МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ЗЕТ та ЕП
д.е.н., професор Звєряков М.І.
«___» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» за бакалаврською програмою професійного спрямування «Публічне управління та адміністрування»
на тему:
Проблеми і перспективи входження України у Європейський Союз

Виконавець:
Студентка ФЕУП Зубар К.І.
Науковий керівник:
к.е.н., доцент Грималюк А.І

ОДЕСА – 2026

ЗМІСТ

ЗМІСТ..... 2

ВСТУП.....4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ В КОНТЕКСТІ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....6

1.1. Сутність та етапи процесу європейської інтеграції: управлінський аспект……6

1.2. Нормативно-правова база та інституційний механізм співробітництва між Україною та ЄС…….7

1.3. Копенгагенські критерії як основа реформування системи публічної влади та адміністрування……12

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ШЛЯХУ ДО ЄС.....17

2.1. Оцінка виконання Угоди про асоціацію та трансформація державних інституцій……..17

2.2. Політико-адміністративні бар'єри на шляху до членства: корупційні ризики та ефективність державної служби……..19

2.3. Особливості публічного управління в умовах воєнного стану та їх вплив на динаміку інтеграційних процесів…….21

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗАВЕРШЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....26

3.1. Напрями гармонізації українського законодавства з acquis communautaire у сфері державного управління……26

3.2. Стратегічні пріоритети реформування публічної служби та цифровізації врядування за стандартами ЄС……27

3.3. Розробка рекомендацій щодо прискорення інтеграційного процесу та відбудови системи управління в поствоєнний період……..30

ВИСНОВКИ.....35

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....38

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена стратегічним вибором України щодо набуття повноправного членства в Європейському Союзі, що вимагає докорінної трансформації системи публічного управління на рівні територіальних громад. У статусі країни-кандидата Україна постає перед необхідністю імплементації стандартів Європейського адміністративного простору. Особлива увага приділяється прозорості, підзвітності та ефективності муніципального менеджменту. У цьому контексті цифрова трансформація виступає як визначальний механізм та інструментальна база для модернізації управлінських моделей. Вона забезпечує життєдіяльність та економічну спроможність громад в умовах децентралізації. Повномасштабна війна додатково підтвердила, що цифрова стійкість місцевого самоврядування є критичною передумовою для безперервності надання публічних послуг та координації зусиль із відновлення територій згідно з європейськими принципами. Таким чином, науковий пошук у напрямі адаптації громад до вимог ЄС за допомогою цифрових інструментів є нагальною потребою для забезпечення сталого розвитку держави та мінімізації корупційних ризиків.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у комплексному теоретичному обґрунтуванні стратегічних напрямів розвитку територіальних громад у контексті європейської інтеграції України, де цифровізація розглядається як провідний засіб підвищення ефективності врядування, а також у розробці прикладних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів на основі впровадження сучасних платформ і стандартів Європейського адміністративного простору.

Завдання дослідження спрямовані на системне розкриття обраної проблематики, що передбачає послідовне вивчення теоретико-методологічних

основ функціонування громад у межах євроінтеграційних процесів та визначення функціональної ролі цифровізації як інструменту модернізації держави. У ході роботи передбачено проведення ґрунтовного аналізу поточного стану цифрової трансформації українських громад крізь призму їхньої готовності до інтеграції у єдиний цифровий простір ЄС. А також виявлення системних перепон на шляху інноваційного розвитку та оцінку впливу технологій на стійкість управління в умовах кризи. Важливим етапом дослідження є обґрунтування напрямів гармонізації нашого законодавства з законодавством Європейського Союзу у сфері врядування та формування конкретних пропозицій щодо використання цифрових екосистем у процесах повоєнної відбудови. Це дозволить громадам стати більш відкритими, підзвітними та інвестиційно привабливими для європейських партнерів.

Об'єктом дослідження є процеси функціонування та модернізації системи публічного управління на рівні територіальних громад України в умовах реалізації стратегії європейської інтеграції та необхідності впровадження сучасних технологічних стандартів врядування.

*Предметом дослідженн*я є сукупність теоретичних засад, правових механізмів та цифрових інструментів, спрямованих на забезпечення відповідності діяльності органів місцевого самоврядування вимогам Європейського Союзу щодо якості, прозорості та ефективності реалізації владних повноважень.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ В КОНТЕКСТІ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність та етапи процесу європейської інтеграції: управлінський аспект

Європейська інтеграція на сучасному етапі українського державотворення виступає стратегічним зовнішньополітичним вектором, фундаментальним, системним каталізатором для цілісної трансформації всієї архітектури публічного управління. Із наукової та методологічної точок зору, цей процес неможливо обмежувати лише економічною співпрацею чи дипломатичною взаємодією. В управлінському контексті він становить багатовимірну адаптацію національної адміністративної системи до стандартів та цінностей Європейського адміністративного простору (EAS).

Ключовим елементом такої адаптації є впровадження концепції «Good Governance», яка вимагає переходу від застарілої командно-адміністративної моделі до системи, що ґрунтується на принципах верховенства права та підзвітності. Однак глибинний політико-економічний зміст цього процесу полягає у подоланні адміністративно-правового та економічного відчуження влади від суспільства. У цьому контексті євроінтеграція та децентралізація спрямовані на трансформацію територіальної громади з пасивного об’єкта владного впливу у повноправного колективного суб’єкта, здатного свідомо керувати власним розвитком.

Методологія аналізу реформи публічної влади передбачає категоріальне розмежування трьох ступенів децентралізації, що відображають еволюцію суб'єктності громад (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Концептуальні підходи до розуміння сутності євроінтеграції в управлінській науці

Ступінь	Період	Сутність управлінського стану	Політико-економічний зміст
Номінальний	2005–2014 рр.	Громади існують юридично, але позбавлені ресурсів для функціонування.	Повне відчуження влади; відсутність реальної суб'єктності.
Формальний	з 2014 р.	Громади отримують ресурси (земля, кошти), але діють за інерцією старих райадміністрацій.	Пасивна адаптація інфраструктури до стихійних ринкових процесів.
Реальний	Перспектива	Ефективне використання ресурсів для регулювання розвитку за зразком європейських префектур.	Подолання відчуження; перетворення людей на активних суб'єктів відносин.

Джерело: складено автором на основі [3, с. 109; 6]

Процес наближення до європейських стандартів пройшов через складну еволюцію, де кожен етап ставив нові вимоги до професійності апарату. Якщо на етапі становлення (1991–2004 рр.) взаємодія мала декларативний характер, то сучасний етап передвступних переговорів (з 2022 р.) вимагає переходу до реальної децентралізації. Це передбачає впровадження моделі управління 'суб'єкт - об'єкт'. За якої місцева влада не просто спостерігає за стихійними ринковими змінами, а свідомо використовує економічні закони (зокрема закони промислового капіталізму) для створення доданої вартості та робочих місць у громаді.

Хотіла б підкреслити, що чисто формальне завершення реформи не означає її реального фіналу. Справжня євроінтеграція на локальному рівні розпочнеться тоді,

коли громади подолають кадровий дефіцит та інтелектуальну непідготовленість до нових економічних можливостей. Цифровізація в цьому контексті буде потужним інструментом подолання адміністративного відчуження, забезпечуючи прозорість, необхідну для контролю громадян над органами влади.

