

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБІНСЬКОГО**

**ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І
МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Європейські стандарти державного управління: досвід для
України»

Здобувачки 4 курсу АПУА групи
Освітньої програми Публічне управління та
адміністрування
Спеціальності 281 Публічне управління та
адміністрування
Галузі знань 28 Публічне управління та
адміністрування
Ступеня вищої освіти бакалавр
Глек Даші Олегівни

Науковий керівник Довгань В. І.,
професор кафедри публічного управління та
адміністрування, доктор наук з державного
управління, професор, заслужений діяч науки і
техніки України

Розширена шкала

Кількість балів:	_____	Оцінка: ECTS	_____
Голова комісії	_____	_____	_____
	(підпис)		(ініціали, прізвище)
Члени комісії	_____	_____	_____
	(підпис)		(ініціали, прізвище)
	_____	_____	_____
	(підпис)		(ініціали, прізвище)
	_____	_____	_____
	(підпис)		(ініціали, прізвище)

**м. Вінниця
2026**

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ.....	4
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	6
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	11
1.1. Поняття та сутність державного управління в європейській адміністративній традиції.....	11
1.2. Основні принципи та концепція належного врядування (Good Governance).....	16
1.3. Інституційні механізми формування та реалізації європейських стандартів.....	22
Висновки до 1 розділу.....	26
РОЗДІЛ 2. АДАПТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	28
2.1. Еволюція системи публічного управління в Україні та процеси євроінтеграції.....	28
2.2. Нормативно-правове та інституційне забезпечення реформування державного управління.....	32
2.3. Правове забезпечення публічного управління в умовах воєнного стану.....	37
Висновки до 2 розділу.....	41
РОЗДІЛ 3. ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ.....	43
3.1. Вплив воєнного стану на публічне управління та державний менеджмент.....	43
3.2. Нові виклики менеджменту та трансформації державного управління...	49

3.3. Перспективи гармонізації української моделі управління з європейськими стандартами.....	58
Висновки до 3 розділу.....	62
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	81

Анотація. Глек Д. О. Європейські стандарти державного управління: досвід для України. 281 Публічне управління та адміністрування. Вінниця: Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, 2026 р.

Мета роботи полягає у комплексному науково-теоретичному обґрунтуванні сутності та значення європейських стандартів державного управління, аналізі особливостей їх формування й реалізації, а також у напрацюванні практичних рекомендацій щодо адаптації та впровадження зазначених стандартів у систему публічного управління України в умовах євроінтеграції та воєнного стану. Об'єктом дослідження є система державного управління України в умовах європейської інтеграції. Предмет дослідження – європейські стандарти державного управління та механізми їх впровадження в Україні.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади європейських стандартів державного управління, визначено сутність публічного управління в європейській адміністративній традиції та концепцію належного врядування (Good Governance). Досліджено інституційні механізми формування та реалізації стандартів управління в країнах ЄС.

На прикладі української системи публічного управління проаналізовано еволюцію державних інститутів, нормативно-правове забезпечення реформ та правові механізми функціонування управління в умовах воєнного стану. Визначено роль євроінтеграційного курсу у модернізації органів влади, цифровізації публічних послуг, розвитку місцевого самоврядування та підвищенні підзвітності державної служби.

У роботі виокремлені виклики та перспективи трансформації державного управління в Україні, зокрема вплив воєнного стану на ефективність управлінських процесів та необхідність гармонізації національних стандартів з європейськими практиками.

Зроблені узагальнюючі висновки, що окреслюють основні напрями адаптації української системи публічного управління до європейських стандартів, підвищення ефективності, прозорості та демократичності органів влади.

Ключові слова: державне управління, публічне управління, європейські стандарти, Good Governance, євроінтеграція, правове забезпечення, інституційна трансформація, воєнний стан, адміністративні послуги.

Annotation. Hlek D. O. European standards of public administration: experience for Ukraine. 281 Public administration and administration. Vinnytsia: Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, 2026.

The purpose of the work is to provide a comprehensive scientific and theoretical justification of the essence and significance of European standards of public administration, to analyze the features of their formation and implementation, as well as to develop practical recommendations for the adaptation and implementation of these standards into the public administration system of Ukraine in the context of European integration and martial law. The object of the study is the system of public administration of Ukraine in the context of European integration. The subject of the study is European standards of public administration and mechanisms for their implementation in Ukraine.

The qualification work examines the theoretical and methodological principles of European standards of public administration, determines the essence of public administration in the European administrative tradition and the concept of good governance (Good Governance). The institutional mechanisms for the formation and implementation of management standards in EU countries are studied.

Using the example of the Ukrainian public administration system, the evolution of state institutions, regulatory and legal support for reforms, and legal mechanisms for the functioning of government under martial law are analyzed. The role of the European integration course in the modernization of government bodies, digitalization of public services, development of local self-government, and increased accountability of the civil service is determined.

The paper highlights the challenges and prospects for the transformation of public administration in Ukraine, in particular the impact of martial law on the efficiency of administrative processes and the need to harmonize national standards with European practices.

Generalizing conclusions are made that outline the main directions of adapting the Ukrainian public administration system to European standards, increasing the efficiency, transparency, and democracy of government bodies.

Keywords: public administration, public administration, European standards, Good Governance, European integration, legal support, institutional transformation, martial law, administrative services.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ЄС	Європейський Союз
КМІС	Київський міжнародний інститут соціології
НАДС	Національне агентство з питань державної служби
ОТГ	Об'єднані територіальні громади
ЦНАП	Центр надання адміністративних послуг
NPM	New Public Management
OECD	Організація економічного співробітництва та розвитку

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку суспільства зумовлює потребу в оновленні підходів до державного управління. Це проявляється у реформуванні органів публічної влади, зміні нормативно-правової бази та розширенні спектра публічних послуг. Важливе значення має також упровадження цифрових технологій і розвиток електронного урядування.

Стосовно України, система публічного управління в нашій країні нині перебуває на етапі трансформації, для якого характерні внутрішні реформи і збереження загального курсу на європейську інтеграцію. Внутрішні перетворення, які відбуваються в державі, актуалізували пошук нової моделі організації публічної влади, яка повинна відповідати принципам прозорості, підзвітності та верховенства права. При цьому, якість державного управління безпосередньо впливає на соціально-економічний розвиток країни та рівень довіри громадян до державних інституцій.

За цих умов зростає значення європейських стандартів державного управління. Адже вони ґрунтуються на концепції належного врядування та визначають основні вимоги до діяльності органів публічної влади. Процес їх упровадження передбачає не тільки адаптацію законодавства, а й зміну вітчизняних управлінських практик.

Науково-теоретичною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних науковців, у яких розглядаються проблеми державного управління та особливості впровадження європейських стандартів у вітчизняну управлінську практику. Зокрема, у межах кваліфікаційної роботи використано наукові напрацювання І. Бойко, Н. Галіциної, Ю. Гумен, М. Довбищенко, О. Дурман, Є. Іванова, Н. Колісніченко, О. Д. Лазор, О. Я. Лазора, А. Руснак, С. Свірко, Е. Сиромолот, А. Стасишина, Є. Таран, О. Ткалі, А. Чечель, І. Шкурат, L. Abbasly, J. Anđelković, G. Bouckaert, G. Gruening, C. Rosser, Н. Treiber та ін. дослідників.

Хоча проблематика застосування досвіду європейських стандартів державного управління для України була предметом численних наукових праць, нині існує потреба у всебічному та системному дослідженні адаптації європейських стандартів до української системи публічної влади, що зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи – «Європейські стандарти державного управління: досвід для України».

Мета роботи полягає у комплексному науково-теоретичному обґрунтуванні сутності та значення європейських стандартів державного управління, аналізі особливостей їх формування й реалізації, а також у напрацюванні практичних рекомендацій щодо адаптації та впровадження зазначених стандартів у систему публічного управління України в умовах євроінтеграції та воєнного стану.

З огляду на мету дослідження, його **завданнями** стали такі:

1. Уточнити поняття та сутність державного управління в європейській адміністративній традиції.
2. Дослідити основні принципи та особливості концепції належного врядування (Good Governance).
3. Окреслити інституційні механізми формування та реалізації європейських стандартів.
4. Прослідкувати процес еволюції системи публічного управління в Україні та процеси євроінтеграції.
5. Охарактеризувати нормативно-правове та інституційне забезпечення реформування державного управління.
6. Виявити специфіку правового забезпечення публічного управління в умовах воєнного стану.
7. Дослідити вплив воєнного стану на публічне управління та державний менеджмент.
8. Виявити нові виклики менеджменту та трансформації державного управління.

9. Окреслити перспективи гармонізації української моделі управління з європейськими стандартами.

Об'єктом дослідження є система державного управління України в умовах європейської інтеграції.

Предмет дослідження – європейські стандарти державного управління та механізми їх впровадження в Україні.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи використано сукупність загальнонаукових, конкретно-наукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечило комплексний та системний аналіз європейських стандартів державного управління й особливостей їх впровадження в Україні. До загальнонаукових методів належать аналіз і синтез, застосовані для розкриття сутності державного управління в європейській адміністративній традиції та концепції належного врядування; узагальнення й абстрагування – для формування теоретичних висновків щодо принципів Good Governance; індукція та дедукція – для обґрунтування взаємозв'язку між європейськими управлінськими моделями та національною практикою публічного управління. Серед конкретно-наукових методів використано історико-управлінський метод для аналізу еволюції системи публічного управління України в контексті євроінтеграції та порівняльно-правовий метод – для зіставлення європейських стандартів із чинною нормативно-правовою базою України, зокрема, в умовах воєнного стану. Спеціальні методи представлені системним аналізом, який дав змогу розглянути публічне управління як цілісну багаторівневу систему, а також методом моделювання, застосованим для визначення перспектив гармонізації української моделі державного управління з європейськими стандартами.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження зорієнтовані на практичне застосування та спрямовані на вдосконалення механізмів впровадження європейських стандартів державного управління в діяльність органів публічної влади України. Одержані результати, сформульовані в роботі висновки та пропозиції можуть бути

використані в освітньому процесі закладів вищої освіти під час викладання дисциплін з державного управління та публічного адміністрування, у системі підготовки й підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, а також при розробленні навчально-методичних матеріалів, програм реформування та у практичній діяльності органів публічної влади в умовах євроінтеграції та воєнного стану.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження втілилися у тезах на тему «Нові виклики менеджменту в умовах воєнного стану та трансформації публічного» управління, представлених на Міжнародній науково-практичній конференції «Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України» (м. Одеса, 17 травня 2024 р.). Також, у матеріалах доповіді на тему «Правове забезпечення публічного управління в умовах воєнного стану: адаптація європейських підходів», опублікованій у збірнику наукових заходів, присвячених XLVIX Міжнародній науковій конференції студентів та аспірантів «Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті» (Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава). Матеріали тез будуть опубліковані у електронному збірнику конференції у червні 2026 р.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, поділених на 9 підрозділів, висновків, списку використаних джерел та літератури (84 найменування), додатків. Основний обсяг роботи – 70 сторінок. Загальний обсяг роботи – 83 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Поняття та сутність державного управління в європейській адміністративній традиції

Як свідчить практика європейського урядування, європейська адміністративна традиція державного управління демонструє поступальний історичний розвиток системи влади та інтеграцію класичних і сучасних методів адміністрування. С. Іванов звертає увагу на той факт, що «термін «управління» повною мірою відображає стан якісного розвитку функціонування держави та спосіб організації її впливу на суспільні відносини» [15, с. 3].

В свою чергу, державне управління – це система, яка охоплює органи державної влади, публічних службовців і їхню професійну діяльність (зокрема процедури, інструменти та взаємозв'язки, що формуються в процесі її здійснення). Важливою особливістю такої системи є тісний взаємозв'язок політичної складової та управлінської діяльності, які функціонують як єдине ціле. Ю. Гумен зазначає, що «поняття «державне управління» визначає, що суб'єктом управління є держава» [9, с. 196].

О. Я. Лазор, О. Д. Лазор та О. Яременко доводять, що «сучасну модель управління у сфері державної служби доцільно трактувати як єдину систему взаємопов'язаних і взаємозумовлених складових, у межах якої кожен елемент виконує визначені завдання та функціональне призначення, забезпечуючи узгодженість роботи всієї системи та реалізацію мети її формування» [26, с. 153].

Разом з тим, О. Я. Лазор, О. Д. Лазор та І. Юник зауважують, що «імплементация європейських підходів у сферу публічного управління та формування її оновленої моделі нині супроводжується певною

невизначеністю, що зумовлено недостатньою врегульованістю нормативно-правових аспектів функціонування політичної, державної й патронатної служби, а також проблемами класифікації посад у системі публічної служби» [25, с. 63].

С. Свірко та О. Орел зазначають, що «на сучасному етапі державне управління євроінтеграційними процесами в Україні набуває ключового значення для збереження та зміцнення української державності» [51, с. 88]. Зауважимо, що саме ефективність і динаміка реалізації цього стратегічного напрямку, кінцевою метою якого є набуття повноправного членства в Європейському Союзі, в умовах збройної агресії проти України визначають перспективи подальшого розвитку та майбутнє країни

А. Руснак та О. Багрим вказують на те, що «для належного функціонування державної служби в Україні потрібна системна стратегія розвитку лідерських компетенцій, яка враховує інклюзивні підходи, міжнародний досвід та встановлені стандарти» [49, с. 9]. Це, своєю чергою, вимагає забезпечення сприятливих умов для розвитку лідерських навичок та зміцнення інституцій, які забезпечують прозоре, етичне й ефективне управління [49, с. 9].

А. Стасишин зазначає, що «система державного управління ЄС розвивалася через механізми європеїзації, адміністративної конвергенції та динамічної міжінституційної співпраці. Ці процеси призвели до створення «інтегрованої адміністрації», в якій національні органи та органи ЄС спільно беруть участь у формуванні політики, її реалізації та нагляді» [54, с. 41].

Отже, як свідчить аналіз наведених наукових джерел, поняття державного управління в європейській адміністративній традиції відображає специфічну «європейську модель» організації влади, яка об'єднує сукупність принципів рис, характерних для більшості країн Європи.

Звертаючись до витоків формування поняття та сутності державного управління в досліджуваній традиції, на нашу думку, слід звернути увагу також на те, що походження сучасної державної адміністрації пов'язане з

класичними концепціями бюрократії, сформованими, переважно, під впливом ідей німецького соціолога Макса Вебера. Як доводить С. Rosser, «він (Макс Вебер) визначив ключові характеристики бюрократичного управління – сувору ієрархію, дотримання раціонально-правових норм, професійну підготовку державних службовців та чітке відділення адміністративної діяльності від політичної сфери, що стало основою для розуміння сучасної публічної адміністрації в європейській традиції» [81, с. 1012].

Проте у XIX та на початку XX століть складність соціальних процесів у багатьох європейських країнах поставила під сумнів традиційну бюрократичну модель. З'явилася необхідність удосконалення управлінських методів для підвищення ефективності та відповідальності органів влади, що стимулювало формування нових концепцій адміністративної діяльності. Є. Таран зазначає, що «із становленням громадянського суспільства та утвердженням демократичних цінностей посилилося критичне ставлення населення до надмірної кількості державних інституцій і недостатнього рівня якості послуг, що ними надавалися» [57, с. 34].

У зв'язку з цим, упродовж XX століття уряди розвинених держав були змушені ініціювати комплекс реформ, спрямованих на підвищення ефективності діяльності органів влади та орієнтацію їх роботи на потреби громадян. У результаті, класичні моделі соціального управління зазнали трансформації – від жорстко ієрархічного підходу «наказувати і контролювати» до управлінської парадигми «мотивувати та досягати результатів» [57, с. 34].

Нині, як доводять А. Чечель та Р. Омелянович, «у центрі сучасної системи публічного управління утвердилася людина як найвища соціальна цінність, разом із її правами та свободами, тоді як забезпечення громадян якісними публічними послугами розглядається як пріоритетна місія діяльності органів влади» [64, с. 280]

Також, вважаємо, що слід звернути увагу на те, що у другій половині XX століття сформувалася концепція New Public Management (NPM), яка

передбачала перенесення управлінських практик приватного сектору в державний сектор з метою підвищення ефективності діяльності публічних організацій і покращення результатів їх роботи. Як зазначає G. Gruening, «NPM виник як реакція на традиційну бюрократичну модель управління та базувався на ідеях менеджеріалізму й орієнтації на результат, продуктивність, децентралізацію та клієнто-орієнтованість державних послуг. Цей підхід значно вплинув на адміністративні реформи у Великій Британії, Скандинавських країнах та інших державах Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), де його елементи включали застосування контрактного управління, показників ефективності та механізмів конкуренції» [77, с. 17].

