професіоналізація публічних службовців в умовах технологічних змін. URL: <https://buk-visnyk.cv.ua/30-0/3211>.
198. Яровой Т. С. Провідні світові моделі ефективності державного управління в умовах сучасних викликів. Право та державне управління. 2023. № 4. С. 387-392.
199. Яровой Т. С. Ретроспектива формування енергетичної політики в Україні в системі забезпечення національної безпеки. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2025. № 1. С. 182-187.

200. Яровой Т. С. Сучасні підходи та інновації у державному управлінні в Україні: крізь призму регіонального розвитку. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2024. № 1. С. 144-148.
201. Antonova L.V., Zhovnirchik Y.F., Antonov A.V. Formation of a capable territorial community in the architecture of public service activities of the state. *Philosophy and Management*. 2025. №10(14). URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap/article/view/434>.
202. Association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part from June 27 2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#top.
203. Bondarenko, O., Reznik, O., Yevgen, G., Andriichenko, N., Stohova, O. (2020). Participation of Ukraine in International Cooperation against Corruption. *Amazonia Investiga*. Vol. 9(29). PP. 407-416.
204. Bytsiura Yu., Manzhula Ye., Iliukhina V. Problems of ensuring sustainable development in Ukraine. *Sustainable Economic Development*, 2025. №1(52). PP. 49-55.
205. Chumachenko, D., Yemelyanov, V., Zhovnirchyk, Y., Bandura, I., & Karpeko, N. (2021). Social models for the fight against corruption and corrupt practices in the global and European dimension. *Journal of Research Apuntes Universitarios: University Notes*. Vol. 11. No. 3 (2021). PP. 183-196.
206. Citizen's Charter. URL: <http://www.cgg.gov.in/publication/downloads/2a/Citizen%20Charter%20Hand-book.pdf>.
207. Commission Communication COM(2023) 667 'Enhancing the European Administrative Space (ComPAct). Retrieved from https://commission.europa.eu/document/9ecd5276-df34-41ec-a328-ad51d1190300_en.
208. Communication from the commission to the European parliament, the European council and the council. Commission Opinion on Ukraine's application for membership of the European Union. 2022. URL: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-10321-2022-INIT/en/pdf>

209. Directive (EU) 2019/1024 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on open data and the re-use of public sector information (recast). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1024/oj>
210. Engmann A., Baah Ju. K. Developing a monitoring and evaluation (M&E) plan for organization's strategic objectives using the design thinking approach. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. Vol. 7. p. 39.
211. Evtushenko O. Digitalization of public administration and its peculiarities and prospects in ukraine. *Publ. upr. reg. rozvit.* 2023. №4. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2023.22.03>
212. Good Practice Guide on Public Sector Governance. APEC, 2011. URL: <https://www.apec.org/Publications/2011/03/Good-Practice-Guide-on-Public-Sector-Governance>
213. Gryshchenko I., Kruhlov V., Lypchuk O., Lomaka I., Kobets Y. Infrastructural Development of Smart Cities as the Background of Digital Transformation of Territorial Units. *Cuestiones Politicas*. 2022. Vol. 40. № 73. C. 233-250
214. Grytsenko A., Borzenko O., Burlay T. Achievements and challenges of Ukraine's European integration. *Journal of European Economy*. 2021. Vol. 20. № 3 (78). P. 518-541
215. Hans Jochen Scholl. Digital Government: Looking Back and Ahead on a Fascinating Domain of Research and Practice. *Digital Government Research and Practice*. Vol. 1. № 1. P. 1–12. DOI: 10.1145/3352682.
216. Havrik R. Yevropeyskyi dosvid vprovadzhennia detsentralizatsii ta zminy pidkhodiv do formuvannia mistsevykh orhaniv publichnoi vlady [European experience of implementing decentralization and changing approaches to the formation of local public authorities]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal scientific electronic journal*. 2023. №6. C. 313.
217. Iakymets M.M., Karkovska V. Ia. Faktory vplyvu na efektyvnist upravlinnia zminamy v publichnomu administruvanni. *Aktualni pytannia u suchasni nautsi*, 2023. Vol. 3 (9). PP. 266-280.

218. Judgment of the Court of 15 July 1964. *Flaminio Costa v E.N.E.L.* Reference for a preliminary ruling: *Giudice conciliatore di Milano - Italy*. Case 6-64. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A61964CJ0006>

219. Keeling D. *Management in Government*, London: Allen&Unwin. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203701690/management-government-desmond-keeling>.