Отже, сутність європейської інтеграції в управлінському вимірі полягає у переході від «управління процесами» до «управління результатами». Це вимагає від державних службовців не лише знання норм ЄС, а й оволодіння науково-теоретичним інструментарієм для свідомого стимулювання розвитку продуктивних сил на своїй території. Тільки досягнення ступеня реальної децентралізації дозволить Україні функціонувати як органічна частина Європейського адміністративного простору.

1.2. Нормативно-правова база та інституційний механізм співробітництва між Україною та ЄС

Фундаментальна стійкість та незворотність євроінтеграційного курсу України забезпечується його закріпленням на найвищому законодавчому рівні. Це створює безальтернативний правовий пласт для всіх гілок державної влади. Ключовим документом у цьому контексті є Конституція України, до якої у 2019 році було внесено стратегічні зміни. Ці доповнення зафіксували в преамбулі, а також у статтях 85, 102 та 116 обов’язок Верховної Ради, Президента та Кабінету Міністрів України реалізовувати стратегічний курс держави на набуття повноправного членства в Європейському Союзі. Таке конституційне рішення виводить питання інтеграції за межі поточної політичної обстановки, перетворюючи його на постійну функцію державного апарату, спрямовану на подолання адміністративно-правового відчуження влади від громадян на основі посилення політико-економічної ролі місцевого самоврядування.

Проте головним інструментальним документом, що визначає змістовне наповнення реформ та динаміку наближення до стандартів ЄС, залишається Угода про асоціацію, ратифікована у 2014 році. За своєю технічною складністю та обсягом вона є унікальною. Вимагає від України поетапної імплементації тисяч актів acquis communautaire у національне правове поле. Угода фактично виступає програмою повної перебудови управлінської системи, управлінський сенс якої полягає у переході до європейського суб'єкт-об'єктного принципу. Це означає трансформацію територіальних громад у колективі суб'єкти, здатні свідомо використовувати об'єктивні економічні закони для розвитку своїх територій. Слід враховувати, що без подолання відчуження влади від суспільства на локальному рівні суто формальна інтеграція до ЄС може не принести очікуваних результатів.

На мою думку, собливого значення у 2024–2026 роках набуває План «Ukraine Facility», розрахований на 2024–2027 роки. Цей документ запроваджує принципово нову модель фінансової підтримки, де доступ до ресурсів (50 млрд євро) безпосередньо залежить від виконання конкретних індикаторів (milestones) у сфері державного управління, боротьби з корупцією та верховенства права. Це посилює відповідальність органів публічної влади за якість реформ. Яким чином? Стимулюючи перехід від переважно формальної децентралізації, де громади ще не готові повною мірою регулювати економічний розвиток, до реального ступеня інтеграції, що відповідає майбутньому перетворенню громад на префектури європейського типу.

Ефективна реалізація цих нормативних положень вимагає наявності розгалуженого інституційного механізму, який забезпечує постійний діалог між Україною та ЄС на різних рівнях. Такий механізм має грунтуватися на підтримці економічної науки для підвищення науково-теоретичного рівня керівних кадрів, що

дозволить громадам стати провідними суб'єктами розвитку своїх територій. Структуру цієї взаємодії доцільно систематизувати у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Інституційна архітектура співробітництва між Україною та Європейським Союзом

Рівень взаємодії	Орган / Інституція	Основні функції та повноваження
Найвищий політичний	Саміт Україна – ЄС	Визначення стратегічних пріоритетів та політичний діалог на рівні лідерів.
Виконавчий та контрольний	Рада асоціації	Моніторинг застосування Угоди, прийняття юридично обов'язкових рішень.
Міжвідомчий робочий	Комітет асоціації	Підготовка засідань Ради, детальний розгляд секторальних питань реформ.
Парламентський	Парламентський комітет асоціації	Форум для діалогу між депутатами Верховної Ради та Європейського Парламенту.
Національний координаційний	Урядовий офіс координації євроінтеграції	Експертиза законопроєктів на відповідність праву ЄС, моніторинг виконання плану заходів.

Джерело: складено автором на основі [12, с. 8; 15; 32]

На внутрішньодержавному рівні координаційним центром є Кабінет Міністрів України, де стратегічне управління процесами забезпечує Віцепрем'єр-міністр з питань європейської та євроатлантичної інтеграції. Оперативне керівництво здійснює Урядовий офіс, що гарантує єдність методологічних підходів у всіх міністерствах. Важливою інновацією стало запровадження посад профільних заступників міністрів, що дозволило секторально інтегрувати європейську повістку, створюючи передумови для переходу від застарілої системи до сучасної моделі врядування. Такий підхід спрямований на подолання адміністративно-правового

відчуження та забезпечення активної ролі органів влади як колективних суб’єктів, здатних свідомо використовувати об’єктивні закони для розвитку територій.

Разом з тим, експерти SIGMA та міжнародні місії вказують на сьогоденні виклики, зокрема потребу в подоланні кадрового дефіциту та нестачі спеціалізованих науково-теоретичних знань серед управлінців. Висока плинність кадрів загрожує втратою інституційної пам’яті, що є критичним бар'єром при переході від переважно формального ступеня децентралізації до реального. Подолання цих перешкод вимагає: покращення міжвідомчої комунікації, суттєвої підтримки з боку економічної науки для формування компетентності кадрів, необхідної для ефективного управління ресурсами та стимулювання промислового розвитку громад за європейськими стандартами.

Аналіз нормативно-правової бази дозволяє нам побачити, що Україна сформувала міцний юридичний фундамент, закріпивши євроінтеграційний курс у Конституції та деталізувавши його в Угоді про асоціацію. Сучасна правова рамка, доповнена планом «Ukraine Facility», перетворює реформи на чітко структуровану управлінську діяльність із конкретними індикаторами успіху. Проте ключовим завданням залишається перехід від суто формальної євроінтеграції до реальної, що передбачає трансформацію територіальних громад у префектури європейського типу. Тільки підвищення адміністративної спроможності щодо впровадження норм (enforcement) дозволить подолати відчуження влади від суспільства та забезпечити Україні успішне функціонування держави як повноправного члена Європейського Союзу.

1.3. Копенгагенські критерії як основа реформування системи публічної влади та адміністрування

Трансформація системи публічної влади в Україні на сучасному етапі безпосередньо орієнтована на обов'язкове виконання Копенгагенських критеріїв, затверджених Європейською Радою у 1993 році. Ці критерії виступають як універсальна шкала оцінювання готовності країни-кандидата до членства, вимагаючи стабільності інституцій, що гарантують демократію, верховенство права та захист прав людини. Для сфери публічного управління особливого значення набуває так званий «третій критерій» (Мадридський). Він акцентує увагу на адміністративній спроможності держави імплементувати європейське право. З погляду політико-економічного змісту, ця спроможність передбачає здатність органів влади подолати адміністративно-правове відчуження від громадян, перетворюючи територіальні громади на колективних суб’єктів, спроможних діяти за суб’єкт-об’єктною моделлю.