Загалом, у науковій літературі NPM розглядається як сукупність управлінських стратегій, що виникли у 1980-х роках під впливом змін у суспільно-економічній сфері та прагнення реформувати державні служби, орієнтуючись на «бізнес-подібні» підходи до управління [77, с. 17].

Як свідчить ретроспективний погляд на процес формування поняття та сутності державного управління в європейській адміністративній традиції, до початку XXI століття більшість європейських держав перейшла до неовеберіанської моделі держави (Neo-Weberian State), яка поєднує класичні веберівські бюрократичні принципи з управлінськими підходами модернізації державного сектору. Ця модель зберігає раціонально-юридичну структуру бюрократії, водночас, інтегруючи принципи підзвітності перед громадянами, орієнтацію на досягнення результатів та сучасні механізми адміністрування. Розвиток неовеберіанської моделі відображає прагнення адміністративних систем Європи відповідати новим соціально-економічним викликам та зміцнювати демократичні засади управлінської практики [69; 82].

На думку J. Anđelković, «сучасна адміністративна традиція в європейських країнах поєднує раціонально-юридичні засади класичної бюрократії з принципами сучасного публічного управління, в яких велика

увага приділяється якості державних послуг, прозорості дій влади, підзвітності перед суспільством та активній участі громадян» [68, с. 124].

Такі сучасні підходи, зокрема Good Governance, передбачають дотримання демократичних норм, ефективність і підзвітність публічних інститутів, а також участь різних зацікавлених сторін у процесах прийняття рішень, що відповідає основним цінностям демократичного суспільства [68, с. 124].

Практичне втілення цих принципів у європейських адміністраціях показує, що модернізація управлінських практик є результатом тривалого історичного розвитку, адміністративних реформ і адаптації до вимог прозорості, участі громадян та якісної державної служби. Ці зміни відображають прагнення модернізувати традиційні бюрократичні структури відповідно до сучасних стандартів публічного управління [68, с. 124].

Також слід звернути увагу на те, що серед основних елементів сучасної моделі державного управління у країнах Європи виокремлюють парламентську систему правління, де глава уряду обирається на основі партійної більшості в парламенті або призначається главою держави, а повноваження президента часто обмежуються на користь уряду та парламенту. Важливим є також багатопартійний принцип та коаліційне формування уряду, що сприяє розвитку консенсусного підходу у прийнятті рішень. Децентралізація влади забезпечує передачу повноважень від центральних органів до регіональних та місцевих структур, а незалежність судової системи гарантує верховенство права та обмежує можливості зловживання владою [69; 82].

Окрім того, організація державної та муніципальної служби у країнах ЄС різниться залежно від національних традицій, проте ґрунтується на спільних принципах: законодавчій регламентації, соціальній захищеності працівників, забезпеченні гідного матеріального рівня та чіткій структурі функцій. Адже сучасна європейська адміністративна практика спрямована на підвищення ефективності через орієнтацію на результат, демократизацію

управлінських процесів, передачу частини повноважень непублічним структурам, боротьбу з корупцією шляхом прозорості та регламентації, а також розвиток партнерства та інтерактивної взаємодії з громадянами як користувачами державних послуг [69; 82].

Отже, державне управління в європейській адміністративній традиції характеризується тривалим історичним розвитком і поєднанням класичних та сучасних підходів до організації влади. Його основою є бюрократичні засади теорії Макса Вебера, зокрема чітка ієрархія, професійна компетентність службовців і відокремлення політичної діяльності від адміністративної. У ХХ столітті класична модель зазнала змін через поширення демократичних цінностей та зростання очікувань громадян щодо якості державних послуг, що сприяло впровадженню концепції New Public Management. Сучасні ж практики передбачають поєднання традиційної бюрократії з принципами підзвітності перед суспільством, орієнтації на результати та залучення громадян до процесів ухвалення рішень. В цілому, європейська адміністративна традиція спирається на ефективність, законність, демократичність та відкритість у взаємодії з громадянами, що є ключовими засадами сучасного публічного управління.

1.2. Основні принципи та концепція належного врядування (Good Governance)

Звертаючись до дослідження основних принципів та концепції належного врядування (Good Governance), наведемо думку вітчизняного дослідника Н. Колісніченко, який вказує на те, що «у разі, коли інновації набувають системного характеру й змінюють усталені механізми діяльності публічної влади, відбувається перегляд управлінської парадигми та становлення нової моделі публічного управління. Такі моделі формуються на основі оновлених теоретичних засад, сучасних управлінських підходів і інструментарію, а також нових цілей і ціннісних орієнтацій» [19, с. 9].

У наведеному контексті розрізняють три ключові моделі публічного управління: класичне (традиційне) публічне управління, нове публічне управління (New Public Management, NPM) та мережеве врядування (Network Governance) [19, с. 9].

М. Довбищенко та Т. Ярошовець зазначають, що «європейський вектор цивілізаційного розвитку України, який наша держава виборює в умовах війни за незалежність, актуалізує перед суспільством потребу трансформації системи державного управління України відповідно до стандартів Європейського Союзу» [11, с. 38].

У нормативних актах Європейського Союзу закріплюється право на ефективне управління, що передбачено у статті 41 Глави V Хартії основних прав ЄС [70].

У сучасних країнах Європейського Союзу визнається, що держава в особі органів влади та посадових осіб має прагнути до ефективного, належного та якісного управління, яке в науковій літературі визначається як «Good Governance» [7, с.101; 76].

Тобто, європейські стандарти державного управління на сучасному етапі базуються на концепції належного (доброго) врядування (Good Governance) і передбачають комплекс принципів та норм, які забезпечують ефективну, прозору та підзвітну діяльність органів влади.

На думку І. Бойко, ця концепція «відображає унормовану модель добросесних і відповідальних взаємовідносин громадян і органів влади та їхніх посадових осіб» [4, с. 51].

А. Антонов та І. Приходько зазначають, що «належне врядування є дуже важливим для того, щоб публічна адміністрація працювала відповідним чином (ефективно, злагоджено)» [1, с. 288]

Вітчизняний дослідник О. Дурман, розглядаючи Good Governance як основу для розбудови ефективної системи публічного управління, вказує на те, що «у широкому розумінні конструктивна роль концепції «Good Governance» полягає в тому, що система державного управління поступово

відходить від надмірної жорсткості, зарегламентованості та дрібної деталізації. Натомість, вона ґрунтується переважно на розвитку горизонтальної взаємодії між органами влади, інститутами громадянського суспільства та представниками бізнесу, а не на домінуванні вертикально вибудованих управлінських зв'язків» [12, с. 42].

В цьому ж контексті, Е. Сиромолот зауважує, що «особливістю функціонування доброго врядування є його вплив на формування політики та дій у сфері розвитку міжнародних відносин та територій в умовах постійного процесу формування міждержавного управління, багатостороннього партнерства та європейської інтеграції» [52, с. 565].

Тобто, як свідчать проаналізовані нами наукові праці, концепція «належного врядування» (Good Governance) є моделлю організації публічної влади, яка орієнтується на ефективне, справедливе та прозоре функціонування суспільних інститутів. Термін «governance» у цьому контексті означає не просто управлінську діяльність, а спосіб взаємодії між владою, громадянами та іншими зацікавленими сторонами в процесі формування й реалізації суспільної політики.

Перехід до доктрини належного врядування пов'язують із рішеннями Ради Європи: Резолюцією Комітету Міністрів Ради Європи 1976 року [71] та Рекомендацією Комітету Міністрів Ради Європи 1980 року [72].

В свою чергу, у Білій книзі з європейського управління 2001 року було окреслено основні принципи належного врядування, серед яких виокремлюються відкритість, залучення громадськості, підзвітність, результативність та узгодженість управлінських рішень [76].

Ці принципи були розроблені протягом тривалого часу і нині закріплені у законодавстві ЄС та активно застосовуються на практиці.

Юридична доктрина ефективного (належного) державного управління в ЄС базується на принципах законності та недискримінації, тобто на гарантіях рівних прав і свобод людини. Вона включає такі права та обов'язки (рис. 1.1.):

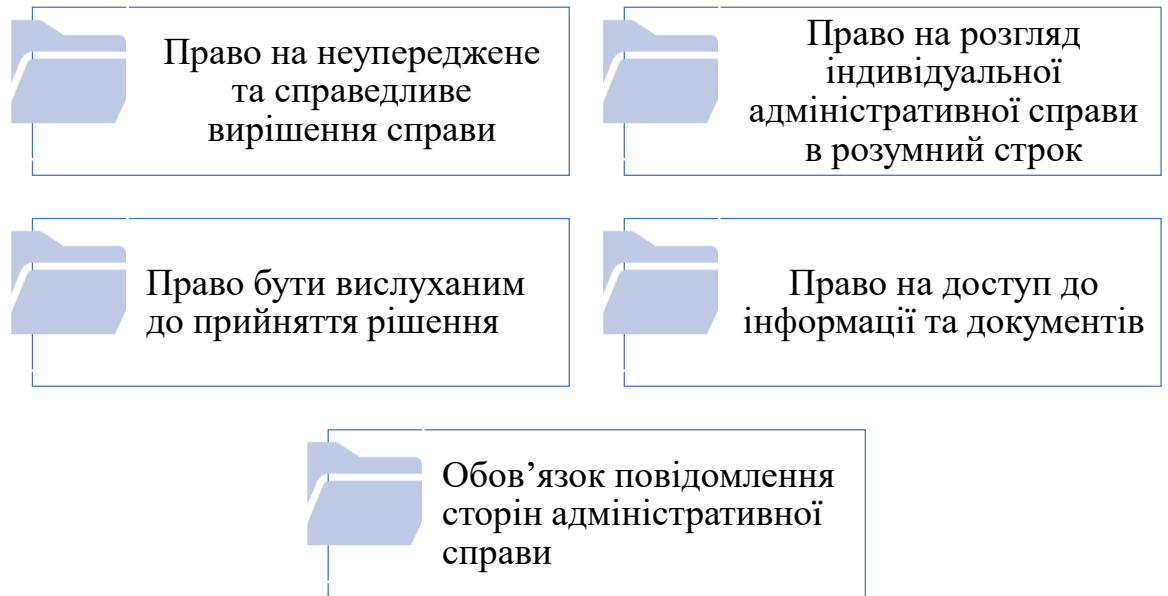


Рис. 1.1. Права та обов'язки, в рамках юридичної доктрини ефективного (належного) державного управління в ЄС

Джерело: доопрацьовано автором на основі [76]

Ці стандарти деталізуються в Рекомендаціях Ради Європи, зокрема Recommendation R (81)7 щодо здійснення дискреційних повноважень адміністративними органами [80] та Recommendation R (81)19 про доступ до інформації, що перебуває у розпорядженні державних органів [73]. Положення доктрини ефективного державного управління доцільно трактувати як систему вимог і стандартів професійної поведінки державного службовця, що охоплюють як аспекти внутрішньої організації службової діяльності (результативність, послідовність у роботі, дотримання строків, належна організація робочого простору), так і особливості взаємодії з громадянами, зокрема коректність, ввічливість, повагу та культуру мовлення [73; 80].

L. Abbasly звертає увагу на те, що «усі складові ефективного державного управління, попри різні підходи до їх тлумачення, отримали нормативне закріплення в законодавстві держав – членів Європейського Союзу та відіграють важливу роль у формуванні й розвитку європейської системи публічного управління. Крім того, їх значущість підтверджується

положеннями Хартії основних прав ЄС, у якій стаття 41 закріплює право кожної особи на належне врядування» [67, с.32].

О. Ткаля зауважує, що «у вітчизняному науковому дискурсі концепція доброго врядування розглядається крізь призму імплементації принципів демократичного врядування. До них відносять добросесну організацію виборчого процесу, належне представництво та участь громадян, налагоджений механізм зворотного зв'язку й чутливість влади до суспільних запитів, а також ефективність і результативність управлінських рішень» [58, с. 127].

Важливе місце посідають відкритість і прозорість діяльності органів влади, дотримання верховенства права, етичні стандарти поведінки, професійна компетентність і інституційна спроможність. Окремо наголошується на значенні інноваційності, готовності до змін, орієнтації на сталий розвиток і стратегічне планування тощо [58, с. 127].

В свою чергу, за тлумаченням низки дослідників [58; 67; 68], «належне врядування» передбачає систему принципів та практик, що сприяють ефективному управлінню суспільними справами за умов верховенства права, прозорості й відповідальності органів влади.

Основні принципи належного врядування включають такі (табл. 1.1.):

Таблиця 1.1

Основні принципи належного врядування

№ з/п	Принцип
1	2
1	Участь (Participation), яка полягає у забезпеченні можливості громадян і зацікавлених груп брати активну участь у процесі прийняття рішень, що впливають на життя суспільства.
2	Верховенство права (Rule of law). Тобто, дотримання законодавства всіма суб'єктами публічних відносин, забезпечення рівності перед законом і справедливого правосуддя.
3	Прозорість (Transparency), а саме – забезпечення відкритості процедур, доступності інформації та зрозумілості управлінських рішень для суспільства.

Продовження табл. 1.1

1	2
4	Чутливість (Responsiveness) – орієнтація управлінських рішень на задоволення потреб громадян у межах наявних ресурсів.
5	Консенсусне вирішення (Consensus orientation), що полягає у створенні умов для формування узгоджених рішень, що враховують інтереси різних груп та спрямовані на досягнення загального суспільного блага.
6	Справедливість (Equity), а саме, забезпечення рівних можливостей для всіх громадян отримувати доступ до публічних благ і послуг без дискримінації.
7	Ефективність і результативність (Effectiveness and efficiency) – раціональне використання державних ресурсів для досягнення поставлених цілей і забезпечення максимального ефекту від публічних політик.
8	Підзвітність (Accountability) – публічні органи, посадовці та інші виконавці управлінських функцій повинні нести відповідальність перед громадянами та контролюючими інституціями за результати своєї діяльності.
9	Стратегічне бачення (Strategic vision). Тобто, здатність влади розробляти та реалізовувати довгострокові плани, що відповідають інтересам розвитку суспільства в цілому і забезпечують сталість управлінських рішень

Джерело: доопрацьовано автором на основі [58; 67; 68]

Таким чином, Good Governance є не тільки сукупністю формальних правил, а й системою цінностей, що спрямовують діяльність державних інститутів на забезпечення ефективності, справедливості та демократичності у розв'язанні суспільних проблем. Ця концепція визначає набір стандартів та принципів, які забезпечують ефективну, прозору та підзвітну діяльність органів влади, орієнтовану на інтереси громадян і забезпечення верховенства права. Описаний нами підхід передбачає, що державні органи мають діяти в рамках закону, дотримуватися демократичних процедур та враховувати потреби суспільства, а їхні рішення повинні бути відкритими та зрозумілими для громадськості.

1.3. Інституційні механізми формування та реалізації європейських стандартів

Як ми виявили вище, сутність державного управління в європейській адміністративній традиції полягає у поєднанні принципів законності, ефективності, демократичності та відкритості влади. У країнах ЄС державне управління вирізняється парламентською формою правління, багатопартійністю, формуванням урядів на коаліційній основі, децентралізацією повноважень та незалежністю судової системи. Діяльність державних і муніципальних служб регламентується законодавчо, забезпечує соціальний захист працівників і передбачає прозору структуру функцій [58; 67; 68].

Варто звернути увагу на той факт, що за своїм призначенням інституційні механізми формування та реалізації європейських стандартів державного управління спрямовані на забезпечення системної організації, розробки, впровадження та контролю дотримання норм і принципів у державних органах країн-членів Європейського Союзу (рис.1.2.).

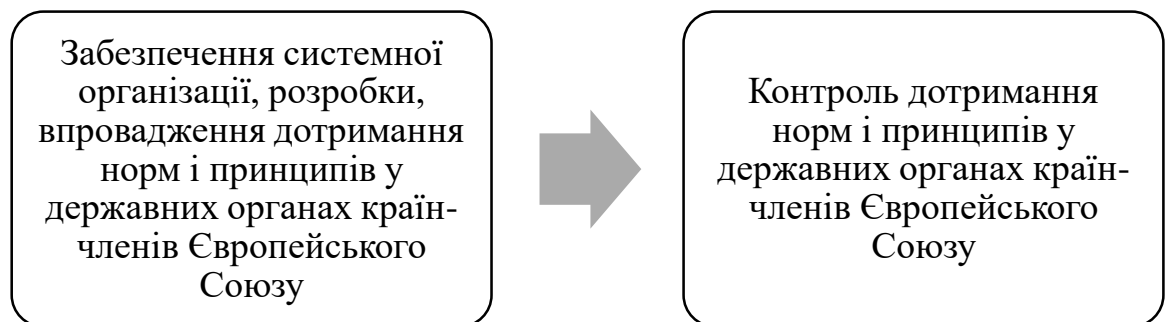


Рис. 1.2. Призначення інституційних механізмів формування та реалізації європейських стандартів державного управління

Джерело: доопрацьовано автором на основі [58; 67; 68]

Ці механізми поєднують європейські та національні інститути, що сприяє інтеграції стандартів належного врядування на всіх рівнях державного управління. Зокрема, на рівні ЄС ключову роль відіграють певні органи, такі як Рада Європи, Європейська комісія та інші структури ЄС, які розробляють рекомендації, директиви та резолюції щодо належного врядування (наприклад, *European Governance – A White Paper*), визначаючи основні принципи прозорості, участі та підзвітності [76].