220. Kozak V. *Publichne upravlinnia v systemi koordynat ukrainskoi derzhavnosti. Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia*. [Public management in the system of coordinates of Ukrainian statehood. The effectiveness of state governance]. Lviv. Vyp. 44(1). 2015. P. 64–70

221. Kryvoruchko Yu. Z., Tarasiuk L. M., & Herasymiuk L. S. Legal regulation of digitalization of public administration. *Scientific notes of V.I. Vernadsky Tavrichesky National University. Series: Public administration and administration*, 2024. № 6. PP. 38-42. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/07>.

222. Kuibidy V., Bilynskoi M., Petroie O. *Publichne upravlinnia: terminol. slov.* Kyiv: NADU. 2018. 224 p.

223. La Charte Marianne. URL: http://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/fichiers-attaches/ref-erentiel_marianne_vf_juin_2013.pdf.

224. Lorca Arce A. *The evolution of the European Union enlargement policy: A historical approach to the Copenhagen criteria. 20 Years of EU Membership Paper Series*. Malta : University of Malta, Institute for European Studies. 2024. P. 13–14

225. Meer F., Kerkhoff A., Osch D. *Educating and training civil servants in the Netherlands 1814-2014*. IIAS Administrative History Conference. Corfu. April 26. 2014. Corfu. Greece : IIAS Administrative History study group. 2014. P. 23

226. *Modernising the Public Administration. A Study on Italy*. URL: <https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/document/2014-12/Modernising%20the%20Public%20Administration%20-%20A%20Study%20on%20Italy.pdf>.

227. Nyman-Metcalf K. e-Governance and good administration: Examples from Estonia. *European Review of Digital Administration & Law*. 2022. Vol. 3, No. 1. P. 76
228. OECD. *Governing with Artificial Intelligence. Are governments ready?* OECD Publishing. Paris, 2024. № 20. URL: https://www.oecd.org/en/publications/governingwith-artificial-intelligence_26324bc2-en.html
229. OECD. *Public procurement in Lithuania: Increasing efficiency through centralisation and professionalisation*. Paris : OECD Publishing. 2024. c. 16–17.
230. *Political Will or Procedure? Assessing Ukraine's EU Membership Goals in 2023*. 2023. Wilson Center. URL: <https://www.wilsoncenter.org/blog-post/political-will-or-procedure-assessing-ukraines-eu-membership-goals-2023>
231. Shyshkovskyi A., Brodovska O. Key aspects and priorities of post-war development for Ukraine. *Innovative economy*. 2023. №2. C. 116-124.
232. *The Principles of Public Administration*. URL: <http://cu4eu.by/upload/iblock/211/21177cc920f1040a0ed4171ff76c8c19.pdf>
233. *Trengthening Ukraine's rule of law for EU accession*. Startseite - giz.de. April 2024. URL: <https://www.giz.de/en/worldwide/150653.html>.
234. Turība University. *The age of insecurity: From risks to growth : Conference proceedings (25th International Scientific Conference)*. Riga : Turība University, 2024. c. 17.
235. United Nations. *E-Government Survey 2024: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development*. New York: United Nations, 2024. 260 p.
236. Voievudskyi O. Interaction of public and private initiatives in the field of sustainable development: Challenges and prospects. *Visnyk Lvivskoho universytetu - Lviv University Bulletin*, 2024. № 5). PP. 255-261.
237. Zhovnirchik Ya., Prykhodko I., Romin A., Bandura I., Vavreniuk S. (2023). Public Management of SMART Specialization of Sustainable Development of the Region in the System of Ensuring innovation Security. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 18. No. 2. PP. 385-391.

ДОДАТОК А



НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
ВИЩА ШКОЛА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

вул. Миколи Шепелєва, 3А, м. Київ, 03061 тел.: (044) 357-50-01
e-mail: info@hs.gov.ua, сайт: <https://hs.gov.ua>
Ідентифікаційний код юридичної особи 31115684

від 28.12 2024 р. № Ф.24/2024 на № _____ від _____ 20__ р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Масенка Романа Ігоровича
на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281
«Публічне управління та адміністрування» на тему «Вплив
євроінтеграційних процесів на розвиток публічного управління в Україні»

Засвідчуємо, що основні результати дисертаційного дослідження Масенка Романа Ігоровича на тему «Вплив євроінтеграційних процесів на розвиток публічного управління в Україні» використано у діяльності Вищої школи публічного управління.

При розробці загальних короткострокових програм підвищення кваліфікації «Розвиток фінансової грамотності у контексті євроінтеграційного руху України» та «Комунікація європейської інтеграції України», використані положення щодо шляхів імплементації кращого європейського досвіду розвитку публічного управління, зокрема впровадження системи єдиного входу (One Login), інтегрованих міжвідомчих сервісів, цифрових муніципалітетів, електронного голосування, використання штучного інтелекту та принципу «держава без паперу», а також щодо ключових аспектів розвитку публічного управління під впливом євроінтеграційних процесів.