Політичний блок критеріїв вимагає від України створення дієвої антикорупційної інфраструктури та незалежного правосуддя, що є фундаментальною передумовою для перетворення мешканців на активних суб’єктів економічних та управлінських відносин. Це є критично важливим для відкриття переговорних кластерів, оскільки без прозорого врядування неможливе функціонування єдиного ринку. А дія об’єктивних економічних законів за відсутності свідомого управління набуває стихійного та руйнівного характеру. Сучасна реформа адміністрування в Україні базується на Принципах державного управління (SIGMA/OECD), які фактично «наповнюють» Копенгагенські критерії конкретним змістом, спрямовуючи розвиток системи від формальної децентралізації до реального ступеня інституційної зрілості, характерної для європейських префектур.

Таблиця 1.3

Відповідність реформ публічного управління в Україні вимогам Копенгагенських критеріїв

Критерій ЄС	Вимоги до системи управління	Стан реалізації в Україні	Базове джерело реформи
Політичний	Стабільність демократичних інститутів, верховенство права.	Створення НАБУ, САП, ВАКС; судова реформа.	Конституція України, Антикорупційна стратегія.
Економічний	Здатність витримувати конкурентний тиск у межах ЄС.	Програма Ukraine Facility; реформа публічних інвестицій.	План Ukraine Facility на 2024–2027 роки.
Адміністративний	Спроможність ефективно імплементувати acquis communautaire.	Впровадження Закону «Про адміністративну процедуру».	Принципи SIGMA; Звіт про виконання Угоди.
Інституційний	Наявність професійної та деполітизованої держслужби.	Реформа оплати праці; меритократичний відбір.	Закон України «Про державну службу».

Джерело: складено автором на основі [1, с. 176; 6; 16; 36, с. 42]

Вирішальним кроком у практичній реалізації адміністративного критерію та подоланні адміністративно-правового відчуження влади від громадян стало прийняття Закону України «Про адміністративну процедуру». Цей акт вперше в історії вітчизняного права запровадив європейський стандарт взаємодії чиновника і громадянина, мінімізуючи суб’єктивізм та дискреційні повноваження влади. Як зазначають І. Коліушко та В. Тимощук, це дозволяє трансформувати державу з «контролера» у «сервіс», що є ключовою вимогою для вступу до ЄС та важливою умовою зворотного перетворення людей з економічних агентів на активних суб’єктів правовідносин.

Окреме місце в українській моделі трансформації посідає цифровізація, яка є потужним засобом встановлення контролю громадян над органами влади. Успішна

реалізація платформи «Дія» та переведення державних послуг в онлайн-формат дозволяє Україні демонструвати лідерство у виконанні адміністративного критерію за рахунок технологічного прориву. Цифровізація тут розглядається не лише як зручність, а як інструмент забезпечення прозорості, що дозволяє усунути людський фактор з процесів прийняття рішень та мінімізувати корупційні ризики, сприяючи переходу від формального до реального ступеня децентралізації.

Узагальнюючи мої результати теоретико-методологічного дослідження засад європейської інтеграції України в контексті реформування системи публічного управління, можна констатувати, що цей процес є фундаментальним каталізатором системної модернізації всієї архітектури державної влади. Встановлено, що євроінтеграція перетворилася на цілісну стратегію подолання політичного та економічного відчуження, яка базується на імплементації принципів Європейського адміністративного простору та концепції «Good Governance». Сутність інтеграційного процесу в управлінському аспекті полягає у переході від застарілої об’єкт-суб’єктної моделі до сервісно-орієнтованої держави, де територіальні громади трансформуються у колективних суб’єктів, здатних свідомо використовувати об’єктивні економічні закони для розвитку своїх територій.

Аналіз еволюції відносин між Україною та ЄС дозволяє стверджувати, що кожен історичний етап, від Угоди про партнерство 1994 року до отримання статусу кандидата у 2022 році, відображає послідовне розгортання ступенів децентралізації: від номінального до формального. Доведено, що стратегічне закріплення курсу на членство в ЄС у Конституції України у 2019 році створило юридичний імператив, який зобов’язує всі гілки влади діяти в межах єдиної інтеграційної парадигми. При цьому Угода про асоціацію залишається комплексною «дорожньою картою», що вимагає не лише гармонізації

законодавства, а й підвищення науково-теоретичного рівня керівних кадрів для реалізації суб’єкт-об’єктного принципу управління.

Особливе місце в системі реформування посідають Копенгагенські критерії та Принципи SIGMA/OECD, які стали орієнтиром для побудови професійної та підзвітної державної служби. Прийняття Закону «Про адміністративну процедуру» та масштабна цифровізація стали революційними кроками, що забезпечують інституційну стійкість держави навіть в умовах воєнного стану. Проте, попри міцний нормативний фундамент та стратегічну рамку плану «Ukraine Facility», ключовим викликом залишається подолання дефіциту фахівців, здатних перевести реформу у стадію реального завершення — трансформації громад у префектури європейського типу. Таким чином, завершення першого розділу дозволяє мені стверджувати, що Україна сформувала теоретичну та правову базу для фіналізації інтеграційного процесу, створивши умови для глибокої модернізації державних інституцій.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ШЛЯХУ ДО ЄС

2.1. Оцінка виконання Угоди про асоціацію та трансформація державних інституцій

На сучасному етапі трансформація системи публічного управління в Україні є центральним елементом реалізації Угоди про асоціацію, що вимагає не лише формального наближення законодавства, а й глибокої перебудови функціональної структури державних інституцій. Аналіз виконання Угоди свідчить про перехід від етапу первинної адаптації норм до стадії їх глибокої імплементації. Саме це підтверджується позитивними оцінками в межах щорічних звітів Європейської Комісії. Оцінка прогресу у 2023–2025 роках вказує на те, що Україна продемонструвала безпрецедентну інституційну стійкість, забезпечивши безперервність державного управління та високий темп реформ навіть в умовах повномасштабної збройної агресії.

Процес інституційної трансформації охоплює розбудову системи стратегічного планування, де ключову роль відіграє Секретаріат Кабінету Міністрів України як центральний координаційний орган. Важливим аспектом модернізації стало впровадження принципу доказовості (evidence-based policy) у розробку державних політик, що відповідає стандартам ОЕСР/SIGMA. Слід підкреслити, що трансформація державних органів відбувається синхронно із впровадженням цифрових інструментів, що дозволяє радикально скорочувати бюрократичні ланки та мінімізувати корупційні ризики в управлінських процесах. Особливого значення набуває імплементація Закону «Про адміністративну процедуру», який став

правовим фундаментом для нових відносин між державою та громадянином, базуючись на принципах прозорості та передбачуваності.

Як мною вже було зазначено у Першому розділі, важливим інструментом прискорення інституційних змін стала програма «Ukraine Facility», розрахована на 2024–2027 роки, яка визначає чіткі індикатори (milestones) для реформи державної служби та посилення спроможності міністерств. У межах цієї програми особливий акцент зроблено на реформі публічних інвестицій та цифровізації державних реєстрів, що забезпечує прозорість використання фінансової допомоги. Зокрема, створення та розвиток системи DREAM дозволяє здійснювати моніторинг відновлення інфраструктури в режимі реального часу, що є прямою відповіддю на вимоги ЄС щодо підзвітності та антикорупційного контролю.

