

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ФЕУП

(підпис)

« _____ » _____ 2025р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Публічне управління та адміністрування»
на тему: **«ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ**
СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ
ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ»

Виконавець:

студентка ФЕУП

Резекіна Світлана Володимирівна _____

Науковий керівник:

д.е.н., доцент

Несененко Павло Петрович _____

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	8
1.1. Сучасні концепції та теорії державного управління	8
1.2. Сутність та класифікація інструментів державного управління.....	17
1.3. Порівняльний аналіз досвіду європейських країн щодо відбудови системи державного управління.....	19
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	31
2.1. Напрямки трансформації системи державного управління України в умовах глобальних та євроінтеграційних вимірів.....	31
2.2. Інституційна складова модернізації державного управління в Україні відповідно до європейських стандартів.....	37
2.3. Інновації як складова модернізації державного управління в Україні.....	47
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	57
3.1. Проблемні аспекти реформування системи державного управління в Україні.....	57
3.2. Можливість адаптації досвіду європейських країн по реалізації заходів модернізації системи державного управління в Україні.....	64
3.3. Рекомендації щодо удосконалення системи державного управління в умовах євроінтеграційних процесів.....	73

	3
Висновки до розділу 3	81
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97

ВСТУП

Актуальність теми. Дослідження системи державного управління в умовах євроінтеграції перебуває у стадії постійних перетворень та адаптації до законодавства Європейського Союзу, що вимагає сучасного підходу реформування, впровадження новітніх технологій та інновації які сприятимуть удосконаленню державного управління в Україні.

Світоглядна орієнтація українців сприяла початку тривалого шляху до демократичних перетворень у державі, таких як гуманізація публічних відносин, людино-орієнтований підхід в управлінні, трансформаційні процеси усіх сфер суспільних відносин. Проте інтеграція України до Європейського Союзу – один із пріоритетних напрямків державної політики і особливого значення вона набула у час розвитку подій Революції Гідності 2013-2014 років. Обраний Україною курс щодо членства у Європейському Союзі утверджено нормативно-правовими актами нашої країни та ЄС, що зазначають цілі, завдання та заходи які необхідно здійснити для можливості отримання членства Європейського Союзу.

В Україні активно розроблялись проблеми системи державного управління вітчизняними науковцями та присвячувались наукові публікації. Дослідженням теоретико-методологічних основ сучасної концепції публічного управління закладалися у працях: В. Бакуменко [1], В. Авер'янова [2], М. Міхровської [3], Т. Мотренко [4], О. Алейнікової [5], Н. Дацій [6], О. Губанова [7], Р. Войтович [8], О. Чальцевої [9] та інших.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у всебічному дослідженні основних напрямків та виявленні шляхів удосконалення системи державного управління в умовах євроінтеграції з урахуванням досвіду європейських країн.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні **завдання кваліфікаційної роботи:**

- вивчити наукові підходи до визначення сутності сучасних концепцій та теорій системи державного управління;
- розкрити роль сутності та класифікації інструментів державного управління як ключового фактору функціонування системи державного управління;
- провести порівняльний аналіз досвіду європейських країн щодо відбудови системи державного управління;
- проаналізувати напрямки трансформації системи державного управління в Україні в умовах глобальних та євроінтеграційних вимірів;
- оцінити інституційну складову модернізації державного управління в Україні відповідно до європейських стандартів;
- виявити підходи та напрямки інновацій як складової модернізації державного управління;

- обґрунтувати проблемні аспекти реформування системи державного управління в Україні;
- дослідити можливості адаптації досвіду європейських країн по реалізації заходів модернізації системи державного управління в Україні;
- запропонувати рекомендації щодо удосконалення системи державного управління в умовах євроінтеграційних процесів.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку системи державного управління України.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади та практичні механізми, що визначають основні напрямки та шляхи удосконалення системи державного управління в Україні в умовах євроінтеграції.

Для вирішення поставлених у кваліфікаційній роботі завдань використовувалися наступні **методи дослідження**: теоретичний аналіз, синтез, абстрагування та узагальнення для вивчення наукових підходів та формування дефініції. Для зіставлення досвіду європейських країн у відбудові системи державного управління використовувався метод порівняльного аналізу. Метод порівняння було використано для аналізу досвіду європейських країн щодо відбудови системи державного управління. Метод системного підходу використовувався для дослідження напрямків трансформації системи державного управління як можливості модернізації державного управління. SWOT-аналіз використовувався для виявлення внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на систему державного управління.

Для проведення дослідження використана **інформаційна база** до якої відносяться законодавчі та нормативно-правові акти України; нормативно-правові акти ЄС, що стосуються євроінтеграції України до ЄС. Наукові публікації та монографічні видання вітчизняних науковців. Звіти та аналітичні матеріали відповідних державних органів і агентств. Матеріал міжнародних агенцій та їх звіти.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел 52. Загальний обсяг роботи становить 102 сторінки. Основний зміст викладено на 88 сторінках. Робота містить 8 таблиць.

Публікації та апробація результатів дослідження.

Результати дослідження апробовані на II-ї науково-практичної конференції за міжнародною участю «Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи» (25 лютого 2025 року):

Андрій Андрейченко, Павло Несененко, Світлана Резекіна. Електронне урядування в Україні: правове забезпечення та трансформація державного управління. *Збірник матеріалів II-ї науково-практичної конференції за міжнародною участю, 2025*. Том 1. С. 28-32.

Павло Несененко, Олексій Подмазко, Світлана Резекіна. Перспективи розвитку електронного урядування в державному управлінні. *Збірник матеріалів II-ї науково-практичної конференції за міжнародною участю, 2025*. Том 1. С 443-446.

Результати дослідження апробовані на XI Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи» (10-11 жовтня 2025 року):

Павло Несененко, Світлана Резекіна. Трансформація системи державного управління України в умовах глобалізації та євроінтеграційних процесів. *Збірник матеріалів XI Міжнародної науково-практичної конференції, 2025*. Секція 4. С. 740-743.

Результати проведеного дослідження узагальнюють **висновки:** у час стрімкого розвитку інформаційно-комунікативних технологій, глобалізаційних процесів світової економіки, «розмивання» національних кордонів та збільшення конфліктності вимагає формування нового управлінського, комунікативного світового розвитку. Публічна політика перехідних політичних систем має нестабільність системного характеру та конфліктність на різних етапах вироблення рішень. Перехідні системи проходять через модернізацію держави, реформування управління, переформатування соціально-політичних відносин у результаті яких формується особливий національний варіант публічного управління.

У кваліфікаційній роботі було вивчено наукові підходи до визначення сутності сучасних концепцій та теорій системи державного управління; розкрито роль сутності та кваліфікації інструментів державного управління як ключового фактору функціонування системи державного управління; проведено порівняльний аналіз досвіду європейських країн щодо відбудови системи державного управління; проаналізовано напрямки трансформації системи державного управління в Україні в умовах глобальних та євроінтеграційних вимірів; оцінено інституційну складову модернізації державного управління в Україні відповідно до європейських стандартів; виявлено підходи та напрямки інновацій як складової модернізації державного управління; обґрунтовано проблемні аспекти реформування системи державного управління в Україні; досліджено можливості адаптації досвіду європейських країн по реалізації заходів модернізації системи державного управління в Україні; запропоновано

рекомендації щодо удосконалення системи державного управління в умовах євроінтеграційних процесів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сучасні концепції та теорії державного управління

Наука про державу у ХІХ столітті переживала бурхливий розвиток. Становлення індустріального суспільства створювало необхідність пошуку нових підходів державного управління. Здійснювалося перетворення системи державної влади, відбувалося управління за новими принципами та відкидалися бюрократичні основи. Пошуки вчених відображали досвіди різних цивілізацій, політичні рухи і правове регулювання, що знайшло своє відображення в теорії місцевого самоврядування. Проте, лише у другій половині ХІХст. на початку ХХст. набуває значення наука державного управління.

ХХІ століття стало зародженням нової епохи – постіндустріальне суспільство, що визначається глобальними та інформаційно-комунікативними змінами. А це, в свою чергу, викликало реформування державного управління всіх країн світу, яке має супроводжуватися опрацюванням нових концепцій та принципів управління. Це вимагало розроблення нових концепцій державного управління.

Наука державного управління вибирає різні підходи до вивчення та враховує як класичні школи, що враховують функції, принципи, методи, структури, так і сучасні концепції управління – децентралізація влади, цифровізація державного управління, відкрите урядування та ін.

Державне управління є мультидисциплінарною наукою, що охоплює різні підходи його вивчення, включаючи і класичні школи (функції, принципи, методи, структури), і сучасні концепції управління (децентралізація влади, цифровізація державного управління, відкрите урядування).

Основними аспектами державного управління є виконавчо-розпорядчий характер де державне управління розглядається як сукупність дій, спрямованих на реалізацію державної влади; законність – уся діяльність здійснюється відповідно до правових норм; масштабність та універсальність охоплює всі аспекти функціонування держави; ієрархічність будується на принципах підпорядкування; організуючий характер – впорядкування та координація процесів управління.

Розуміння теорії державного управління є важливим аспектом, що фокусується на вивченні взаємної дії держави з суспільством, стосунків між різними рівнями влади; аналізують застосування різних інструментів для досягнення управлінських цілей та є важливими для: розробки ефективної

політики, оптимізації організації управлінської діяльності, впровадження реформування державної служби, підготовки фахівців.

Спектр наукових досліджень суттєво розширював використання парадигмального підходу до науки державного управління. Розвиток теорії державного управління виокремлював такі види парадигм як:

- класична парадигма (перша половина XX ст.) – була основана на класичній теорії державного управління, яка містила теорії політичної економії та організаційної поведінки, а також описувалася практичною реальністю та вимірюванням практичних управлінських рішень;
- неокласична парадигма (кінець 50-х рр. XX ст.) – містила концепцію нового державного управління, відбувалося розширення теоретичного контенту державного управління, створювалися основи постмодерного суспільства. До наукових досліджень додаються праці з політології, організаційної теорії, зосереджується увага на розвитку складних систем, системної взаємодії, виникають питання геополітики та глобального управління;
- модерна парадигма (друга половина 50-х років XX ст.) додатково включала політичний аналіз, теорію регулювання конфліктів, управління людськими ресурсами. Містила мотиваційну теорію прийняття рішень, аналіз ефективності управлінської діяльності. Здійснювався аналіз соціальних норм розвитку суспільства, вирішувала проблеми невизначеності та нестабільності середовища, розроблявся розподіл влади між ієрархічними рівнями з питань розвитку адміністративної етики. Доповнювала теорією управління суспільним розвитком, міжнародними відносинами, критичною теорією структуризації.
- постмодерна парадигма (кінець 70-х рр. XX ст. – початок XXI ст.) характеризується еволюційною постіндустріальною теорією, теорією дискурсу, символічного інтернаціоналізму, кількісною теорією гегемонії стабільності, соціальною інженерією. Вживаються науки політологія, економіка, соціальні теорії, вивчаються проблеми управління суспільним розвитком, здійснюється аналіз соціальних систем і їх властивостей та аналіз балансу між змінами і стабільністю в суспільстві, застосовуються методології аналізу складних явищ і процесів, враховується динаміка змін як граничний стан для наукового пізнання, з'являються релятивізм, інструменталізм, інноваційність, відбувається розширення міждисциплінарності та аналіз соціальних проблем.

Існування кожного виду парадигми важко описати чіткими періодами так, як відбувалося перетворення з одного виду в інший – більш розвинений. Проте,

обґрунтування їх теоретичної основи дає можливість визначити їх зміст, особливості та розвиток. Наукові дослідження державного управління продовжуються [10, с. 4].

Пошук нових підходів в державному управлінні відбувався поступовими змінами від класичної до постмодерної парадигми, які створювали умови для подальшого аналізу суспільних унікальностей на основі міждисциплінарного підходу та враховували державне управління як самостійну наукову галузь.

Серед сучасних концепцій держави визначають такі як: теорія правової держави; теорія держави загального благоденства; теорія еліт; теорія конвергенції; теорія соціальної держави тощо.

Теорія правової держави започаткована ще з античності: Арістотель стверджував, що без «влади закону» не може бути жодної форми державної влади; Цицерон наголошував, що держава – це справа народу, який пов'язаний згодою з питанням права. Епосу Середньовіччя можемо подякувати за виникнення понять: парламент, суд присяжних, міське самоврядування. В епоху Нового часу суттєво доповнюється та поглиблюється ідеєю прав людини Дж. Локком, ідеєю народного суверенітету Жан-Жаком Руссо та теорією поділу влади Шарля Монтеск'є. Формування основних ознак правової держави завершує німецька класична філософія в особі І. Канта, І. Фіхте, Г. Гегеля та інших. Але «батьком» теорії правової держави вважають видатного німецького класичного філософа І. Канта – обґрунтував ідею правового державного устрою в якому держава підпорядковується законам, а головним пріоритетом є людина як член суспільства. В свою чергу, Роберт фон Моль ввів термін «правова держава», що визначає її як конституційну державу, яка ґрунтується на конституційному закріпленні прав і свобод людини та забезпечується судовим захистом.

Українськими вченими здійснювалися опрацювання питань створення правової держави наприкінці ХІХст. - початку ХХст. Вперше про побудову правової держави в Україні офіційно було зазначено розробниками Декларації про державний суверенітет України [11], а саме у включенні до Преамбули Декларації [12]. Відповідно до статті 1 чинної Конституції України 1996 року зазначалось, що «Україна є суверенною та незалежною, демократичною, соціальною, правовою державою» [13]. Зміст поняття правової держави з'ясовували вітчизняні дослідники, такі як: А. Колодій, який наголошував на тому, що зміст цього поняття лежить у верховенстві права, поділу влади та законних інтересів людини і громадянина; С. Комаров правову державу визначав як форму здійснення народовладдя, політичну організацію громадян, що існує на правовій основі і є інструментом захисту у гарантуванні прав, свобод та обов'язків кожної особи [14, с. 29].

Основними ознаками правової держави є: суверенітет країни, де джерелом влади є народ; діють справедливі закони; влада поділена на законодавчу, виконавчу, судову, які не залежать одна від одної; гармонізація державного управління; недопустимість зловживань або підвищення повноважень; відкритість; справедливість; злагода в суспільстві тощо. Отже, дана теорія зазначає, що всім громадянам притаманна культура права, знання законів, вміння їх використовувати в житті. Тому є необхідною правова освіта яка сприятиме побудові належної правової країни. Суспільство створює та контролює державу, будує відносини, створює демократичне громадянське суспільство та сприяє становленню правової держави. Серед проблем становлення України як правової демократичної держави є конфронтація та дуалізм влади, також існує недостатній розподіл повноважень, як між гілками влади так і між деякими структурними підрозділами державної влади, що частково призводить до дисбалансу роботи державних органів та потребує врегулювання їх повноважень. Ще однією важливою задачею є врегулювання правових норм від суперечностей та приведення судової влади до норм правової демократичної держави.

Теорія загального благоденства (добробуту), яка виникла в першій половині ХХст. відповідно до праць Дж. Кейнса характеризує державу яка стає органом, який функціонує на благо всіх членів суспільства. Характерною рисою такої держави є звуження каральних функцій та суттєве обмеження карального примусу. До основних функцій такого напрямку держави відносять культурно-освітню діяльність, охорону здоров'я, соціальне забезпечення, захист працівників від надмірної експлуатації з боку роботодавця, об'єднання профспілок захист від безробіття, охорону праці. Державу загального добробуту ще називають соціальною державою, підкреслюючи її важливу роль у вирішенні та врегулюванні соціальних проблем, забезпеченні добробуту і розвитку всіх громадян [15, с. 3]. Еволюційний розвиток соціально-трудового законодавства, який гарантував пенсії, мінімальний рівень заробітної плати, права на гідне існування людини, обов'язкове соціальне страхування та визначення права на працю, які згодом, були внесені в концепцію гідної праці (Decent Work) Міжнародної організації праці 1919 року.

«Держава загального добробуту» формувалася як «етичний соціал-реформізм». Академік, правознавець, філософ, історик, виразник української політичної думки Б. Кістяківський був одним із найвідоміших представників даного типу державного спрямування. Він вважав, що забезпечення прав людини, повага до її гідності є найвищою цінністю для суспільства та держави [16, с. 355].

В нинішніх умовах роль держави гарантувати захист прав індивідів, але й орієнтацією на заходи, спрямовані на поліпшення соціального добробуту та механізмів сфери перерозподілу та регулювання. Саме тому «державу загального

добробуту» можна розглядати як інституцію, що є типовою для розвинених країн світу і яка виробляє, організовує, розподіляє та регулює соціальні блага і послуги, а також є відповідальною стосовно забезпечення певного рівня цих благ і послуг для захисту родин та індивідів від соціальних негараздів та для стабілізації соціально-економічного середовища.

Теорія еліт (20-30-ті роки XX ст.) Г. Моска, В. Паретто беруть за основу тлумачення того, що більшість населення не в змозі управляти державою. Тому політика є сферою де панівна меншість (еліта), що керує державою протиставляється підвладній їй більшості (все населення держави). Таким чином, еліта утворюється за допомогою виділених кандидатів, які досягли найбільших успіхів своєї справи. При цьому дана інституція розглядає демократію як правління країною спроможної правлячої еліти [17, с. 118].

Розглядаючи еліту стосовно сфери політики, вчені зазвичай використовують близькі, але зовсім не ідентичні терміни «політична еліта» та «владна еліта».

Владна еліта має такі елементи як:

Економічна еліта це група людей, що веде контроль головних економічних ресурсів суспільства: можновладці, керівники фінансово-промислових корпорацій, представники великого бізнесу. Вони є найважливішою групою тиску бо мають доволі великі можливості і серед контактів з політиками, і з підконтрольними ЗМІ та мають достатньо коштів для утримання партій і виборчих кампаній.

До військової еліти долучається генеральський та вищий офіцерський склад. Їх тиск на владу залежить від наявності великої кількості нищівної зброї та людей які готові використати їх за наказом.

Еліта бюрократії це еліта до якої входять посадовці державного апарату і їх вплив визначається від можливості приймати вагомі політичні рішення.

Ідеологічна еліта наповнена видатними діячами культури, науки, представниками мас-медіа, які створюють у населення певну свідомість щодо ідеології.

Політична еліта складається із керівного складу держави, які безпосередньо приймають участь у вирішенні важливих державних рішень. Дана еліта має вплив на владу в країні та виробляє стратегії розвитку політичної системи [17, с. 118].

Отже, рання ідеологія еліт не сприймала можливість населення до управління окрім поодиноких випадків використання дуже здібних до управління осіб із нижчих ланок управління. Вони були переконані в тому, що панівний клас керує політичним життям і, що використання недосвідченого суспільства у політиці тільки зруйнує або порушить стабільність державної

структури. При цій ідеології демократія стає майже неможливою тому, що потрібен делікатний баланс між протилежними сторонами. Тобто, вона повинна вміщувати волю більшості не ігноруючи меншість; сприяти рівності не відкидаючи відмінності; надавати місце громадськості не зменшуючи роль держави; зберігати права індивідів та не ігнорувати загальний інтерес.

Отже, дана демократія застосовує делікатний виборчий механізм при якому не послаблюють дієвість демократії та спостерігають за взаємодією приватних і громадських інтересів аби уникнути напругу, розриви чи корупцію. За таких умов демократія є політичною розкішшю та великою напругою. І через свою вимогливість вона може перетворитися або на авторитаризм, при якому громадяни прагнутимуть звільнитися від тягара відповідальності, або на байдужість при якій перетвориться на мляву звичку та рутину байдужості.

Ще одним напрямком теорії еліт є теорія елітарної демократії, яка забезпечує демократію як правління народу та обґрунтовує демократичне правління еліт. При даній теорії жодна з еліт не переважає в усіх галузях. При такому підході між елітами серед яких є загальна згода стосовно «правил гри» відбувається конкуренція. Отже, чисельність еліт має вплив на деякий баланс, що надає змогу демократично вирішувати питання. Відповідно до цього, сутність ідеології елітарної демократії лежить у демократичному правлінні еліт, що збільшуються при взаємодії суспільних груп.