Крім того, ці органи здійснюють координацію між державами-членами та забезпечують обмін кращими практиками публічного управління.

Одним із центральних елементів інституційного середовища є Європейський адміністративний простір (ЄАП), який встановлює загальні стандарти діяльності державних органів. Він передбачає закріплення норм на рівні законодавства ЄС та їх практичну реалізацію через ефективні процедури підзвітності. Стандарти ЄАП охоплюють організацію адміністративної роботи, взаємодію між органами влади, управління персоналом та впровадження сучасних технологій у сфері державного управління [52, с. 566].

Не менш важливу роль відіграє судова практика Європейського суду з прав людини, яка у конкретних випадках визначає допустимі рівні адміністративної діяльності. Тлумачення законодавчих положень ЄС судом часто призводить до перегляду національних принципів адміністративного права та сприяє адаптації внутрішніх нормативно-правових актів до європейських стандартів. Через це національні суди змушені враховувати європейську практику, а державні органи – коригувати власні методики управління [66, с. 23].

Ще одним важливим елементом є нормативні акти та директиви ЄС, які інтегруються у національні системи та формують правову основу управлінської діяльності у різних політичних і соціально-економічних сферах. Їх реалізація сприяє уніфікації підходів до адміністрування та забезпеченню однакових стандартів якості державних послуг.

На національному рівні стандарти ЄС реалізуються через державні адміністрації, міністерства, антикорупційні органи, національних омбудсманів та аудиторські служби, які забезпечують ефективне виконання принципів прозорості, підзвітності та результативності відповідно до рекомендацій Ради Європи (наприклад, CM/Rec(2007)7) [74]. Вони також відповідають за контроль і моніторинг роботи підпорядкованих органів, оцінку ефективності реалізації державної політики та впровадження стандартів належного врядування. Для контролю дотримання стандартів застосовуються системи електронного урядування, відкриті дані, публічні звіти та аналітичні портали, що забезпечують доступність інформації для громадян і створюють умови для активної участі суспільства у процесах прийняття рішень [75]. Крім того, цифрові інструменти дозволяють оцінювати ефективність надання адміністративних послуг та сприяють підвищенню прозорості роботи державних органів.

Важливу роль відіграють також інститути та механізми нагляду, які оцінюють діяльність державних службовців та ефективність роботи органів влади. Наглядові структури включають суди, прокуратуру, омбудсменів, внутрішній та зовнішній аудит, інспекції, органи стандартизації, парламентські комітети, засоби масової інформації та інші контролюючі інститути. Ці механізми дозволяють не тільки запобігати зловживанням, а й підвищувати якість державного управління через системний контроль та оцінку результатів [75].

Особливу увагу приділяють механізмам міжсекторної взаємодії, коли органи влади тісно співпрацюють із бізнесом, громадянським суспільством та незалежними експертними групами для вироблення узгоджених рішень. Такий підхід дозволяє враховувати потреби різних зацікавлених сторін і підвищує легітимність прийнятих рішень.

Крім того, значущими є правові інструменти Ради Європи, зокрема Recommendation R (81)19 про доступ до інформації, які сприяють реалізації принципів прозорості та забезпечують доступ громадян до даних, що

перебувають у розпорядженні державних органів [74]. Запровадження подібних механізмів дозволяє створити умови для підзвітності державної влади та формує довіру громадськості до органів управління.

Зазначимо, що сучасна практика впровадження європейських стандартів включає оцінку результатів діяльності органів влади за допомогою індикаторів ефективності, аудитів та незалежних експертних оцінок. Це дозволяє адаптувати політику та адміністративні процедури до конкретних потреб населення та підвищувати рівень державних послуг. Інституційні механізми формування та реалізації стандартів також забезпечують навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, впровадження сучасних методів управління та оптимізацію організаційної структури публічних органів. Вони стимулюють обмін досвідом між країнами та формують спільні підходи до вирішення управлінських проблем. Завдяки поєднанню європейських та національних інструментів формується цілісна система державного управління, яка інтегрує принципи належного врядування, прозорості, підзвітності, ефективності та демократичної участі. Ця система дозволяє органам влади ефективно реагувати на соціальні, економічні та політичні виклики сучасного часу [66, с. 23].

На основі проведеного аналізу можемо стверджувати, що інституційні механізми формування та реалізації європейських стандартів державного управління включають багаторівневу координацію між органами ЄС і національними структурами, постійний моніторинг, оцінку результатів, впровадження сучасних технологій та міжсекторну взаємодію. Вони спрямовані на забезпечення стабільності, підвищення якості державних послуг і зміцнення демократичних засад управління.

Отже, завдяки описаним механізмам, країни Європи мають змогу поєднувати класичні принципи бюрократії з сучасними підходами до публічного управління, створюючи прозору, ефективну та підзвітну адміністративну систему, яка відповідає міжнародним стандартам та потребам громадян.

Висновки до 1 розділу

✓ Виявивши поняття та сутність державного управління в європейській адміністративній традиції, можемо стверджувати, що така традиція формувалася протягом тривалого історичного періоду, поєднуючи класичні моделі організації влади з інноваційними управлінськими підходами. Її основою стали бюрократичні принципи Макса Вебера, що передбачають чітку ієрархію, професійну підготовку державних службовців, стандарти компетентності та чітке відділення політичної діяльності від адміністративної. У ХХ столітті класична бюрократична модель зазнала суттєвих трансформацій під впливом демократичних цінностей, розвитку громадянського суспільства та зростаючих очікувань населення щодо якості державних послуг, що сприяло формуванню концепції New Public Management. Сучасні ж практики державного управління поєднують традиційну бюрократію з принципами прозорості, підзвітності, орієнтації на результати та активного залучення громадян до процесів ухвалення рішень. А саме, для більшості країн ЄС характерні парламентська форма правління, багатопартійність, коаліційне формування урядів, децентралізація повноважень та незалежна судова система, що забезпечує баланс між центральною владою та місцевими структурами. Діяльність державних та муніципальних служб регламентується законодавчо, передбачає соціальний захист працівників, етичні стандарти та прозору організаційну структуру, що сприяє ефективному виконанню завдань. Крім того, у європейських адміністраціях активно застосовуються механізми контролю, електронного урядування та відкритих даних, що підвищує доступність інформації та сприяє участі громадськості у прийнятті рішень.

✓ Дослідивши основні принципи та особливості концепції належного врядування (Good Governance), ми виявили, що ця концепція визначає сучасні стандарти ефективного, прозорого та підзвітного публічного управління, забезпечуючи відповідність діяльності державних органів потребам громадян і принципам верховенства права. Вона об'єднує формальні

правила з ціннісними орієнтирами, спрямованими на розвиток добродесних, професійних і відповідальних взаємин між владою та суспільством. До ключових принципів належного врядування належать активна участь громадян у процесах прийняття рішень, прозорість процедур, підзвітність органів влади, ефективне використання ресурсів, справедливість, стратегічне бачення, чутливість до потреб суспільства та формування консенсусних рішень. В країнах Європейського Союзу ці стандарти закріплені як у законодавстві, зокрема через Хартію основних прав, так і у практичних механізмах, таких як резолюції та рекомендації Ради Європи. Good Governance сприяє встановленню партнерських відносин між державними органами, громадянським суспільством і бізнесом, стимулюючи горизонтальну взаємодію та міжсекторне співробітництво.

✓ Окресливши інституційні механізми формування та реалізації європейських стандартів, ми зазначили, що вони забезпечують комплексну організацію, розробку, виконання та контроль дотримання принципів належного врядування. На європейському рівні ключову роль виконують Рада Європи, Європейська комісія та інші структури, які формують рекомендації, директиви та забезпечують координацію між державами-членами. Загалом, європейський адміністративний простір встановлює єдині стандарти діяльності органів влади, охоплюючи організацію роботи, управління персоналом та впровадження сучасних технологій. На національному рівні ці стандарти реалізуються через державні адміністрації, судову систему, інститути омбудсмена та антикорупційні органи, що гарантує прозорість, підзвітність і ефективність управління. Важливим інструментом є нагляд, аудит, електронне урядування та відкриті дані, які підвищують результативність роботи та довіру громадян. В свою чергу, співпраця органів влади з бізнесом, громадянським суспільством та експертними групами забезпечує узгодженість рішень і легітимність управлінських процесів.

РОЗДІЛ 2

АДАПТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

2.1. Еволюція системи публічного управління в Україні та процеси євроінтеграції

Як свідчать наукові джерела, розвиток системи публічного управління в Україні має глибокі історичні корені, що простежуються від часів Київської Русі, коли основні управлінські функції виконували князь та його дружина, а місцеве управління здійснювали воєводи та старости. У період Гетьманщини формувалися зачатки автономного адміністративного устрою, зокрема через інститут полковників та козацьких старшин, які поєднували військову і цивільну владу на місцях. Зі встановленням Російської імперії українські землі підлягали жорсткому централізованому контролю, що значно обмежувало самостійність місцевого управління та створювало адміністративно-бюрократичну модель влади. У радянський період система публічного управління на території України була інтегрована у єдину централізовану модель, де органи влади існували формально, а реальні повноваження належали партійним і державним органам у м. Москва [15, с. 7-8].

Тільки після проголошення незалежності України в 1991 році розпочався процес формування сучасної системи публічного управління, який передбачає децентралізацію, розширення повноважень місцевих органів влади та створення правових засад для ефективного управління державою на демократичних принципах. З плином часу, в Україні сформовано 1469 об'єднаних територіальних громад, що значно зміцнило місцеве самоврядування та дало громадам більше повноважень і ресурсів [34, с. 106].

Тобто, еволюція системи публічного управління в Україні є результатом складного історичного, політичного та правового процесу, що відбувався в умовах трансформації державності, зокрема, і після здобуття незалежності.

Як слушно зазначає Ф. Рагімов, «формування національної моделі публічного управління від самого початку супроводжувалося суперечностями між необхідністю швидких реформ і збереженням радянських управлінських практик» [47, с. 72]

Згаданий автор доводить, що на початковому етапі державотворення в Україні система управління мала переважно адміністративно-командний характер, що проявлялося у жорсткій централізації, домінуванні державної влади над місцевим рівнем і слабкому розвитку механізмів публічної участі [47, с. 72].

У 1990-х роках публічне управління в Україні формувалося фрагментарно, без цілісної концепції, що негативно впливало на ефективність державного управління. Органи влади функціонували переважно в руслі «державного адміністрування», а не публічного сервісу. Водночас, як підкреслює Ф. Рагімов, «саме в цей період було закладено інституційні основи майбутньої трансформації – прийняття Конституції України, становлення системи виконавчої влади та місцевого самоврядування, формування правових засад діяльності державної служби. Ці процеси стали фундаментом для подальшої еволюції публічного управління в демократичному напрямі» [47, с. 72].

Новий етап розвитку системи публічного управління пов'язаний із визначенням європейської інтеграції як стратегічного курсу держави. Євроінтеграційний вектор не лише задав зовнішньополітичні орієнтири, а й суттєво вплинув на зміст і логіку внутрішніх управлінських реформ.

Я. Галич наголошує, що «реформа публічного управління в Україні в контексті євроінтеграції спрямована на наближення до принципів європейського врядування, зокрема законності, відкритості, підзвітності та ефективності» [8, с. 9].

Автор підкреслює, що європейська інтеграція зумовила переосмислення ролі держави – від контролюючого суб'єкта до сервісної структури, орієнтованої на задоволення потреб громадян. У цьому контексті особливого

значення набуло реформування органів виконавчої влади, удосконалення управлінських процедур та запровадження нових стандартів якості публічних послуг [8, с. 9].

Тобто, євроінтеграційні процеси стали каталізатором переходу від формального адміністрування до справжнього публічного управління.

Важливою складовою еволюції публічного управління є реформування системи державної служби. За висновками Г. Сасин та В. Дзеги, у контексті євроінтеграції, державна служба України поступово трансформується в професійну, політично нейтральну та орієнтовану на результат систему. Автори звертають увагу на запровадження конкурсних процедур, підвищення вимог до компетентності державних службовців та посилення етичних стандартів публічної служби [50, с. 13].

Суттєвий вплив на еволюцію публічного управління справила децентралізація влади, яка реалізовувалася з урахуванням європейських принципів субсидіарності та місцевої демократії. Ці процеси органічно вкладаються у загальну європейську інтеграційну стратегію реформ.

М. Зайцева доводить, що «посилення ролі територіальних громад, передача повноважень на місцевий рівень та фінансова децентралізація змінили управлінську модель держави, зробивши її більш наближеною до стандартів ЄС» [13, с. 9].

Окреме місце в процесі еволюції публічного управління займає імплементація Закону України «Про адміністративну процедуру» [45]. Цей закон став якісно новим етапом у правовому регулюванні діяльності органів публічної влади, адже він уперше закріпив єдині правила прийняття адміністративних рішень, принципи добросовісності, пропорційності та правової визначеності. Як підкреслюється в матеріалах Європейської служби зовнішніх дій, реформа адміністративної процедури є одним із ключових зобов'язань України в межах процесу євроінтеграції та реалізується за підтримки Європейського Союзу [83].

Євроінтеграційний вплив простежується і в уніфікації публічного управління, про що зауважує А. Харчун. Автор зазначає, що «уніфікація передбачає узгодження управлінських підходів, процедур і стандартів із правом Європейського Союзу. Це включає адаптацію національного законодавства, стандартизацію адміністративних процесів і впровадження європейських моделей управління» [63, с. 319].

Дослідник наголошує на тому, що уніфікація сприяє підвищенню ефективності управління та формуванню єдиного адміністративного простору, сумісного з європейським [63, с. 319].

О. Yevtushenko обґрунтовує те, що цифровізація є не допоміжним, а системоутворювальним чинником модернізації публічного адміністрування. Автор доводить, що «суттєвою ознакою сучасного етапу еволюції публічного управління є цифрова трансформація. А запровадження електронних сервісів, цифрових реєстрів і платформ електронного урядування змінює саму логіку взаємодії між державою та громадянами. Цифрові інструменти сприяють прозорості, зниженню корупційних ризиків і підвищенню довіри до публічної влади» [84, с. 1159].

Згідно з даними дослідника, понад 80 % адміністративних послуг у ЦНАПах можна отримати онлайн, що демонструє ефективність цифрової трансформації [84, с. 1159].

Європейський вимір цифрової трансформації публічного управління детально аналізують М. Боронніков і В. Купріянова. Вони зазначають, що використання досвіду країн ЄС у сфері e-governance дозволяє Україні не лише модернізувати управлінські процеси, а й інтегруватися в єдиний цифровий простір Європи. Автори підкреслюють, що «цифрова трансформація є важливим інструментом реалізації принципів відкритого врядування та громадянської участі» [5, с. 16]

В свою чергу, А. Мельничук ґрунтовно розглядає питання адаптації публічного управління України до міжнародних інтеграційних процесів. Автор акцентує увагу на тому, що європейська інтеграція зумовлює

необхідність комплексних змін у структурі, функціях і механізмах діяльності органів публічної влади. Підкреслює, що адаптація управлінської системи до стандартів ЄС є довготривалим процесом, який потребує узгодженості політичних рішень, правових реформ і управлінської практики [31, с. 208]

Відтак, еволюція системи публічного управління в Україні є послідовним процесом переходу від централізованої адміністративної моделі до сучасної європейської системи публічного врядування. Тобто, євроінтеграція стала ключовим чинником, що визначив напрями, зміст і темпи цих трансформацій. А вплив європейських стандартів простежується у реформуванні інституцій, адміністративних процедур, державної служби та цифрових інструментів управління. У сукупності, ці процеси формують нову якість публічного управління, орієнтовану на людину, демократичні цінності та європейський адміністративний простір.

2.2. Нормативно-правове та інституційне забезпечення реформування державного управління

Звертаючись до розгляду нормативно-правового та інституційного забезпечення реформування державного управління, зауважмо, що важливу роль у становленні та еволюції системи державного управління в Україні відіграло формування нормативно-правової бази європейської інтеграції, яка поступово перетворила євроінтеграційний курс із політичної декларації на практичний механізм управлінських трансформацій. Адже саме через ухвалення та імплементацію відповідних нормативних актів європейська інтеграція набула інституційного виміру та стала каталізатором модернізації органів публічної влади, управлінських процедур і кадрової політики.