Особливої уваги для розроблених програм заслуговують наукові здобутки автора щодо удосконалення механізмів розвитку публічного управління в Україні в умовах євроінтеграції. Зокрема, пропозиції з модернізації нормативно-правового, організаційного, фінансового, інформаційно-аналітичного та кадрового механізмів публічного управління шляхом гармонізації законодавства з європейськими стандартами, розвитку цифрових управлінських рішень, підвищення ефективності використання ресурсів і професіоналізації кадрового потенціалу, що створює передумови для

2

формування сучасної системи врядування та інтеграції України до європейського адміністративного простору.

Окремі положення, що стосуються основних трендів ліджіталізації публічного управління як каталізатора його розвитку в умовах євроінтеграції, зокрема таких як: електронне урядування, блокчейн, цифрові канали зв'язку, штучний інтелект, використано під час змістовного наповнення програм підвищення кваліфікації з тематик цифрової грамотності, кібергігієни та кібербезпеки.

Директор



Юлія ЛИХАЧ



НАРОДНИЙ ДЕПУТАТ УКРАЇНИ

вул. М. Грушевського, 5, м. Київ, 05008, chlenrada.gov.ua

Довідка

*про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Масика Романа Ігоровича на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» на тему
«Вплив євроінтеграційних процесів на розвиток публічного управління в
Україні»*

Основні результати дисертаційного дослідження **Масика Романа Ігоровича** на тему **«Вплив євроінтеграційних процесів на розвиток публічного управління в Україні»** використано у діяльності Комітету Верховної Ради України з питань гуманітарної та інформаційної політики у контексті реалізації покладених на нього завдань публічного управління. Взято до уваги наступні актуальні положення у дисертаційному дослідженні автора:

– комплексна система оптимізації публічного управління під впливом євроінтеграційних процесів, метою якої є формування ефективної, прозорої та адаптивної системи державного управління, здатної забезпечити гармонізацію національних управлінських практик із стандартами Європейського Союзу та підвищити результативність функціонування органів публічної влади, у контексті якої необхідно удосконалити такі механізми: нормативно-правовий (стандартизація електронних адміністративних послуг Дія; створення надійної електронної ідентифікації; вдосконалення нормативної бази, що враховує потреби захисту персональних даних користувачів; врахування Повідомлення Європейської Комісії про вдосконалення європейського адміністративного простору); організаційний (запровадження інтегрованої моделі координації політики; розвиток сервісно-орієнтованої структури органів влади; інституціоналізація аналітичної підтримки управлінських рішень); фінансовий (повноцінне впровадження середньострокового бюджетного планування; запровадження результативного бюджетування з жорсткою прив'язкою до KPI; розширення використання інструментів змішаного фінансування та публічно-приватного партнерства); інформаційно-аналітичний (впровадження систем штучного інтелекту та GenAI для підтримки управлінських рішень; формування єдиного простору даних та інтегрованих дата-платформ; інституціоналізація форсайт-аналізу та політичних лабораторій); кадровий (впровадження цифрових HR-екосистем (HR Tech + GovTech) у публічній службі; запровадження управління талантами на основі компетенцій з фокусом на формуванні майбутніх навичок; впровадження гнучких моделей зайнятості та «відкритої державної служби»);

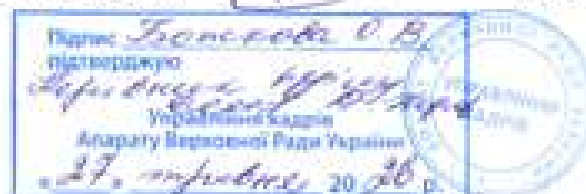
– заходи для вирішення основних проблем повосної відбудови України у контексті євроінтеграції, а саме: руйнування інфраструктури (розробити комплексні програми відбудови із застосуванням принципів «краще відбудувати»; цифровізувати послуги для зменшення залежності від фізичної