У відповідних працях Й. Шумпетера, Р. Даля, К. Манхейма, Х. Зіглера виокремлено та обґрунтовано важливі характеристики еліт та умови функціонування політичної системи, які потрібні для ефективного поєднання демократії та елітизму [17, с. 120].

Теорія національної держави ґрунтується на тому, що загальне призначення держави це забезпечення умов для існування та розвитку нації. Але в багатонаціональних країнах концепція національної держави не актуальна і використовують теорію держави, яка повинна створювати науковий підхід внутрішньої та зовнішньої політики та здійснювати наукове державне управління.

Теорія конвергенції виникла під впливом науково-технічного прогресу аби запобігти глобальному ядерному конфлікту між двома ворогуючими соціальними системами – соціалізмом та капіталізмом. Прихильники теорії конвергенції стверджували, що політичні, економічні та ідейні протиріччя між соціалізмом та капіталізмом поступово зрівняються, а у перспективі мають тенденцію до максимального зближення. Тобто, науково-технічний прогрес при якому технічна структура універсально діє в усіх індустріальних країнах, а політична влада втрачає класову приналежність. Відповідно до цього, формується об'єднана схрещена соціально-політична система до якої входять профспілки і держава.

Широкого розповсюдження теорія конвергенції набуває в 1960-1970 роки. Вона розроблялась в різних варіантах представниками інституціоналізму: Дж. Гелбрейт, І. Вебер, Р. Арон, Ф. Перу, У. Ростоу, З. Бжезинський, С. Ханінгтон, В. Гайн, Д. Келлі, Ф. Олпорт, П. Сорокін та іншими. Які висувують ідею зближення рівнів розвитку за рахунок переміщення факторів виробництва та товарів, що вказує на наявність різних факторів, які здатні створювати обмін між собою. Дослідники розглядали дану концепцію в певній галузі соціального простору. Наприклад, Дж. Гелбрейт зазначав, що технологічність є поєднання економічного виробництва двох різних систем розвитку громадян – капіталістичного та соціалістичного. Ф. Перу спільною точкою вбачав потреби споживачів капіталістичної та соціалістичної системи. З. Бжезинський та С. Ханінгтон проводили ґрунтовний аналіз політичних систем США та СРСР, де можна було відслідковувати економіку усіх галузей виробництва яка контролює всередині країни та на зовнішній арені [18, с. 6]. З плином часу теорія конвергенції набуває популярності не тільки у працях психологів, соціологів і педагогів. Її починають вивчати як політичну психологію та антропологію, де вона вживається для прогнозування політичних подій. Ф. Олпорт зосередив свої дослідження на соціальному впливі – досліджував конвергенції та конформність, теорію особистості та інші. Він проводив дослідження конвергенції особистих трактувань у колективних завданнях у соціальних групах та групових межах. Придивлявся до не вдумливої слухняності натовпу та робив висновки щодо наявності бажання людей зблизитись між собою у групі. Він зазначав про поведінку в колективі як результат повсякденного життя, де індивіди відвідують певні акції у відповідності до власних міркувань, які їх об'єднують в певному натовпі. У своєму дослідженні Ф. Олпорт акцентував увагу на індивідуальній особистості, яка з'являється у колективі маючи певні обставини та на підставі цього описав соціальну фасилітацію [18, с. 7]. Тобто, колективну поведінку він висвітлював з точки зору повсякденного життя не прив'язуючи до впливу натовпу. Також він зазначав, що люди у групі працюють краще ніж індивідуально та звертав увагу на інстинктивне підкорення натовпу та допускав можливості бажання людей зближатися між собою у певні колективи. Він вивчав причину об'єднання особистостей та поведінку серед натовпу. З наукової точки зору теорія «заряджання натовпу» та «конвергенції» пропонують актуальний підхід до проблеми натовпу, оскільки за цих теорій знімаються питання інших психологічних механізмів та закономірностей, які діють в середині натовпу. Саме ці теорії розглядають, в основному, питання про причини появи натовпу і мають свої підтвердження у соціальній та політичній сферах. Дана теорія є корисною для управлінців так, як з допомогою розуміння поведінки індивідів та їх

колективів є можливість вчасно реагувати та правильно направляти ситуацію до вирішення тих чи інших проблем.

Теорія соціальної держави (держави соціальної демократії). У першій половині XX століття розпочалося активне теоретичне опрацювання та вивчення даної проблеми. Міркування Дж. Кейнса прийняли як фундамент «соціальної держави». Він доводив про потребу в державному впливі на соціально-економічну сферу аби уникнути безробіття та економічних криз, а також задля покращення добробуту населення відповідно до перерозподілу доходів різних соціальних груп. Вагомий доробок щодо питання соціальної держави і її інститутів було здійснено зарубіжними вченими: Р. Дарендорфом, Дж. Роль, Е. Харимом, Ф. Норманом та іншими. Дослідження політичних факторів у формуванні соціальної країни опрацювали в своїх роботах Дж. Містра, А. Хікс та інші. Подальші дослідження стосовно впливу соціально-економічного зростання на політику проводили Д. Істон, С. Ліпсет, М. Доган, Х. Лінц. Для України предметом дослідження став аналіз сутності та функції соціальної країни, який розглядали вчені: В. Авер'янов, В. Андрющенко, В. Бабкін, В. Бакуменко, В. Барков, С. Наумкина, В. Горбатенко та інші [19, с. 97].

У сучасній політико-правовій теорії термін «соціальна» несе доволі таки велике навантаження – його пов'язують із соціальним станом людей; характеризують країну яка турбується добробутом населення і регулює економіку у відповідності з екологічними вимогами та здійснює захист прав людини. Зважаючи на те, що визначення термінів «правова держава» та «соціальна держава» є несумісними проте у другій половині XX століття було об'єднано ці поняття, збагативши кожне з них. Однак, дані типи держави не поєднуються та не входять в один тип. Адже, соціальна безпека громадян, юридична і матеріальна рівність соціальної країни протиставляються свободі особи, обоюдної відповідальності між державою та населенням правової держави. Ці два типи держави було б слушним не протиставляти між собою, а зближувати та отримувати поліпшений результат і оптимальний варіант для розвитку без класово-ворожих конфліктів та соціальних потрясінь.

У середині XX століття спрямування «соціальна держава» закріплювалося в конституціях країн Західної Європи. Нині вона постає задля виправлення соціальних протиріч ураховуючи вподобання різних груп громадськості при прийнятті рішень, які задовільняють різні прошарки суспільства. Метою постає рівноправне об'єднання населення, стабілізація соціальної та економічної системи, забезпечення їх прогресивної еволюції.

Отже, у перехідному суспільстві відбувається трансформація інститутів як реакція на потреби розвитку держави та подолання ретегідності інститутів, що вже не можуть реагувати на зовнішні та внутрішні виклики або кризові ситуації.

Опираючись на інтеграцію та інтернаціоналізацію впливає необхідність впровадження інновацій. Нові напрямки до організації системи управління активували самоорганізацію та самоврядування та вплинули на пошуки збільшення соціальної ефективності управління країною. Сучасний підхід звертає увагу на ефективність та врівноваженому поділу влади, передачі повноважень, розширенні громадської участі, відповідальності та підзвітності. Значні зміни відбулися з обранням Україною напрямку до євроінтеграції та обранням орієнтира на децентралізацію державного управління, яка дозволяє здійснити ефективність управління, збільшити рівень громадської відповідальності, що є трансформацією зовнішніх та внутрішніх відносин у процесі прийняття рішень. В умовах стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, глобальних викликів світової економіки, збільшення міжнародної конфліктності потребує формування нового управлінського, комунікативного світового розвитку. Згідно з цим проведення реформ повинно супроводжуватись виробленням певних підходів щодо державного управління. Публічна політика перехідних політичних систем важко піддається теоретичній та емпіричній перевірці, що пояснюється нестабільністю системного характеру та конфліктністю на різних етапах вироблення рішень, відсутністю практики регулювання в суспільстві протиріч, неготовністю учасників публічного процесу до конструктивного діалогу. Перехідні системи проходять через модернізацію країни з обов'язковим проведенням реформ в управлінні, здійснюють зміни соціально-політичних стосунків та створюють особистий підхід публічного управління.

Аналізуючи сучасні теоретичні підходи до демократії бачимо різноманітність підходів до її визначення. А кожний її напрям характеризує той чи інший вид демократії в ідеалі, а теоретичний розгляд опирається на реальний досвід – емпіричний підхід.

Таким чином, сучасні концепції та теорії державного управління наголошують на тому, що основним надбанням держави є суспільство. А держава є гарантом законності, правопорядку, захисту та забезпечення життєдіяльності кожного громадянина та суспільства загалом. Саме тому система державного управління націлена на вдосконалення, оновлення та розвиток. А визначити рівень ефективності обраних способів управління державою є можливим через належне, підзвітне, прозоре державне управління; раціональне управління державними фінансами; управління закупівель, а також через дієве управління інфраструктурою.

1.2. Сутність та класифікація інструментів державного управління

Дослідження теоретико-методологічних аспектів державного управління проводили такі українські вчені як: В. Бакуменко, М. Білинська, І. Валентюк, К. Ващенко, Г. Єльнікова, В. Загорський та інші. На їх думку сутність державного управління залежить від сукупності усіх видів діяльності держави та спрямоване на виконання законів та нормативно-правових актів за допомогою владного впливу на об'єкт управління.

Тобто, сутність державного управління визначається через: необхідність державного управління, що спрямовано на ефективне використання всіх видів ресурсів та гарантування прав і свобод людини; громадську обумовленість, яка впливає від ролі держави у суспільстві, залежить від стану та структури керованих громадських відносин, взаємин та характеру діяльності окремих державних органів; цільову спрямованість для досягнення максимальних результатів з мінімальним використанням трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних засобів [20].

Відповідно до цього, класифікація державного управління має різні ознаки, наприклад, за рівнем управління, за суб'єктами, за методами, за функціями тощо.

При класифікації за рівнем управління відбувається поділ влади на:

- *вищий рівень* – Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України;
- *обласний рівень* – обласні ради, обласні державні адміністрації;
- *районний рівень* – районні ради, районні державні адміністрації;
- *місцевий рівень* – міські, селищні, сільські ради.

У класифікації за суб'єктами влада поділяється на:

- *законодавчу* – Верховна Рада України;
- *виконавчу* – Кабінет Міністрів України, міністерства, відомства, місцеві державні адміністрації обласного та районного рівня;
- *судову* – незалежна і самостійна гілка державної влади, що здійснюється судами;
- *силові органи* – збройні сили України, прокуратура, органи державної безпеки, поліція.

Серед методів державного управління відбувається поділ наступним чином:

- *загальні* – контроль, метод прямого впливу, адміністративні методи та методи регулювання;
- *спеціальні* – застосовуються при виконанні окремих функцій та на певних стадіях управління.

Функції державного управління поділяються на:

- *функції державного управління як управлінського права* – забезпечення, інтеграції, організаційна, комунікативна, правова, охоронна та функція контролю;
- *функції державного управління як основні напрямлення діяльності органів виконавчої влади;*
- *функції державного управління у залежності від спрямованості й місця впливу* – соціально-організаційні та внутрішньо-організаційні;
- *функції державного управління за змістом, характером та обсягом впливу* поділяються на загальні (організація, прогнозування, моделювання, планування, координація), спеціальні (характеризують особливості конкретного суб'єкта або об'єкта управління) і допоміжні (планування, фінансування, кадрове забезпечення, діагностування, стимулювання).

Отже, відповідно до вище переліченого інструменти державного управління мають сукупність законодавчих, правових, економічних, адміністративних, інституційних та інших засобів, які держава використовує для впливу на економіку та суспільство.

Серед них:

Законодавчі та правові інструменти містять: законодавчі акти, наприклад, закони України, які приймає Верховна Рада України, укази Президента України;

Нормативні акти до яких відносяться накази, постанови, розпорядження або директиви органів виконавчої влади, які здійснюють прямий вплив.

До економічних інструментів відносять: бюджетну політику (державні та місцеві бюджети, податки, податкові пільги, пільговий кредит, субсидії, дотації); грошово-кредитну політику (регулювання обсягу грошей в обігу та кредитування); конкурентну політику (побудова чесної конкуренції); індикативне планування (прогнозування розвитку національної економіки); державні замовлення та контракти (забезпечення потреб держави шляхом укладання контрактів); державні інвестиції (інвестиції у розвиток певних галузей).

Адміністративними інструментами є: владні повноваження, система підпорядкування (організація виконавчої влади через заходи заборони, дозволу чи примусу), ліміти (встановлення обмежень стосовно діяльності).

Інституційними та програмними інструментами зазначають: державно-приватне партнерство (спільна реалізація між державою та підприємствами), електронне урядування (використання електронних сервісів, електронного документообігу), регіональну політику (державна підтримка програм розвитку регіонів), прогнозування (розробка прогнозів розвитку національної економіки

та соціальної сфери) та комплексні програми (реалізація цільових програм для вирішення конкретних проблем).

В науковій літературі існує великий перелік значень сутності, класифікації, методів та методологій, функцій та інструментів які визначають та описують функціонування державного управління. Державне управління є багаторівневою та розгалуженою системою яка потребує впорядкування всіх напрямків та сфер діяльності держави. Саме тому постає необхідність у визначенні сутності та кваліфікації державного управління.

Узагальнюючи можна дійти висновку, що державне управління як багаторівнева та розгалужена система потребує впорядкування всіх напрямків та сфер діяльності держави.

1.3. Порівняльний аналіз досвіду європейських країн щодо відбудови системи державного управління

У відповідності до інтеграційного курсу України до Європейського Союзу тісно пов'язаний із процесами реформування та охоплює всі сфери суспільства для вдосконалення впровадження ефективності державного управління. Головними напрямками реформування публічного адміністрування є: цифровізація, спрощення розподілу відповідальності між рівнями влади, удосконалення та впровадження політики, державна зайнятість, адміністративне спрощення, модернізація державних послуг, підвищення ефективності судової системи.

Ключовими принципами публічного адміністрування країн Європи виділено відкритість, прозорість, активна участь громадян, підзвітність, узгодженість та результативність. А загальним інструментом реалізації публічного адміністрування є орієнтація діяльності влади на підвищення якості послуг, що формує ефективну систему державного управління та підвищує рівень довіри до сфери адміністрування. Реформування передбачає перехід до електронного урядування, що є доволі не простим процесом у якому інтелектуальні, матеріальні та фінансові ресурси мають важливу роль. І лише якісно запрограмоване електронне урядування здатне здійснити успішне реформування публічного адміністрування та підвищити конкурентність країни на міжнародній арені.

Відбувається цифрова трансформація у державному управлінні, що сформована у стратегіях розвитку більшості країн світу. Використання цифрових рішень зменшує адміністративні бар'єри та підвищує прозорість органів влади,

удосконалює процес надання послуг, впливає на розвиток суспільства та покращує умови життя громадян.

Європейська інтеграція являє собою широкі процеси, що містять місцеві, регіональні, національні та міжурядові рівні державного управління для формування ефективної відкритої економіки та є свідомим вибором України, її громадян та публічної влади. Вивчення європейського досвіду публічного адміністрування набуває актуальної значимості, що обумовлює необхідність розробки і запровадження нових інструментів, які відкривають перспективи для співробітництва з розвиненими країнами світу та економічного розвитку України.

Євроінтеграційний вектор розвитку нашої держави пов'язаний з процесами реформування та охоплює всі сфери суспільства. Здійснюється адаптація законодавства нашої держави до законодавства ЄС, проводиться імплементація європейських цінностей, відбувається поступовий перехід до європейських стандартів, норм та процедур у вигляді трансформацій інституцій, використовується цифрове впровадження.

Все це обумовлює необхідність у вивченні європейського досвіду відбудови державного управління. Здійснювався пошук структури та особливостей публічного адміністрування, його значень у економічному зростанні, впровадження удосконалення та ріст ефективності системи державного управління.

Механізми державного управління розвинених європейських країн впроваджували зміни, які пов'язувалися з концептуальними підходами в державному управлінні. Так, наприклад, у розвинених європейських країнах Public Administration (публічне адміністрування) відносять до старої системи управління. Його ще називають «традиційне державне управління», яке включало в себе розвинену бюрократію та не містило інноваційності, ефективності, оперативності та не передбачало зворотнього зв'язку від громадян.

До нових систем управління в Європі відносять New Public Management (NPM), New Public Governance (NPG) та Good Governance (GG).

New Public Management (новий державний менеджмент) характеризує управління яке націлене на надання послуг громадянам в умовах ринку.

New Public Governance (нове публічне управління) або його ще називають New Public Service (нова публічна служба) це управління, в центрі уваги якого знаходяться громадянське суспільство, а роль держави та державних службовців містить дії щодо задоволення спільних інтересів та надання допомоги громадянам.

Good Governance (належне врядування) націлене на ефективне державне управління при якому відбувається діалог між державою та приватним сектором,

розширюються форми громадської активності та переважають нові методи політико-адміністративного управління.

Цей вид управління направлений на сприяння відкритості суспільства; укріплення прозорості, підзвітності та ефективності державного уряду; справедливу і доступну судову систему та посилення верховенства права; створення умов для функціонування незалежних засобів масової інформації; створення антикорупційних заходів; упровадження нових інформаційних технологій, а також здійснення заходів стосовно зменшення надмірних військових витрат [21, с. 39].

Порівнюючи «стару» систему державного управління з новою можемо побачити ряд недоліків, які намагалися вирішити за рахунок нового підходу до управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняння європейських систем державного управління

Система управління/ критерії	Система державного управління NPM	«Нова» система державного управління
Сутність управління	Будувалась, як балансування влади між політикою та управлінням	Управління при якому держава служить для суспільства
Складові системи	Ієрархічна побудова владних відносин, бюрократія	Побудова горизонтальних зв'язків, децентралізація влади, спрямування роботи на задоволення потреб суспільства
Головна мета	Зосередження уваги на функціях та виконанні завдань	Зосередження уваги на процесах, дорученнях
Базові поняття	Керівництво	Адміністрування і управління
Функції	Вертикальний державний контроль за всім процесом управління, беззаперечне та неухильне виконання всіх завдань	Прийняття рішень та контроль за виконанням покладається на команду, яка формує свою роботу відповідно до ринкових моделей регулювання відносин
Переваги	Забезпечення економічної ефективності, управлінські структури розпочали реагувати на запити суспільства	Відбувався обмін досвідом, здійснювався пошук механізмів та інструментів державного управління, узагальнювалася управлінська практика, відбувалося формування стандартів державного управління та державної служби
Недоліки	Нездатність вирішувати державні завдання щодо справедливості в діяльності держави, недостатня відкритість та професіоналізм державної служби	Недостатня залученість громадян до процесу прийняття рішень, недостатність інформації, незгода стосовно результатів обговорення в різних групах населення, наявність проблем доступу до інформації

Джерело: сформовано автором на основі [21, с. 40-41]

Нова система державного управління потребувала здійснення реформування. Для виконання цієї задачі в країнах ЄС створювалися наступні інституції: Європейський інститут державного управління (EIPA); Європейська мережа державного управління (EPAN), де об'єднувалися державні службовці усіх країн-членів ЄС; веб-сайт EUPAN для активації співробітництва мережі EPAN, що налагоджував комунікації як на внутрішньому так і на зовнішньому середовищі.

Окрім цього, організація державного управління ЄС має великий досвід завдяки впровадженню «м'яких» стандартів таких як: Біла книга з європейського врядування; рекомендації конференцій міністрів та голів департаментів, відповідальних за питання державного управління; принципи та єдині стандарти до організації державного управління; нормативні акти ЄС; введення і визначення поняття «європейський адміністративний простір» (European governance) – система, яка створена із європейських інститутів, органів влади, місцевого самоврядування, громадянського суспільства і долучала міжнародних експертів; «європеїзація» – передбачала поширення досвіду та кращих управлінських практик, адаптацію та модернізацію національних процедур, норм та правил ЄС.