На нашу особливу увагу заслуговує трансформація митних та податкових органів, де впровадження системи NCTS стало прикладом успішної технічної інтеграції в єдиний європейський інформаційний простір. Це свідчить про здатність українських інституцій до швидкого опанування складних регламентів ЄС. Проте, попри кількісні показники виконання Угоди, ключовим викликом залишається забезпечення реального впровадження (enforcement) прийнятих норм на всіх рівнях публічної влади. Для систематизації прогресу виконання основних розділів Угоди, що стосуються публічного управління, доцільно навести дані у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка прогресу виконання Угоди про асоціацію за пріоритетними напрямами публічного управління

Напрям трансформації	Ключові досягнення (2023–2025 рр.)	Рівень прогресу за оцінкою ЄС	Основний інструмент реалізації
Реформа РДУ	Впровадження адміністративної процедури, цифровізація послуг.	Високий	Стратегія РДУ до 2025 р.
Антикорупційна політика	Відновлення декларування, посилення спроможності САП/НАБУ.	Помірний / Стабільний	Антикорупційна стратегія
Цифровізація	Масштабування платформи «Дія», інтеграція в Digital Europe.	Дуже високий	Мінцифра / Ukraine Facility
Управління фінансами	Впровадження середньострокового планування, реформа митниці.	Помірний	План Ukraine Facility

Джерело: складено автором на основі [12, с. 145; 36; 41]

Завершуючи оцінку, слід зазначити, що трансформація державних інституцій в Україні перейшла в якісно нову фазу «передвступного скринінгу». Це вимагає від публічних службовців не лише знання національного права, а й глибокого розуміння прецедентного права ЄС та навичок антикризового менеджменту. Успіх подальшої інтеграції залежатиме від здатності Секретаріату Кабінету Міністрів та міністерств зберегти темп реформ, водночас долаючи виклики, пов’язані з кадровим дефіцитом та необхідністю швидкої відбудови системи управління в поствоєнний період. Таким чином, виконання Угоди про асоціацію стало не просто технічним завданням, а каталізатором створення нової, стійкої та прозорої архітектури публічного управління, здатної функціонувати в межах конкурентного середовища Європейського Союзу.

2.2. Політико-адміністративні бар’єри на шляху до членства: корупційні ризики та ефективність державної служби

Попри значний прогрес у гармонізації законодавства та інтенсивну трансформацію інституційної структури, процес входження України до Європейського Союзу стикається із низкою суттєвих політико-адміністративних бар’єрів, які уповільнюють темпи реальних перетворень. Ключовою перешкодою залишається стійкість застарілих бюрократичних практик, які часто входять у пряме протиріччя з європейськими принципами прозорості та підзвітності. Модернізація публічного управління в таких умовах вимагає: впровадження технічних рішень, цифрових інструментів, подолання глибинних системних ризиків, що вкорінені в управлінську культуру.

Одним із найбільш критичних бар’єрів є високий рівень корупційних ризиків у системі державного управління. Хоча Україна створила розгалужену мережу антикорупційних органів, зокрема НАБУ, САП та НАЗК, проблема потенційного політичного впливу на прийняття адміністративних рішень залишається актуальною. Європейська Комісія у своїх моніторингових звітах неодноразово наголошувала, що успіх інтеграції прямо залежить від здатності держави забезпечити невідворотність покарання за корупційні правопорушення на всіх рівнях владної вертикалі. Додатковим ускладнювальним фактором виступає недостатня незалежність судової гілки влади, що створює серйозний адміністративний бар’єр, оскільки бізнес та громадяни не завжди мають гарантії справедливого захисту своїх законних інтересів у спорах із державними інституціями.

Наступним вагомим ризиком є дефіцит професійних кадрів у державному секторі. Реформа державної служби зіткнулася із гострою проблемою низької конкурентоспроможності заробітних плат порівняно з приватним сектором, що

призводить до відтоку кваліфікованих фахівців («відтоку мізків»), особливо посиленого внаслідок повномасштабної агресії. Брак спеціалістів, які досконало володіють знаннями у сфері права ЄС (EU acquis) та здатні здійснювати складний юридичний аналіз, створює загрозу формального, а не змістовного виконання вимог Євросоюзу. Це нерідко призводить до ситуацій, коли закони приймаються вчасно, але реальні механізми їхньої імплементації на місцях залишаються недієвими через відсутність фахового супроводу.

Таблиця 2.2

Класифікація політико-адміністративних бар'єрів на шляху до членства України в ЄС

Група бар'єрів	**Прояви та характерні ризики**	**Наслідки для інтеграційного процесу**
Корупційні	Політичний вплив на органи влади, ризики при публічних закупівлях.	Зниження довіри партнерів, сповільнення фінансової допомоги.
Кадрові	Низькі зарплати, відсутність фахівців з права ЄС, плинність кадрів.	Формальна адаптація законодавства без реального впровадження.
Інституційні	Жорстка ієрархія, опір середньої ланки бюрократії змінам.	Гальмування реформ на рівні виконавців, інертність системи.
Регіональні	Низька спроможність територіальних громад управляти фондами ЄС.	Ризик неефективного використання допомоги на відбудову.

Джерело: складено автором на основі [25, с. 94; 34, с. 33; 40, с. 88]

Мені слід також виділити бар'єр «інституційного опору» змінам. У багатьох міністерствах зберігається жорстка вертикальна ієрархія, що перешкоджає гнучкості, яка є характерною для сучасних європейських мережевих структур управління. Бюрократичний апарат часто демонструє інертність, віддаючи перевагу традиційним паперовим методам роботи замість повноцінного впровадження інноваційних інструментів. Політична нестабільність та специфіка воєнного стану

також накладають свій відбиток: необхідність швидких рішень іноді призводить до обмеження публічних консультацій, що є обов'язковою вимогою ЄС для демократичного врядування.

Додатковим викликом є низька адміністративна спроможність на місцевому рівні. Попри успіхи децентралізації, не всі органи місцевого самоврядування готові до складного управління проєктами, що фінансуються за рахунок структурних фондів Європейського Союзу. Брак знань щодо європейських процедур закупівель, звітності та аудиту може призвести до неефективного використання допомоги в межах передвступної підтримки. Таким чином, подолання цих бар'єрів вимагає системного підходу, від завершення судової реформи до масштабних інвестицій у людський капітал державної служби. Без усунення зазначених ризиків процес євроінтеграції може перетворитися на тривалий період адаптації без досягнення стратегічної мети — повноправного членства в Європейському Союзі

2.3. Особливості публічного управління в умовах воєнного стану та забезпечення інституційної стійкості

Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України стала найскладнішим викликом для вітчизняної системи публічного управління за всі роки незалежності. Умови війни висунули принципово нові вимоги до функціонування державних інституцій, трансформувавши їхню діяльність у режим безперервного кризового менеджменту. Ключовим поняттям, що характеризує життєздатність системи в цей період, стала «інституційна стійкість» (institutional resilience), яка визначається як здатність органів влади не лише витримувати зовнішні шоки, а й швидко адаптуватися до змін, зберігаючи при цьому здатність виконувати свої критичні функції.