інфраструктури; залучити міжнародні інвестиції); міграція населення та кадровий дефіцит (запровадити програми повернення фахівців; розвивати дистанційну зайнятість в публічному секторі; підвищити мотивацію та соціальний захист публічних службовців); посилення централізації управління (поступово продовжити децентралізацію після стабілізації ситуації; посилити роль громад; впровадити механізми балансування повноважень); обмеження демократичних процедур (відновити демократичні інститути після завершення воєнного стану; розвивати електронну демократію; забезпечити прозорість управління); зростання навантаження на органи влади (оптимізувати управлінські процеси; впровадити кризовий менеджмент; автоматизувати рутинні функції); проблеми кібербезпеки (посилити кіберзахист; створити резервні системи; навчати персонал основам кібергігієни; співпрацювати з міжнародними кіберорганізаціями); залежність від міжнародної допомоги (диверсифікувати джерела фінансування; розвивати внутрішні ресурси; підвищити прозорість використання допомоги); ускладнення стратегічного планування (впровадити гнучке (адаптивне) планування; інтегрувати сценарний підхід; здійснювати регулярний перегляд стратегій); психологічне навантаження на державних службовців (впровадити програми психологічної підтримки; сформувати гнучкий графік роботи; розвивати культуру підтримки в органах влади); порушення логістичних та управлінських зв'язків (розвивати цифрові комунікаційні платформи; створити резервні канали зв'язку; стандартизувати управлінські процедури).

Особливої уваги заслуговують наукові здобутки автора щодо основних трендів діджиталізації публічного управління як каталізатора його розвитку в умовах євроінтеграції, серед яких виділено: електронне урядування (тренд дозволяє використовувати інформаційно-комунікаційні технології у процесі надання державних послуг, взаємодії влади, громадян та бізнесу); штучний інтелект (дає змогу використовувати алгоритми для автоматизації рішень, аналіз даних та прогнозні інструменти); блокчейн (представляє собою децентралізовану технологію збереження даних, якому притаманний високий рівень захисту та незмінність записів); Інтернет речей (IoT) (дозволяє об'єднувати фізичні пристрої у мережу для збору та обміну даними); великі дані (Big Data) (створює можливості обробки значних обсягів структурованих і неструктурованих даних); відкриті дані (Open Data) (надає публічний доступ до державних даних у машиночитному форматі); хмарні сервіси (використовує віддалені сервери з метою зберігання та обробки даних); аутсорсинг (дозволяє передати IT-функції або процеси стороннім організаціям); цифрові канали зв'язку (використовує онлайн-платформи, месенджери, портали для комунікації).

Народний депутат України

О.В. Божков





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. І. ВЕРНАДСЬКОГО
V. I. VERNADSKY TAURIDA NATIONAL UNIVERSITY

вул. Дж. Макейша, 33, м. Київ, 01135, тел. (044) 529 05-16
e-mail: crisnea.tnu@gmail.com код ЄДРПОУ 02070967

20.04.2026 № 15
на № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень Масика Романа Ігоровича за темою дисертації «Вплив євроінтеграційних процесів на розвиток публічного управління в Україні»

Результати дисертаційного дослідження Масика Романа Ігоровича, виконаного в Таврійському національному університеті імені В.І. Вернадського на кафедрі публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи, впроваджено в науково-педагогічну, методичну та науково-дослідну діяльність університету.

1. У навчальному процесі:

Матеріали дисертації використовуються при викладанні навчальних дисциплін для здобувачів вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування». Зокрема, впроваджено комплексну систему оптимізації публічного управління під впливом євроінтеграційних процесів, метою якої є формування ефективної, прозорої та адаптивної системи державного управління, здатної забезпечити гармонізацію національних управлінських практик із стандартами Європейського Союзу та підвищити результативність функціонування органів публічної влади (дисципліна «Глобалізація управління суспільними процесами, євроінтеграція та безпека»).

2. У науково-дослідній роботі університету:

Результати дисертації використано при виконанні науково-дослідної роботи, що виконується в ТНУ імені В.І. Вернадського:

- «Трансформація механізмів публічного управління в умовах деокупації та реінтеграції Автономної Республіки Крим: глобалізаційний вимір» (державний реєстраційний номер № 0124U002260) - у частині розроблення перспективних напрямів розвитку публічного управління під впливом євроінтеграційних процесів.

У межах зазначених НДР впроваджено:

- шляхи імплементації кращого зарубіжного досвіду щодо розвитку публічного управління;

- комплекс заходів для вирішення основних проблем повосної відбудови України у контексті євроінтеграції.

Впровадження результатів дисертаційного дослідження Масика Р. І. в діяльність Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського сприяє підвищенню якості підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування, поглибленню наукових досліджень з проблематики теоретичних засад формування і реалізації публічного управління, а також розроблення перспективних напрямів його розвитку під впливом євроінтеграційних процесів.

**Проректор
з науково-педагогічної
діяльності та інноваційного
розвитку**

**Директор Навчально-наукового
інституту управління, економіки
та природокористування**



Олександр БЕССАРАБ

Володимир ГОРНИК