При впровадженні реформування державного управління в усіх країнах ЄС запроваджувалися основні інструменти, що регулювали державне управління в ЄС (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Ефективні інструменти реформування державного управління в ЄС

Назва інструменту	Характеристики інструменту
CAF (Common Assessment Framework)	Передбачає єдині рамки оцінювання для організацій державного управління, є інструментом оцінювання який розроблено саме для організацій державного сектору задля покращення їх діяльності на основі використання методик управління якістю
OMC (Open Method of Coordination)	Створений задля оцінювання стану інституційного розвитку та стану справ у певній сфері. За допомогою окремих індикаторів оцінюється та порівнюється прогрес та досягнення держав-членів у реалізації спільних політик ЄС
MCS (Metcalfе Coordination Scale)	Проводить вимірювання координаційної спроможності системи державного управління та урядування в цілому. Розкриває логіку координаційних процесів всередині уряду та допомагає визначити рівень координаційної спроможності цілої системи або її окремих секторів
TWINNING, SIGMA	Сприяє співпраці на рівні державних службовців аналогічних органів державної влади країн-членів, впровадження елементів державного управління, які необхідні для адаптації національного законодавства до норм та стандартів ЄС

Джерело: сформовано автором на основі [21, с. 43]

За останні декілька десятиліть країни Європейського Союзу здійснили значимі трансформації системи державного управління за допомогою влади та неурядових організацій, які брали безпосередню участь у процесі прийняття рішень. Також здійснюється збільшення залучення громадських організацій та громадян задля підвищення відповідальності виконавчих органів.

Узагальнюючи можна зазначити, що основними властивостями нового державного управління є: практичний професійний менеджмент; удосконалені стандарти та показники якості; робиться акцент на контроль управління; відбувається посилення конкуренції; формується економне використання ресурсів.

Адміністративне реформування країн Європи відбувалося як удосконалення інституцій; правил та процедур, які регулюють внутрішню роботу та координують процеси співробітництва; покращення кадрового потенціалу – підготовка, перепідготовка державних службовців належного рівня кваліфікації, що сприяє підвищенню адміністративної спроможності.

Аналізуючи зазначене вище можна стверджувати, що в європейських моделях нового державного управління відбувається орієнтація управління на задоволення потреб суспільства та створюється відповідна стратегія, яка базується на цінностях споживання, задоволенні від отриманих послуг та на впровадженні інформаційних технологій. Важливу роль у реформуванні відіграють технології менеджменту за допомогою яких відбувалась трансформація державного управління. Тобто створювалася абсолютно нова модель взаємних відносин між органами влади та громадськості, яка включала індивідуальний підхід, зручність та увагу до споживача, а також передбачала економне ставлення до ресурсної бази та забезпечення пріоритетів споживачів. Оскільки, дана модель державного управління включає в себе механізми, способи та процеси функціонування ринку то задоволення потреб громадянина передбачається як задоволення клієнта-покупця.

Отже, впровадження ринкових методів в систему державного управління обумовлює проведення адаптації до сучасних умов такі напрямки як інформатизація, децентралізація, де концентрація, приватизація та запровадження економічних механізмів регулювання управлінських процесів та сервісного адміністрування.

Аналізуючи держави-члени ЄС можемо побачити використання безпосередньої участі щодо надання електронних послуг, успішну співпрацю з громадянами та їх залучення до участі у прийнятті політичних рішень. Причиною змін у публічному адмініструванні європейських країн став швидкий розвиток технологічних та демографічних змін, неспроможність владнати навантаження на державний бюджет, що спровокувало створення програм

реформування держав-членів ЄС. Ці програми відображалися в пріоритетах Планів, щодо відновлення та стійкості загальним цілям до яких відноситься цифровізація, вдосконалення розподілу відповідальності між рівнями влади, покращенням розробки та запровадження політики, проведення адміністративного спрощення, опрацювання розвитку ефективності судової системи, здійснення модернізації державних послуг [22, с. 488]. Все це обумовлює створення єдиного цифрового простору публічних послуг та вимагає забезпечити сумісність систем електронних послуг різних країн-членів ЄС.

Інструментами цифровізації серед європейських країн є основні інституції такі як Європейська комісія яка сприяє розробці стратегії реформування, допомагає визначити цілі стратегії, створює умови для впровадження змін, заохочує співпрацю, реалізує програми фінансування, координує загальні стандарти та сприяє встановленню меж управління.

У створенні єдиного цифрового простору було розроблено ряд основних документів, які сприяли захисту прав споживачів, створенню конкуренції та впровадженню інновацій. Деякими з них є:

Директива про електронну комерцію (2000/31/ЄС) – встановлює основи для онлайн-послуг, у тому числі впроваджує електронну торгівлю, визначає відповідальність посередників та правила укладання електронних договорів, здійснює захист споживачів.

Акт про цифрові ринки (DMA, 2022) його направлення – регулювання об'ємних цифрових платформ, забезпечення однакових умов для створення конкуренції, здійснює заборону монополістичним утворенням.

Регламент про електронну ідентифікацію та довірчі послуги (eIDAS, № 910/2014) – здійснює регулювання електронних підписів, печаток, проведення ідентифікації, контролює довірчі послуги та створює забезпечення транскордонного визнання цифрових підписів і створення стандартів безпеки.

Загальний регламент про захист даних (GDPR, 2016) – створює захист персональних даних користувачів, встановлює жорсткі вимоги до обробки персональних даних та їх зберігання, має вплив на всі електронні публічні послуги, що працюють з даними громадян ЄС або обробляють їх.

Європейський кодекс електронних комунікацій (Директива 2018/1972) цей документ регулює телекомунікаційні послуги до яких відносяться доступ до мереж, кібербезпека та захист користувачів.

Регламент про штучний інтелект (2024) цей документ має спрямування до встановлення правил для системи ШІ, які використовуються в електронних публічних послугах, проводить класифікацію рівнів ризику, забезпечує прозорість встановлюючи певні вимоги, вимагає дотримання авторських прав [23, с. 4].

У період 2021-2022 років держави-члени ЄС інтенсивно сприяли відбудові державного управління. Забезпечували заходи для боротьби з корупцією, оновлювали стратегії, закони, нормативні акти, кодекси; приймали дієві програми та угоди щодо реформування публічного адміністрування (табл. 1.3). Також опрацьовувалися деякими державами-членами ЄС міждержавні стратегії та плани до яких відносилися: «Коаліційна угода уряду Болгарії на 2021-2025 роки», «Стратегія Естонії до 2030 року», «Програма уряду Хорватії на 2020-2024 роки», «Річна робоча програма уряду Словенії», «Стратегія Іспанії до 2050 року» та інші [22, с. 488].

Таблиця 1.3

Основні стратегії, програми та угоди реформування публічного адміністрування країн ЄС

Країна	Короткий опис документа
Чехія	Стратегія розвитку громадської адміністрації стосується модернізації державного управління, якості і доступності надання е-послуг, визначає подальший розвиток е-уряду, формує професіоналізм людських ресурсів. Закон «Про електронний уряд» сприяв створенню ефективно діючої мережі е-офісів, яка надавала громадянам інформацію з реєстрів та юридичні е-консультації. Стратегія «Клієнт-орієнтоване державне управління 2030» визначає важливі напрямки чеського державного управління спрямоване на довгострокову перспективу.
Литва	Програма вдосконалення державного управління містить забезпечення відкритості для громадськості щодо процесів державного управління, створює умови для заохочення до активної участі громадян, створення платформ для громадських консультацій та отримання державних послуг за принципом «єдиного вікна». Програма розвитку державного врядування на 2022-2030 роки має спрямовану мету щодо зміцнення системи управління людськими ресурсами в органах влади, підвищення ефективності та відкритості управління, здійснення пошуку інноваційних шляхів щодо вирішення проблем в управлінні та в роботі державної політики аби досягти ефективності державного управління, сприяти підвищенню якості надання державних послуг та збільшити їх доступність і привабливість.
Естонія	Цифровий порядок денний Естонії до 2030 року в якому передбачається план дій стосовно розвитку економіки, спрямованість держави та суспільства Естонії за допомогою цифрових технологій.
Хорватія	Стратегія цифрової Хорватії до 2032 року розроблена у відповідності до мети щодо керування цифровою трансформації суспільства, а також щодо впровадження економіки на наступні 10 років. Дана стратегія вбачає особливі цілі переходу до цифрової економіки, подальшої цифровізації державного управління, впорядкування правосуддя, сприяє цифровому підключенню широкосмугових електронних комунікаційних мереж, містить напрацювання щодо розвитку цифрових навичок серед населення та створення кваліфікованих робочих місць.

Ірландія	Стратегія «Making innovation real» (2020) спрямування цієї стратегії орієнтоване на впровадження інновацій у державній службі. Стратегія «Оновлення державної служби до 2030 року» використовує деталізацію цілей та описує ініціативи щодо прогресу кожного стратегічного пріоритету серед яких: надання послуг, вміле використання цифрових технологій та впровадження інновацій в державну службу та робочих місць державних службовців.
Данія	«Реформа місцевого самоврядування» (2021) розроблена з урахуванням впровадження близькості послуг для населення, що передбачає забезпечення державних послуг серед населення невеликих міст та сільської місцевості
Мальта	Mapping Tomorrow (2019-2021) даний стратегічний план спрямовано на впровадження цифрових трансформацій у публічному адмініструванні
Фінляндія	Public Action 2022 дана публічна активація передбачає спрощення системи адміністрування за допомогою зміцнення, об'єднання або знищення організацій.
Португалія	Національна стратегія Португалії на 2020-2023 роки орієнтована на важливі трансформаційні основи державного управління: інвестиції в громадян, розвиток менеджменту, технологія експлуатації. Угода про партнерство до 2030 року спрямована на вирішення питань п'яти стратегічних цілей, містить політичні заходи стосовно впровадження цифровізації до державного управління на регіональному та місцевому рівні, передбачає децентралізацію повноважень.

Джерело: сформовано автором на основі [22, с. 488]

Перелічені держави з перехідною системою управління намагаються вирішити питання модернізації країни, здійснити належне реформування управління та змінити соціально-політичні відносини у залежності стосовно їх економічних, політичних, соціальних, історичних, культурних, інституціональних, зовнішньополітичних обставин. Результати демократичних змін та процесів євроінтеграції прискорили безліч політичних змін, створили потребу у опрацюванні особистої моделі публічного управління для багатьох країн. Так, більшість країн з перехідною системою, конструювали публічну політику та адаптували управлінські моделі відповідно до впливу політичної еліти, яка намагалась створити нову або реконструювати існуючу інституційну підсистему у вертикальній траєкторії.

Приклад Чехії дає змогу побачити незначний процес формування публічних установ, повільний розвиток громадянського суспільства, невеликий вплив на політичні процеси в системі. Реформування Чеської Республіки почалося у листопаді 1989 року. Під час процесу реформування враховувався до комуністичний розвиток країни. Впроваджувався досвід розвинених демократичних країн, враховувались рекомендації ЄС які були обов'язковими для країн-кандидатів в члени ЄС. З 1998 року розпочався рух до євроінтеграції при якому відбувалось реформування адміністративного управління у відповідності з європейськими стандартами “Good Governance” [24, с. 59].

Таблиця 1.4

Порівняння результатів реформування деяких країн Європи

Назва країни	Переваги	Недоліки
Чехія	Розвинений електронний уряд, доступ до публічної інформації, е-офіси для громадян щодо інформації державних реєстрів, е-консультації, податковий портал	Обмежені законодавством функції організацій громадянського суспільства
Литва	Впорядковане державне управління, професіоналізм людських ресурсів, заохочення громадськості до активної участі, активна співпраця відкритого уряду Департаменту комунікації, діючі консультативні пункти кожного міністерства, сайт Громадських консультацій	Централізоване управління персоналом на державній службі, необхідність посилення партнерських стосунків щодо соціальних послуг
Польща	Електронне урядування, online: розрахунок податків, електронні суди, електронні закупівлі, електронні вибори, реєстрація бізнесу, система попередження надзвичайних ситуацій, електронні петиції, електронне інформування пацієнтів та інші	Вертикальна політика, недостатня залученість громадян до публічного процесу, неефективні правові механізми, що підвищують собівартість послуг, необхідність чіткого поділу політичних та адміністративних функцій, відсутність сайтів публічного обговорення і голосування та консультування з урядом.

Джерело: створено автором на основі [24, с. 60-63]

Для реалізації проектів щодо розвитку електронного урядування держав-членів ЄС передбачаються інструменти фінансування. Передбачено контроль рівня розвитку держав-членів ЄС, зокрема, визначення показника ефективності електронного урядування держав-членів ЄС, який показує зростання конкурентоспроможності економіки, що визначається у зменшенні адміністративних витрат, збільшенні надходжень до бюджету, спрощенні ведення бізнесу, зменшенні часу на обробку документів, підвищенні рівня задоволеності громадян, зменшенні корупції, збільшенні інвестицій в економіку тощо.

Серед розглянутих країн з перехідними системами є спільні підходи щодо впровадження адаптації публічної політики. У більшості країн впроваджується модернізація управління хоча кожна країна використовує, у своїй більшості, різні способи досягнення належного врядування, проте, вони не суперечать принципам європейського публічного управління.

Нові інформаційні технології сприяли зміні соціального спілкування, збільшенню поля публічної політики та наданню великих можливостей для конструктивного спілкування з громадянами. Таким чином, online-інструменти сприяли появі нових механізмів взаємодії на всіх рівнях суспільного життя та на

побудові умов залучення громадян до управлінського процесу, налагодження комунікації між суспільством та владою.

Узагальненим інструментом виконання публічного адміністрування у країнах Європейського Союзу являється напрямок діяльності органів державного управління на досягнення результатів, підвищення якості надання державних послуг за рахунок плідної співпраці державних органів з населенням та некомерційними структурами.

Висновки до розділу 1:

Функціонування системи державного управління в Україні відбувається у відповідності із Конституцією та законами України та направлено на збереження суверенітету держави, її незалежності та демократичного розвитку країни. Де недоторканість і безпека визначаються високою соціальною цінністю, де права та свободи громадян вбачають направлення діяльності держави. У досягненні ефективності державного управління необхідною умовою є вдосконалення інструментів управління державою. Впровадження цифровізації державного управління стає важливим інструментом у виконанні стратегічної цілі нашої держави. Економічна та політична трансформація пов'язана з необхідністю впровадження реформ та здійснення модернізації системи управління державою та різних секторів економіки. Хоча впровадження цифрових інструментів й створює можливість трансформації знань та дій у досягненні ефективної державної політики та сталого економічного зростання країни проте, й досі існує інституційна слабкість та недостатня професійна кваліфікація державних службовців.

Належне створення сильного інституційного механізму надасть можливість країні йти у напрямку інтеграції до Європейського Союзу у відповідності з Принципами державного управління, що спонукатиме до розроблення подальших змін стратегічного планування, проведення оптимізації державного управління, створення стимулів для впровадження модернізації влади та забезпечення дієвих систем порядності державного сектору.

1. Вивчивши наукові підходи до визначення сутності сучасних концепцій та теорій системи державного управління визначено, що історичні види парадигм минулого століття концентруються лише на окремих напрямках і сферах державного управління та не надають наукового супроводу щодо ефективності та потужності державного управління. А також не надають методології побудови системи державного управління з використанням парадигмального підходу як цілісного, багатоцільового та багатокритеріального явища – управління

суспільством. Тому виникла необхідність у виробленні нових концепцій державного управління, створенні умов для систематизації та подальшого аналізу суспільних явищ на основі міждисциплінарного підходу та врахувати специфіку державного управління як самостійної наукової галузі.

Дослідивши сучасні концепції держави у теоріях: правової держави; держави загального благоденства; еліт; національної та соціальної держави, а також конвергенції можу сказати, що всі ці теорії характеризують демократичні прояви та різні підходи до її визначення. Перелічені моделі у чистому вигляді не були повністю реалізовані жодною країною із-за мінливості соціальної політики держав – вони проявлялися як перехід від однієї до іншої. Тобто, сучасні концепції публічного менеджменту звертають увагу на ефективності державного управління, збалансованості розподілу владних повноважень, відповідальності та підзвітності, а також розширенні громадської участі, що призвело до актуалізації процесів самоорганізації та самоврядування, децентралізації державної влади і підвищення соціальної ефективності державного управління.

2. Розкриваючи роль сутності та класифікації інструментів державного управління як ключового фактору функціонування системи державного управління здійснено узагальнення сутності інструментів системи державного управління та їх класифікації, що дало змогу визначити ознаки, методи та функції державного управління. Тому, що державне управління є багаторівневою та розгалуженою системою, яка потребує впорядкування всіх напрямків та сфер діяльності держави і постає необхідність у визначеності сутності та класифікації інструментів державного управління. Адже, інструменти державного управління це сукупність правових, економічних, адміністративних, соціальних та інституційних засобів які держава використовує для впливу на економіку і суспільство, що надають змогу ефективно регулювати державними процесами.

3. Провівши порівняльний аналіз досвіду європейських країн щодо відбудови системи державного управління бачимо спільні ознаки адаптації моделей публічного управління так, як у всіх країнах відбувається модернізація державного управління хоча і різними способами досягнення належного врядування проте, вони не суперечать європейським напрямкам публічного управління.

На прикладі досвіду Чехії бачимо чітке розмежування функцій центральних органів виконавчої влади їх місцевими органами та державними адміністраціями, що сприяло розвитку електронного уряду, модернізації державного управління, розвитку професіоналізму людських ресурсів та підвищенню якості і доступності електронних послуг.

Приклад Литви, яка експериментувала різні моделі управління та об'єднала канадську і гонконгську моделі управління у поєднанні з

європейськими стандартами, дозволяє побачити найбільш вдалий досвід формування публічної політики який нині працює впорядковано. Адже державна служба стабільна та підвищує професіоналізм людських ресурсів хоча і управління персоналом на державній службі дуже централізоване. Рівень функціонування електронного урядування Литви найбільш успішний – активно відбувається електронна взаємодія з громадянами.

Польський досвід показує, що процес формування публічної політики з урахуванням національних особливостей управління таких як, переважання державних інституцій, вертикальне управління щодо прийняття рішень, наявність інструментів контролю, не великий відсоток участі громадян, не впровадження відкритих конкурсів показує, що ця модель публічного управління є досить не досконалою та вимагає додаткового залучення приватних інституцій до публічного управління задля збільшення управлінської ефективності.

Досвід Румунії показує, що принцип адміністративного простору де панує верховенство права, прозорість, підзвітність, дієвість та ефективність у застосуванні щоденної практики є незначним та показує помітну різницю адміністративної діяльності у порівнянні з іншими європейськими країнами. Також вирізняється ряд проблем інституційного характеру, що говорить про їх неготовність до публічного процесу. В Уряді Румунії поки, що не має якісного бачення стосовно роботи організації громадянського суспільства. Цьому є підтвердження того, що громадськість має незначний рівень впливу на політичні та економічні рішення хоча і бере участь у публічних обговореннях найбільш важливих законопроектів соціально-економічного характеру, але до їх пропозицій та зауважень прислухаються лише в деяких випадках.

Отже, в усіх країнах з перехідними системами відбувається модернізація державного управління хоча кожна країна використовує різні способи досягнення належного врядування, що не суперечать європейським підходам до публічного управління. При цьому загальним інструментом реалізації публічного управління в країнах ЄС являється організація діяльності органів державного управління спрямована на високу якість надання державних послуг за рахунок активної співпраці органів державного управління з населенням та некомерційними структурами у досягненні результатів.

Таким чином, обраний шлях до євроінтеграції та орієнтації на децентралізацію управління веде Україну на новий рівень державного управління та трансформує зовнішні і внутрішні відносини, що допоможе ефективно справлятися з новими викликами або кризовими ситуаціями.

РОЗДІЛ 2. ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

2.1. Напрямки трансформації системи державного управління України в умовах глобальних та євроінтеграційних вимірів

Реформування державного управління має за свою мету покрокову трансформацію усіх складових державного управління з можливістю досягнення наступних результатів: неупереджена та професійна державна служба; становлення відкритого та прозорого процесу створення і направленості політики; найефективніше організовані та підзвітні державні інституції; дієві міністерства; ефективне адміністративне правосуддя; доступні та якісні публічні послуги; оновлене фінансове управління.