Як зазначає Р. Масик, «правова основа євроінтеграції визначає логіку та послідовність реформ, формуючи цілісну модель адаптації публічного управління до стандартів Європейського Союзу» [30, с. 9].

Початковим етапом правового закріплення євроінтеграційного курсу України стало ухвалення Угоди про партнерство і співробітництво між Україною та Європейськими Співтовариствами 1994 року [59].

Цей документ заклав основи політичного діалогу з ЄС і визначив стратегічні напрями інституційних перетворень, зокрема у сфері державного управління, адміністративної реформи та розвитку правової держави. Хоча на цьому етапі євроінтеграція мала переважно рамковий характер, саме вона започаткувала орієнтацію системи публічного управління на європейські принципи законності, підзвітності та ефективності.

Подальша еволюція нормативного забезпечення євроінтеграції була пов'язана з ухваленням Закону України «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу», який уперше системно закріпив механізм гармонізації національного законодавства з правом ЄС. Цей акт створив інституційні передумови для трансформації публічного управління, включаючи функціонування міжвідомчих координаційних органів та спеціалізованих робочих груп, що забезпечують інтеграцію європейських адміністративно-правових стандартів [42].

Як зазначає О. Кириченко, «це стало ключовим чинником зближення вітчизняної адміністративно-правової науки та практики з європейською моделлю врядування» [18, с. 77].

Наступним ключовим етапом стало прийняття Закону України «Про засади внутрішньої та зовнішньої політики», який визначив європейську інтеграцію одним із пріоритетів державної політики. Цей закон встановлював необхідність приведення системи публічного управління у відповідність до стандартів ЄС, створюючи правове підґрунтя для реформ органів виконавчої влади, державної служби та адміністративних процедур [43].

Як наголошує М. Лукашук, «саме з цього періоду інституційні механізми реформ – координаційні ради, агенції, органи контролю та

моніторингу – набули стратегічного значення, забезпечивши сталість та системність управлінських змін» [28, с. 129].

Якісно новий етап еволюції нормативного забезпечення та інституційної трансформації розпочався з підписанням і подальшою імплементацією Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом у 2014 році [60].

Цей документ став системним нормативним актом, що охоплює практично всі сфери публічного управління, включаючи державне адміністрування, антикорупційну політику, реформу державної служби та розвиток електронного врядування тощо.

Угода передбачила чіткі зобов'язання України щодо гармонізації законодавства, впровадження принципів належного врядування, прозорості та підзвітності, а також визначила структури та інститути, відповідальні за виконання реформ. Цей підхід перетворив євроінтеграцію на безпосередній інструмент управлінських змін і забезпечив створення професійної та політично нейтральної публічної служби.

Важливим етапом нормативного та інституційного закріплення євроінтеграційного курсу стало внесення змін до Конституції України у 2019 році, якими стратегічний курс держави на членство в ЄС був закріплений на конституційному рівні. Це рішення посилило зобов'язальний характер реформ публічного управління та визначило довгострокову орієнтацію державної політики на європейські стандарти, закріпивши інституційні механізми координації реформ на найвищому рівні державної влади [28, с. 129].

Подальша еволюція нормативно-правового та інституційного забезпечення проявилася у прийнятті галузевих актів, безпосередньо спрямованих на модернізацію публічного управління. Особливе значення має вже згаданий нами раніше Закон України «Про адміністративну процедуру» який комплексно врегулював порядок прийняття адміністративних рішень, закріпив права учасників адміністративного провадження та імплементував принципи добросовісного врядування [45].

Його імплементація ЄС розглядає як ключовий показник готовності України до інтеграції в європейську систему публічного управління. Крім того, закони про державну службу та електронне врядування формують інституційне середовище, де визначені процедури, органи контролю та кадрові механізми забезпечують стабільність і ефективність реформ [28, с. 129].

Нормативне та інституційне забезпечення реформ також реалізується через стратегії та програми модернізації публічного управління, які враховують рекомендації ЄС і передбачають цифровізацію процесів, підвищення якості публічних послуг та розвиток кадрового потенціалу. І. Заярна наголошує, що «вдосконалення професійної та мовної підготовки державних службовців є важливою інституційною складовою ефективної реалізації євроінтеграційних зобов'язань» [14, с. 12].

Також зазначимо, що інституційне забезпечення реформування державного управління в Україні є складним і багаторівневим процесом, який включає формування та розвиток органів публічної влади, які здатні впроваджувати політики відповідно до стандартів Європейського Союзу. Після здобуття незалежності у 1991 році Україна розпочала системну трансформацію державних інституцій, які довгий час виконували свої функції в умовах радянської централізованої моделі управління. Центральним інститутом у цій системі є Верховна Рада України як законодавчий орган, що встановлює правові основи публічного управління та ухвалює закони, спрямовані на адаптацію норм українського права до європейських стандартів [4, с. 49].

Кабінет Міністрів України є головним виконавчим органом, відповідальним за реалізацію державної політики, координацію діяльності міністерств і відомств, а також за впровадження реформ у сфері публічного управління. Міністерства та центральні органи виконавчої влади відіграють ключову роль у розробці конкретних політик, програм і нормативно-правових актів, що сприяють Євроінтеграції [4, с. 49].

Інститут Президента України є гарантом державного устрою та координатором загальнодержавної політики, зокрема у сфері зовнішньої діяльності та стратегічних реформ [4, с. 49].

Національне агентство з питань державної служби спеціалізованим органом, який здійснює формування та реалізацію державної політики щодо управління державною службою, зокрема у сфері добору, кар'єрного розвитку та оцінювання державних службовців відповідно до кращих європейських практик [4, с. 49].

Важливою складовою інституційного забезпечення є місцеві державні адміністрації, які представляють центральну владу на регіональному рівні та відповідають за реалізацію державної політики на місцях [4, с. 49].

Паралельно відбувається розвиток органів місцевого самоврядування, зокрема рад і виконкомів територіальних громад, яким передаються значні повноваження в межах реформи децентралізації. Реформа місцевого самоврядування спрямована на посилення ролі громад у прийнятті рішень, плануванні бюджету та наданні публічних послуг, що відповідає європейським принципам субсидіарності й ефективності. Антикорупційні інституції, такі як Національне антикорупційне бюро України та Вищий антикорупційний суд, створюються з метою підвищення прозорості публічної влади та боротьби з корупцією, що є важливим елементом стандартів ЄС [13, с. 12].

Система державного аудиту та фінансового контролю посилюється через діяльність Державної аудиторської служби, що забезпечує контроль за ефективним використанням публічних коштів. Електронне урядування стає окремою інституційною складовою, яка сприяє підвищенню доступу громадян до послуг, зменшенню адміністративних бар'єрів і підвищенню прозорості процедур. Розвиток систем стратегічного планування і оцінювання політик забезпечує прогнозування наслідків управлінських рішень і їх відповідність стратегічним цілям держави в контексті євроінтеграції [13, с. 12].

Важливою інституційною зміною є удосконалення системи адміністративних процедур, що узгоджує діяльність органів влади з європейськими принципами правової визначеності, рівності та доступності. Освітні та наукові інституції також відіграють роль у підготовці кадрів для публічної служби та розвитку досліджень у сфері управління. Міжнародні організації та партнерські програми ЄС сприяють розвитку інституцій через технічну допомогу, навчання та обмін досвідом.

Отже, еволюція нормативно-правового та інституційного забезпечення реформування державного управління демонструє послідовний перехід від декларативних актів до системної мережі органів, структур та процедур, що безпосередньо трансформують систему управління. Ця трансформація спрямована на створення професійної, відкритої й ефективної системи управління, яка б відповідала кращим європейським практикам і стандартам. Європейський інтеграційний курс став визначальним чинником оновлення управлінських інститутів, процедур і стандартів діяльності органів публічної влади, забезпечивши системність, незворотність і відповідність реформ європейській моделі врядування.

2.3. Правове забезпечення публічного управління в умовах воєнного стану

Правове забезпечення публічного управління в умовах воєнного стану є важливим чинником підтримки інституційної стабільності держави в умовах збройної агресії та зростання загроз безпеці.

Воєнний стан в Україні було запроваджено Указом Президента України № 64/2022 від 24 лютого 2022 року «Про введення воєнного стану в Україні» [61], що стало відповіддю держави на збройну агресію та різке загострення загроз національній безпеці України. У цих умовах правове забезпечення публічного управління набуло особливої актуальності.

На думку Г. Красноступ, «запровадження воєнного стану об'єктивно зумовлює необхідність трансформації системи публічного управління, яка має здійснюватися виключно в межах чинного законодавства та з дотриманням принципів правової держави. Саме право в таких умовах постає базовим інструментом, що забезпечує легітимність управлінських рішень, узгодженість дій суб'єктів публічної влади та стабільність державного управління в цілому» [24, с. 55].

Фундамент нормативного регулювання правового режиму воєнного стану в Україні становить Закон України «Про правовий режим воєнного стану», який комплексно врегульовує суспільні відносини в період дії цього особливого режиму [44].

Згаданий Закон України визначає воєнний стан як спеціальний правовий режим, що запроваджується у випадках збройної агресії або реальної загрози нападу з метою забезпечення обороноздатності держави, її суверенітету та територіальної цілісності. Він детально окреслює юридичні підстави, порядок введення та припинення воєнного стану, а також визначає систему суб'єктів, відповідальних за його реалізацію [22, с. 119].

При цьому, акцент робиться на чіткому визначенні компетенцій органів державної влади, військового керівництва та місцевих самоврядних структур. Одночасно, пріоритетним є збереження гарантій прав і свобод фізичних осіб та прав юридичних суб'єктів навіть у екстремальних обставинах.

Конституційні засади правового забезпечення публічного управління в умовах воєнного стану закріплені в Конституції України як Основному Законі держави. Відповідно до статті 64 Конституції України [21], обмеження прав і свобод людини і громадянина допускається лише у випадках, прямо передбачених Конституцією України, зокрема під час дії воєнного стану, та має встановлюватися на чітко визначений строк [38, с. 37].

О. Пилип'юк доводить, що «Конституція України формує універсальні правові рамки, у межах яких держава може застосовувати спеціальні управлінські інструменти в кризових умовах, виконуючи роль ключового

запобіжника від надмірної концентрації влади та можливого зловживання повноваженнями» [40, с. 3].

Слід зауважити, що публічне управління в умовах воєнного стану здійснюється з урахуванням особливих правових засад, що впливають із норм Конституції України та спеціального законодавства. Його функціонування ґрунтується на принципі верховенства права, який зберігає чинність навіть у надзвичайних ситуаціях. Водночас, пріоритетом діяльності органів публічної влади стає забезпечення національної безпеки та обороноздатності держави. Органи публічного управління зобов'язані гарантувати безперервність виконання ключових суспільно значущих функцій, адаптуючи управлінські процеси до реалій воєнного часу. Особливого значення набуває захист життя, здоров'я та безпеки населення [27, с. 23].

Введення воєнного стану закономірно тягне за собою розширення повноважень як органів державної влади, так і місцевого самоврядування. Верховна Рада України затверджує указ Президента України про його запровадження та здійснює парламентський нагляд за роботою виконавчих органів. Президент України, діючи в межах конституційних повноважень і за пропозицією Ради національної безпеки і оборони України, приймає рішення щодо введення воєнного стану. У свою чергу, Кабінет Міністрів України відповідає за практичне впровадження заходів правового режиму в рамках своєї компетенції [22, с. 120].

Окреме місце в системі публічного управління займають військові адміністрації, що створюються для забезпечення оборони, громадської безпеки та правопорядку на відповідних територіях. Вони поєднують елементи державного управління та місцевого самоврядування, що дозволяє оперативно реагувати на загрози воєнного характеру [23].

Їх повноваження спрямовані на координацію діяльності органів влади, підприємств та установ у кризових умовах, що забезпечує ефективність управлінських рішень.

Невід’ємною складовою правового забезпечення є регулювання можливих обмежень прав і свобод громадян. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» передбачає, що такі обмеження мають бути обґрунтованими, пропорційними та тимчасовими. Дозволяється обмеження проведення масових заходів або доступу до окремих видів інформації, якщо це необхідно для національної безпеки. При цьому, порядок та межі таких обмежень чітко визначені законодавством, що забезпечує баланс між державними інтересами та дотриманням прав людини [24, с. 57].

Наукові дослідження підкреслюють необхідність трансформації управлінських механізмів відповідно до безпекових викликів та адаптації адміністративних процедур. Значна увага приділяється збереженню демократичних стандартів у діяльності органів публічної влади навіть у надзвичайних умовах. Баланс між захистом прав людини та забезпеченням національної безпеки є ключовим викликом для сучасної системи публічного управління [27, с. 24].

Так, за даними соціологічного опитування, проведеного у 2024 році Київським міжнародним інститутом соціології (КМІС) у співпраці з Радою Європи, 77% українців вважають реформу децентралізації корисною і підтримують передачу повноважень на місцевий рівень, що свідчить про високий рівень громадської довіри до змін у системі управління та відповідність цих змін очікуванням громадян [39].

У цьому контексті особливе значення має доступність адміністративних послуг через Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи). Станом на 1 квітня 2025 року в Україні працювали 4938 ЦНАПів, з яких 94% функціонували навіть в умовах війни, що демонструє ефективність трансформації публічного управління та забезпечення безперервності сервісів для громадян [48].

Таким чином, правове забезпечення публічного управління в умовах воєнного стану в Україні постає як складна, багаторівнева та динамічна система. Воно інтегрує конституційні норми, спеціальне законодавство та

практику їх реалізації, забезпечуючи ефективне управління державою в умовах воєнних загроз і водночас збереження базових засад правової держави. У період дії воєнного стану право є ключовою гарантією стабільності публічного управління та легітимності владних рішень.

Висновки до 2 розділу

✓ Простеживши еволюцію системи публічного управління в Україні та процеси євроінтеграції, можна зробити висновок, що формування державних інституцій має глибокі історичні корені, які походять від князівських управлінських структур Київської Русі до козацької автономії Гетьманщини, а згодом до централізованої адміністративної моделі Російської імперії та радянського періоду. Після проголошення незалежності в Україні у 1991 році розпочався процес трансформації системи управління, що включав децентралізацію, розширення повноважень місцевих органів влади та формування інституційних і правових засад державної служби. Водночас євроінтеграційний курс України визначив нові напрями реформування публічного управління, спрямовані на підвищення законності, відкритості, підзвітності та ефективності, а також на модернізацію органів виконавчої влади, цифровізацію сервісів і інтеграцію до європейських стандартів. Важливим чинником стало також посилення ролі територіальних громад, фінансова децентралізація та впровадження ЦНАПів, що забезпечує доступність адміністративних послуг навіть у складних умовах. Відтак, еволюція публічного управління в Україні є послідовним переходом від централізованої адміністративної моделі до сучасної системи, орієнтованої на людину, демократичні цінності та інтеграцію у європейський адміністративний простір.

✓ Нормативно-правове та інституційне забезпечення реформування державного управління в Україні пройшло послідовний розвиток – від Угоди про партнерство і співробітництво між Україною та ЄС (1994 р.) до Закону

України «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства ЄС», Закону України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики», Закону України «Про адміністративну процедуру», а також законів про державну службу та електронне урядування і т.д. Курс на європейську інтеграцію став визначальним фактором модернізації системи публічного управління, сприяв гармонізації нормативно-правової бази, реформуванню державної служби, удосконаленню адміністративних процесів та впровадженню електронного урядування. Розбудова ключових інституцій підвищила прозорість, ефективність і підзвітність управлінських рішень. Завдяки цьому відбулася трансформація системи управління в професійну, відкриту та орієнтовану на громадян структуру, сумісну з європейськими стандартами та практиками.

✓ Правове забезпечення публічного управління в умовах воєнного стану в Україні ґрунтується на Конституції України, Указі Президента № 64/2022 та Законі України «Про правовий режим воєнного стану». Воно визначає правові підстави введення воєнного стану та порядок його реалізації. Конституція України гарантує, що обмеження прав і свобод громадян допускаються лише на чітко визначений строк і в межах закону, підтримуючи баланс між безпекою держави та правами людей. Верховна Рада України затверджує указ Президента України та здійснює парламентський контроль за його виконанням. Президент України координує введення воєнного стану в межах конституційних повноважень. Кабінет Міністрів України відповідає за практичну реалізацію заходів правового режиму. Військові адміністрації забезпечують координацію органів влади, підприємств і установ на місцях, оперативно реагуючи на загрози. Особлива увага приділяється безперервності адміністративних послуг через ЦНАПи. Соціологічні дані КМІС показують, що більшість українців підтримують децентралізацію і передачу повноважень на місцевий рівень. Це свідчить про довіру громадян до трансформацій у системі управління. Нормативні акти та інституційні механізми забезпечують стабільність, легітимність і ефективність управлінських рішень.