Як зазначає В. Я. Малиновський, публічне управління в умовах війни вимагає поєднання жорсткої централізації стратегічних рішень із широкою децентралізацією оперативних повноважень на місцях. Саме ця гнучкість дозволила українській державі зберегти керованість на всіх рівнях. Важливу роль у забезпеченні такої стійкості відіграла попередня підготовка та цифрова трансформація, яка стала справжнім «рятувальним колом» для адміністративного апарату. Перехід на хмарні рішення для зберігання державних реєстрів та впровадження систем електронного документообігу дозволили убезпечити критично важливу інформацію від фізичного знищення та забезпечити неперервність роботи уряду навіть під час масованих обстрілів.

Для детального розуміння механізмів, що забезпечують стабільність державного апарату, необхідно проаналізувати архітектуру стійкості, що представлена на рисунку 2.1.

Рис. 2.1.

Складові інституційної стійкості публічного управління України в умовах воєнного стану



Джерело: створено авторкою за допомогою штучного інтелекту.

Представлена модель ілюструє синергію між технологічними інноваціями та управлінськими рішеннями. Центральне ядро системи — інституційна стійкість — базується на трьох основних «опорах». Перша — це «Цифровий щит», що включає екосистему «Дія» та захищені хмарні реєстри. Це дозволило перевести більшість взаємодій у цифровий формат, усуваючи необхідність фізичної присутності у державних установах, що критично важливо в умовах постійної небезпеки. Друга опора — сервісна неперервність, яка забезпечується мережею ЦНАПів, що адаптували свою роботу під потреби воєнного часу, зокрема надаючи послуги внутрішньо переміщеним особам (ВПО) та реєструючи пошкоджене майно за принципом «Once Only».

Третя складова — міжнародна координація, яка на сучасному етапі нерозривно пов’язана з планом «Ukraine Facility» та принципами прозорого відновлення. Україна запровадила унікальний інструмент — екосистему DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management), яка інтегрована в загальну схему стійкості. DREAM забезпечує повний цифровий цикл управління проєктами відбудови: від збору даних про збитки до залучення фінансування та моніторингу кожного етапу будівництва в режимі реального часу. Це дозволяє не лише ефективно відновлювати інфраструктуру, а й дотримуватися принципу «Build Back Better» (відбудувати краще, ніж було), що є однією з ключових вимог Європейського Союзу для надання фінансової допомоги.

Важливим аспектом забезпечення стійкості є також трансформація митних та податкових органів, де цифровізація є головним інструментом мінімізації людського фактора та подолання корупційних ризиків, що особливо актуально в умовах воєнного стану. Згідно зі звітами SIGMA, Україна продемонструвала

здатність підтримувати функціональність органів державної влади навіть при значному скороченні бюджетних видатків на управління, що стало можливим завдяки оптимізації процесів та впровадженню нових стандартів оплати праці, спрямованих на збереження кваліфікованих кадрів.

Проведений аналіз сучасного стану та проблем модернізації публічного управління в Україні на шляху до ЄС дозволяє сформулювати наступні узагальнення.

По-перше, оцінка виконання Угоди про асоціацію свідчить про значний прогрес у секторах цифрової трансформації та технічного регулювання. Проте виявляє потребу у прискоренні реформ у сферах верховенства права та антикорупційної політики. Рівень виконання Угоди у понад 75% у ключових управлінських сферах підтверджує готовність національних інституцій до переходу на стадію передвступних переговорів.

По-друге, ідентифіковано низку політико-адміністративних бар'єрів, серед яких найбільш критичними є системні корупційні ризики, кадровий дефіцит та інертність середньої ланки бюрократії. Подолання цих перешкод вимагає не лише технічної адаптації законодавства, а й глибокої зміни управлінської культури та запровадження реальної меритократії на державній службі.

По-третє, умови воєнного стану стали каталізатором для технологічного прориву в управлінні. Сформована система інституційної стійкості, що базується на «цифровому щиті» та екосистемі DREAM, довела свою ефективність у забезпеченні прозорості та неперервності державного врядування. Це створює унікальний досвід, який може бути використаний Україною як вагомий аргумент у переговорному процесі щодо вступу до Європейського Союзу, демонструючи здатність держави до швидкої модернізації навіть у критичних умовах.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗАВЕРШЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

3.1. Напрями гармонізації українського законодавства з acquis communautaire у сфері державного управління

Процес гармонізації національного законодавства з правом Європейського Союзу (acquis communautaire) у сфері державного управління є фундаментальним етапом завершення інтеграційного шляху України. На відміну від секторів економіки чи екології, де існують жорсткі директиви та регламенти, сфера державного управління здебільшого базується на концепції Європейського адміністративного простору. Це означає, що гармонізація передбачає механічне копіювання норм, а також впровадження спільних стандартів і принципів «доброго врядування» (Good Governance), які забезпечують прозорість, підзвітність та ефективність владних інституцій.

Основним орієнтиром для України в цьому напрямі є Принципи державного управління SIGMA/OECD. Гармонізація за цими стандартами охоплює шість ключових сфер: стратегічне планування, державна служба та управління людськими ресурсами, підзвітність, надання публічних послуг, управління державними фінансами та зовнішній аудит. Ключовим завданням є створення такої правової бази, яка б унеможливлювала суб’єктивізм у прийнятті управлінських рішень та гарантувала громадянам право на справедливе та професійне ставлення з боку держави.

Одним із центральних напрямів гармонізації є реформування адміністративного права. Прийняття та імплементація Закону України «Про

адміністративну процедуру» стало революційним кроком, що наблизив українську систему до європейських стандартів. Цей закон уніфікував процедурні правила взаємодії між владою та народом, запровадивши обов'язкове право особи бути вислуханою перед прийняттям будь-якого рішення. Подальша гармонізація в цьому секторі має бути спрямована на вдосконалення системи адміністративної юстиції, щоб кожна особа мала реальні та ефективні інструменти оскарження рішень органів влади в судовому порядку.

Не менш важливим вектором є трансформація державної служби. Європейські стандарти вимагають чіткого розмежування політичних та адміністративних посад, забезпечення меритократії при призначенні на посади та політичної нейтральності службовців. Гармонізація законодавства в цій частині передбачає впровадження прозорих систем оплати праці, що базуються на посадових окладах, а не на суб'єктивних преміях, а також розвиток інституційної пам'яті через стабільність кадрового складу. Це дозволить сформувати професійний державний апарат, здатний ефективно виконувати вимоги Угоди про асоціацію та здійснювати скринінг законодавства на відповідність нормам ЄС.

Насправді, стратегічне планування та координація державної політики також потребують законодавчого вдосконалення. Наближення до стандартів ЄС вимагає від України переходу до політики, що базується на аналізі даних та доказів (evidence-based policy making). Гармонізація в цьому напрямі передбачає створення єдиної системи моніторингу та оцінки результативності державних стратегій, щоб кожне управлінське рішення мало чітко визначені KPI та фінансове обґрунтування. Тільки такий підхід забезпечить здатність української влади ефективно використовувати фінансову допомогу в межах програми Ukraine Facility та інтегруватися у внутрішній ринок ЄС.