Трансформування системи державного управління теперішньої України відбувається, так би мовити, у турборежимі як реакція на зовнішні та внутрішні виклики. Економічна нестабільність, руйнування економічної та соціальної інфраструктури, демографічна криза створили тиск на державну систему управління щодо забезпечення стабільного розвитку держави, підвищенні добробуту її громадян та зміцненні позицій української держави на міжнародній арені. Трансформаційні процеси галузі державного управління визначаються необхідністю отримання членства в Європейському Союзі та створення стійкості системи державного управління в умовах викликів глобалізації. Швидка інтеграція до європейського простору потребує ефективного реформування та гармонізації законодавчої бази, розбудови інституційної можливості та застосування новітніх інформаційно-комунікативних технологій для створення новітнього адміністративного простору держави. Вплив глобалізації спричинює необхідність у адаптації наявних форм управління до світових викликів та пошуку балансу у збереженні власної ідентичності та відкритості до міжнародного співробітництва.

Для проведення трансформаційних перетворень державного управління відповідальну роль відіграють реформи, що направлені на покращення функцій управління, створюють розбудову інституційної можливості у відбудові ефективної системи надання адміністративних послуг. Тому реформування державного управління має передбачати чіткі стратегії, які враховуватимуть короткострокові та довгострокові цілі. Виходячи з цього, проведення реформи державного управління направлена на: проведення всебічної децентралізації влади, створення дієвої та підзвітної громадянам системи державного управління, побудови професійної державної служби, яка націлена на інтереси суспільства, надає якісні послуги та забезпечує розвиток держави. Це процес

розбудови та оновлення державного управління за рахунок проведення децентралізації влади у відповідності з прийнятими законами: Закону України «Про державну службу» [25], «Про місцеве самоврядування» [26], Стратегії реформування державного управління [27], Плану заходів з її реалізації [28].

Модернізація державного управління має основоположний аргумент для ефективного розвитку демократичного суспільства та адаптування європейських стандартів до нашої управлінської діяльності. Сучасна система державного управління направлена на забезпечення високого рівня та якості життя населення держави, створення сприятливих умов для діяльності, припинення деградації екосистеми, впровадження нової моделі економічного розвитку згідно із затвердженою Стратегією сталого розвитку України 2030 [29].

Оскільки інтеграція України у світову спільноту вимагає формування нового підходу управління державою та розвитку Україна має зміцнювати стабільність демократичної політичної системи, проводити модернізацію правового поля і забезпечити прозорість національного законодавства, поглиблювати культуру демократії та повагу до прав людини і громадянина, а також національної безпеки та безпеки громадян.

Основними аспектами модернізації є пристосовані сучасні інструменти управління та зосередження нових ідей, які відповідають стандартам європейського врядування. Забезпечення стабільності спільних відносин які є важливою умовою для упорядкування суспільного життя, що є основою для управлінської діяльності держави оскільки стабілізація суспільства сприяє подальшому розвитку країни.

В Україні трансформація державного управління формується відповідно до пристосування європейських стандартів та забезпеченні прозорості, підзвітності, створенні ефективності та орієнтації на потреби суспільства та націлена на необхідність пошуку балансу між національними та світовими інтересами, що мають забезпечити зміцнення державності. Модернізація державного управління, здійснення системних трансформацій усіх галузей суспільного життя та гуманізації владних відносин формують розвиток України.

Проведення реформування та модернізації державного управління проходить через основні напрямки як:

- законодавче закріплення оновлених підходів до управління, організації та дієвості органів державного управління;
- покращення конкурсів добору кадрів та управління людськими ресурсами;
- впровадження інформаційних технологій для роботи з персоналом, оцінка персоналу та моніторинг діяльності;
- застосування інформаційної системи управління людськими ресурсами;

- побудова сучасної системи професійного навчання державних службовців;
- реформування системи оплати праці та мотивації державних службовців.

Цифровізація державного управління суттєво впливає на функціонування сучасного суспільства, яка ґрунтується на активному використанні інформаційних технологій усіх галузей управління, оптимізацію процедур, покращення якості наданих послуг, забезпечення прозорості, відповідальності та підзвітності громадянам. Це абсолютно новий рівень взаємодії між державою та громадянами. При впровадженні цифровізації пріоритетами стають не тільки швидкість і доступність двостороннього спілкування, а ще й дотримання прав та свобод громадян, їх інтересів та досягнення результату заради якого громадяни звертаються до органів влади. Також цифровізація підвищує прозорість і підзвітність державних органів, сприяє покращенню аналітичних можливостей, сприяє залученню громадян до процесів державного управління, сприяє зниженню корупції. Можливості збору та проведення аналізу великих обсягів інформації з використанням сучасних аналітичних інструментів допомагають виявити тенденції, прогнозування змін та розробці найбільш ефективних стратегій для різних сфер суспільного життя.

Трансформація послідовної діяльності управління являється однією із пріоритетних напрямків сучасного реформування, яка сприяє підвищенню прозорості влади, її ефективності та доступності державних послуг для громадян. Впровадження нинішніх цифрових технологій та дієвих електронних інструментів вагомо поліпшують продуктивність інституцій та гарантують кращу взаємодію, що прискорює інноваційне зростання. Таким чином, в Україні Міністерство цифрової трансформації України забезпечує формування та реалізацію державної політики у цьому напрямку. Вже досягнуто значні успіхи цифрової трансформації України. Хоча Міністерство цифрової трансформації і продемонструвало здатність адаптації до цифрових змін та вміння розробляти ефективні стратегії розвитку, проте постають виклики і цифрової нерівності, і дефіциту кваліфікованих ІТ-фахівців, і загрози кібербезпеки. Але постійне

розширення спектру електронних послуг, міжнародне співробітництво та впровадження нових технологій дають можливість системі публічного управління приймати рішення практично в режимі реального часу, що свідчить про прагнення нашої держави стати лідером у сфері цифрової трансформації.

Отже, системний підхід до трансформації державного управління в Україні має стратегічне рішення, що дозволяє не лише модернізувати державний апарат, але й забезпечити стійкий економічний розвиток країни, що відкриває певні рішення для покращення продуктивності праці, спрощення взаємодії громадян із державою, стимулювання інновацій та створенню кваліфікованих робочих місць. Розвиток цифрової інфраструктури, захист персональних даних, підтримка цифрової освіти та міжнародне співробітництво демонструє ефективність та інноваційність у сфері державного управління. Основними законодавчими актами, що керують процесами цифровізації є Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [30]. Цей закон запровадив основу для захисту цифрових комунікацій між громадянами, бізнесом та державою, а також забезпечив юридичну силу електронних документів та електронного підпису.

Впровадження інноваційних технологій передбачає оптимізацію роботи державних органів, можливість підвищення прозорості державного управління та покращення якості надання послуг. Але можна зазначити присутню недосконалість механізмів комунікації між громадянами та органами влади, недостатній рівень автоматизації процесів та цифрових навичок серед державних службовців, відсутність системного підходу до вдосконалення послуг уповільнюють впровадження сучасних рішень. Водночас, інноваційність трансформації державного управління дає змогу державним органам реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та забезпечити досягнення цілей сталого розвитку.

Таким чином, інтегрування до європейського простору вимагає побудови оновлених інституційних підходів, що нададуть змогу реалізувати прозорість, підзвітність та ефективність. Адже, покращення механізмів надання публічних

послуг, цифровізація та автоматизація управлінських процесів, викорінення корупції, пристосування до європейських стандартів та інтеграція державних і міжнародних підходів в Україні допоможе забезпечити ефективність та дієвість реформ і досягти стійкого розвитку держави.

Але уповільнене пристосування до європейських стандартів управління, відсутність достатньої кількості кваліфікованих кадрів, недосконала комунікація між органами влади та громадянами, корупційні ризики потребують подальшого удосконалення системи державного управління із врахуванням національних особливостей, найкращих міжнародних практик та сучасних викликів.

Подальше удосконалення повинно враховувати наступні напрями:

- ✓ Євроінтеграція, яка забезпечує запровадження найкращих європейських практик та європейських стандартів управління, таких як верховенство права, законність, гласність та участь громадян;
- ✓ Цифровізація, що передбачає подальший розвиток цифрових комунікацій і впровадження новітніх технологічних рішень у публічне управління, а також забезпечення у подоланні кіберзагроз;
- ✓ Напрямок розвитку людського капіталу, завжди потребує інвестицій в розвиток кадрів, які є важливими для проведення реформаторських змін та підвищення ефективності державного управління;
- ✓ Моніторинг та оцінювання, що впроваджує ефективні механізми для визначення результатів проведення державних реформ;
- ✓ Інтеграція технологій та людського капіталу, яка поєднує в собі розвинені технологічні рішення та впливає на розвиток людського капіталу.

Ці напрямки удосконалення державного управління сприяють створенню України як сервісної держави, що орієнтована на надання послуг громадянам та досягає цілей сталого розвитку.

Модернізація державного управління та зростання якості послуг де потужним інструментом являється штучний інтелект. Дана технологія надає можливості для оптимізації процесів, поліпшує взаємодію органів державної

влади та громадян. Штучний інтелект застосовують для обробки великих обсягів даних, для автоматизації комунікацій з громадянами через чат-боти для аналізу звернень і заяв.

Україна має значний потенціал стосовно штучного інтелекту, оскільки має достатню кількість компаній-розробників технологій AI серед країн Східної Європи. Штучний інтелект в Україні вже знайшов своє призначення в різних сферах. Так, наприклад, в спеціальних службах та правоохоронних органах використовують інструменти, подібні до Clearview AI; чат-бот «Держслужбовець Тарас» створений Громадською організацією Антикорупційний штаб» надає допомогу суб'єктам декларування, уповноваженим на виконання функцій держави та місцевого самоврядування, у заповненні декларацій та поданні фінансових звітів, а також надає підтримку державних службовців у швидкому, ефективному та вірному опрацюванні таких документів. Для ефективності використання потенціалу штучного інтелекту в діяльності органів управління є знання цифрових навичок у працівників державного апарату. Для підвищення рівня знань, умінь та навичок у сфері цифрової грамотності державних службовців Національне агентство України з питань державної служби розробило загальну короткострокову програму «Цифрова грамотність», яка дає змогу підвищити рівень своєї кваліфікації, надає нові знання в напрямках державної політики цифрового розвитку, електронного урядування та електронної демократії.

Ефективність державного управління залежить від успішно функціонуючих механізмів, що забезпечують належну координацію, спрямоване керівництво суспільними процесами держави; ефективного створення належного організаційно-управлінського впливу на суспільний розвиток країни; проводять реалізацію цілей та завдань державного управління, які потрібно вирішувати в сферах суспільного життя. Виділяють різні види дієвості державного управління: економічну, соціальну, екологічну та зовнішньоекономічну політику. При цьому важливою ознакою соціальної ефективності державного управління є підвищення якості та рівня життя громадян, а також підвищення ефективності

галузевого, регіонального та місцевого управління та самоврядування. Задля досягнення ефективності державного управління є необхідним: створення досконалого інституційного механізму, що забезпечить країні рух до інтеграції ЄС у відповідності з Принципами державного управління, проведення реформ стратегічного планування та розробки політики, що керується та координується з центральних органів уряду оптимізуючи організацію державного управління та стимулюючи модернізацію державної служби, створюючи надійність систем доброчесності державного сектору.

2.2. Інституційна складова модернізації державного управління в Україні відповідно до європейських стандартів

Інституційна складова модернізації державного управління включає реформування правової бази, оптимізацію організаційної структури, модернізацію системи державної служби та впровадження нових принципів управління, таких як децентралізація влади, залучення громадян, використання ринкових механізмів та орієнтація на результат. Тобто, передбачає перехід до більш ефективних, інноваційних гнучких підходів, що спрямовані на досягнення конкретних цілей і задоволення потреб суспільства.

Інституційна складова передбачає:

- оновлення законодавства для створення сучасної правової основи, що сприятиме функціонуванню держави та її органів під час адаптації системи державного управління в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів;
- оптимізацію структури органів влади для уникнення дублювання функцій органів влади та покращення їх ефективності і координації дій;
- реформування системи набору державних службовців, їх навчання та підвищення кваліфікації, оцінки їх здібностей, а також оплати праці

державних службовців, що включає підвищення їх професіоналізму та мотивації;

- активне залучення громадян та громадськості до прийняття рішень та здійснення контролю за діяльністю органів державної влади;
- впровадження ринкових підходів та механізмів для підвищення ефективності надання адміністративних послуг;
- впровадження інноваційних підходів у вирішенні складних спільних проблем та інституційне забезпечення державного управління розвитком регіональної інноваційної системи;
- фінансову діяльність при якій державні органи будуть не лише витрачати кошти, але й заробляти.

Спочатку відбувається зосередження на формуванні нормативних основ і законодавства, потім формуються нові управлінські засади і тільки після цього займаються питаннями ефективності управлінської діяльності, яка виходить із виробленої ідеальної моделі.

В Україні модернізація управлінської діяльності розглядається як засіб консолідації суспільства та механізмів виживання і поступового розвитку в умовах ризику. Тобто, стара модель державного управління змінюється на нову модель публічного управління, що орієнтована на циклічний розвиток з різноманітною динамікою процесів та великою мірою їх невизначеності, а також викликами глобального масштабу і новими регуляторами соціальної діяльності.

Функціональне значення публічного управління передбачає встановлення миру та суспільної безпеки, що потрібні для захисту життя, здоров'я, прав та свобод громадян держави, іноземних громадян та осіб без громадянства; протидії злочинності, охороні громадського порядку, власності та гарантуванню громадської безпеки задля забезпечення спокійного життя в країні. Наступним кроком є завдання створення та регулювання державних установ, що є необхідними для органів місцевого самоврядування [31, с. 2-3].

У Конституції України (ст. 5, 6, 19, 118) народ України є джерелом влади, а органи виконавчої влади та місцевого самоврядування повинні діяти лише у спосіб, передбачений Конституцією і законами України [13].

Приведення законодавства та нормативно-правової бази України до стандартів Європейського Союзу відбувається у відповідності із міжнародними рекомендаціями, такими як Principles of Public Administration від OECD/SIGMA (2017) [32], які стверджують про потребу чіткості у функціонуванні та проведенні розмежування певних рівнів публічного управління, належну роботу адміністративної вертикалі і незалежності виконавчої влади від політичних впливів на місцевому рівні. Програма SIGMA була започаткована із-за потреби у наданні допомоги країнам Центральної та Східної Європи в модернізації їх систем державного управління. Впровадження програми SIGMA у сфері модернізації надається як: проведення аналізу адміністративних структур; опрацювання і впровадження реформ; аналіз запропонованих законопроектів та програм; організація навчання та обміну інформацією; підготовка планів технічної допомоги. Дана програма відіграє ключову роль у підготовці країн-кандидатів до вступу до Європейського Союзу та підтримці реформи державного управління.

Проведення модернізації державної служби при якій необхідною умовою є інституційна підтримка даного процесу. В Україні було розпочато впровадження європейських інструментів інституційної розбудови таких, як: Twinning – використання започатковано згідно Указу Президента України від 6 жовтня 2005 року № 1424 «Питання забезпечення впровадження програми Twinning в Україні» [33]; TAIEH – впроваджено згідно постанови Кабінету Міністрів України від 9 квітня 2008 року № 316 «Про затвердження Порядку підготовки та використання плану залучення зовнішньої допомоги Європейської Комісії в рамках TAIEH» [34], а також за допомогою програми Всеохоплюючої інституційної розбудови у рамках ініціативи Європейського Союзу «Східне партнерство» [35].

Програма Twinning це інструмент розбудови, що сприяє впровадженню необхідних елементів для приведення законодавства країни до законодавства Європейського Союзу. Основним завданням цієї програми вбачається професійне спрямування розвитку державних службовців, що передбачає як їх навчання безпосередньо на робочому місці так і створення їх підготовки для подальшого практичного застосування законодавства Європейського Союзу. Але функціонування програми Twinning в Україні має і певні вимоги до системи державного управління та має відповідати: загальнонаціональним пріоритетам розвитку держави; галузям співпраці, передбачених Угодою про партнерство та співробітництво між Україною та ЄС і пріоритетам Порядку денного асоціації Україна – Європейський Союз; основам середньострокових планувань державної адміністрації, в яких відбувається впровадження проєкту Twinning. Також використання цієї програми повинно мати частини до зближення з законодавством ЄС та елементи інституційної реформи. Таким чином, створена система має бути самодостатньою, діяти незалежно та самостійно.

Правова база впровадження даного інструменту в Україні здійснювалася відповідно до таких нормативних актів як: Указ Президента України «Питання забезпечення впровадження програми Twinning в Україні» від 06 жовтня 2005 р. № 1424/2005 (чинний зі змінами від 10.01.2014 року) [33]; Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку ініціювання, підготовки та реалізації проєктів Twinning» від 11.10.2016р. № 700 зі змінами внесеними постановами КМУ від 01.01.2020р. [36]; Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Положення про Робочу групу з питань координації впровадження інструменту Twinning» зі змінами від 27.01.2023р. №6-23 [37]; Наказ Національного агентства з питань державної служби «Про затвердження Порядку проведення перевірки готовності ініціаторів проєктів Twinning до реалізації проєктів Twinning» від 01.04.2019р. № 60-19 [38].

Інструмент інституціональної розбудови Імплементация проєктів Twinning впроваджувалась через: представлення оцінки експертів, проведення консультацій певної сфери управління; надання допомоги у вдосконаленні

існуючого законодавства; надання допомоги в опрацюванні документів; здійснення допомоги органу-бенефіціару в укріпленні інституційної структури; навчання працівників органу-бенефіціару та інших реципієнтів проєкту згідно з укладеним контрактом; сприяння у проведенні конференцій, круглих столів, переговорів тощо.

Проєкти Twinning у різних сферах було завершено, серед них у державному внутрішньому фінансовому контролі, серед конкурентної політики, норм і стандартів, акредитації, юстиції, регулювання ринку електроенергетики, монетарної політики, державної служби, інвестицій, цивільної авіації, космічних технологій, регулювання ринку газу, безпеці дорожніх перевезень, транспортній політиці, внутрішніх справ, статистиці, ветеринарії та ін. [33].

Імплементация європейського інструменту інституційної розбудови TAIEH також ефективно впроваджувалися в Україні у таких галузях як юстиція та внутрішні справи; навколишнє середовище, телекомунікації та транспорт; сільське господарство та безпека харчових продуктів. TAIEH покликана допомагати країнам-кандидатам вирішувати питання запровадження законодавства Європейського Союзу. До його завдань належить спрощення процедур передачі та обміну передового досвіду між країнами-бенефіціарами й країнами-членами Європейського союзу. Основоположними якостями TAIEH є вирішення певних проблем розвитку та інтеграції. Використання зовнішньої допомоги Європейської Комісії в рамках TAIEH в Україні здійснюється відповідно до постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку підготовки, схвалення та виконання плану залучення зовнішньої допомоги Європейської Комісії у рамках TAIEH» від 9 вересня 2020 року № 813-2020-п. Координатором впровадження інструменту інституціональної розбудови TAIEH в Україні здійснює Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. Надбанням співпраці з TAIEH є обмін інформацією стосовно законодавства Європейського Союзу та національного законодавства, адміністративної практики; тісне співробітництво з країнами-членами ЄС та набуття професійного та особистого досвіду [34].

Програма Всеохоплюючої інституційної розбудови, що є складовою частиною ініціативи Європейського Союзу «Східне партнерство» яка започаткувалася у травні 2009 року під час саміту ЄС у Празі та включала 27 країн-членів ЄС та 7 країн-кандидатів у члени ЄС, серед яких була і Україна. Східне партнерство передбачало додаткове фінансування на реалізацію програми Всеохоплюючої інституційної розбудови яка мала суттєву підтримку європейської сторони у здійсненні реформ державного управління України; передбачала збільшення фінансування програм ЄС; надавала фінансування, що не повертається [35].