РОЗДІЛ 3

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

3.1. Вплив воєнного стану на публічне управління та державний менеджмент

В умовах воєнного стану в Україні публічне управління та державний менеджмент зазнають суттєвих змін, зумовлених необхідністю забезпечення національної безпеки та ефективного реагування на загрози збройної агресії. Введення воєнного стану спрямоване на створення правових, організаційних та адміністративних умов для запобігання та відбиття зовнішньої агресії, а також на збереження стабільності ключових функцій держави.

Однією з основних особливостей впливу воєнного стану є концентрація виконавчих повноважень у руках Президента України, який відповідно до Конституції отримує розширені можливості управління державою. Це підтверджується практикою правозастосування: з моменту введення воєнного стану у 2022 році Президентом України видано сотні указів, причому лише у 2026 році їх нумерація перевищує 230, що свідчить про високу інтенсивність нормотворчої діяльності очільника держави. Крім того, воєнний стан з 2022 року продовжувався понад десять разів за ініціативою Президента України, що також підкреслює його ключову роль у прийнятті стратегічних рішень. Водночас, значна частина рішень у сфері мобілізації, санкційної політики та кадрових призначень реалізується саме через президентські укази, що об'єктивно свідчить про посилення централізації влади в умовах воєнного стану. Це свідчить про істотне посилення ролі президентської вертикалі у системі державного управління [56, с. 69].

У наукових та експертних колах звертається увага на суттєве посилення ролі Президента України у сфері національної безпеки, оскільки відповідно до законодавства, саме він є Верховним Головнокомандувачем, що забезпечує

його безпосередню участь у прийнятті ключових рішень у цій сфері, що може розглядатися як прояв підвищеної централізації влади в умовах воєнного стану та потребує належного демократичного контролю [35, с. 110].

Уряд, міністерства та місцеві органи влади виконують переважно координаційно-організаційні функції, при цьому можлива тимчасова трансформація їхньої структури для оперативного реагування на кризові ситуації. Наприклад, під час активних бойових дій у 2022–2025 рр. були створені оперативні штаби при обласних військових адміністраціях для координації евакуації населення, логістики гуманітарної допомоги та відновлення критично важливої інфраструктури (табл. 3.1.) [53].

Таблиця 3.1

Евакуація населення та гуманітарна допомога в Україні (2022–2025 рр.)

Рік	Кількість евакуйованих осіб	Охоплення гуманітарною допомогою (осіб), млн.
1	2	3
2022	45000	5,8
2023	93000	9,2
2024	101000	11,5
2025	108000	13,6

Джерело: доопрацьовано автором на основі [53]

Проілюструймо наведені у таблиці 3.1. дані на рисунку 3.1.

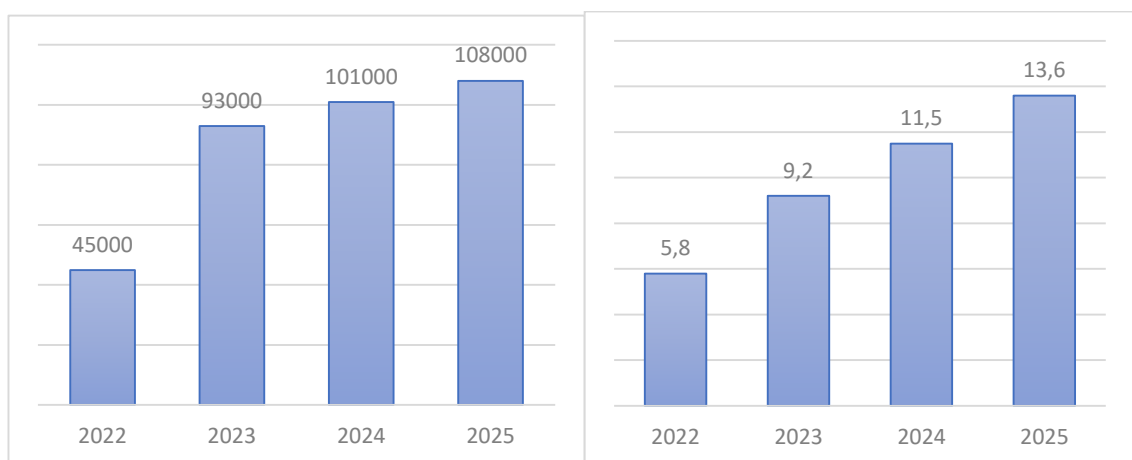


Рис.3.1. Евакуація населення (ліворуч) та гуманітарна допомога (праворуч) в Україні (2022–2025 рр.)

Джерело: доопрацьовано автором на основі [53]

Отже, порівняльний аналіз, наведений у табл. 3.1. показує, що у 2022 році через штаби ОВА евакуйовано близько 45 тис. осіб, у 2023 році – понад 93 тис. осіб, а у 2025 році – приблизно 108 тис. осіб, що свідчить про масштабування та підвищення ефективності координаційних механізмів. Аналогічна динаміка спостерігається і у сфері гуманітарної допомоги: у 2022 році вона охопила близько 5,8 млн осіб, у 2023 році – 9,2 млн осіб, а станом на 2025 рік – понад 13,6 млн осіб, що підтверджує системний характер роботи урядових та місцевих структур у кризових умовах [53].

Воєнний стан безпосередньо впливає на функціонування публічного управління та державного менеджменту, оскільки передбачає тимчасове обмеження прав і свобод громадян, визначених Конституцією та законами України, а також накладання додаткових обов'язків на органи влади, державні установи і посадових осіб.

I. Магновський доводить, що «такі обмеження змушують органи влади адаптувати внутрішні процедури, посилювати координацію між міністерствами, військовими адміністраціями та місцевим самоврядуванням, а також впроваджувати контрольні та оперативні механізми для забезпечення життєдіяльності населення і дотримання режимних вимог безпеки» [29, с. 65].

У практичній площині це включає обмеження свободи пересування громадян певного віку для потреб мобілізації, тимчасові зміни у режимі роботи окремих підприємств, обмеження доступу до інформації чи ресурсів, необхідних для діяльності організацій та населення. Зокрема, Уряд затвердив порядок тимчасового обмеження доступу до інформації про підприємства оборонного комплексу, що є прикладом обмеження прав юридичних осіб у доступі до публічних відомостей. Також у період дії воєнного стану можуть тимчасово обмежуватися права і свободи громадян та законні інтереси юридичних осіб у межах і обсязі, необхідних для застосування заходів правового режиму воєнного стану [41].

Окремі випадки обмежень, зокрема щодо права громадян на звернення, були зафіксовані Уповноваженим Верховної Ради України з прав людини, які

вказують на ризик виходу державних органів за межі допустимого, оскільки конституційне право на звернення не підлягає обмеженню навіть під час воєнного стану [41].

Отже, вплив воєнного стану на публічне управління та державний менеджмент проявляється не лише у концентрації повноважень та прискоренні прийняття рішень, а й у необхідності балансування між забезпеченням безпеки держави та дотриманням фундаментальних прав людини. Недотримання цього балансу може підірвати легітимність управлінських рішень та загрожувати ефективності публічного менеджменту, що робить критично важливим юридично обґрунтований контроль за обмеженнями, які вводяться в умовах воєнного стану.

Наукові дослідження та правові оцінки підкреслюють, що будь-які обмеження прав мають встановлюватися лише на законній підставі, бути пропорційними, тимчасовими та необхідними, а їх впровадження повинно підлягати належному контролю компетентних органів, включно з судовим наглядом [2; 29; 37]. Проте практика воєнного стану у 2022–2025 рр. свідчить, що деякі заходи вводилися без достатньої нормативної основи або виходили за межі принципу пропорційності, створюючи ризики необґрунтованого втручання держави у права громадян та суб'єктів господарювання [41].

Слід звернути увагу на те, що особливу роль відіграє організація публічного управління на територіях, які перебувають у безпосередній близькості до зон активних бойових дій. Місцеві адміністрації та органи самоврядування повинні координувати свої дії з центральними органами влади, враховувати специфіку територій, межі уражень та необхідність відновлення критично важливої інфраструктури. Наприклад, у Київській та Харківській областях місцеві органи влади активно співпрацюють із Збройними Силами України та ДСНС для організації евакуаційних маршрутів, ремонту мостів та забезпечення мобільних пунктів медичної допомоги, при цьому регламенти діяльності державних органів підлягають оперативному перегляду та адаптації відповідно до особливостей воєнного режиму.

Масштаби руйнувань в Україні протягом останніх років значно зростали, що підкреслює важливість ефективного управління та координації на місцевому рівні табл. 3.2. [20]

Таблиця 3.2

**Масштаби руйнувань та відновлення інфраструктури України
(2023–2025 рр.)**

№ з/п	Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Примітки
1	2	3	4	5	6
1	Загальні прямі збитки інфраструктури та об'єктів громадського сектору (\$ млрд)	143,8	155	170	Адміністрації, лікарні, школи, культурні об'єкти
2	Збитки транспортної інфраструктури (\$ млрд)	35	37	38,5	Дороги, мости, транспортні об'єкти
3	Кількість пошкоджених або знищених житлових будівель	150 000	167 000	247 000	30 % житлових будівель відновлено у 2025
4	Частка відновленого житла	–	–	30 %	Враховує ремонт та будівництво нових об'єктів
5	Постраждалі гуманітарні та культурні об'єкти (по регіонах)	–	–	Харківська, Херсонська, Одеська, Донецька, Київська	–

Джерело: доопрацьовано автором на основі [20]

Зазначимо, що через масштабні руйнування транспортної і енергетичної інфраструктури місцеві адміністрації змушені координуватися з центральними органами влади, військовими та службами ДСНС для відновлення життєво важливих об'єктів і забезпечення доставки допомоги. У 2025 році уряд запустив Державну інформаційну систему координації евакуації, що дозволяє ефективніше планувати та здійснювати евакуаційні операції, а законодавчо встановлено взаємодію місцевих військових

адміністрацій, ДСНС, Нацполіції та інших служб для організації безпеки маршрутів, збору людей та супроводу транспортних колон [20].

В межах гуманітарних і культурних об'єктів найбільше постраждали Харківська, Херсонська, Одеська, Донецька та Київська області, де кількість пошкоджених об'єктів культури становила сотні. Усе це підтверджує, що масштаби руйнувань інфраструктури є величезними і створюють серйозні виклики для органів публічного управління на місцях, змушуючи їх працювати у тісній координації із центральною владою та службами цивільного захисту для відбудови, евакуаційних операцій і забезпечення базових послуг у прифронтових територіях [20].

Державне управління в умовах воєнного стану орієнтується на перерозподіл обов'язків і повноважень між центральними та місцевими органами влади, а також на організацію забезпечення державних потреб матеріальними, технічними та людськими ресурсами. Головним завданням є підтримка безперебійної роботи систем життєзабезпечення населення, управління оборонними ресурсами та контроль за виконанням розпоряджень державних органів. Зокрема, Міністерство оборони та Державна служба з надзвичайних ситуацій координують постачання оборонної продукції, будівельних матеріалів для відновлення житла та забезпечують логістику гуманітарної допомоги.

Загалом, можемо зазначити, що вплив воєнного стану на публічне управління та державний менеджмент в Україні проявляється у концентрації повноважень, адаптації організаційної структури органів влади, обмеженні певних прав та свобод громадян, перерозподілі функцій і ресурсів, а також у необхідності оперативного реагування на кризові ситуації.

Відтак, воєнний стан суттєво змінив функціонування публічного управління та державного менеджменту в Україні, зумовивши концентрацію повноважень у центральній владі та посилення ролі Президента у прийнятті стратегічних рішень. Органи влади на місцях змушені були адаптувати свої структури та процедури для оперативного реагування на кризові ситуації,

координації евакуації, доставки гуманітарної допомоги та відновлення критично важливої інфраструктури. При цьому ключовим завданням державного менеджменту стало забезпечення безперервного функціонування життєво важливих систем, управління ресурсами та підтримка безпеки населення у прифронтових регіонах. Водночас необхідність дотримання прав і свобод громадян під час воєнного стану поставила перед органами влади завдання балансування між безпекою держави та легітимністю управлінських рішень. Воєнний стан сформував умови для підвищеної централізації, адаптації організаційної структури та посилення координаційної ролі державних органів у кризових умовах.

3.2. Нові виклики менеджменту та трансформації державного управління

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується суттєвими трансформаціями у сфері менеджменту та державного управління, що зумовлені стрімкими технологічними змінами, процесами цифровізації, трансформацією суспільних очікувань та необхідністю адаптації до умов глобальної нестабільності. У таких умовах традиційні підходи до управління поступово втрачають свою ефективність, що потребує формування нових управлінських моделей як у бізнес-середовищі, так і у сфері публічного адміністрування.

Одним із ключових викликів сучасного менеджменту є прискорення темпів змін та зростання рівня невизначеності. Традиційні моделі управління, які були орієнтовані на довгострокове планування та стабільність зовнішнього середовища, поступово поступаються місцем більш гнучким управлінським підходам.

У зв'язку з сучасними викликами в Україні організації, включно з державними структурами та органами місцевого самоврядування, дедалі частіше застосовують сценарне планування, адаптивні стратегії та agile-

методології, які дозволяють оперативно реагувати на зміни економічного, соціального та безпекового середовища.

Як доводить С. Богуславська, «застосування цих інструментів у державному управлінні забезпечує гнучкість організаційних процесів, дозволяє коригувати дії відповідно до нових умов, ефективно розподіляти ресурси та координувати роботу між різними підрозділами. У кризових ситуаціях, зумовлених воєнними та економічними викликами, такі методи дають змогу органам влади швидко реагувати на надзвичайні події, підтримувати життєдіяльність населення та забезпечувати безперебійну роботу державних систем» [3, с. 145] (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3

Інструменти адаптивного управління в умовах змін та криз в Україні

№ з/п	Інструмент, метод	Основна ідея	Застосування	Переваги
1	2	3	4	5
1	Сценарне планування	Підготовка до різних можливих майбутніх подій	Розробка кількох сценаріїв розвитку подій і визначення дій для кожного	Дозволяє передбачати ризики і швидко реагувати
2	Адаптивні стратегії	Гнучке коригування планів залежно від ситуації	Регулярний перегляд стратегій і внесення змін відповідно до нових умов	Забезпечує швидку реакцію на зміни і мінімізує втрати
3	Agile-методології	Ітеративна робота маленькими кроками	Робота невеликими командами, регулярний аналіз результатів і корекція дій	Підвищує ефективність і швидкість реагування, дозволяє постійно адаптуватися

Джерело: доопрацьовано автором на основі [3; 6; 33]

Аналіз наведених у таблиці 3.3. відомостей свідчить про те, що в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану та економічної нестабільності,

державні та місцеві органи влади в Україні дедалі активніше застосовують гнучкі методи управління. Сценарне планування дозволяє прогнозувати різні варіанти розвитку подій і підготувати оперативні відповіді на можливі ризики, що особливо важливо для забезпечення безперебійного функціонування критичної інфраструктури та життєзабезпечення населення. Адаптивні стратегії забезпечують можливість оперативної корекції дій у разі непередбачуваних змін у безпековій чи соціально-економічній ситуації, що підвищує ефективність прийняття управлінських рішень. Використання agile-підходів сприяє більш швидкому виконанню завдань, підвищує координацію між структурними підрозділами та дозволяє органам влади постійно оцінювати та вдосконалювати результати своєї діяльності. Загалом, поєднання цих інструментів підтверджує, що трансформація державного управління в Україні відбувається у напрямку більшої гнучкості, оперативності та адаптивності, що є ключовим для ефективного реагування на нові виклики та забезпечення стійкості суспільства в умовах кризових ситуацій.

В умовах сучасної України трансформація державного управління та менеджменту тісно пов'язана з активним розвитком цифрових технологій та впровадженням штучного інтелекту. Автоматизовані системи, алгоритми обробки даних і цифрові платформи дедалі частіше застосовуються в діяльності центральних і місцевих органів влади, сприяючи оптимізації управлінських процесів, прискоренню прийняття рішень та підвищенню ефективності кризового реагування. Під час воєнного стану цифровізація набуває особливого значення: автоматизовані системи дозволяють відстежувати стан критичної інфраструктури, координувати логістику гуманітарної допомоги, управляти евакуаційними маршрутами та оцінювати ризики для населення [36, с. 109].