Підсумовуючи аналіз напрямів гармонізації законодавства, можу зробити висновок, що цей процес є ключовим каталізатором модернізації всього державного апарату України. Гармонізація з acquis communautaire у сфері державного управління виходить за межі суто юридичної адаптації норм; вона вимагає фундаментальної зміни філософії взаємовідносин між державою та суспільством. Побудова системи, заснованої на принципах Європейського адміністративного простору, є обов'язковою передумовою для набуття повноправного членства в Європейському Союзі.

Основним досягненням на цьому шляху стало впровадження загальної адміністративної процедури, що заклало фундамент для сервісно-орієнтованої моделі врядування. Проте подальший успіх гармонізації безпосередньо залежить від здатності України забезпечити реальне виконання прийнятих законів. Необхідно подолати інерцію бюрократичної системи та забезпечити стійкість реформ, особливо у сферах державної служби та стратегічного планування.

Створення меритократичної, професійної та політично нейтральної публічної служби є гарантією того, що інтеграційні процеси стануть незворотними. Це вимагає від держави прийняття відповідних нормативних актів. А також інвестування в людський капітал та розвиток інституційної спроможності кожного органу виконавчої влади. Таким чином, гармонізація стає стратегічним інструментом побудови сильної, прозорої та ефективної держави, спроможної захищати інтереси своїх громадян у межах конкурентного середовища ЄС.

3.2. Стратегічні пріоритети реформування публічної служби та цифровізації врядування за стандартами ЄС

Трансформація системи публічного управління в Україні на шляху до повноправного членства в Європейському Союзі вимагає одночасного поступу у

двох критичних сферах: розбудові професійної державної служби та тотальній цифровізації управлінських процесів. Стратегічним орієнтиром у цьому контексті є вже нам відома концепція «Доброго врядування» (Good Governance), яка базується на принципах верховенства права, відкритості, підзвітності та інклюзивності. Для вітчизняного публічного сектору це означає кардинальну зміну парадигми, де громадянин перестає бути лише об’єктом владного впливу і стає повноправним партнером сервісно-орієнтованої держави.

Одним із ключових пріоритетів реформування публічної служби є впровадження принципів меритократії, що передбачає конкурсний відбір на посади на основі професійних компетентностей, і ніяк не особистої лояльності. Це вимагає чіткого розмежування політичних та адміністративних ролей у структурі державних органів, щоб забезпечити інституційну стабільність навіть за умов зміни політичного керівництва. Важливою складовою є також реформа системи оплати праці, спрямована на підвищення конкурентоспроможності заробітних плат у державному секторі для залучення висококваліфікованих фахівців. Прозорість та передбачуваність кар’єрного зростання є необхідними умовами для подолання «інституційної інерції» та формування нової етики державного службовця.

Цифровізація врядування за стандартами ЄС стає технічним оновленням та потужним антикорупційним інструментом. Створення єдиного порталу електронних послуг та мобільного застосунку «Дія» вже забезпечило доступ громадян до широкого спектра державних сервісів у цифровому форматі, що отримало високу оцінку європейських партнерів. Подальшим пріоритетом є повний реінжиніринг публічних послуг, що передбачає не просто переведення паперових документів у цифровий вигляд, а докорінну оптимізацію адміністративних процедур відповідно до Закону «Про адміністративну процедуру». Це дозволяє

автоматизувати процеси, скорочуючи зайві бюрократичні ланки та мінімізуючи корупційні ризики через усунення людського фактору.

Важливим вектором цифрової трансформації є забезпечення інтероперабельності національних та місцевих електронних реєстрів. Це створює умови для швидкого обміну даними, що є критично важливим для ефективного управління ресурсами громад та надання оперативної допомоги населенню, особливо в умовах воєнного та повоєнного періодів. Окрім технічних рішень, стратегічним пріоритетом є розвиток цифрових навичок самих службовців та мешканців громад через такі платформи, як «Дія.Освіта». Тільки за умови високого рівня цифрової грамотності працівників органів місцевого самоврядування цифрові інструменти зможуть стати реальним засобом підвищення ефективності управління, а не формальною вимогою.

У контексті євроінтеграції Україна також орієнтується на стандарти Європейського адміністративного простору (EAS), де державне управління має базуватися на принципах доказовості та постійного моніторингу результативності. Це передбачає перехід до моделі «управління результатами», де кожне рішення органів влади ґрунтується на аналізі великих даних та реальних потребах суспільства. Синергія реформи державної служби та цифрової трансформації дозволить створити сучасну, гнучку та підзвітну систему врядування, яка буде спроможною функціонувати в межах конкурентного середовища Європейського Союзу.

Підсумовуючи аналіз стратегічних пріоритетів, можна констатувати, що успішне реформування публічної служби та цифровізація врядування є взаємодоповнюючими процесами, які складають фундамент модернізації української держави за стандартами ЄС. Тільки одночасний поступ у зміцненні

професійної спроможності кадрів та впровадженні інноваційних технологій дозволить досягти реального прориву у якості публічного управління.

Внаслідок дослідження цієї теми, мною було визначено, що пріоритетом у сфері державної служби залишається забезпечення меритократії та деполітизації, що є запорукою стійкості державних інституцій. А цифровізація має виходити за межі надання окремих електронних послуг і трансформуватися у цілісну систему електронного врядування, де прозорість та швидкість є базовими характеристиками кожного процесу. Важливо, що цифрова трансформація визнана не тільки засобом зручності, а ключовим інструментом боротьби з корупцією та забезпечення підзвітності влади перед громадянином.

За очікуваннями, реалізація цих пріоритетів дозволить Україні не просто виконати формальні вимоги європейських інституцій, а побудувати принципово нову, людиноцентричну модель публічної влади. Впровадження принципів «Доброго врядування» разом із передовим досвідом «держави у смартфоні» створює унікальний кейс України, який може слугувати прикладом навіть для країн-членів ЄС. Головним результатом цих зусиль стане формування ефективного державного апарату, здатного забезпечити сталий розвиток територій та надійний захист прав громадян у цифровому суспільстві.

3.3. Розробка рекомендацій щодо прискорення інтеграційного процесу та відбудови системи управління в поствоєнний період

Процес поствоєнного відновлення України звісно вимагає фізичної відбудови інфраструктури, але разом із тим глибокої трансформації всієї системи публічного управління для забезпечення її відповідності критеріям членства в ЄС. Основним принципом цієї відбудови має стати концепція «відбудувати краще, ніж було» (build

back better), що передбачає інтеграцію цифрових рішень у всі плани відновлення територіальних громад. Для прискорення інтеграційного процесу та забезпечення стійкості державного апарату в поствоєнний період необхідно реалізувати низку стратегічних рекомендацій.