Отже, Україна ефективно втілювала інструменти розвитку інституцій та при цьому продовжує залишатись лідером серед країн Європейського сусідства стосовно їх використання. Накопичений досвід з питань упровадження вищезазначених інструментів сприяли впровадженню нової Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом щодо забезпечення подальшого реформування державного управління з урахуванням європейських основ доброго врядування.

Правова модернізація нашої країни проводиться як реформування системи місцевих державних адміністрацій. Під час реформування було започатковано нову модель органів виконавчої влади на місцях згідно Закону України «Про місцеві державні адміністрації» № 586-XIV у редакції від 30.10.2024 року [39]. Даний закон розмежовує повноваження державних адміністрацій з органами місцевого самоврядування, що дозволяє зменшити дублювання функцій та посилює контроль держави, але залишається не визначеним правовий статус нових районних державних адміністрацій після проведеного укрупнення районів. Також не врегульованими залишаються підзвітність та відповідальність голови обласних державних адміністрацій перед урядом та громадськістю. Ще однією проблемою реформування системи місцевих державних адміністрацій є відсутність єдиної процедури кадрового призначення із залученням незалежної комісії [39].

Продовження реформування державного управління відбувалось у відповідності до розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р (зі змінами від 23 грудня 2022 року) яке затверджувало Стратегію реформування державного управління України на період 2022-2025 років [40]. Ця Стратегія розроблялася відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії та їхніми державами-членами [41]. Вона ґрунтується на спільних цінностях, демократичних принципах, верховенстві права, належному врядуванні та акцентує необхідність продовжувати політичні, соціально-економічні, законодавчі та інституційні реформи, що спрямовані на ефективну реалізацію Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Головною метою якої є побудова спроможної сервісної та цифрової держави, яка гарантуватиме захист інтересів громадян і соціально-економічну стабільність, що забезпечить високий рівень якості життя громадян враховуючи європейські стандарти та накопичений досвід [40].

Децентралізація влади відіграє важливу роль у реформуванні державного управління – вона допомагає перейти від централізованої моделі управління до забезпечення спроможності місцевого самоврядування, створення ефективної системи територіальної організації влади яка заснована на принципах субсидіарності, повсюдності та фінансової самодостатності місцевого самоврядування. Реформа децентралізації продемонструвала здійснення якісної трансформації адміністративно-територіальної системи, утворення об'єднаних територіальних громад місцевого рівня, укрупнення районів, оптимізацію функцій органів управління на місцевому та регіональному рівнях. Разом з цим відбулася передача повноважень та фінансових ресурсів від державної влади до місцевого самоврядування, створено успішну фінансову децентралізацію. Після передання вагомій долі повноважень до територіальних громад, виникла потреба у перегляді ролі обласних та районних державних адміністрацій. У Законі України «Про місцеві державні адміністрації» у редакції від 08.01.2025 року зазначено, що «місцеві державні адміністрації діють на засадах: відповідальності

перед людиною і державою за свою діяльність; верховенства права; законності; пріоритетності прав людини; гласності; поєднання державних і місцевих інтересів» [39]. Відповідно до даного закону функціонал державних адміністрацій перетворюється у наглядово-контролюючий та координаційний орган.

Цікавим фактом є приклад Франції стосовно роботи органів місцевого самоврядування. В цій державі функціонує інститут префектів (*le préfet*) – до якого входять представники державної влади на місцях, що виконують виключно державні функції, координують дії міністерств та відповідають за дотримання законності в регіоні. Діяльність інституту префектів чітко розмежована із повноваженнями регіональних рад, що забезпечує ефективну вертикаль влади без дублювання функцій.

Наявність дублювання функцій в органах державної влади в Україні, недосконале врегулювання роботи державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування має вигляд інституційної нестабільності нашої держави.

Цифровізація публічного управління є важливим напрямом, що стала особливо актуальною для підвищення ефективності, прозорості та підзвітності державних органів. Зараз цифрові зміни є невід’ємною частиною відбудови публічного управління яке повинно відповідати запитам громадян на якісні та доступні послуги, оперативне прийняття рішень, ефективне управління ресурсами. Цифровізація охоплює технічні та інституційні бар’єри такі як: продовження запровадження систем електронного документообігу, здійснення розвитку бази відкритих даних; удосконалення Єдиної інформаційної системи управління людськими ресурсами, розширення електронних сервісів для громадян та бізнесу (наприклад, платформа «Дія», що спростила доступ до державних послуг та постійно розширює цифрові можливості для зручного та різнобічного використання громадянами та бізнесом). А відповідно до Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки [42] цифровізація розглядалася як інструмент розвитку держави та підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні. «Ця Концепція є першим

кроком до стимулювання внутрішніх ринків споживання, впровадження та виробництва цифрових технологій, містить бачення трансформації економіки від традиційної до ефективної цифрової, визначає першочергові кроки щодо імплементації відповідних стимулів та створення умов для цифровізації в реальному секторі економіки, суспільстві, освіті, медицині, екології тощо, виклики та інструменти розвитку цифрових інфраструктур, набуття громадянами цифрових компетенцій, а також визначає критичні сфери та проєкти цифровізації країни» [42].

Проте зарубіжний досвід цифрової трансформації зазначає цифрову трансформацію як централізовану політику з високим рівнем координації між органами влади. У прикладі Естонії, яка є лідером сфери електронного уряду, де понад 99% державних послуг доступні онлайн та Франція, яка ефективно впроваджує концепцію цифрових префектур (*prefectures numériques*), які забезпечують адміністративні послуги у віддаленому форматі.

У даний час в Україні триває робота над оновленням основних законів публічного управління, внесення змін до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Закону України «Про місцеві державні адміністрації», Закону України «Про засади державної регіональної політики». Зараз відбувається обговорення проєкту Закону України «Про префектів» який включає створення нової посадової категорії влади замість обласних та районних адміністрацій з добре визначеними контрольними функціями.

В Україні відбуваються дискусії щодо запровадження аналогічного інституту (префектів) замість обласних та районних державних адміністрацій. Таке реформування могло б забезпечити баланс між унітарною формою державного устрою та самостійністю громад, усуваючи правові суперечності між виконавчою владою та місцевим самоврядуванням. Для реалізації запровадження подібного інституту потрібно вносити зміни до Конституції України, зокрема до статей 118 та 119, що, у даний час, є політично складним завданням. Також розробляється рамковий Закон України «Про публічну адміністрацію», який би впроваджував стандарти Європи та описав повноваження, процедури,

підзвітність і контроль. Використання «інституту префектів» в Україні може сприяти уникненню суперечностей серед повноважень органами місцевого самоврядування та державної влади.

Однією із ключових проблем сфери публічного управління є фрагментарність правового забезпечення реформ. Численні законодавчі зміни поки що не створили цілісної системи правового регулювання, а це, призводить до колізії та правової невизначеності. Децентралізація влади ще потребує подальшого нормативного доопрацювання та удосконалення щодо розмежування повноважень між державними органами та органами місцевого самоврядування. Проглядається недостатня інституційна спроможність органів державної влади стосовно впровадження управлінських інновацій. Окрім перелічених, існують недоліки й цифрової трансформації виклики якої вимагають адаптації законодавства про електронне урядування особливо щодо впровадження принципів *good governance*, що враховує верховенство права, прозорість діяльності органів влади і місцевого самоврядування, їх підзвітність та ефективність.

Державне управління потребує постійного вдосконалення та адаптації до суспільно-політичних, економічних та технологічних змін. На даний час система державного управління не спроможна у повній мірі ефективно впроваджувати соціальні трансформаційні процеси та забезпечити сталий розвиток держави, що, викликає необхідність у формуванні нового напрямлення публічного управління, принципів відкритості, підзвітності, участі громадян, ефективності та інноваційності. Використання нових підходів, заснованих на європейських принципах доброго врядування, гальмуються недостатньою інституційною спроможністю органів державної влади. Нормативно-правове поле не повною мірою визначає межі та зміст повноважень органів державної влади, механізмів взаємодії з громадянами та ефективного врядування. Конституційна база ще є недостатньою для реалізації адаптації державного управління до європейських стандартів.

Значною мірою, повноцінна правова модернізація публічного управління в Україні направлена на: завершення реформи державних адміністрацій із чітким законодавчим розмежуванням їх функцій; внесення змін до Конституції України стосовно виконавчої влади на місцях; проведення владної перебудови державних адміністрацій; створення законодавчої бази для інтеграції європейських стандартів та окреслення повноважень, процедури, підзвітності та контролю.

Таким чином, модернізація потребує комплексного та системного підходу до правового регулювання, що потребує опрацювання цілісної стратегії правової підтримки реформ та враховуватиме потреби децентралізації, цифровізації, зміцнення інституційної спроможності державних органів.

Узагальнюючи можна сказати, що модернізація державного управління створює ефективну, демократичну державу орієнтовану на громадськість. Для цього Україна повинна дотримуватися демократичних норм у своїй внутрішній та зовнішній політиці, забезпечити достатній рівень модернізації публічного управління як процесу, що згенерує ефективне функціонування системи органів державної влади.

2.3. Інновації, як складова модернізації державного управління в Україні

Умови глобалізації і швидкого технологічного розвитку державного управління потребує інновацій, що здатні вагомо покращити дієвість державної служби та допомогти належному державному управлінню. Адже розвиток інноваційного потенціалу сприяє впровадженню нових технологій, методів та процесів, котрі впливають на поліпшення ефективності функціонування органів державної влади, на надання якісних публічних послуг громадянському суспільству та зміцнення довіри громадян до держави.

Отже, стрімкі темпи технологічних змін, світова глобалізація, євроінтеграційний вектор руху нашої країни свідчать про потребу в організації ефективної державної служби та наданні інклюзивних цифрових державних

послуг. Відповідно до цього постає необхідність у впровадженні інновацій управління які становляться можливими лише за умови наявності інноваційного потенціалу, що здатен забезпечити новими технологіями та інноваціями для задоволення суспільних потреб у швидко змінному середовищі. Адже, дослідження проблеми розвитку інноваційного потенціалу державної служби – доволі новий напрямок суспільних наук, що вивчає інновації в державному управлінні як новітні ідеї, що створюють суспільну цінність, і для яких характерними є: новизна, впровадження та вплив.

Таким чином, інновації в державному управлінні України спрямовані на цифрову трансформацію, зокрема – електронного урядування (е-податки, е-документообіг, портали послуг тощо), відкритих даних, інтеграції платформ для надання послуг та концепції «держава як платформа». Інші напрямки інновацій державного управління включають впровадження штучного інтелекту, забезпечення кібербезпеки, модернізацію управлінських процесів.

Інновації державного управління передбачають:

- цифрову трансформацію як розвиток електронного урядування, що включає: *електронні послуги* (електронні податки, платежі та портали для отримання адміністративних послуг), *відкриті дані* (бази даних, що сприяють підвищенню прозорості та ефективності), *інтегровані платформи* (створення багатофункціональних центрів обслуговування громадян), *«держава як платформа»* (концепція побудови єдиної екосистеми даних та сервісів);
- технологічні інновації зумовлюють: *штучний інтелект* (впровадження ШІ для покращення управлінських процесів) та *кібербезпеку* (забезпечення захищеності даних та систем);
- управлінські інновації враховують: *оптимізацію процесів* (модернізацію організаційних структур та управлінських технологій), *кваліфікацію кадрів* (навчання державних службовців), *нові моделі управління* (застосування нових моделей – публічний менеджмент, мережеве управління тощо).

Отже, інновації в державному управлінні мають різні форми. Прикладом форм можна зазначити: *технологічні інновації* які використовують штучний інтелект для автоматизації рутинних задач; *соціальні інновації* – спрямовані на покращення взаємодії між державою та громадянами.

Отже, державне управління являється складною системою органів, які націлені на гарантування стабільності, розвитку та благополуччя суспільства. Відповідно до цього необхідне постійне вдосконалення та адаптація до умов, що змінюються. Проте, інновації в системі державного управління надають можливість ефективно реагувати на виклики сучасності. У час швидкого розвитку інформаційних технологій відбувається цифрова пов'язаність світу та збільшення обсягів даних, які відкривають нові можливості для ефективного управління державними ресурсами та надання послуг громадянам. Користування сучасними інформаційними системами дозволяють здійснювати аналіз великих даних, розробляти електронні державні сервіси, що суттєво оптимізують процеси ухвалення рішень та роблять державні органи відкритішими та більш доступними для громадян.

Україна прагне стати сучасною, цифровою, економічно розвиненою державою, орієнтованою на сервіс і планує демонструвати високі стандарти прозорості, відкритості та відсутності корупції. А задля досягнення даної мети систематично впроваджує відповідні нормативно-правові акти, імплементує законодавство Європейського Союзу до національного законодавства.

Однією з основних інновацій є цифрова трансформація, яка суттєво впливає на функціонування сучасного суспільства. Тобто, інтенсивне впровадження інформаційних технологій в усі галузі публічного управління, оптимізації процедур управління, поліпшення якості послуг які надаються, збільшення прозорості і відповідальності державних службовців перед громадянами. Використання цифрових технологій забезпечують зручність та ефективність взаємодії громадян і бізнесу з державними органами надають можливість знизити корупційні ризики.

Ще однією інновацією теперішнього часу є відкриті дані. Які допомагають оприлюднити дані органів державної влади для вільного користування громадськістю дозволяють підвищити прозорість діяльності органів влади, збільшити довіру до влади, сприяти прийняттю найбільш обґрунтованих та дієвих рішень. Таким чином, впровадження інновацій у наданні послуг громадянам створюючи інтегровані багатофункціональні центри для отримання різноманітних адміністративних послуг в одному місці є оптимальним рішенням та зручним для громадян.

Розвиток інноваційного підходу «держава як платформа» створена із окремих баз даних і реєстрів державних органів які інтегровані в єдину екосистему, яка надає доступ до необхідної інформації через уніфіковані програмні інтерфейси. Наприклад, онлайн-сервіс «Дія», який надає користувачам доступ до багатьох державних послуг таких як сплата податків, отримання державних дозволів, реєстрація бізнесу, доступ до особистої інформації. Таким чином, впроваджені електронні портали надають інформацію про права, обов'язки та переваги, а також виконують різноманітні адміністративні процедури і не потребують особистого відвідування громадянами офісів державних органів, що значно зменшує часові витрати і поліпшує зручність спілкування з органами влади. Отже, нововведення у системі державного управління направлені на вдосконалення внутрішніх процесів та на підвищення ефективності за допомогою електронного документообігу, використання хмарних технологій, роботизації та автоматизації рутинних завдань.

Також, важливим напрямком інновацій є вдосконалення процесу аналізу даних та здійснення прогнозів у процесі прийняття обґрунтованих управлінських рішень з застосуванням аналітики, використанням технологій ШІ та машинного навчання.

Ще одним важливим напрямком є відкрите урядування – адже застосування громадськості у виробленні та прийнятті публічних рішень які відбуваються за допомогою громадських консультацій, електронних петицій, громадських рад тощо сприяють зворотньому зв'язку населення та дозволяє

державним управлінням дізнаватись про реакцію та побажання населення, що, в свою чергу, підвищує довіру до влади та робить політику більш легітимною.

Особливої уваги приділяється використанню штучного інтелекту, який надає нові можливості в процесах оптимізації публічних рішень, формує покращення державних програм, сприяє аналізу даних для автоматизації процесів та поліпшення взаємодії між державою та громадянами, відбувається вдосконалення прогнозів та планів, сприяє обробці великих об'ємів даних для проведення автоматизації спілкування з громадянами через чат-боти, для проведення аналізу звернень та заяв. Таким чином, використання ШІ в державному управлінні є доволі важливим інструментом для оптимізації процесів та поліпшення якості послуг, для підвищення ефективності прийняття рішень, що значно може покращити якість життя громадян та сприяти прогресу усього суспільства.

У час розвитку цифровізації та переходу на онлайн сервіси значної уваги потребує кібербезпека яка є технічним комплексом організаційних заходів спрямованих на захист комп'ютерних систем, мереж, даних та інформації від неправомірного доступу та можливості витоків інформації, її знищення або заміни. Адже, належний рівень кібербезпеки вимагає від держави опрацювання стратегій і нормативно-правових основ. Де, держава розробляє закони та стандарти, що регулюють оброблення та захист інформації, проводить аудити та перевірки систем безпеки. Враховуючи постійні ускладнення кіберзагроз і постійній появі технічних інновацій, кібербезпека має особливе значення для державного управління та вимагає постійного вдосконалення та оновлення стратегій та методів кібербезпеки, забезпечуючи необхідний захист інформації та комп'ютерних систем від загроз.

Інновації управлінської діяльності потрібні органам державної влади для більш ефективного вирішення викликів сучасності, що постійно вимагають вдосконалення та оновлення підходів до публічного управління, вимагає впровадження передових технологій та врахування інтересів усіх учасників процесу. Адже, інноваційні підходи в державному управлінні це складний і

багатовимірний процес, що сприяє вдосконаленню структур та методів державного управління, призводить до поліпшення якості життя, ефективності державних служб, зміцнення довіри громадян до органів влади та державних службовців. Отже, інновації в державному управлінні мають комплексне стратегічне завдання.

Висновки до розділу 2:

Державне управління в Україні вимагає постійного вдосконалення та пристосування до швидко змінюваних умов, щоб забезпечувати стабільність, розвиток та гарантії безпеки суспільству. Використання інноваційних підходів, новітніх технологій під час реформування та модернізації державного управління сприяють підвищенню прозорості, підзвітності та ефективності діяльності органів державної влади. Що, в свою чергу, вимагає відповідної кваліфікації кадрів державного управління та необхідність розробляти відповідні програми навчання і підвищення кваліфікації державних службовців задля покращення рівня їх цифрової обізнаності і компетентності та отримання навичок використання інноваційних механізмів управління.

1. Проаналізувавши напрями трансформації системи державного управління в Україні в умовах глобальних та євроінтеграційних вимірів можна зазначити, що основоположним фактором трансформації системи державного управління є адаптування до європейських стандартів. Адже, трансформація охоплює діяльність всіх гілок влади і всіх рівнів управління, передбачає імплементацію принципів прозорості, підзвітності, ефективності та орієнтації на потреби громадян. Важливу роль в процесах реформування відіграє нормативно-правове забезпечення та концепція децентралізації, що довела свою ефективність.

Одним із основних викликів державного управління є недостатня узгодженість комунікацій між органами влади та суспільством, відсутність достатньої кількості кваліфікованих кадрів, корупційні ризики та повільна

адаптація до європейських стандартів. У період проведення трансформацій надзвичайно важливим є застосування моделей інтегрованого підходу, який надає можливість використовувати національні особливості, найкращі міжнародні практики та сучасні виклики у поєднанні технологічних рішень з розвитком людського капіталу, що формують підґрунтя для впровадження змін.

Можна зазначити, що у процесі реформи децентралізації відбуваються процеси змін, які впливають на відповідальність влади, розвиток людського потенціалу, консолідації суспільства, покращенню якості надання державних і громадських послуг, вирішенню економічних, правових, політичних та етнічних проблем.

2. Під час оцінки інституційної складової модернізації державного управління в Україні відповідно до європейських стандартів було визначено, що вона включає реформування правової бази, оптимізацію організаційної структури, модернізацію системи державної служби та впровадження нових принципів управління, таких як децентралізація влади, залучення громадян, використання ринкових механізмів, орієнтація на отримання результату. Інституційна складова передбачає: оновлення законодавства для створення сучасної правової основи, оптимізацію структури органів державної влади заради уникнення дублювання функцій між органами влади та підвищення їх ефективності та координування дій, реформування системи набору державних службовців, їх навчання та підвищення кваліфікації, сприяння залученню громадян до процесу прийняття рішень, використання ринкових підходів та механізмів для підвищення ефективності надання адміністративних послуг, впровадження інноваційних підходів до вирішення складних суспільних проблем та інституційне забезпечення державного управління, фінансову діяльність при якій державні органи зможуть не лише витратити, але й заробляти для подальшого забезпечення державної служби, що сприятиме належному функціонуванню суспільства. Для цього необхідною умовою є інституційна підтримка.