У 2025 році Україна піднялася на 40-те місце у світовому рейтингу готовності уряду до застосування ІІІ, при цьому майже всі державні послуги були оцифровані, а законодавство щодо цифрової політики адаптоване до міжнародних стандартів. Понад половина громадян активно користуються

цифровими державними сервісами, а три чверті респондентів висловлюють задоволення якістю їх надання. Державні органи використовують AI та хмарні технології для оптимізації обробки статистичних даних, планування бюджетів та контролю виконання стратегічних програм [36, с. 109].

Таким чином, нові виклики менеджменту та трансформації державного управління в Україні потребують формування гібридних управлінських моделей, які поєднують можливості людини та технологій, підвищують цифрову компетентність управлінців, забезпечують прозорість і законність рішень, а також дозволяють ефективно реагувати на кризові ситуації, відновлювати критично важливу інфраструктуру та підтримувати безпеку населення.

У сучасній Україні організація праці в публічному управлінні зазнає суттєвих змін через вплив воєнного стану, потребу забезпечення безперервності державних функцій та широке використання цифрових технологій. Дистанційна та гібридна робота стає стандартом для центральних і місцевих органів влади, а офісні простори та цифрові платформи використовуються переважно для координації, командної взаємодії та ефективного управління державними процесами. У Додатку А наведено узагальнену характеристику основних трансформацій організації праці в публічному управлінні України [10; 78]. Наведені напрями трансформації демонструють, що українське публічне управління активно адаптується до сучасних викликів, поєднуючи традиційні офісні структури з цифровими технологіями та гнучкими методами організації праці. Це дозволяє забезпечити безперервність функціонування державних органів навіть в умовах воєнного стану. Водночас, такі зміни висувають нові вимоги до компетентності управлінців і створюють умови для гібридних моделей державного менеджменту в Україні.

Не менш важливим аспектом сучасного менеджменту є формування культури взаємної поваги та психологічної безпеки у трудових колективах. Сучасні компанії активно інвестують у розвиток управлінських

компетентностей, комунікативних навичок керівників, а також у створення прозорих механізмів зворотного зв'язку та врегулювання конфліктів [79, с. 95].

Важливим напрямом розвитку сучасного менеджменту в Україні є управління інноваціями, що стає критично важливим для підвищення ефективності діяльності державних органів та комунальних підприємств. Завдяки впровадженню новітніх технологій у державному управлінні скорочується час від генерації ідей до їх практичної реалізації, зокрема у сфері цифровізації послуг, електронного урядування та автоматизації адміністративних процесів. В Україні створюються державні та муніципальні інноваційні центри, платформи підтримки стартапів і програми розвитку підприємництва, які сприяють впровадженню сучасних технологічних рішень та розвитку інноваційного середовища.

Особливу увагу у державному секторі приділено інтеграції принципів ESG (Environmental, Social, Governance). Українські органи влади та державні підприємства дедалі більше впроваджують практики екологічної відповідальності, соціальної справедливості та прозорого корпоративного управління, що відповідає стратегіям сталого розвитку країни та міжнародним стандартам. Зокрема, Кабінет Міністрів України схвалив Стратегію запровадження ESG-звітності для підприємств (розпорядження № 1015-р від 18 жовтня 2024 року), яка визначає політику щодо ESG-звітності та її гармонізацію з європейськими стандартами ESRS [46].

Стратегія передбачає конкретні показники результативності до 2030 року: збільшення кількості підприємств, що беруть участь у міжнародних ринках капіталу, на 50 % завдяки ESG-звітності, підготовку щонайменше 100 аудиторів для ESG-звітності та охоплення всіх підприємств аудитом ESG-звітів. Операційний план реалізації стратегії на 2024–2026 роки включає переклад і оприлюднення стандартів ESG/ESRS українською, створення єдиного електронного формату ESG-звітності, організацію навчання спеціалістів та розроблення порядку подання і оприлюднення ESG-звітів [46].

Незважаючи на те, що обов'язкових вимог щодо ESG-звітності в українському законодавстві ще немає, держава активно працює над гарантуванням її впровадження та узгодженням із європейськими директивами, зокрема CSRD/ESRS. Таким чином, українське державне управління переходить від вузької орієнтації на адміністративні показники до моделі, яка створює цінність для всіх зацікавлених сторін – громадян, місцевих громад, бізнесу та держави, забезпечуючи ефективність і прозорість управлінських рішень.

Одночасно з перетвореннями у сфері менеджменту, відбуваються істотні зміни в системі державного управління, серед яких одним із пріоритетних є впровадження цифрових технологій у діяльність органів влади України. Сучасні інформаційні технології – такі як штучний інтелект та аналітика даних – вже інтегруються у державні сервіси, щоб підвищити ефективність управління, забезпечити прозорість діяльності влади та покращити якість надання публічних послуг. Показовим прикладом є єдина цифрова платформа «Дія», яка об'єднує понад 130 державних послуг, що наразі доступні у мобільному застосунку та на порталі. За її допомогою українці можуть отримувати цифрові документи, реєструвати підприємницьку діяльність, оформлювати соціальні послуги та податкові процедури без особистого візиту до адміністративних центрів, що значно зменшує бюрократію й підвищує ефективність взаємодії держави й громадян.

Крім цього, Україна впроваджує новий рівень цифрового обслуговування – Dii.AI – національного AI-асистента для державних послуг. Цей штучний інтелект допомагає громадянам у чат-режимі знайти потрібну послугу чи оформити документи, підбираючи варіанти відповідно до життєвих ситуацій. Наприклад, уже доступно отримання довідки про доходи через чат, і функціонал поступово розширюється [32].

У серпні 2025 року також було запущено першу державну послугу з підтримкою штучного інтелекту в системі ePermit (що працює через «Дію») – автоматизований попередній розгляд документів для отримання ветеринарної

ліцензії. Ці інновації розвиваються в межах загальної державної політики цифровізації: Україна активно працює над інструментами штучного інтелекту, входить до міжнародних рейтингів лідерів застосування ШІ в урядових сервісах, та поширює практики цифрових реєстрів і платформ на різні сфери публічного управління [32].

Таким чином, цифрові сервіси в Україні не обмежуються лише «черговим онлайн-порталом» – вони вже реально змінюють спосіб взаємодії громадян із державою, зменшують адміністративні бар'єри, підвищують доступність послуг і відкривають шлях до широкого впровадження інтелектуальних технологій у публічному управлінні. Електронні сервіси та онлайн-платформи дають змогу громадянам отримувати адміністративні послуги дистанційно, контролювати процес ухвалення управлінських рішень та брати участь у суспільному житті. Це, своєю чергою, сприяє зниженню рівня корупції та підвищенню довіри населення до державних інституцій.

Л. Стороженко звертає увагу на те, що «в Україні значна частина адміністративних послуг поступово переводиться у цифровий формат, що дає змогу громадянам оформлювати документи, отримувати витяги з державних реєстрів, реєструвати бізнес або подавати податкову звітність дистанційно» [55, с 119].

Важливим аспектом трансформації державного управління є автоматизація адміністративних процесів. Передача рутинних операцій цифровим системам дозволяє скоротити бюрократичні процедури, підвищити оперативність прийняття управлінських рішень та оптимізувати використання ресурсів. Крім того, інтегровані інформаційні системи сприяють покращенню міжвідомчої взаємодії, забезпечуючи ефективний обмін даними між різними державними органами. Зростаючу роль у сучасному державному управлінні відіграє використання великих масивів даних. Аналітичні інструменти дозволяють прогнозувати соціально-економічні процеси, оцінювати ефективність державних програм та більш раціонально планувати бюджетні ресурси [10, с. 23].

Особливої актуальності питання кібербезпеки набуло для України в умовах повномасштабної війни, оскільки державні інформаційні системи, об'єкти критичної інфраструктури, органи влади та підприємства різних секторів економіки регулярно стають мішенями цілеспрямованих кібератак. Експерти з кібербезпеки фіксують стабільне зростання кількості інцидентів щороку (табл. 3.4.) [17; 62].

Таблиця 3.4

Динаміка кібератак на державні об'єкти України у 2023–2025 рр.

№ з/п	Рік	Кількість кібератак	Середньодобова кількість атак	Основні мішені	Відсоток зростання порівняно з попереднім роком, %
1	2	3	4	5	6
1	2023	2541	7	Урядові установи, енергетика, телекомунікації	–
2	2024	4300	12	Урядові установи, критична інфраструктура, місцеві органи влади	+69
3	2025	5900	15	Державні інформаційні системи, критична інфраструктура, енергетика	+37

Джерело: доопрацьовано автором на основі [17; 62]

Проілюструємо наведені у таблиці 3.4. відомості на рисунку 3.2.

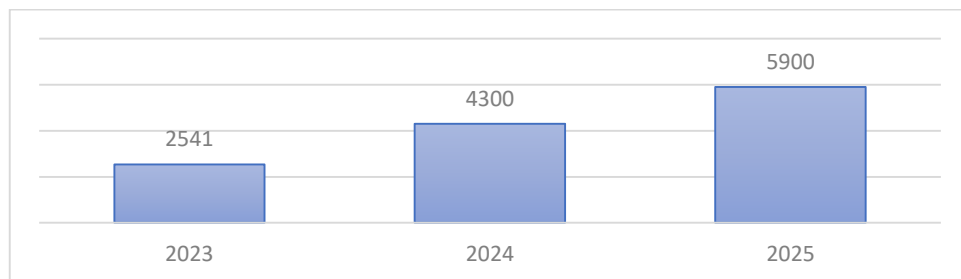


Рис. 3.2. Кількість кібератак на державні об'єкти України у 2023–2025 рр.

Джерело: доопрацьовано автором на основі [17; 62]

Отже, як свідчать дані таблиці 3.4., якщо у 2023 році було зареєстровано 2 541 випадок кібератак, то у 2024 році їхня кількість зросла до 4 300, що становить зростання майже на 70 % порівняно з попереднім роком. У 2025 році (за даними Національної ради з безпеки та оборони України) було зафіксовано понад 5 900 кібератак, що на 37 % більше, ніж у 2024-му. Середньодобова кількість атак також зросла: від приблизно 7 атак на добу у 2023 році до приблизно 15 атак на добу у 2025 році. Основними мішенями залишаються урядові установи, місцеві органи влади, енергетичний сектор, телекомунікації та інші критичні об'єкти. Така динаміка свідчить про ескалацію кіберзагроз у воєнний період і вимагає від держави посилення координації зусиль у сфері кібербезпеки, впровадження сучасних технологій захисту інформації та розбудови систем протидії загрозам.

Усі ці чинники підкреслюють, що питання кібербезпеки в Україні є не лише технічним, а й національно безпековим пріоритетом, що потребує системної політики, підвищення обороноздатності ІТ-інфраструктури та активної міжнародної співпраці у сфері протидії кіберзагрозам.

Відтак, сучасний розвиток менеджменту та державного управління в Україні відбувається в умовах глибоких трансформацій, спричинених цифровізацією, поширенням штучного інтелекту та зміною соціальних очікувань. Традиційні підходи поступово втрачають ефективність, тому державні органи застосовують сценарне планування, адаптивні стратегії та agile-методології, що забезпечують гнучкість процесів і оперативну координацію. Цифровізація сприяє підвищенню прозорості та підзвітності органів влади, а електронні сервіси дозволяють громадянам дистанційно отримувати послуги та контролювати ухвалення рішень. Впровадження таких інструментів гармонізоване з європейськими стандартами електронного урядування, що забезпечує відкритість і доступність адміністративних процедур. Особлива увага приділяється кібербезпеці та захисту інформаційних систем відповідно до європейських стандартів безпеки даних, що забезпечує безперервність державних функцій. Інноваційний менеджмент

і принципи ESG підвищують ефективність управління та прозорість рішень, узгоджуючи діяльність України з міжнародними стандартами ESRS. Отже, трансформація менеджменту та державного управління в Україні рухається у напрямку гібридних, цифрово-орієнтованих і адаптивних моделей, які поєднують людський і технологічний потенціал, підвищують цифрову компетентність управлінців та забезпечують відповідність європейським стандартам публічного управління, що є ключовим для стійкості держави.

3.3. Перспективи гармонізації української моделі управління з європейськими стандартами

У сучасному розвитку української держави одним із пріоритетних напрямів реформування публічного управління є узгодження національної моделі державного управління з європейськими стандартами. Цей процес тісно пов'язаний із стратегічним курсом України на інтеграцію до Європейського Союзу та набуття повноправного членства. Відтак, трансформація системи публічного управління передбачає пристосування інституційних механізмів, нормативно-правової бази та управлінських практик до принципів і цінностей європейського адміністративного середовища [16, с. 4].

Важливим орієнтиром у цьому процесі є концепція належного врядування (Good Governance), яка ґрунтується на таких принципах, як прозорість, підзвітність, ефективність, верховенство права, участь громадян у прийнятті рішень та орієнтація на суспільні потреби [1, с. 287].

Одним із ключових напрямів гармонізації української системи державного управління з європейськими стандартами є вдосконалення інституту державної служби. Європейська адміністративна традиція передбачає формування професійної, політично нейтральної та компетентної державної служби, яка функціонує на основі принципів меритократії, відкритості та підзвітності. У цьому контексті Україна вже здійснила низку

реформ, спрямованих на модернізацію державної служби, зокрема прийняття нового законодавства у сфері державної служби, впровадження конкурсних процедур відбору державних службовців та удосконалення системи їх професійного навчання. Подальший розвиток цієї сфери передбачає підвищення професійної компетентності державних службовців, удосконалення механізмів оцінювання результатів їх діяльності тощо.

Важливим інструментом гармонізації системи державного управління України з європейськими стандартами є використання рекомендацій та методологічної підтримки міжнародних інституцій. Зокрема, значну роль у реформуванні системи публічного управління відіграє програма SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management), яка реалізується спільно Організацією економічного співробітництва та розвитку та Європейським Союзом. Ця програма розробляє стандарти та рекомендації щодо вдосконалення державного управління, зокрема у сферах стратегічного планування, державної служби, управління державними фінансами, надання адміністративних послуг та боротьби з корупцією. Орієнтація на принципи SIGMA дозволяє Україні поступово інтегруватися до європейського адміністративного простору та підвищувати ефективність функціонування державних інституцій [18, с. 77].

Одним із пріоритетних напрямів узгодження є розвиток електронного врядування та впровадження цифрових державних сервісів. У державах Європейського Союзу цифровізація публічного управління сприймається як важливий інструмент підвищення ефективності роботи державних органів і забезпечення прозорості влади. Україна також активно впроваджує цифрові технології у сфері публічного управління. Показовим прикладом таких трансформацій є функціонування державної цифрової платформи «Дія», яка забезпечує доступ громадян до значної кількості адміністративних послуг в онлайн-форматі. Завдяки цій платформі громадяни можуть користуватися цифровими документами, реєструвати підприємницьку діяльність, отримувати соціальні виплати, подавати заяви до органів влади та

користуватися іншими адміністративними сервісами. Такий підхід відповідає європейській практиці цифрового врядування та сприяє підвищенню прозорості діяльності державних органів.

Важливою складовою гармонізації української моделі управління з європейськими стандартами є подальший розвиток децентралізації та зміцнення ролі місцевого самоврядування. Європейська система управління ґрунтується на принципі субсидіарності, відповідно до якого значна частина управлінських повноважень передається на місцевий рівень. В Україні реформа децентралізації стала одним із найважливіших напрямів модернізації системи публічного управління. Створення об'єднаних територіальних громад, розширення фінансової автономії місцевих бюджетів та передача частини управлінських повноважень органам місцевого самоврядування сприяють підвищенню ефективності управління на місцях та розвитку місцевої демократії.

Не менш важливим напрямом гармонізації є зміцнення механізмів забезпечення верховенства права та боротьби з корупцією. Європейські стандарти державного управління передбачають функціонування ефективної системи антикорупційних інституцій, прозорість використання державних ресурсів та підзвітність органів влади перед суспільством. У цьому контексті в Україні створено низку спеціалізованих антикорупційних органів, зокрема Національне антикорупційне бюро України, Спеціалізовану антикорупційну прокуратуру та Вищий антикорупційний суд. Їх діяльність спрямована на запобігання корупційним правопорушенням, розслідування корупційних злочинів та забезпечення справедливого правосуддя у відповідних справах [30, с. 10].

Водночас процес гармонізації української системи державного управління з європейськими стандартами відбувається в умовах значних викликів, пов'язаних із повномасштабною війною та необхідністю забезпечення національної безпеки. Воєнний стан потребує від органів влади підвищеної ефективності управління, швидкого прийняття рішень та

координації дій між різними державними інституціями. У таких умовах особливого значення набуває розвиток системи кризового управління, підвищення стійкості державних інституцій та впровадження сучасних механізмів кібербезпеки, оскільки державні інформаційні системи регулярно зазнають кібератак.