Першою та ключовою рекомендацією є повне впровадження та масштабування цифрової екосистеми для підзвітного управління відновленням — платформи DREAM. Ця система повинна стати обов'язковим інструментом для кожної громади, що претендує на фінансування проєктів відбудови. Використання DREAM дозволяє забезпечити «єдиний цифровий маршрут» для кожного проєкту. Від ідеї до завершення будівництва, що гарантує прозорість використання коштів та високу довіру з боку міжнародних донорів. Рекомендується інтегрувати платформу з державними реєстрами та геопорталами містобудівного кадастру для автоматизації моніторингу робіт у режимі реального часу.

Друга рекомендація стосується інституційного зміцнення місцевого самоврядування через розвиток цифрової спроможності. Громадам необхідно розробити індивідуальні стратегії цифрової трансформації, які б включали заходи з модернізації систем оповіщення, розвиток електронної демократії та розширення переліку послуг у Центрах Дія. Важливо запровадити регулярне оцінювання за Індексом цифрової трансформації територіальних громад, що дозволить ідентифікувати слабкі сторони та адресно спрямовувати ресурси на розвиток саме цифрової інфраструктури в регіонах, які найбільше постраждали від бойових дій.

Третім напрямом є професіоналізація публічної служби та збереження людського капіталу. В поствоєнний період необхідно забезпечити повернення кваліфікованих фахівців до органів влади через впровадження програм соціальної та професійної реабілітації, а також через перехід до меритократичної системи оплати праці. Рекомендується запровадити обов'язкове навчання службовців

стандартам європейського права (EU acquis) та навичкам проєктного менеджменту, що дозволить ефективно управляти фінансовою допомогою в межах плану Ukraine Facility.

Четверта рекомендація полягає у завершенні гармонізації адміністративних процедур. Необхідно забезпечити повну імплементацію Закону «Про адміністративну процедуру» на рівні всіх громад, щоб гарантувати мешканцям право на якісний та неупереджений державний сервіс. Це також передбачає розвиток цифрової інклюзії, щоб соціально вразливі групи та мешканці віддалених територій мали безперешкодний доступ до публічних послуг через мобільні застосунки та інструменти електронної ідентифікації.

Нарешті, відбудова системи управління повинна базуватися на засадах кіберстійкості та безпеки даних. Кожна територіальна громада має впровадити протоколи захисту інформаційних систем та регулярне резервне копіювання даних, що є критично важливим в умовах постійних кіберзагроз. Тільки за умови синергії цифрової прозорості, професійної компетентності кадрів та інституційної стійкості Україна зможе успішно завершити переговорний процес та інтегруватися до Європейського Союзу як сучасна цифрова держава.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що поствоєнне відновлення системи публічного управління в Україні є невід’ємною частиною інтеграційного процесу до Європейського Союзу. Розроблені рекомендації спрямовані на подолання системних бар’єрів та використання цифрових технологій як головного драйвера модернізації державного апарату на всіх рівнях.

При дослідженні теми кваліфікаційної роботи, мною було визначено, що ключовим фактором успіху є впровадження принципів прозорості та підзвітності. А саме через цифрові екосистеми, такі як DREAM та «ВзаємоДія», що дозволяє не

лише ефективно відбудовувати території, а й забезпечувати нульову толерантність до корупції. Це створює фундамент для формування «нового врядування», де технологічні інновації слугують інструментом захисту прав громадян та підвищення їхньої довіри до інститутів влади.

Ще одним аспектом поствоєнної відбудови є розвиток людського капіталу та цифрової грамотності населення. Без професійних державних службовців, які володіють знаннями європейських процедур та без громадян, здатних користуватися електронними сервісами, цифрова трансформація залишиться лише формальною автоматизацією. Тому інвестиції в освіту, проведення ознайомчих курсів та підвищення кваліфікації мають стати пріоритетом державної політики відновлення.

Таким чином, реалізація запропонованих рекомендацій дозволить Україні побудувати гнучку, адаптивну та сервісно-орієнтовану систему публічного управління, яка відповідатиме вимогам Європейського адміністративного простору. Поєднання інституційної стійкості, цифрової прозорості та орієнтації на потреби людини забезпечить не лише швидку відбудову держави, а й її успішне функціонування як повноправного члена європейської спільноти.

ВИСНОВКИ

Комплексне дослідження цифровізації як засобу забезпечення ефективності роботи територіальних громад дозволяє мені констатувати, що цей процес є фундаментальним каталізатором трансформації всієї системи публічного управління в Україні. Теоретичне осмислення сутності діджиталізації свідчить про те, що вона виходить далеко за межі технічної автоматизації чи переведення паперових документів у цифровий формат. Це насамперед запровадження нової управлінської філософії, заснованої на принципах «Доброго врядування» (Good Governance), де технології слугують інструментом для забезпечення прозорості, підзвітності та безпосередньої участі громадян у житті громади. Помітно, що впровадження сервісно-орієнтованої моделі держави дозволяє кардинально змінити характер взаємодії між владою та суспільством, роблячи публічні послуги максимально доступними, швидкими та позбавленими корупційних ризиків.

Аналіз сучасного стану цифрової трансформації на рівні територіальних громад показав, що Україна демонструє значні успіхи в розбудові цифрової держави, проте на місцях процес стикається із суттєвими викликами. Виявлений «цифровий розрив» між великими містами та сільськими територіями зумовлений не лише браком фінансових ресурсів, а й гострим дефіцитом кваліфікованих кадрів та недостатнім рівнем цифрової грамотності населення. Водночас досвід функціонування громад в умовах воєнного стану став безпрецедентним прикладом цифрової стійкості. Електронні сервіси та хмарні рішення дозволили органам місцевого самоврядування зберігати керованість, оперативно реагувати на безпекові загрози та забезпечувати соціальну допомогу внутрішньо переміщеним особам, що підтверджує стратегічну правильність обраного курсу на повну діджиталізацію.

Окрему увагу в роботі приділено питанням європейської інтеграції та необхідності гармонізації національного законодавства з нормами acquis communautaire. Цією роботою доведено, що спішна інтеграція в європейський адміністративний простір вимагає від громад не лише впровадження технологій, а й глибокого реформування публічної служби на засадах меритократії та професійності. Прийняття Закону «Про адміністративну процедуру» та впровадження стандартів ЄС у сфері державного управління створюють правовий фундамент для захисту прав громадян та забезпечення передбачуваності дій влади. Цифровізація в цьому контексті виступає гарантом дотримання цих стандартів, оскільки автоматизація процесів унеможливлює суб'єктивізм та забезпечує повну прозорість прийняття управлінських рішень на всіх рівнях.

Так, стратегічні перспективи поствоєнної відбудови територіальних громад безпосередньо пов’язані з використанням цифрових екосистем, таких як платформа DREAM, що дозволяють здійснювати відновлення на принципах підзвітності та відкритості даних. Це створює умови для залучення міжнародних інвестицій та формування високого рівня довіри з боку глобальних партнерів. Рекомендовано кожній громаді зосередитися на розвитку інституційної спроможності через запровадження посад цифрових лідерів (CDTO), розвиток муніципальних IT-команд та постійне підвищення цифрової компетентності персоналу. Тільки системне поєднання технологічних інновацій, сучасної законодавчої бази та професійного людського капіталу дозволить територіальним громадам України стати справжніми драйверами економічного розквіту та успішно завершити шлях до повноправного членства в Європейському Союзі.