Таким чином, приведення законодавства та нормативно-правової бази України до стандартів Європейського Союзу відбувається у відповідності із міжнародними рекомендаціями від OECD/SIGMA відіграє основоположну роль у підготовці країн-кандидатів до вступу до ЄС та підтримці реформи державного управління.

Відповідно до цього, в Україні було започатковано впровадження європейських інструментів інституційної розбудови таких як: програма Twinning, TAIEХ та ініціатива «Східне партнерство». Дані програми впроваджувалися у різні сфери державного управління та впроваджували експертну допомогу у розробленні, перегляді та вдосконаленні існуючого законодавства; у вирішенні питань розвитку та інтеграції виконуючи обмін інформацією стосовно законодавства ЄС та національного законодавства, інституційної практики та тісного співробітництва з країнами-членами ЄС. А ініціатива «Східне партнерство» надало додаткове фінансування на реалізацію програми Всеохоплюючої інституційної розбудови відповідно до Європейської політики сусідства, що мало підтримку України у проведенні реформ державного управління.

Отже, Україна ефективно використовувала інструменти інституційного розвитку та залишається лідером серед країн Європейського інструменту сусідства та партнерства щодо їх використання. А накопичений позитивний досвід з питань упровадження даних інструментів інституційної розбудови сприяли впровадженню нової Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом по забезпеченню реформування системи державного управління з урахуванням європейських стандартів доброго врядування. Все це надає змогу нашій державі здійснювати правову модернізацію нашої країни та продовжувати проведення реформ і сприяти побудові спроможної сервісної та цифрової держави, яка здатна гарантувати захист інтересів громадян і соціально-економічну стабільність, що забезпечить високий рівень якості життя громадян.

3. Виявивши підходи та напрямки інновацій як складової модернізації державного управління, здійснивши характеристику інновацій як складової

модернізації було виявлено, що інновації передбачають цифрову трансформацію, технологічні та управлінські інновації і мають різні підходи до їх визначення: сервісні інновації, інновації процесів, інновації в управлінні, системні та соціальні інновації тощо. Таким чином, інновації створюють можливість для ефективного реагування на виклики сучасності особливо у час швидкого розвитку інформаційних технологій коли відбувається цифрова пов'язаність світу та збільшення обсягів даних, що безпосередньо впливають на розширення нових можливостей для ефективного управління державними ресурсами та надання послуг громадян.

Україна прагне стати сучасною, цифровою, економічно розвиненою державою, яка орієнтована на сервіс і планує створити високі стандарти прозорості, відкритості та продемонструвати відсутність корупції. Для виконання цієї мети систематично впроваджуються необхідні нормативно-правові акти, імплементується законодавство ЄС до національного законодавства України. До інновацій які використовуються в системі державного управління відносять: цифрову трансформацію, яка впливає на функціонування сучасного суспільства, інтенсивне впровадження інформаційних технологій в усі галузі публічного управління для оптимізації процедур управління, поліпшення якості послуг що надаються, збільшення прозорості і підзвітності державних службовців перед громадянами; відкриті дані, які сприяють оприлюдненню даних органів державної влади для вільного користування громадськістю та завдяки цьому дозволяє підвищити прозорість діяльності органів влади, посилити довіру до влади та сприяти прийняттю найбільш обґрунтованих та дієвих рішень; інноваційний підхід «держава як платформа» створює інтеграцію всіх окремих баз даних і реєстрів державних органів у єдину екосистему, що дозволяє отримати доступ до необхідної інформації через уніфіковані програмні інтерфейси; вдосконалення процесу аналізу даних та створення прогнозів для прийняття управлінських рішень з використанням прогнозової аналітики при використанні технологій штучного інтелекту та машинного навчання; відкрите урядування сприяє залученню громадян до процесів прийняття публічних рішень

через громадські консультації, електронні петиції, громадські ради сприяють зворотньому зв'язку від населення та дозволяє державним службовцям дізнаватись про реакцію та побажання населення; використання штучного інтелекту, що відкриває нові можливості для оптимального ухвалення публічних рішень, підвищення ефективності державних програм, аналізу великих баз даних, для автоматизації процесів та поліпшення взаємодії між державою та громадянами. Державне регулювання інноваційної діяльності здійснюється уповноваженими органами для задоволення соціально-економічних потреб суспільства.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

3.1. Проблемні аспекти реформування системи державного управління в Україні

Реформування державного управління є найважливішою трансформацією, яка передбачає комплексні та якісні зміни усіх сфер державного управління, а рівень ефективності системи державного управління має вагомий вплив на формування основ демократичного врядування, що ґрунтується на принципах правової держави.

Реформування державного управління в Україні відбувається не еволюційним шляхом, а так би мовити у турборежимі – як реакція на внутрішні та зовнішні виклики, що ускладнені негативними наслідками демографічної кризи, економічної нестабільності, руйнування економічної і соціальної інфраструктури.

Підвищенням дієвості впровадження євроінтеграції в Україні відбулося завдяки збільшенню співробітництва вітчизняних систем з міжнародними організаціями та європейськими експертами. Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту ОЕСР/SIGMA є одним із престижніших аналітичних центрів ЄС, який було започатковано ще у 1992 році за ініціативи Організації економічного співробітництва та розвитку, а також ЄС. Програма SIGMA підтримує реформи державного управління та розвиток потенціалу органів державного управління. Згідно до обраного Україною євроінтеграційного вектору нашої державі надавалася експертна допомога ЄС для виконання вимог для країн-кандидатів у члени ЄС [43, с. 31].

Експертами програми SIGMA у 2017 році було підготовлено видання «Принципи державного управління», де пропонувалося розглянути досвід співробітництва України із SIGMA, зміст принципів її державного управління, розроблених експертами аби визначити напрямки подальшої модернізації

державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. В межах Програми допомога країнам Центрально-Східної Європи надається у вигляді консультування з питань будування політики, фінансового контролю, зовнішнього аудиту та розвитку державної служби. Обговорення Європейською Комісією та програмою ОЕСР/SIGMA спільно з Національним агентством України з питань державної служби та Центром адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу прогресу у реформуванні державного управління України, завдань та викликів, що лежать перед нашою країною в цьому процесі. Дане обговорення стало початком повної і глибокої оцінки стану справ у системі державного управління за участі Програми SIGMA. Відповідно до отриманих результатів оцінки створювалися короткострокові та середньострокові рекомендації для результативного планування реформи державного управління на наступні п'ять років [43, с. 31].

Принципи державного управління є основою держави, їх перелік сформульований в документі SIGMA було покладено в основу модернізації державної служби та управління людськими ресурсами нашої країни.

Ці принципи є основними та вказують на направлення для подальшої модернізації державної служби України і управління людськими ресурсами. Відповідно до результатів оцінки SIGMA державного управління та державної служби й управління людськими ресурсами було оновлено завдання та заходи Стратегії реформування державного управління України. Відповідно з цим, для визначення оцінки SIGMA застосовує не інституційний підхід, а саме системний при якому відбувається оцінювання не відокремлених частин горизонтальних урядових систем адміністративного управління, а результат їх діяльності та узгодженість їхніх дій. Дана оцінка не обмежується центральним відомством – вона захоплює усе управління.

Реформування державного управління в Україні було започатковано ще у 1998 році адміністративною реформою стосовно нормативно-правового регулювання феномену системи публічної влади. Відтоді приймалися стратегії

які прямо чи опосередковано передбачали реформування державного управління, серед них:

- Стратегія реформування системи державної служби в Україні, затверджена Указом Президента України від 14 квітня 2000 року № 599.
- Стратегія Сталого розвитку «Україна-2020», затверджена Указом Президента України від 12 січня 2000 року № 5.
- Стратегія реформування державного управління України на 2017-2021 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474.
- Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831.
- Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року, затверджені Указом Президента України від 30 вересня 2019 року №722 [44, с. 200].

Проведення реформи державного управління розпочалось разом із прийняттям Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII (у редакції від 07.09.2025р.) та схваленням Стратегії реформування державного управління України на 2017-2021 роки. Дана стратегія була успішно виконана на 57%.

В Україні продовжується реформування державного управління відповідно до прийнятої Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки [40] та з 2022 року розпочалось ще й реформування системи управління державними фінансами згідно Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки [45]. Ці обидві стратегії є взаємоузгодженими та доповнюють одна одну, а також охоплюють всі сфери державного управління та визначені Принципами SIGMA (табл. 3.1) і упроваджуються відповідно до планів заходів [46, с. 10].

Таблиця 3.1

Структура принципів державного управління

Тематичні сфери	Основні цінності
Стратегія державного управління	забезпечення стратегічного планування та лідерство для гнучкого, інноваційного та постійного вдосконалення державного управління, здатного реагувати на нові виклики.
Формування і координування політики	гарантії, що політика та бюджети узгоджені, ефективно плануються, узгоджуються всім урядом, впроваджуються, контролюються та оцінюються відповідно до чітко визначених цілей політики. Міністерства розробляють узгоджену державну політику в рамках відкритого, заснованого на широкій участі процесу, спираючись на обґрунтовані факти та аналіз.
Державна служба управління людськими ресурсами та	Державні службовці діють професійно, порядно та нейтрально. Їх набирають і просувають по службі на основі заслуг і рівних можливостей, і для ефективного виконання своїх завдань вони мають відповідні компетенції.
Організація, підзвітність та нагляд	Організація державного управління є ефективною та дієвою на всіх рівнях державного управління. Органи державного управління є відкритими і прозорими та застосовують чітко визначені внутрішні та зовнішні механізми підзвітності. Сильні наглядові органи захищають права громадян та інтереси суспільства.
Надання послуг та цифровізація	Органи державного управління ставлять користувачів у центр уваги і надають високоякісні та легкодоступні послуги онлайн і особисто усім особам і підприємствам. Цифровізація дає змогу приймати рішення на основі даних, уможливорює ефективні та дієві процеси, а також високоякісні та доступні послуги.
Управління державними фінансами	Органи державного управління планують та управляють державними фінансами, щоб забезпечити їх сталість і прозорість і уможливити досягнення цілей політики. Механізми контролю, закупівель і нагляду діють для забезпечення ощадливого, ефективного та результативного використання державних ресурсів, які розподіляться на всіх рівнях державного управління.

Джерело: сформовано автором на основі [46, с. 10]

Станом на грудень 2025 року здійснення плану заходів Стратегії реформування державного управління виконано на 85% (28 заходів виконано), до виконання залишилося 5 заходів, що складають 15% від загального об'єму запланованих заходів. Проведення плану заходів Стратегії реформування системи управління державними фінансами має 89 виконаних заходів, що складає 86% та містить 14 заходів ще у виконанні, що складає 14%. Проте ці заходи зазначено без урахування тих заходів, строк яких ще не настав та тих, здійснення яких, було призупинено у відповідності до дії воєнного стану [47].

Програма ОЕСР/SIGMA проводила оцінку прогресу державного реформування України досягнутого у 2018, 2021 та 2023 році (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оцінка досягнутого прогресу у 2018, 2021 та 2023 році

	2018	2021	2023
Стратегічні засади	1.5	1.5	3.0
Формування і координація політики	2.5	2.6	2.6
Державна служба та управління людськими ресурсами	2.8	2.4	2.1
Підзвітність	2.8	3.4	3.2
Надання послуг	1.5	4.3	4.5
Управління державними фінансами	Не визначалось	2.9	2.8
Управління бюджетом, внутрішній аудит та контроль	Не визначалось	2.9	2.8
Публічні закупівлі	Не визначалось	3.2	3.0
Зовнішній аудит	Не визначалось	2.5	2.5

Джерело: сформовано автором на основі [47]

Отже, в умовах реалізації завдань розвитку держави потрібна нова концепція публічного управління, яка повинна базуватись на конституційних принципах нашої держави, концепції багаторівневого управління властивій сучасній територіальній організації влади.

Необхідною умовою для переговорного процесу з ЄС була потрібна підготовка проєкту дорожньої карти реформи державного управління, яка повинна містити загальні зобов'язання України щодо проведення реформ у відповідних галузях державного управління, чіткий графік та ключові кроки. Опрацювання Дорожньої карти проводилося на основі змістовних консультацій з усіма заінтересованими сторонами до яких входила і громадськість. Основними документами на яких ґрунтується Дорожня карта є: Рекомендації Європейської Комісії (представлені у Звіті про результати скринінгу); Рекомендації Європейської Комісії (представлені у Звіті про прогрес України в рамках Пакета розширення Європейського Союзу 2024 року) та План України (Ukraine Facility).

Проте в Дорожній карті будуть відображатись ключові пріоритети України в реформі державного управління (табл. 3.3) [47].

Таблиця 3.3

Пріоритети дорожньої карти

Формування і координація політики	Посилення координації та співпраці між Урядом та Парламентом у підготовці законодавства та покращення внеску Уряду у законодавчий процес; вдосконалення системи координації євроінтеграційної політики
Державна служба та управління людськими ресурсами	Відновлення конкурсного відбору на посади державної служби на основі заслуг; продовження реформи оплати праці державних службовців
Організація, підзвітність, нагляд	Впровадження Закону України «Про адміністративну процедуру» без винятків щодо сфери дії; завершення реформи міністерств, зокрема шляхом впровадження уніфікованої організаційної структури та оптимізації робочих процесів
Надання послуг та цифровізація	Подальша цифровізація адміністративних та інших публічних послуг; підвищення рівня доступності та якості надання адміністративних послуг; приведення національного законодавства у відповідність до <i>acquisitions</i> ЄС
Управління державними фінансами	Підвищення рівня прозорості та підзвітності в управлінні державними фінансами; підвищення ефективності розподілу ресурсів на рівні формування державної політики

Джерело: сформовано автором на основі [47]

Отже, Дорожня карта є законодавчим забезпеченням виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [48] містить пріоритетні законопроекти у сфері європейської інтеграції.

Потреба у запровадженні удосконаленого публічного управління спровокувало поштовх для проведення реформи органів виконавчої влади у відповідності до децентралізації. Необхідністю для проведення реформ місцевого самоврядування та територіальної організації влади слугувала державна політика України стосовно інтеграції до Європейського Союзу. Законодавчою основою у створенні місцевих державних адміністрацій було започатковано Конституцією України 1996 року та Законом України «Про місцеві державні адміністрації» 1999 року. Ця законодавча основа забезпечувала централізований контроль над регіонами для ефективного управління на місцях, місцеві адміністрації планувалось зробити інструментом для забезпечення вертикалі влади, через яку б реалізовувалась політика на місцях. З того часу було багато спроб впровадити децентралізацію влади в Україні. 2015 рік

ознаменувався появою схваленої Стратегії реформування державного адміністрування України на 2016-2020 роки відповідно до якої створювалося розширення владних повноважень органам місцевого самоврядування. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки надавала право на міжбюджетні відносини, розмежовувала податки та збори між різними рівнями бюджетів. Наступним досягненням було створення інфраструктурної субвенції за допомогою якої надавались грантові підтримки новоствореним громадам [49, с. 39]. Але разом із цим виникали і проблеми та суперечності до яких відносились: не дієве спілкування між владою та громадянами, яка сприяла появі інформаційного вакууму на місцях; надання спроможності утворених громад; неузгодженість обов'язків між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади, а також неузгодженість функцій та обов'язків між місцевими радами об'єднаних територіальних громад (ОТГ) та районними державними адміністраціями (РДА) і районними радами; низька кваліфікаційна якість кадрового складу; зіткнення із проблемами неефективного використання фінансових ресурсів [50, с. 25-29].

У процесі реформи децентралізації влади в Україні основоположним питанням залишається чітке відокремлення обов'язків між центральною та місцевою владою.

Цифрова трансформація управлінських процесів – важлива складова сучасних реформ. Завдяки впровадженню інноваційних технологій для оптимізації роботи державних органів впроваджувалися рішення стосовно удосконалення процедури надання послуг та підвищення прозорості державного управління виникає потреба у кваліфікованих кадрах із достатнім рівнем цифрових навичок. Важливим є поєднання технологічних рішень із розвитком людського капіталу. Проте і досі існує дефіцит працівників державних служб, які отримали достатній рівень цифрових навиків, що спричиняє уповільнення для впровадження сучасних рішень. Вирішенням даної проблеми вбачаю проведення професійного навчання з урахуванням новітніх цифрових навичок, необхідних для подальшого впровадження сучасних рішень, а також поступово додавати до

колективів державних службовців молодих спеціалістів які більш орієнтовані на цифрові технології, щоб вони переймали практичний досвід державних службовців та поєднували із своїми знаннями цифрової компетентності.

Ще однією вагомою проблемою є призупинення на період дії воєнного стану конкурсних процедур на посади державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Вважаю, що ця проблема повинна вирішуватись у відповідності із Стратегією реформування державного управління, що дозволить надалі проводити ефективні реформи сфери публічної влади нашої держави. Бо саме дієва політика має поєднувати адміністративні, організаційні, функціональні та галузеві індикатори. При цьому надмірна деталізація технічних питань цифровізації управління не повинна бути метою – адже це є засобом реформування.

Бажано, щоб сучасна стратегія реформування державного управління була здатна створити новітню модель організації публічної влади щодо надання безпеки держави, правопорядку, управління державними справами, надання публічних послуг, територіального розвитку у контексті принципів регіональної політики, побудови реального децентралізованого місцевого самоврядування. Результатом реформування має виступати напрацювання нової моделі публічної служби в Україні бо базовий Закон України «Про державну службу» не забезпечує інституційне визначення понять патронатної служби та перебування на політичних посадах, а також не вирішує питання спеціальних видів державної служби.

3.2. Можливість адаптації досвіду європейських країн по реалізації заходів модернізації системи державного управління в Україні

Становлення нашої держави відбувається у відповідності з сучасними світовими тенденціями щодо розвитку демократичного врядування та інтегрування до європейського адміністративного простору, орієнтування на

підвищення якості державних послуг. Адже, історичний шлях державного управління європейських країн вказує на якісні зміни у впровадженні демократії, відкритості влади та її прозорості в публічній сфері, дієвості принципу професіоналізму державної служби.

Нині інформаційне суспільство викликає появу нових способів та концепцій управління і, відповідно до цього, потрібна спільно розроблена концепція оптимізації стратегічної взаємодії держави та громадянського суспільства. Для вироблення та впровадження власної вітчизняної концепції реформування системи державного управління важливим є аналіз сучасних наукових і практичних концепцій, що вивчають нові підходи до модернізації державного управління.

Значної уваги заслуговує концепція «governance» (врядування). Дана форма управління стала результатом інтерактивного соціально-політичного управління. Основний зміст концепції «governance» базується скоріш на горизонтальних, а не на вертикальних зв'язках між урядовими органами, інститутами громадянського суспільства та асоціаціями приватного бізнесу. Отже, «governance» відрізняється і від простого адміністрування, де джерелом політичних рішень є політичне керівництво, і від ринкової моделі, що акцентує увагу на торгівельній угоді, де кожен учасник налаштовується на максимізацію своєї вигоди.

Характеризуючи дану концепцію виділяють наступні ознаки:

1. Державне (публічне) управління розглядається як функція загальної координації, здійснювати яку покликані не тільки професіонали-керівники, але й структури та громадянське суспільство.

2. Державні справи, державні органи та організації стають публічними та відкритими для громадського обговорення, яка стає важливим ресурсом опрацювання політико управлінських рішень.

3. Здійснення політичних і організаційно-управлінських рішень має прагнення до досягнення загального добра, спільного інтересу, які визначаються

і державою, і громадськістю; вираження спільного інтересу ніхто не має права узурпувати.

4. Державне управління як управління державними та громадськими справами дістає оцінки не тільки завдяки поглядам прагматичних критеріїв ефективності, але й застосовує політико-моральні критерії, де етичний кодекс стає важливою складовою оцінки управлінської діяльності.

5. Процес політико-управлінської діяльності вибирає нові форми та механізми такі, як громадська експертиза, громадські форуми, державно-громадські комісії тощо.