Незважаючи на складнощі воєнного часу, Україна продовжує впроваджувати реформи у сфері публічного управління відповідно до стандартів Європейського Союзу. Надання країні статусу кандидата на вступ до ЄС у 2022 році створило додаткові стимули для проведення структурних змін та приведення національного законодавства у відповідність до норм *acquis communautaire*. Це, у свою чергу, сприяє формуванню більш ефективної, прозорої та підзвітної системи державного управління [49, с. 7].

Отже, перспективи гармонізації української моделі управління з європейськими стандартами пов'язані з подальшим удосконаленням системи державної служби, розвитком цифрового врядування, поглибленням процесів децентралізації, зміцненням механізмів антикорупційної політики та забезпеченням верховенства права. Реалізація цих напрямів сприятиме формуванню ефективної системи публічного управління, яка відповідатиме європейським стандартам та забезпечуватиме сталий розвиток України в умовах європейської інтеграції.

Водночас, перспективи повноправного членства України в Європейському Союзі залишаються складним і тривалим процесом, що супроводжується значними політичними та інституційними викликами. Попри підтримку європейського курсу України та офіційний статус країни-кандидата, серед держав-членів ЄС поки що немає консенсусу щодо конкретних строків вступу України до складу Союзу. Зокрема, європейські лідери неодноразово наголошували, що процес розширення ЄС має відбуватися поступово та лише після повного виконання країною-кандидатом усіх необхідних критеріїв, передбачених Копенгагенськими вимогами. За повідомленнями міжнародних медіа, представники окремих держав

Європейського Союзу заявляють, що наразі країни-члени не готові визначати конкретну дату вступу України, оскільки для цього необхідно завершити значний обсяг реформ у сферах верховенства права, боротьби з корупцією, економічної стабільності та функціонування демократичних інституцій.

У політичних дискусіях на рівні ЄС наголошується, що навіть за сприятливих умов процес вступу може тривати багато років, оскільки Україна повинна повністю адаптувати своє законодавство до норм *acquis communautaire* та забезпечити стабільне функціонування державних інституцій.

Таким чином, попри активний процес євроінтеграції та підтримку України з боку багатьох європейських держав, питання її повноправного членства в Європейському Союзі поки що залишається відкритим.

Висновки до 3 розділу

✓ Вивчивши вплив воєнного стану на публічне управління та державний менеджмент в Україні, зазначимо, що цей нетиповий для країн із дієвими демократичними режимами стан, суттєво вплинув на публічне управління, спричинивши концентрацію повноважень у центральній владі та посилення ролі Президента України у прийнятті стратегічних рішень. Органи влади на місцях адаптували структури та процедури для ефективної координації евакуації, гуманітарної допомоги та відновлення критично важливої інфраструктури. Одночасно, воєнний стан вимагає балансування між забезпеченням безпеки держави та дотриманням прав і свобод громадян, що стало важливим чинником легітимності управлінських рішень. Системна адаптація державного менеджменту до кризових умов забезпечила життєздатність інституцій, оперативне реагування на загрози та стійкість суспільства. Загалом, воєнний стан сформував умови для підвищеної централізації, організаційної гнучкості та посиленої координації на всіх рівнях управління.

✓ Сучасний менеджмент та державне управління в Україні трансформуються під впливом цифровізації, поширення ШІ, зміни соціальних очікувань та зростання невизначеності. Традиційні підходи поступово замінюються сценарним плануванням, адаптивними стратегіями та agile-методологіями, що підвищує гнучкість і оперативність органів влади. Цифрові сервіси та автоматизовані системи забезпечують доступність послуг, прозорість рішень та ефективність управлінських процесів. Особлива увага приділяється кібербезпеці та інтеграції принципів ESG для підвищення сталості та прозорості державного управління. Відтак, трансформація спрямована на створення гібридних, цифрово-орієнтованих та адаптивних моделей, що поєднують технологічний і людський потенціал для забезпечення стійкості держави.

✓ Гармонізація української системи публічного управління з європейськими стандартами є ключовим напрямом реформ, спрямованих на інтеграцію України до ЄС. Вона передбачає розвиток професійної, підзвітної та політично нейтральної державної служби, впровадження цифрового врядування через платформи на кшталт «Дія», поглиблення процесів децентралізації, зміцнення антикорупційних механізмів і забезпечення верховенства права. Важливу роль у цьому процесі відіграє міжнародна підтримка, зокрема програма SIGMA, яка допомагає адаптувати українські інституції до принципів прозорості, ефективності та участі громадян у прийнятті рішень. Попри складні умови воєнного часу та геополітичні виклики, Україна продовжує проводити реформи, модернізуючи систему державного управління для поступової інтеграції до ЄС, хоча питання повноправного членства залишаються відкритими і залежать від внутрішніх реформ, результатів війни та готовності держав-членів ЄС до розширення.

ВИСНОВКИ

Викладене дає нам змогу зробити певні висновки та узагальнення.

1. Уточнивши поняття та сутність державного управління в європейській адміністративній традиції, можемо стверджувати, що європейська адміністративна традиція державного управління ґрунтується на поєднанні класичних бюрократичних принципів та сучасних управлінських підходів. Її основа – суворі ієрархія, професійна компетентність державних службовців та чітке відділення політичної діяльності від адміністративної. ХХ століття принесло трансформацію через вплив демократичних цінностей, очікувань громадян щодо якості послуг та потребу підвищення ефективності, що призвело до впровадження концепцій New Public Management та Neo-Weberian State, де поєднуються раціональність, підзвітність та орієнтація на результати. Сучасне публічне управління в Європі підкреслює прозорість, участь громадян у процесах прийняття рішень та демократичність, забезпечуючи баланс між ефективністю державних інституцій і правами суспільства. Відтак, сутність державного управління в європейській традиції полягає в інтеграції класичних бюрократичних основ із сучасними принципами прозорості, підзвітності та орієнтації на результат, що гарантує ефективне та демократичне функціонування державних органів.

2. Дослідивши основні принципи та особливості концепції належного врядування (Good Governance), зазначимо, що концепція належного врядування (Good Governance) у сучасній державній практиці визначає модель організації публічної влади, орієнтовану на ефективне, прозоре та підзвітне функціонування суспільних інститутів. Вона поєднує цінності справедливості, демократичності та верховенства права і передбачає взаємодію влади з громадянами та іншими зацікавленими сторонами. Основні принципи Good Governance включають: участь (Participation), верховенство права (Rule of law), прозорість (Transparency), чутливість (Responsiveness), консенсусне вирішення (Consensus orientation), справедливість (Equity), ефективність і

результативність (Effectiveness and efficiency), підзвітність (Accountability) та стратегічне бачення (Strategic vision). Втілення цих принципів забезпечує ефективне управління суспільними справами, дотримання прав і свобод громадян, а також прийняття рішень, що відповідають інтересам розвитку суспільства.

3. Окресливши інституційні механізми формування та реалізації європейських стандартів, зауважимо, що досліджувані механізми забезпечують системну організацію, координацію та контроль дотримання принципів належного врядування у країнах ЄС. Вони поєднують національні та європейські інститути, включаючи Раду Європи, Європейську комісію, національні адміністрації, суди, омбудсменів та аналітичні органи, і охоплюють законодавче закріплення стандартів, моніторинг ефективності, цифрові інструменти, міжсекторну взаємодію та навчання службовців. Завдяки цим механізмам забезпечується прозорість, підзвітність, ефективність, демократична участь громадян і якість державних послуг, що дозволяє інтегрувати класичні бюрократичні принципи з сучасними підходами до публічного управління.

4. Прослідкувавши процес еволюції системи публічного управління в Україні та процеси євроінтеграції, ми виявили, що вона демонструє поступовий перехід від централізованої адміністративної моделі до сучасної європейської системи публічного врядування, де ключову роль відіграють демократичні цінності, прозорість, ефективність та підзвітність органів влади. Історично процес формування управлінської системи проходив через різні етапи – від князівських та козацьких форм управління до централізованої моделі Російської імперії та радянської системи, яка обмежувала місцеву автономію. Після проголошення незалежності розпочався процес побудови сучасної державної системи, що включав децентралізацію, зміцнення місцевого самоврядування, формування правових засад діяльності органів влади та державної служби, що заклало фундамент для демократичних реформ. Євроінтеграційний курс став каталізатором трансформацій,

визначивши стандарти та принципи управління, запровадження адміністративних процедур, уніфікацію національного законодавства з нормами ЄС та розвиток цифрової трансформації публічного адміністрування. Сучасна система публічного управління в Україні поєднує класичні принципи бюрократії з новими підходами до сервісної, ефективної та відкритої адміністрації, орієнтованої на потреби громадян, забезпечуючи інтеграцію в європейський адміністративний простір і формування нової якості управління на основі стандартів Good Governance.

5. Охарактеризувавши нормативно-правове та інституційне забезпечення реформування державного управління, зазначимо, що воно пройшло еволюційний шлях від декларативних актів до комплексної системи органів, процедур і механізмів, що забезпечують впровадження європейських стандартів публічного управління. Важливу роль відіграли Угода про партнерство 1994 р., Закон про адаптацію законодавства до права ЄС, Угода про асоціацію 2014 р., законодавство про адміністративну процедуру, державну службу та електронне урядування, а також конституційні зміни 2019 р. Інституційно реформи реалізуються через Верховну Раду, Кабінет Міністрів, Президента, міністерства, Національне агентство з питань державної служби, місцеві адміністрації та органи місцевого самоврядування, а також антикорупційні й контрольні структури. Реформи забезпечують дотримання принципів законності, прозорості, підзвітності, ефективності та цифровізації, посилюють децентралізацію й роль громад, інтегрують управлінську систему України в європейський адміністративний простір і формують професійну, відкриту та сучасну модель публічного управління. Євроінтеграційний курс виступає визначальним чинником, що забезпечує системність, сталість і незворотність управлінських трансформацій.

6. Визначивши особливості правового забезпечення публічного управління під час воєнного стану, слід зазначити, що його реалізація регулюється, передусім, Конституцією України та Законом України «Про правовий режим воєнного стану». Ці нормативні акти встановлюють

процедури запровадження та реалізації спеціального правового режиму, розподіл повноважень між органами влади, військовими адміністраціями та місцевим самоврядуванням, а також регламентують тимчасові та пропорційні обмеження прав і свобод громадян. Додатково публічне управління здійснюється на підставі указів Президента та рішень Верховної Ради, забезпечуючи безперервність надання адміністративних послуг через ЦНАПи та дотримання демократичних стандартів.

7. Дослідивши вплив воєнного стану на публічне управління та державний менеджмент, ми виявили, що такий стан в Україні суттєво вплинув на публічне управління та державний менеджмент, зумовивши концентрацію повноважень у руках Президента України відповідно до Конституції та численних указів Президента, що сприяло прискоренню прийняття стратегічних рішень, зокрема у сфері національної безпеки, мобілізації та кадрових призначень. Центральні та місцеві органи влади, включно з міністерствами, обласними військовими адміністраціями та ДСНС, адаптували свої структури та процедури для оперативного реагування на кризові ситуації, забезпечення евакуації населення та доставки гуманітарної допомоги, а також відновлення критично важливої інфраструктури, постраждалої під час бойових дій. Державний менеджмент в умовах воєнного стану передбачав перерозподіл функцій і ресурсів, контроль за виконанням вимог державних органів, координацію оборонних, логістичних та життєзабезпечувальних процесів. При цьому тимчасові обмеження прав і свобод громадян та юридичних осіб здійснювалися на підставі Конституції України та Закону України «Про правовий режим воєнного стану» і мали бути пропорційними, обґрунтованими та контрольованими для забезпечення балансу між безпекою держави та дотриманням фундаментальних прав людини. В умовах сучасної війни воєнний стан створив умови для підвищеної централізації влади, адаптації організаційної структури органів влади, посилення координаційної ролі державних інституцій та забезпечення

життєдіяльності населення на прифронтових територіях, що стало ключовим елементом ефективного державного менеджменту.

8. Сучасний розвиток менеджменту та державного управління в Україні характеризується глибокими змінами, спричиненими впровадженням цифрових технологій, використанням штучного інтелекту, зміною соціальних очікувань і потребою адаптації до глобальної та воєнної нестабільності. Традиційні методи управління поступово втрачають ефективність, тому державні й місцеві органи дедалі активніше застосовують сценарне планування, адаптивні стратегії та agile-підходи для гнучкості процесів і координації підрозділів. Цифровізація підвищує прозорість і підзвітність влади: електронні сервіси та AI-асистенти («Дія», Diia.AI, ePermit) дозволяють громадянам дистанційно отримувати послуги та контролювати ухвалення рішень. Одночасно цифрові інструменти покращують управління критичною інфраструктурою, логістику гуманітарної допомоги та евакуаційні процеси, а кібербезпека стає критичною. Інноваційний менеджмент і інтеграція принципів ESG підвищують ефективність управління та прозорість рішень. Впровадження ESG-звітності за стандартами ESRS передбачає підготовку аудиторів, публікацію електронних звітів і охоплення аудитом усіх підприємств, що сприяє сталому розвитку та інтеграції України у міжнародні ринки капіталу.

Особливе значення має також гармонізація державних цифрових сервісів з європейськими принципами електронного урядування (e-Government), що забезпечує відкритість, доступність і підзвітність адміністративних процедур. Українські платформи «Дія», Diia.AI та ePermit адаптовані до стандартів ЄС щодо цифрової доступності та прозорості, інтегрують практики відкритих даних, автоматизованих реєстрів і моніторингу, що підвищує ефективність публічних послуг і довіру громадян.

9. Окресливши перспективи гармонізації української моделі управління з європейськими стандартами, можемо стверджувати, що вони пов'язані з подальшим удосконаленням інституційних, нормативних та управлінських

механізмів держави. Ключовими напрямками є розвиток професійної та підзвітної державної служби, впровадження цифрового врядування і розширення онлайн-послуг для громадян і бізнесу, поглиблення децентралізації та зміцнення ролі місцевого самоврядування, а також посилення антикорупційної політики та забезпечення верховенства права. Окрему увагу приділяють підвищенню ефективності системи кризового управління і кібербезпеки, що особливо актуально в умовах воєнного стану та нових викликів національної безпеки.

Серед перспективних напрямків гармонізації української моделі управління з європейськими стандартами можемо виокремити:

- ✓ Приведення національного законодавства у відповідність до стандартів ЄС.
- ✓ Підвищення професійного рівня та ефективності державних службовців.
- ✓ Розвиток цифрового врядування та забезпечення доступу до адміністративних послуг онлайн.
- ✓ Поглиблення децентралізації і розширення фінансової автономії місцевих громад.
- ✓ Посилення антикорупційних механізмів та гарантій верховенства права.
- ✓ Підвищення стійкості державних інституцій і системи кризового управління.
- ✓ Адаптація публічного управління до умов воєнного стану для оперативного реагування та координації дій органів влади.

Вважаємо, що реалізація цих напрямків забезпечує формування сучасної, прозорої та ефективної системи публічного управління, здатної відповідати європейським стандартам та сприяти сталому розвитку України в умовах євроінтеграції.

Узагальнюючи можемо підвести такий підсумок нашого дослідження: сучасне публічне управління в Україні перебуває на етапі поступової

гармонізації з європейськими стандартами і поєднує класичні бюрократичні принципи з новими підходами до прозорості, підзвітності та ефективної державної служби, орієнтованої на потреби громадян, цифровізацію адміністративних послуг, розвиток місцевого самоврядування та децентралізації, посилення антикорупційних механізмів і забезпечення верховенства права, удосконалення системи кризового управління та кібербезпеки, адаптацію управлінських процесів до умов воєнного стану, підвищення професійного рівня державних службовців, приведення національного законодавства у відповідність до стандартів ЄС, інтеграцію принципів Good Governance і цифрового врядування, що разом забезпечує формування сучасної, прозорої та ефективної системи публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонов А. А., Приходько І. К. Впровадження принципів належного врядування як інструмент зміцнення демократії в Україні. (Implementation of good governance principles as a tool for strengthening democracy in Ukraine). *Public Administration and Regional Development*. 2023. №20. С. 285-302.
2. Белявська С. Ю., Богуславська Н. В. Межі допустимого обмеження прав людини заради реалізації прав народу у воєнний період. *Legal Bulletin*. 2025. №3. С. 29-35.
3. Богуславська С. Ю. Інноваційні підходи до стратегічного управління в публічному управлінні. *Економічний простір*. 2025. №199. С. 144-148.
4. Бойко І. В. Європейські правові традиції як підґрунтя для формування адміністративно-процедурного законодавства України. *Правові засади організації та здійснення публічної влади* : збірник тез III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, присвяченої світлій пам'яті доктора юридичних наук, професора, академіка-засновника НАПрНУ, першого Голови Конституційного Суду України Леоніда Петровича Юзькова (м. Хмельницький, 28 лютого – 2 березня 2020 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2020. С. 48–52.
5. Боронніков М. І., Купріянова В. С. Європейський досвід та перспективи цифрової трансформації публічного управління для України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. №11. С. 14-26.
6. Бортнік О. Є. Підходи Agile та Lean: можливості застосування в органах місцевого самоврядування України. *Аспекти публічного управління*. 2020. №8. С. 70-80.