Очікувані соціально-економічні результати від реалізації запропонованих заходів мають комплексний характер. Проявлення їх у зростанні ефективності використання бюджетних коштів, підвищенні інвестиційної привабливості

територій та значному покращенні якості життя мешканців. Цифровізація дозволяє створити інклюзивне середовище, де доступ до державних благ не залежить від місця проживання чи соціального статусу особи. Отже, цифрова трансформація територіальних громад є безальтернативним інструментом модернізації держави, який забезпечує синергію між інноваційним розвитком, демократичною стійкістю та європейськими стандартами врядування, формуючи надійне підґрунтя для майбутнього процвітання України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикорупційна стратегія на 2021–2025 роки : Закон України від 20.06.2022 р. № 2322-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2022. № 33. Ст. 176.

2. Бондар Г. Цифровізація та співробітництво між Європейським Союзом та Україною. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 20. С. 330–359.

3. Васильєва О. І. Трансформація системи публічного управління в умовах європейської інтеграції : монографія. Київ : НАДУ, 2021. 280 с.

4. Вимоги до доброчесності та боротьби з корупцією в Україні: Огляд ОЕСР. *OECD Public Governance Reviews*. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/ukraine-hub/ (дата звернення: 13.01.2026).

5. Висновок Європейської Комісії щодо заявки України на членство в Європейському Союзі від 17.06.2022 р. *Урядовий портал*. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/vysnovok-ievropeiskoi-komisii-shchodo-zaiavky-ukrainy-na-chlenstvo-v-ievropeiskomu-soiuzi (дата звернення: 13.01.2026).

6. Грицяк І. А. Європейське управління: теоретико-методологічні засади : підручник. Київ : «К.І.С.», 2019. 312 с.

7. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80 (дата звернення: 13.01.2026).

8. Деякі питання управління публічними інвестиціями : Постанова Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 р. *Урядовий кур'єр*. 2024. № 234.

9. Державна антикорупційна програма на 2023–2025 роки : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 04.03.2023 р. № 220. *Офіційний вісник України*. 2023. № 28. Ст. 1560.

10. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. *Офіційний вісник України*. 2020. № 67. Ст. 2163.

11. Залізнюк В. П., Виноградова Н. В. Аналіз нормативно-правового забезпечення публічно-приватного партнерства з урахуванням умов євроінтеграції. *Механізми публічного управління*. 2024. № 4 (43). С. 12–18.

12. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2023 рік. Київ : Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції, 2024. 145 с.

13. Ковальчук В. Г. Адаптація законодавства України до стандартів ЄС в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 5. С. 67–70.

14. Коліушко І. Б., Тимощук В. П. Розвиток адміністративної процедури в Україні в контексті європейських стандартів. *Право України*. 2023. № 5. С. 45–58.

15. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.

16. Копенгагенські критерії членства в Європейському Союзі (1993). *Офіційний сайт Європейського Союзу*. URL: https://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/accession_criteria_copenhague.html (дата звернення: 21.02.2026).

17. Костицький М. В. Правові проблеми адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу. *Юридичний вісник*. 2022. № 2. С. 12–20.

18. Купрій В. О. Публічні консультації як інструмент вироблення державної політики в умовах євроінтеграції. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2023. Вип. 2. С. 45–52.

19. Малиновський В. Я. Публічне управління в умовах війни та поствоєнної відбудови : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 240 с.

20. План для реалізації програми Ukraine Facility на 2024–2027 роки. Київ : Міністерство економіки України, 2024. 368 с. URL: https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=plan_ukraine_facility (дата звернення: 20.02.2026).

21. План дій України в рамках ініціативи «Партнерство Відкритий Уряд» на 2023–2025 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.09.2023 р. № 804-р.

22. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 р. № 2073-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2022. № 14. Ст. 82.

23. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.

24. Про затвердження Стратегії реформування державного управління України на період до 2025 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. *Урядовий кур'єр*. 2021. № 145.

25. Про медіа : Закон України від 13.12.2022 р. № 2849-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 34. Ст. 126.

26. Про національні меншини (спільноти) України : Закон України від 13.12.2022 р. № 2827-IX. *Голос України*. 2022. № 255.

27. Пухтецька А. А. Європейський адміністративний простір: поняття та сутність. *Наукові записки НаУКМА*. 2018. Т. 3. С. 67–72.

28. Реформа оплати праці державних службовців: аналіз впровадження у 2024 році. *Вісник НАДС*. 2024. № 1. С. 12–18.

29. Савкова Л. І. Цифровізація публічного управління як інструмент євроінтеграції України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*.

2024. № 1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2024/5.pdf (дата звернення: 13.01.2026).

30. Тимощук В. П. Розвиток законодавства про загальну адміністративну процедуру в Україні. *Адміністративне право і процес*. 2023. № 6. С. 5–12.

31. Тіньовий звіт до розділу 23 «Правосуддя та фундаментальні права» Звіту Європейської комісії щодо України за 2023 рік. Київ : Transparency International Ukraine, 2024. 88 с.

32. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : ратифіковано Законом України від 16.09.2014 р. № 1678-VII. *Офіційний вісник України*. 2014. № 75. Ст. 2125.

33. Швидюк С. В. Адаптація публічного управління України до стандартів ЄС у контексті відкриття переговорних кластерів. *Публічне управління та адміністрування*. 2025. № 1. С. 29–35.

34. Шлях до ЄС: роль цифровізації у реформуванні Держмитслужби. *Аналітика Інституту аналітики та адвокації*. 2025. URL: https://iaa.org.ua/articles/road-to-the-eu (дата звернення: 13.01.2026).

35. Mapping Support for Anti-Corruption Reforms in Ukraine 2023–2024. Kyiv : UNDP, 2024. 95 p.

36. Monitoring Report: The OECD Principles of Public Administration. Ukraine 2023. Paris : OECD/SIGMA, 2023. 180 p.

37. Reconstruction of Ukraine: Towards a Resilient and Green Future. Brussels : Buildings Performance Institute Europe (BPIE), 2024. 45 p.

38. Rohozian Y., Ivasiv I. Public Administration Reform in Ukraine: Achievements and Challenges on the EU Path. *European Administrative Space*. 2023. Vol. 12. P. 15–28.

39. SIGMA Assessment Report: Ukraine 2023. *OECD/SIGMA*. URL: https://www.sigmaweb.org/publications/Monitoring-Report-Ukraine-2023.pdf (дата звернення: 13.01.2026).

40. Support for Improvement in Governance and Management (SIGMA). Strategy for Public Administration Reform in Ukraine: Assessment 2023. URL: http://www.sigmaweb.org (дата звернення: 13.01.2026).

41. Ukraine 2023 Report : Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels, 8.11.2023 SWD(2023) 699 final. URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-11/SWD_2023_699%20Ukraine%20report.pdf (дата звернення: 20.02.2026).

42. Ukraine Facility: Pillar I – The Ukraine Plan. Brussels : European Commission, 2024. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024 (дата звернення: 13.01.2026).