Узагальнюючи зміст терміну «governance» має декілька контекстів вживання даного терміну, наприклад, як: мінімальне втручання держави; корпоративне управління; новий державний менеджмент; «добре управління»; мережа, що самоорганізується.

Концепція політичних мереж створюється на фундаментальних позиціях: ідея, вірування, цінність, ідентичність, довіра які мають значення не тільки для політичних мереж, вони є конструктивними для логіки взаємодії між членами мережі. Приділяється увага до активної і усвідомленої взаємодії учасників, що формують політичний розвиток і брали участь у його виконанні.

Таким чином, концепція суспільно-політичних мереж змінює статус держави як найважливішого інституту, що виробляє, впроваджує та реалізує політику:

1) при мережевому підході держава і її системи є хоча й важливими проте лише одним із учасників виробництва політичних зв'язків на противагу ідеї домінантної ролі держави;

2) у концепції політичних мереж державні структури розглядаються як «зчеплені» з іншими учасниками політики та вимушені виступати в обмін своїм ресурсам з ними у противагу ідеї свободи держави в політиці;

3) мережевий підхід пропонує новий тип управління - «керівництво», «управління» (governance), загальна характеристика якого знайшла вираження у

формулі «управління без уряду» (governing without government) на противагу ідеї державного управління як ієрархічно організованої системи.

Значним напрямком модернізації державного управління є управління за участі соціальних проектів та державних програм. Тут соціальний проект розглядається як багатофункціональний механізм, що спрямовано на вирішення трьох основних завдань – взаємодію державних структур, комерційних і некомерційних організацій; інноваційні вирішення соціальних проблем; залучення додаткових джерел фінансування для надання соціальних послуг.

В системі державного управління України природною буде інтенсифікація викликів та запитів з боку суспільства щодо питання повноцінного залучення до управлінських процесів, зокрема, на місцевому рівні, серед представників громадськості, бізнесу і інших соціальних учасників.

Доволі ефективним інноваційним механізмом взаємодії органів влади та громадських організацій є соціальне партнерство, яке зазначає принцип соціальної взаємодії різних інститутів влади, бізнесу та громадськості, надає можливість соціальним учасникам вільно виказувати свої інтереси, знаходити цивілізовані способи їх гармонізації та реалізації в умовах ринкової економіки. У даний час соціальне партнерство характеризується як певна система управлінської діяльності на основі якості раціонального, рівноправного та добровільного вибору всіма сторонами рішень із врахуванням суспільних інтересів у досягненні суспільних благ, підвищення якості життя або зміцнення цілісності держави та формування відкритого громадянського суспільства.

Отже, досягти ефективного співробітництва між державними службовцями та організаціями недержавного сектору можливо завдяки організованій системі експертно-консультативних послуг, що надаються працівниками органів державної влади системам державного управління громадянам, організаціям та соціальним групам. До проблем, що заважають організаціям громадянського суспільства проводити успішні консультації з органами державної влади відносять низьку чисельність членів організацій, відсутність вмінь мобілізації широкої громадськості; правові механізми захисту

прав громадян та механізми участі у прийнятті рішень часто ігноруються владою; держава та місцевий бізнес поки ще не готові достатньо фінансувати системи громадянського суспільства; судова система України не гарантує доступу до правосуддя.

Узагальнюючи можна сказати, що ефективне консультування та експертне оцінювання є основними інструментами підготовки, прийняття та впровадження вивіренних та обґрунтованих професійних управлінських рішень державного управління.

Служба керування державою практично не містить посад, які передбачено для здійснення функцій організації роботи з існуючими громадськими організаціями або стимулювання створення нових організацій, які б в межах заданих повноважень узяли на себе відповідальність за суспільно корисні справи. Впроваджуючи в практику державної служби нові форми підтримки та використання творчої активності громадян, постійно підтримувати вимоги до свого професіоналізму та компетентності потребує підготовки нового типу державних службовців, які зможуть співпрацювати із недержавними організаціями та ефективно розробляти і впроваджувати інноваційні механізми управління.

Ще одним важливим напрямом оптимізації взаємодії громадського суспільства та держави є розробка та реалізація цільових освітніх програм з актуальних питань і перспективних технологій розвитку суспільства для навчання перспективних представників і державної влади, і громадського сектору. Це дозволить посилити публічну систему державного управління та сприяти поширеному залученню інститутів громадянського суспільства до розроблення, прийняття та впровадження державно-управлінських рішень і контролю за їх виконанням.

Отже, Україна має потребу у модернізації вітчизняної системи державного управління, формування моделі, що базуватиметься як на європейських стандартах так і на елементах сучасних світових тенденцій реформування

державно-управлінських систем з урахуванням національної специфіки суспільної трансформації.

Таким чином, при виробленні нової моделі державного управління в Україні пропонується взяти до уваги основні положення концепцій «governance» та «суспільно-політичних мереж» і адаптувати їх до вітчизняної національної специфіки. Також модернізація державного управління нашої держави вбачає впровадження світових технологій управління, а саме: управління за допомогою соціальних проектів та державних програм; механізми соціального партнерства; цільові освітні програми для підготовки нового типу державних службовців.

Модернізація державного управління бажано, щоб відбувалась разом із процесами відновлення промислових об'єктів України та приведенням їх до сучасних вимог, а також здійснювати розвиток різних секторів національної економіки. Для виконання цієї умови актуальними будуть принципи ощадливого виробництва (Lean Production) так, як вони сприяють впровадженню нових та ефективних методів управління ресурсами і процесами урядових структур. Даний принцип є комплексною соціально-технічною системою, яка спрямована на зменшення непродуктивних витрат та на постійне вдосконалення. Модернізація управління виробничими процесами з допомогою використання концепції ощадливого виробництва надає великі можливості у досягненні ефективності та сталого розвитку господарської діяльності. А при допомозі інноваційних технологій та нової парадигми управління є можливість здійснювати аналіз та оптимізацію виробничих процесів у режимі реального часу. Основними напрямками впровадження концепції ощадливого виробництва є: використання передових технологій (автоматизоване обладнання, штучний інтелект, аналітичні інструменти тощо); оптимізація ланцюгів постачання та використання ресурсів; активна співпраця з громадськими організаціями, науковими установами для обміну кращими практиками та знаннями. Впровадження даної концепції відіграють високий рівень професіоналізму управління, можливість використовувати сучасні концепції та інструменти стосовно підвищення ефективності виробництва, здійснювати навчання

персоналу підвищуючи його кваліфікацію та створюючи нові навички, необхідні для використання інновацій.

Досвід європейських країн щодо державної політики децентралізації влади, а саме перерозподілу повноважень між гілками влади, покращення відносин між громадянами і владою надасть змогу проаналізувати уряди цих країн та визначити які підходи можуть бути приміщені до наших реалій.

Так, наприклад, уряд Франції, організовуючи місцеву публічну владу, обрав шлях децентралізації. До проведених реформ Франція була централізованою державою. Проведені реформи 1992-1996 років (прийнято більше 40-ка законів, щодо децентралізації) створили умови для децентралізації влади та демократизації системи публічної адміністрації. Модернізація адміністративної системи була ціллю реформи, яка сприяла підвищенню здатності відповідати на щоденні потреби населення та сприяння реалізації місцевих проектів економічного розвитку. Уряд Франції намагався розпочати примусову територіальну реформу, спрямовану на злиття комун (муніципалітетів), але ця ідея була відкинута населенням та змогла трансформуватись у співробітництво територіальних громад. Задля вирішення проблеми фінансового забезпечення органів самоврядування застосовувалося злиття кількох дрібних комун в одну потужну і фінансово спроможну у вирішенні питань функціонування всіх служб місцевого самоврядування. А для здійснення функцій органів самоврядування застосовувалося співробітництво комун для вирішення певних спільних проблем. Проте, процес реформування адміністративно-територіальної структури ще не завершився. Про це свідчать спроби ліквідації рівня департаментів через наявні недоліки, такі як: неефективний розподіл компетенцій, значні витрати на утримання, перевантажена процедура прийняття рішень, неефективність втручання держави у місцеві справи [51, с. 103].

Отже, у відповідності з досвідом Франції відбувається висвітлення проблеми неефективності дій окремих ланок регіонального самоврядування та виникнення необхідності постійних змін для покращення діяльності місцевої влади. Хоча позитивним із досвіду Франції є можливість добровільно

об'єднуватись задля вирішення спільних проблем, що зменшує долучення держави у цей процес.

Модель місцевого самоврядування Швеції започатковано на принципах децентралізації та субсидіарності. Повноваження органів державної влади визначаються законодавчо, а решта питань віднесена до компетенції органів місцевого самоврядування. Представництво державної влади на місцях Швеція вирішила шляхом створення національних відомств та муніципальних утворень, які працюють на правах громадських об'єднань. Вони співпрацюють з урядом, розробляють спільні рекомендації з питань, що вирішуються на місцевому рівні. Але вони безпосередньо не впливають на рішення, хоча їх рекомендації, розроблені експертами та урядовцями, мають підтримку на місцевому рівні. Щодо внутрішнього контролю то він здійснюється виборними ревізорами, у яких є право на підписання договорів про аудит з незалежними аудиторськими конторами. І за результатами такого аудиту ревізори роблять висновки і рекомендації стосовно роботи адміністрації. Проте муніципальні збори за результатами незадовільного звіту можуть приймати рішення про звільнення посадових осіб із займаних посад. Такий контроль є важливий так, як держава практично не приймає участь у фінансовому контролі діяльності органів місцевого самоврядування, за винятком цільових державних фінансових дотацій органам місцевого самоврядування. Важливим елементом демократичного механізму захисту інтересів членів общин від незаконних дій органів влади є судовий контроль діяльності місцевого самоврядування. Будь-яка особа общини має право на оскарження рішення місцевих органів влади. Суд розглядає рішення органу лише на предмет законності, а не доцільності. Він скасовує незаконне рішення, але не має права замінити це рішення, оскільки це суперечить принципам самоврядування [51, с. 104].

Досвід Швеції доволі цікавий. Створення співпраці органів самоврядування та органів державної влади стверджується представництвом на місцях і виконання завдань та функцій покладених саме на них законом. Дуже цікавим є приклад внутрішнього взаємного контролю місцевого самоврядування,

що можна було б врахувати в Україні. Стосовно судового контролю я б наголосила, що рішення органів влади суд може лише скасувати, але в жодному разі не змінювати його бо його задача – перевірити законність такого рішення, а не його доцільність.

Реформування Латвії розпочалось одразу після відновлення незалежності. Прийнята концепція децентралізації включала три складові: юридичну, адміністративно-територіальну та фінансову реформи. Так як ці процеси були запуснені не одночасно то вони не принесли одразу бажаний результат. Політики Латвії не наважувались одразу проводити комплексну та всеохоплюючу реформу. Спочатку вони вважали за потрібне здійснити зміни у законодавстві про державну службу, здійснити реструктуризацію інституцій державного управління, вдосконалити політичне управління, запровадити процедури участі громадян у прийнятті управлінських рішень і лише потім прийматися за реалізацію адміністративно-територіальної реформи. При реалізації адміністративно-територіальної реформи запускалися механізми добровільного об'єднання волостей які не поспішали об'єднуватись. Відсутність жорстких критеріїв для об'єднання спровокувало небажання керівників місцевого самоврядування йти на компроміси заради майбутнього ефективного розвитку. Ще однією вадою було місцеве населення яке створювало спротив об'єднанню волостей та були проти адміністративно-територіального реформування. Відсутність сильної політичної волі стосовно проведення реформ – влада вважала за краще зволікати з реформуванням. Проте Парламентом Латвії було внесено зміни до законодавства та надали уряду можливість самостійного вирішення питання меж самоуправління [51, с. 104-105].

Приклад Латвії показує, що не завжди може бути добровільне об'єднання громад та призводити до очікуваних результатів. Тут значну роль відіграло застосування примусу, але це не доводить що тільки він може ефективно вплинути на об'єднання територій. Також урядом було здійснено стимулювання громад до об'єднання та заохочення їх до цього. Стимулювання та заохочення громад повинні бути не основою для початку впровадження реформування.

Приклад Латвії вважаю корисним не для обрання їх методу для втілення, а лише для визначення слабких сторін при впровадженні реформування, а також як індикатор помилкових рішень та їх наслідків.

Отже, проведення реформ децентралізації в європейських країнах доволі різноманітний та унікальний, що відображає специфіку розвитку конкретної держави. У відповідності з цим, вважаю недоцільним пропонувати повне впровадження зарубіжного досвіду у тому вигляді, який використовувався європейськими країнами. Кожна держава йшла своїм шляхом та шукала підходи реформування саме притаманні їй, тому корисним для нас може бути огляд ситуацій з якими вони мали справу, які приймали рішення для владнання проблем та які були наслідки і від яких факторів вони залежали.

3.3. Рекомендації щодо удосконалення системи державного управління в умовах євроінтеграційних процесів

Україна досягла значних успіхів у реформуванні системи державного управління. За час проведення реформ було впроваджено велику низку законів та законодавчих актів які узгоджували дії уряду, формували їх взаємодію, поліпшували надання послуг громадянам та наближали законодавство України до стандартів ЄС. Згідно зі стратегіями реформування державного управління здійснювалося як удосконалення нашої системи державного управління. Серед пріоритетних напрямків Стратегії реформування державного управління на 2022-2025 роки визначалося про формування професійної, політично нейтральної публічної служби, яка орієнтується на інтереси громадян; формування зручної адміністративної процедури для громадян та бізнесу у наданні послуг високої якості; розбудову ефективних та підзвітних громадянам інституцій державної влади, які формують та успішно реалізують державну політику для сталого розвитку держави.

Отже, для удосконалення професійної публічної служби та управління персоналом є необхідним продовжувати розбудову професійної, доброчесної, політично нейтральної державної служби та служби місцевого самоврядування у контексті спрямування їх діяльності на захист інтересів громадян.

Одним із важливих напрямків є спрямування на розбудову професійної та доброчесної державної служби, удосконалення конкурсної процедури на зайняття посад державної служби, процедур просування та звільнення. Тому є необхідним подальше доопрацювання проєкту Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби». Оновлення процедури проведення конкурсу, має передбачати спрощення бюрократичних процедур, впровадження новітніх систем оцінювання професійних можливостей кандидатів на посади державної служби.

Впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) в державних органах, що сприяє оцифруванню кадрових процесів та підвищення прозорості та ефективності прийняття рішень створює умови для розвитку людських ресурсів та поширення інформації стосовно можливостей долучення на публічну службу. Події останніх років (цифровізація процесів управління, зміна вимог до робочих процесів державних службовців, воєнні дії) стали причиною плинності кадрів державної служби. Тому розвиток людських ресурсів сприятиме врегулюванню проблеми плинності кадрів державної служби та допоможе наповнити систему державного управління достатньою кількістю кваліфікованих кадрів. А продовження проведення навчання державних службовців для підвищення їх професійної кваліфікації надасть змогу не лише зберегти робочі кадри, але й удосконалити процес управління державної служби та модернізувати державне управління всієї країни. Адже оптимізація робочих процесів, інформаційне забезпечення та координація сприятимуть зміцненню інституційної спроможності державного управління та покращенню якості послуг, що надаються громадянам. Що, в свою чергу, побудує довіру до держави та сприятиме належній комунікації громадян із владою, сприятиме залученню

громадян до управлінських процесів і тим самим покращить процес реформування.

Важливим елементом євроінтеграційних процесів є готовність ефективно співпрацювати з громадянами. Для вирішення цього питання прийнято проєкт Закону України «Про звернення», який спрямовано на удосконалення законодавства про звернення та приведення законодавчих актів у відповідність до Закону України «Про адміністративну процедуру». Приведення цих законодавчих актів у відповідність сприятиме чіткому розмежуванню між зверненнями, що вирішуватимуться згідно Закону України «Про адміністративну процедуру» та зверненнями, які розглядатимуться у відповідності Закону України «Про звернення».

Для виконання умов реформи децентралізації влади, яка передбачає плідну співпрацю органів державної влади та громадян було опрацьовано стандарти взаємодії між державою та громадянами під час прийняття рішень державними службовцями та можливості обговорення питань, які стосуються державної і місцевої політики, що сприяє підвищенню довіри до ухвалених рішень внесено до Закону України «Про публічні консультації», який було прийнято у червні 2024 року та, який набуде чинності через 12 місяців після припинення або скасування воєнного стану. Цей закон встановлює стандарти участі громадськості в ухваленні рішень та передбачає створення єдиної онлайн-платформи і слугуватиме для підвищення прозорості, довіри до влади і залучення громадян до управлінських процесів. Отже, пропоную продовжувати роботи по створенню онлайн-платформ аби була можливість її використання одразу після настання чинності цього закону.

У відповідності до реформи децентралізації влади було ліквідовано адміністративні центри районів при райдержадміністраціях та створено центри надання адміністративних послуг міськими, селищними радами у населених пунктах - адміністративних центрах районів. Але залишається проблемою розмежування обов'язків та повноважень між адміністративними центрами та районними адміністраціями, тому є необхідним опрацювати відмінності цих

структур та закріпити їх повноваження на законодавчому рівні, що дасть змогу орієнтувати громадян, підприємств та організацій стосовно їх звернень та вирішень необхідних для них питань. На мою думку, це сприятиме скороченню витрат часу на визначення місця для необхідних звернень та задоволенню суб'єктів звернення, якісному наданню адміністративних послуг та впливатиме на кращі результати оцінок рівня задоволеності суб'єктів звернення, які потім використовуються для визначення індексів при оцінці досягнень нашої країни у реформуванні та євроінтеграції.

На сьогодні ще залишаються актуальними виклики, пов'язані з координацією державних органів у формуванні політик, у забезпеченні стратегічного планування роботи Уряду, консультування керівників Уряду стосовно якості та змісту політик. Тому буде слушним запропонувати переглянути систему управління питаннями, що пов'язані з європейською інтеграцією та мають за мету забезпечити ефективну координацію в межах Секретаріату Кабінету Міністрів України (СКМУ) та між іншими інституціями та їх спроможності справлятися зі збільшеним обсягом роботи. Також є необхідним уточнити стратегічну та технічну роль євроінтеграційного органу секретаріату Кабінету Міністрів України та Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції (УОКЄЄІ) стосовно загальної системи центру уряду (ЦУ) і забезпечити його повне укомплектування кадрами та організувати належне керівництво. Необхідно встановити керівні принципи для розроблення й моніторингу галузевих стратегій та опрацювати процедуру перевірки якості центру уряду.

У відповідності з цим є необхідним подальше опрацювання проєкту Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо організації діяльності Кабінету Міністрів України та центральних органів виконавчої влади». Це сприятиме удосконаленню роботи цих органів та визначить їх стратегічну роль і розмежує їх обов'язки.

Так, як у відповідності до реформування державного управління, яким займається Координаційна рада, було представлено вдосконалену типову

структуру апарату міністерства то є необхідним поновити створення у структурі апарату міністерств утворення директоратів для формування державної політики в усіх сферах, за які ці міністерства несуть відповідальність. Це надасть змогу вдосконалити стратегічне планування нашої країни та сприятиме забезпеченню ефективного впровадження європейської інтеграції.

Для виконання умов реформи цифровізації та подальшої можливості забезпечення надання електронних державних послуг та проведення електронних виборів (у майбутньому) необхідною умовою є забезпечення достатньої кількості інформаційно-телекомунікаційних систем серед усього населення країни (також серед віддалених невеликих населених пунктів) та інтегрувати ці системи до інтегрованої системи електронної ідентифікації нашої країни, що забезпечить доступ до електронних послуг, які надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, юридичними особами та фізичними особами-підприємцями. А також надасть можливості використання їх сервісів та електронного документообігу. Проте ще одним, доволі важливим в інтеграції електронної ідентифікації є можливість уникнути великих фінансових витрат на проведення все державних (і не тільки) виборів та мінімізує можливість фальсифікації результатів виборів. Для цього вбачаю необхідним спочатку заздалегідь організувати та провести «пробні» всенародні вибори для отримання практичних навиків громадян та перевірки роботи необхідної системи. Це дасть змогу виявити та владнати більшість непередбачених проблем і помилок до вирішального етапу, який має бути незаперечним, справедливим, не корумпованим та результативним. «Пробні» вибори сприятимуть не лише визначенню технічних помилок та проблем системи, але й виявить труднощі з якими можуть зіткнутися громадяни, особливо віддалених регіонів у яких рівень пізнання електронної взаємодії не дуже великий.