7. Галіцина Н. В. Принципи «good governance» і «good administration» в адміністративному праві. *Юридичний бюлетень*. 2020. №13. С. 101-110.
8. Галич Я. О. Напрями реформування системи публічного управління в Україні в контексті євроінтеграційного вектору. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2024. №3 (75). С. 7-16.
9. Гумен Ю. Є. Демократичне врядування в контексті концепції публічного адміністрування. Історико-теоретичний аналіз. *Галицький економічний вісник*. 2024. №86 (1). С. 194-204.
10. Дворніченко А. С. Цифровізація публічної політики в системі державного управління. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. №6. С. 22–27.
11. Довбищенко М. В., Ярошовець Т.І. З історії публічного управління : досвід функціонування управлінських структур в умовах афінської демократії. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. 2024. №1. С. 36-44.
12. Дурман О. Л. Good Governance – основа для розбудови ефективної системи публічного управління. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 1 (20). С. 37- 43.
13. Зайцева М. М. Децентралізація публічної влади України в контексті євроінтеграційних процесів. *Journal of International Relations of KNU*. 2022. №56 (2). С. 7–12.
14. Заярна І. О. Удосконалення англійськомовної підготовки для українських державних службовців у контексті європейської інтеграції. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2025. №20. С. 12-15.
15. Іванов Є. В. Історія зародження та розвитку державної служби в Україні в контексті викликів сьогодення. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2021. №32 (71). С. 7-11.

16. Іванов Є. В. Інституційна складова суб'єктів публічного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2023. №34 (73). С. 1–5.

17. Кількість кібератак на Україну зросла на 70% за рік: головні мішені хакерів. URL: <https://epravda.com.ua/tehnologiji/kilkist-kiberatak-na-ukrajinu-zroslo-na-70-za-rik-golovni-misheni-hakeriv-801807/> (дата звернення: 14.03.2026).

18. Кириченко О. Й. Напрямки гармонізації основних принципів вітчизняної адміністративно-правової науки з вимогами європейської інтеграції. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2022. №138. С. 76–79.

19. Колісніченко Н. І. Реформи та інновації у публічному управлінні: еволюція моделей і виклики сучасності. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2025. №1 (34). С. 7-14.

20. Комплексний огляд безпеки, відновлення та економічних перспектив. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/ukraine-security-economy-recovery-september-2025> (дата звернення: 14.03.2026).

21. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.

22. Корелова В. А., Рябченко Я. С., Солодка А. П. Вплив правового режиму воєнного стану на діяльність Кабінету Міністрів України та військових адміністрацій. *Problems of Legality*. 2023. Issue 16. С. 119–138.

23. Коренцов О. І. Проблемні питання запровадження і здійснення заходів правового режиму воєнного стану, які впливають на адміністративно-правовий статус громадян. *Проблеми законності*. 2024. №167. С. 108-139.

24. Красноступ Г. М. Правове регулювання забезпечення доступу до публічної інформації під час правового режиму воєнного стану в Україні. *Інформація і право*. 2023. №3 (46). С. 55-63.

25. Лазор О.Я, Лазор О.Д., Юник І. Г. Генеза політичної служби : організаційно-правовий аспект. *Публічне управління і право: історія, теорія, практика*. 2024. №4. С. 57-68.
26. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Яременко О. І. Інституційне забезпечення формування кадрової політики у сфері державної служби. *Recent Trends in Science: Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Internet Conference*. 2022. May. P. 152-154.
27. Лахижа М.І. Правове забезпечення публічного управління в Україні в умовах воєнного стану: теоретичні аспекти та практика. *Теорія та практика державного управління : зб. наук. праць*. 2022. Вип. 1(74). С. 22–31.
28. Лукашук М. М. Механізми впровадження ефективного управління в Україні в умовах європейської інтеграції. *Державне управління та регіональний розвиток*. 2023. №19. С. 128–151.
29. Магновський І. Й. Особливості забезпечення прав людини в Україні в умовах воєнного стану. *Art of Justice*. 2025. Вип. 1 (32). С. 64–74.
30. 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*. 2025. №16. С. 9–12.
31. Мельничук А. І. Адаптація публічного управління України до міжнародних інтеграційних процесів (європейський контекст). *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. №342. С. 208-214.
32. Мінекономіки та Мінцифри запустили першу державну послугу з підтримкою ШІ в «єДозвіл». URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ministerstva-ekonomiky-ta-tsyfrovoi-transformatsii-zapustyly-pershu-derzhavnu-posluhu-z-pidtrymkoiu-shi-v-iedozvil> (дата звернення: 14.03.2026).
33. Мішеніна Г. А., Павленко Д. С. Особливості та перспективи застосування Agile в діяльності органів публічної влади в умовах трансформаційних перетворень системи державного управління України. *Вісник Сумського державного університету*. 2020. № 4. С. 139–151.

34. Носань Н. К., Мартінович В. А. Нормативно-правове забезпечення публічного управління в умовах децентралізації влади в Україні. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2019. №59 (4). С. 105-111.
35. Овчар І. В. Інститут президента в умовах воєнного стану. *Політичні дослідження/Political Studies*. 2023. №1. С. 108-122.
36. Панченко О. А. Виклики перед системою публічного управління, що пов'язані із застосуванням штучного інтелекту. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. 2025. №4. С. 100-111.
37. Петечел Н. І. Обмеження прав людини в умовах воєнного стану. *Право та суспільство*. 2024. №9. С. 141-146.
38. Пашинський В. С., Ступак Д. Л. Адміністративно-правове забезпечення правового режиму воєнного стану в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки*. 2023. №1(53). С. 37-40.
39. Підтримка населенням децентралізації залишається на рівні 77% – дані всеукраїнського соціологічного дослідження. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/public-support-to-decentralisation-reform-in-ukraine-reaches-77> (дата звернення: 14.01.2026).
40. Пилип'юк О. М. Адміністративно-правове забезпечення здійснення права на доступ до публічної інформації в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : право, публічне управління та адміністрування*. 2023. №7. С. 1–7.
41. Правові наслідки та обмеження в умовах воєнного стану. URL: <https://pon.org.ua/novyny/9309-pravovi-naslidky-ta-obmezhenia-v-umovakh-voiennoho-stanu.html> (дата звернення: 14.03.2026).
42. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу : Закон України від 18 березня 2004 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2004. № 29. ст.367.

43. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики : Закон України від 1 липня 2010 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 40. ст.527.
44. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 року. *Відомості Верховної Ради*. 2015. № 28. ст.250.
45. Про адміністративну процедуру : Закон України 17 лютого 2022 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 15. ст.50.
46. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 жовтня 2024 р. № 1015-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1015-2024-p> (дата звернення: 14.03.2026).
47. Рагімов Огли Ф. В. Еволюція публічного управління в контексті сучасного процесу державотворення в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2020. №2. С. 70-76.
48. Результати моніторингу безбар'єрності ЦНАПів за I квартал 2025 року. URL: <https://center.diia.gov.ua/blog/rezultati-monitoringu-bezbarernosti-snariv-za-i-kvartal-2025-roku> (дата звернення: 14.01.2026).
49. Руснак А. В., Багрим О. М. Концептуальні підходи до управління людськими ресурсами у сфері державної служби: еволюція теорій та сучасні виклики. *Аспекти публічного управління*. 2025. №13 (3). С. 5-11.
50. Сасин Г. В., Дзега В. Д. Реформування системи державного управління в Україні в контексті євроінтеграційних процесів. *Філософія та управління*. 2024. №1. С. 11–17.
51. Свірко С. В., Орел О. В. Державне управління євроінтеграційним процесом та державна євроінтеграційна політика України : понятійний дискурс. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. №3 (113). С. 87-98.
52. Сиромолот Е. А. Особливості функціонування доброго врядування у міждержавному управлінні та розвитку територій. *Публічне управління: проблеми та перспективи* : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 29 листопада 2024 р. : тези допов. Харків : ТОВ «Константа», 2024. С. 563-567.

53. Стан евакуації населення із прифронтових територій. URL: <https://dp-reintegration.gov.ua/стан-евакуації-населення-із-прифронт-7/> (дата звернення: 14.03.2026).

54. Стасишин А. В. Система державного управління ЄС : особливості становлення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 2. С. 41–43.

55. Стороженко Л.А. Цифрова трансформація як інструмент модернізації державного сектору. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. 2025. №2. С. 117-125.

56. Стрижак О. А. Еволюція повноважень Президент України в умовах повномасштабної російсько-української війни. *Вісник НТУУ «КПІ» Політологія. Соціологія. Право*. 2025. №4 (68). С. 68-72.

57. Таран Є. І. Співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування» та «публічне управління» у трансформаційних процесах України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія : Державне управління*. 2020. Том 31 (70). С. 33–37.

58. Ткаля О.В. Розуміння належного врядування за сучасних умов. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія : Юридичні науки*. 2020. Том 31 (70). С. 125–130.

59. Угода про партнерство і співробітництво між Україною та Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами від 16 червня 1994 р. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/998_012 (дата звернення: 14.01.2026).

60. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Закон України від 16 вересня 2014 року. *Офіційний вісник України*. 2014. № 75. С. 83.

61. Указ Президента України №64/2022 від 24 лютого 2022 року «Про введення воєнного стану в Україні» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#n2> (дата звернення: 14.01.2026).

62. Український досвід змінює світову кібербезпеку. URL: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/7376.html> (дата звернення: 14.03.2026).
63. Харчун А. А. Механізми уніфікації публічного управління в Україні : євроінтеграційний контекст. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2025. №2. С. 318-321.
64. Чечель А. О., Омелянович Р. А. Державне управління у сфері надання адміністративних послуг : європейський досвід. *Право та державне управління*. 2021. №1. С. 279-284.
65. Шестаковська Т. Л. Аналіз тенденцій та викликів впливу цифрових технологій на публічне управління. *Economic synergy*. 2023. №2. С. 8-22.
66. Шкурат І. В. Основні напрями впливу глобалізації на державне управління в умовах трансформаційного розвитку. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. №3 (22). С. 21-26.
67. Abbasly L. Legal framework for the right to good governance. *Scientific Bulletin of Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*. 2022. Special Issue № 1 (120). С. 30-35.
68. Anđelković J. Good governance in public administration = Dobro upravljanje u javnoj upravi. *BizInfo*. 2023. Vol. 2. No. 1. P. 121–138.
69. Bouckaert G. The neo-Weberian state: From ideal type model to reality? *Max Weber Studies*. 2023. Vol. 23. No. 1. P. 13–59.
70. Charter of Fundamental Rights of the European Union 2012/C 326/02. Official Journal of the European Union. 26.10.2012. С. 326/391 URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:12012P/TXT> EUR-Lex (дата звернення: 03.01.2026).
71. Council of Europe. Resolution (76) 5 on legal aid in civil, commercial and administrative matters, adopted by the Committee of Ministers of the Council of Europe on 18 February 1976. URL: <https://rm.coe.int/cmres-76-5-on-legal-aid-in-civil-commercial-and-administrative-matters/1680a43b69> (дата звернення: 03.01.2026).

72. Council of Europe. Recommendation No. R (80) 2 concerning the exercise of discretionary powers by administrative authorities, adopted by the Committee of Ministers of the Council of Europe on 11 March 1980 at the 316th meeting of the Ministers' Deputies. URL: <https://rm.coe.int/16804f22ae> (дата звернення: 03.01.2026).

73. Council of Europe. Recommendation No. R (81) 19 of the Committee of Ministers to member states on the access to information held by public authorities. Adopted 25 November 1981 at the 340th meeting of the Ministers' Deputies. Strasbourg: Council of Europe, 1981. URL: https://www.coe.int/en/web/freedom-expression/committee-of-ministers-adopted-texts/-/asset_publisher/aDXmrol0vvsU/content/recommendation-no-r-81-19-of-the-committee-of-ministers-to-member-states-on-the-access-to-information-held-by-public-authorities (дата звернення: 03.01.2026).

74. Council of Europe. Recommendation CM/Rec(2007)7 of the Committee of Ministers to member states on good administration. Adopted by the Committee of Ministers on 20 June 2007 at the 999bis meeting of the Ministers' Deputies. Strasbourg: Council of Europe, 2007. URL: https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=09000016805c0b6b (дата звернення: 03.01.2026).

75. Council of the European Union. Transparency and access to documents. Council of the European Union. Brussels : Council of the European Union, 2026. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/general-secretariat/corporate-policies/transparency> (дата звернення: 03.01.2026).

76. European Commission. European governance – A White Paper. As enacted. Official Journal of the European Communities. C 287, 12 October 2001. CELEX: 52001DC0428. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52001DC0428> (дата звернення: 03.01.2026).

77. Gruening G. Origin and theoretical basis of new public management. *International Public Management Journal*. 2001. Vol. 4. No. 1. P. 1–25.

78. Patil R., Raheja D.K. The Power of Psychological Safety : Investigating its Impact on Team Learning, Team Efficacy, and Team Productivity. *The Open Psychology Journal*. 2023. Vol. 16. P. 36–45.

79. Pavchuk I. The administrative and legal status of military administrations in Ukraine depending on the order of their creation. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2024. №2. С. 91-98.

80. Recommendation No. R (81) 7 of the Committee of Ministers to Member States on measures facilitating access to justice, adopted by the Committee of Ministers on 14 May 1981 at its 68th Session. URL: <https://rm.coe.int/168050e7e4> (дата звернення: 03.01.2026).

81. Rosser C. Max Weber's Bequest for European Public Administration. *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* / ed. by Edoardo Ongaro, Sandra Van Thiel. Cham : Palgrave Macmillan, 2017. P. 1011–1029.

82. Treiber H. Critical reflections on Pollitt and Bouckaert's construct of the neo-Weberian state (NWS) in their standard work on public management reform. *Theory and Society*. 2023. Vol. 52. P. 179–212.

83. Two years of Ukraine's administrative procedure reform: EU-supported step towards EU integration. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/two-years-ukraine's-administrative-procedure-reform-eu-supported-step-towards-eu-integration_en (дата звернення: 03.01.2026).

84. Yevtushenko O. Digitalization : a tool for modernization of public administration in Ukraine. *Public Administration and Regional Development*. 2024. №26. С. 1158-1176.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Основні інструменти та форми організації праці в публічному
управлінні України (2022–2025 рр.)**

Напрямок трансформації	Форма застосування	Ціль / ефект	Приклади в публічному управлінні України
Дистанційна робота	Віддалене виконання завдань держслужбовцями	Забезпечення безперервності роботи органів влади, особливо у прифронтових регіонах	Місцеві адміністрації та міністерства використовують цифрові платформи для обробки документів та координації між департаментами
Гібридна форма	Комбінація роботи в офісі та дистанційно	Підвищення гнучкості управлінських процесів, оптимізація використання ресурсів	Центральні органи влади поєднують присутність співробітників у штабах і дистанційне виконання аналітичних та координаційних завдань
Agile-методології та адаптивне планування	Використання ітеративних підходів у виконанні державних програм	Оперативне реагування на зміни ситуації, підвищення ефективності прийняття рішень	Оперативні штаби при обласних військових адміністраціях для координації евакуації, логістики гуманітарної допомоги та відновлення критичної інфраструктури
Цифрові платформи та автоматизовані системи	Використання електронного документообігу та систем моніторингу	Оптимізація управлінських процесів та підвищення прозорості рішень	Електронні системи управління житлово-комунальними проектами, логістика гуманітарних вантажів через інтегровані онлайн-сервіси

Продовження Додатку А

Напрямок трансформації	Форма застосування	Ціль / ефект	Приклади в публічному управлінні України
Професійний розвиток і цифрова компетентність	Тренінги та навчальні програми для держслужбовців	Підвищення кваліфікації та готовності до роботи в гібридних та цифрових умовах	Онлайн-курси для співробітників міністерств щодо використання цифрових інструментів та стандартів кібербезпеки
Створення сприятливого робочого середовища	Перетворення офісу на комунікаційний і координаційний центр	Сприяння командній роботі, обміну ідеями та прийняттю колективних рішень	Кабінети кризових центрів при обласних військових адміністраціях та урядових департаментах