Доволі вагомим у роботі державної служби можна виділити розмір оплати праці, який є спонуканням до пошуку найкращих способів творення державної служби та удосконаленню, а також відповідальності та антикорупційності дій службовців. Зіставляючи навантаження розумових здібностей державних

службовців та посад аналогічного рівня складності приватного сектору України і визначаючи конкурентоспроможність рівня оплати праці бачимо, що оплата праці державних службовців доволі низька і не конкурує з оплатою аналогічних здібностей приватного сектору. У 2024 році було внесено зміни до Закону України «Про державну службу» стосовно впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад, що надало змогу відкоригувати та покращити оплату праці більшості посадовців. Але рівень їх оплати поки ще не достатній для зіставлення їх з приватним сектором, що, у деяких випадках, провокує на допустимість невеликих порушень у їх роботі або на не достатню відповідальність. Тому вбачаю за необхідне і надалі опрацьовувати відповідність розміру розумових та професіональних здібностей до розміру нагороди за ці здібності у вигляді заробітної плати. Це буде сприяти знищенню корупційних дій у владній структурі державного управління.

Серед рекомендацій щодо удосконалення державного управління слід запропонувати продовжувати аналізувати та впроваджувати найкращі світові практики, що відповідають нашим потребам та інновації як технічної можливості цифровізації так і впровадженнь інноваційних практик у публічну сферу. Зараз у світі відбувається деяке переосмислення публічного управління – впроваджують найкращі та інноваційні практики приватного сектору в публічну сферу державного управління відповідно до ідеї нового спрямування державного управління «*Нове державне управління*» (New Public Management), яке опирається на ряд теоретичних основ: *теорія вибору* – пропонує збільшити ролі ринкових механізмів у державному управлінні та ставить під сумнів ефективність традиційних державних інституцій; *менеджеріалізм*, який націлено на досягнення ефективності державного сектору та пояснює, що це можливо через призму професіоналізації управління і впровадження бізнес-практик. Даний підхід до управління громадськими організаціями використовується в уряді та державних установах і установах як на субнаціональному, так і на національному рівнях. Зміст концепції New Public Management (NPM) полягає у перегляді існуючої системи взаємодії публічного та приватного сектора

зважаючи на ефективність, результативність та орієнтованість на окремого громадянина при наданні публічних послуг. Отже, ця концепція запроваджує такі механізми як: де концентрація, деволуція, делегування повноважень, контрактне управління, управління якістю, бюджет участі, публічні слухання, е-урядування на місцевому та загальнонаціональному рівні, що зможе збалансувати рівень розвитку публічної та приватної сфери. Деякі з перелічених механізмів вже почали впроваджуватись в нашій країні, наприклад, делегування повноважень, контрактне управління, бюджет участі, управління якістю та е-урядування. Ці механізми сприяють підсиленню громадянського суспільства та надають окремим громадянам та бізнесу матеріальні підстави для розуміння цінності державних інститутів [52, с.149].

Ще одним нововведенням є *«Теорія Урядування»* або *«Теорія Керування»* (Control Theory), що вбачає найбільш широкого залучення громадськості до управлінського процесу через партнерство держави, бізнесу та громадянського суспільства. Дана теорія охоплює технічні системи (теорія автоматичного керування), соціально-економічні, політичні та правові сфери, вивчаючи діяльності спільнот, держави та суспільства.

Так, як на даний час в Україні ці нововведення ще не набрали своїх обертів у дослідженні цих ідей пропоную акцентувати увагу вітчизняних науковців до вивчення та осмислення цих ідей та надати роз'яснення стосовно позитивної результативності та можливості їх використання в нашій системі державного управління і адаптації до наших реалій.

Отже, світовий досвід державного управління продовжує розвиватись та змінюватись, що вимагає від нашої країни інтенсивно та якісно працювати у напрямку реформування системи державного управління та євроінтеграції і, в подальшому, «йти у ногу» зі світовими тенденціями. Бо саме такий курс обрала наша країна.

Матеріал, викладений у підрозділі 3.3 до розділу 3, сформований мною на основі переглянутого звіту про виконання у 2023 році Стратегії реформування

державного управління України на 2022-2025 роки [53] за допомогою власних знань та розумінь.

Таблиця 3.4

SWOT-аналіз

<p>Сильні сторони: налагоджена робота порталу електронних послуг «Дія»; запущено мобільний застосунок «Дія»; працює веб-портал вакансій career.gov.ua; запущено інформаційну систему управління людськими ресурсами та нарахування заробітної плати; здійснюється цифрова трансформація адміністративних послуг; кваліфікована робоча сила з найменшою в Європі вартістю; фінансова та технічна підтримка з боку ЄС, ОЕСР; участь міжнародних консультантів у реалізації пілотних проектів</p>	<p>Слабкі сторони: погана комунікація влади з громадянським суспільством і бізнесом; нормативна база потребує вдосконалення; публікація проєктів із запізненням; велике коло повноважень у посадових осіб; проблема комунікації між підпорядкованими відомствами; некомпетентність місцевих рад; нестабільна економічна ситуація; нестабільна політична ситуація; високий рівень інфляції та низька купівельна спроможність населення</p>
<p>Можливості: розбудова сильних та підзвітних державних інституцій; підготовка якісних урядових рішень; надання зручних послуг громадянам; формування професійної державної служби; продовження розвитку ЦНАП; ухвалено законопроєкт «Про адміністративну процедуру»; створити е-платформу для кращої комунікації між органами влади; ввести залежність мотивації держслужбовця від його співпраці з громадянами; створення громадських рад в територіальних громадах; створення самоорганізації населення на рівні малих населених пунктів</p>	<p>Загрози: кібератаки; комп'ютерна злочинність; військова агресія; дезінформація; корупція; злочинність; міжнародний тероризм; нелегальна міграція; некомпетентність держслужбовців; не санкціонований доступ;</p>

Джерело: створено на основі власних знань та пам'яті

Висновки до розділу 3:

1. У ході проведеного обґрунтування проблемних аспектів реформування системи державного управління в Україні визначено, що реформування в нашій країні відбувається як реакція на зовнішні та внутрішні виклики які ускладнені негативними наслідками демографічної кризи, економічної нестабільності, руйнації економічної і соціальної інфраструктури.

Реформування державного управління в нашій країні відбувається на основі: Хартії основних прав Європейського Союзу, Копенгагенських критеріїв та Принципів державного управління, розроблених програмою OECD SIGMA. Основними напрямками удосконалення державного управління в умовах євроінтеграції є продовження реформування державного управління з допомогою координування Європейського Союзу цих процесів і за допомогою Програми підтримки вдосконалення врядування та менеджменту Організації економічного співробітництва та розвитку (SIGMA) аналітичних центрів ЄС та має за мету підтримку реформи державного управління і розвиток потенціалу органів державного управління. Ця Програма проводить аналітичну перевірку усіх складових державного управління для визначення індексів успішності реалізації реформування за допомогою таких перевірок робиться Звіт про виконання Стратегії реформування у якому відображено рівень успіху виконання плану стратегії. Також експертами програми SIGMA розроблялося видання «Принципи державного управління», що є основою державного управління та які покладено в основу модернізації державної служби та управління людськими ресурсами.

Згідно результатів оцінки SIGMA державного управління і державної служби та управління людськими ресурсами відбувалось оновлення завдання та заходів Стратегії реформування державного управління України. Визначення оцінки SIGMA використовує системний підхід при якому оцінюються не окремі інституції горизонтальних урядових систем адміністративного управління, а

результат їх діяльності та узгодження їхніх дій. Програма ОЕСР/SIGMA проводила оцінку прогресу державного управління у 2018, 2021 та 2023 році.

Серед проблем у реформуванні було виявлено: неефективність законодавчих актів або відсутність у них конкретизації розмежувань повноважень між структурами, їх обов'язків та прав; не достатньо ефективна комунікація між владою та громадянами; неузгодженість повноважень між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування; неузгодженість функцій між районними державними адміністраціями та об'єднаннями територіальних громад; зіткнення з неефективним використанням фінансових ресурсів; дефіцит новітніх цифрових навиків тощо. Таким чином, необхідність запровадження найбільш ефективного та результативного публічного управління стало поштовхом для реформування виконавчої влади у контексті децентралізації.

Отже, в умовах реалізації завдань необхідна нова концепція публічного управління, що має базуватись на конституційних принципах нашої держави, концепції багаторівневого управління властивої сучасній територіальній організації влади.

Так, наприклад для вирішення питання дефіциту кадрів із новітніми цифровими навичками можливо запропонувати два варіанти вирішення цього питання: проведення курсів навчання необхідної цифрової грамотності для державних службовців і набір в усі структури держави молодих кадрів із цифровими знаннями у роботі публічного управління – це дозволить поширити та закріпити цифрові вміння серед більшості державних службовців.

При вирішенні питань неузгодженості повноважень та функцій між різними структурами державної служби вбачаю по-перше, вдосконалити законодавчі акти, де буде чітко проведено розмежування повноважень, функцій, прав та обов'язків; по-друге, провести семінари для більшого розуміння службовців про їх оновлені повноваження, обов'язки та можливості; по-третє, створити для населення та бізнесу хоча б коротенькі презентації або анонси де

буде зазначатись, що саме змінилось у наданні послуг для них – це збереже нерви держслужбовців на місцях та скоротить витрати часу громадян.

Проблема неефективного використання фінансових ресурсів є доволі важливою та не простою бо містить велику кількість деталей які впливають на результат. Тому для вирішення цього питання, окрім вміння фінансової грамотності, можу назвати потребу у тому, щоб всі учасники фінансового планування були добре ознайомлені з реальною картиною стану зони їх відповідальності – тобто повинні розуміти які проблеми є та, які проблеми відносяться до термінових і обов'язкових, а вирішення яких можна розподілити у часі та вирішувати їх або коли будуть залишатись на це кошти, або для їх вирішення є можливість залучити громадськість чи організації яким під силу буде владнати це питання без залучення бюджетних коштів. Узагальнюючи можу сказати, що у більшості випадків неефективне використання фінансових ресурсів відбувається із-за недостатньої орієнтації наявного стану справ, коли не знають про реальні наявні проблеми тоді кошти планують на розвиток або покращення того, що може зачекати.

Для вирішення не достатньо ефективної комунікації пропоную виділити деякі посади державних службовців які займатимуться безпосередньо комунікацією з громадянами та бізнесом. Звичайно всі співробітники державних служб мають бути комунікабельними, вміти надавати публічну інформацію населенню, але є випадки надмірної завантаженості працівників своїми безпосередніми обов'язками, що у них не вистачає часу на достатню комунікацію з населенням. Зі сторони населення також можуть бути деякі проблеми, наприклад, не бажання приймати участь у вирішенні державних проблем або відсутність вільного часу для ознайомлення з проблемою та можливими шляхами для її вирішення; відсутність або недостатній рівень електронних засобів для комунікації тощо.

Отже, всі перелічені проблеми не критичні і можуть бути вирішеними при правильному підході до них, але вирішення цих проблем займає певний час.

Тобто, проблеми із самим зтяжним процесом вирішення це проблеми для подолання яких потрібно змінювати законодавчі акти.

2. Формування нашої держави відбувається у відповідності з сучасними світовими тенденціями розвитку демократичного врядування, інтегрування до європейського адміністративного простору та орієнтації на підвищення якості державних послуг. Сучасне інформаційне суспільство викликає появу нових способів та концепцій управління. Для вироблення та впровадження власної вітчизняної концепції реформування системи державного управління необхідним є аналіз сучасних наукових і практичних концепцій, що вивчають нові підходи до модернізації системи державного управління.

Дослідивши можливість адаптації досвіду Європейських країн по реалізації заходів модернізації системи державного управління в Україні мною проводилося вивчення різних напрямів які застосовувалися країнами ЄС. Серед них основними є: *концепція «governance»*, яка є результатом інтерактивного соціально-політичного управління. Її зміст базується на горизонтальних, а не на вертикальних зв'язках між урядовими органами, інститутами громадянського суспільства та асоціаціями приватного бізнесу; *концепція політичних мереж* створюється на фундаментальних позиціях: ідея, вірування, цінність, ідентичність, довіра. Акцент робиться на активну і усвідомлену взаємодію членів мережі, що формують політичний розвиток; *концепція соціально-політичних мереж* змінює статус держави як найважливішого інституту, що виробляє, впроваджує та реалізує політику: у концепції політичних мереж держава виконує «зчеплення» з іншими учасниками політики які змушені виступати в обмін своїм ресурсам з ними; *управління за участі соціальних проектів та державних програм* спрямовано на взаємодію державних структур, комерційних і не комерційних організацій; *соціальне партнерство* – зазначає принцип соціальної взаємодії різних інститутів влади, бізнесу та громадськості, знаходити цивілізовані способи їх гармонізації та реалізації в умовах ринкової економіки; *розробка та реалізація цільових освітніх програм з актуальних питань і*

перспективних технологій розвитку суспільства для навчання перспективних представників державної влади і громадського сектору.

Досвід європейських країн у сфері децентралізації влади надає змогу проаналізувати уряди цих країн та визначити які з них можуть бути корисними для нашої країни.

У прикладі Франції головною ціллю реформи була модернізація адміністративної реформи, підвищення здатності відповідати на щоденні потреби населення та сприяння реалізації місцевих проектів економічного розвитку. Примусова територіальна реформа, яка була спрямована на злиття комун була відкинута населенням та трансформувалась у співробітництво територіальних громад. Для вирішення фінансового забезпечення органів самоврядування застосовувалося злиття кількох дрібних комун. Для здійснення функцій органів самоврядування застосовувалося співробітництво комун у вирішенні певних спільних проблем. Процес реформування адміністративно-територіальної структури ще не завершено. Отже, досвід Франції висвітлює проблеми неефективності дій окремих ланок регіонального самоврядування та необхідність постійних змін для покращення діяльності місцевої влади. Але позитивним є добровільне об'єднання задля вирішення спільних проблем.

Місцеве самоврядування Швеції започатковано на принципах децентралізації та субсидіарності. Співпраця органів самоврядування та органів державної влади підтверджується представництвом на місцях і виконання завдань та функцій покладених саме на них законом. Цікавим є підхід до внутрішнього взаємного контролю, який здійснюється виборними ревізорами, у яких є право на підписання договорів про аудит з незалежними аудиторськими конторами. За результатами таких перевірок ревізори роблять висновки і рекомендації стосовно роботи адміністрації. Такий підхід можна було б враховувати. Судовий контроль за діяльністю місцевого самоврядування захищає членів общин від незаконних дій органів влади. Тобто, будь-яка особа має право на оскарження рішення місцевих органів при цьому суд розглядає лише законність рішення.

Приклад реформування Латвії включає децентралізацію влади трьох складових: юридичної, адміністративно-територіальної та фінансової. Вони не наважились впровадити одразу всеохоплюючу реформу. Спочатку здійснювали зміни у законодавстві про державну службу, потім проводили реструктуризацію інституцій державного управління, намагались вдосконалити політичне управління, запровадити процедури участі громадян, а лише потім перейти до адміністративно-територіальної реформи при якій добровільне об'єднання відбувалось не поспішаючи. Відсутність сильної політичної волі стосовно проведення реформ призводило до того, що влада зволікала з реформуванням. Відповідно до даного прикладу видно, що не завжди може бути добровільне об'єднання громад та призводити до очікуваних результатів. Тут вирішальну роль відіграло застосування примусу із-за небажання керівників місцевого самоврядування йти на компроміси заради майбутнього ефективного розвитку. Але це не доводить, що тільки він має можливість вплинути на об'єднання територій. Урядом здійснювалося стимулювання та заохочення громад до об'єднання.

Отже, впровадження реформ децентралізації влади в європейських країнах досить різноманітний та унікальний, який залежить від державного устрою певної країни та відображає її специфіку. У відповідності з цим, вважаю недоцільним пропонувати відповідне впровадження зарубіжного досвіду для України. Кожна держава має своє історично унікальне державне управління та пошук підходів реформування притаманні саме їй. Тому корисним для нас може бути огляд вибраних підходів реформування, ситуації з якими вони мали справу, а також проаналізувати їхні рішення у владнанні проблем, які були наслідки і від яких факторів вони залежали.

3. За час проведення реформ в Україні було впроваджено велику низку законів та законодавчих актів які узгоджували дії уряду, формували їх взаємодію, поліпшували якість надання послуг громадянам та наближали законодавство України до стандартів ЄС. Удосконалення нашої системи державного управління

здійснювалося відповідно до Стратегії реформування державного управління на 2022-2025 роки на основі рекомендацій ЄС.

На основі викладеного матеріалу даної роботи за допомогою безлічі наукових джерел було запропоновано рекомендації щодо удосконалення державного управління в умовах євроінтеграційних процесів:

Серед важливих напрямків є спрямування стосовно розбудови професійної та доброчесної державної служби, удосконалення конкурсної процедури на зайняття посад державної служби та відновлення процедури проведення конкурсу, що передбачатиме впровадження сучасних інструментів оцінювання професійної компетенції кандидатів на посади державної служби.

Важливим фактором вважаю розвиток людських ресурсів. Події останніх років (цифровізація процесів управління, зміна вимог робочих процесів державних службовців та наявність довготривалих воєнних дій) сприяли плинності кадрів державної служби. Отже, у час нестачі кваліфікованих кадрів, постає необхідність у розвитку людських ресурсів, що сприятиме врегулюванню проблеми плинності кадрів державних службовців. В Україні вже впроваджується інформаційна система управління людськими ресурсами (HRMIS) в державних органах, яка сприяє оцифруванню кадрових процесів та підвищення прозорості і ефективності прийняття рішень, здійснює умови для розвитку людських ресурсів та поширення інформації стосовно можливостей долучення на публічну службу. Тому вважаю необхідним продовжувати впровадження інформаційної системи HRMIS в усіх державних органах. Адже, продовження навчання державних службовців задля підвищення їх професійної кваліфікації надає змогу не лише зберегти робочі кадри, але й удосконалити процес управління державної служби та модернізувати державне управління всієї країни.

Серед євроінтеграційних процесів важливим елементом є готовність ефективної співпраці з громадянами. Для виконання умов реформи децентралізації влади, яка передбачає плідну співпрацю органів державної служби та громадян у 2024 році було прийнято Закон України «Про публічні

консультації», який набуде чинності через 12 місяців після припинення або скасування воєнного стану. Цей закон встановлює стандарти участі громадськості в ухваленні рішень та передбачає створення єдиної онлайн-платформи і слугуватиме для підвищення прозорості, довіри до влади і залучення громадян до управлінських процесів. Відповідно до цього вбачаю необхідним продовжувати роботи по створенню необхідної онлайн-платформи, щоб була можливість її використання одразу після настання чинності даного закону.

Під час проведення реформи децентралізації влади було ліквідовано адміністративні центри районів при райдержадміністраціях та створено центри надання адміністративних послуг міськими, селищними радами у населених пунктах. Залишається проблемою розмежування обов'язків та повноважень між адміністративними центрами та районними адміністраціями. Вважаю необхідним урегулювання даної проблеми. У нагоді стає досвід Швеції стосовно врегулювання обов'язків державних службовців різних структур та затверджених законами. Опрацювання відмінностей цих структур та закріплення їх повноважень створить можливості державним службовцям виконувати свої обов'язки, не створюючи дублювання повноважень інших структур та орієнтувати громадян, підприємств та організацій стосовно їх звернень та вирішень необхідних для них питань. Адже, це сприятиме задоволенню суб'єктів звернення, якісному наданню адміністративних послуг та збільшуватиме рівень задоволення громадян.

Для можливості надання електронних державних послуг та проведення електронних виборів необхідним постає забезпечення достатньої кількості інформаційно-телекомунікаційних систем серед усього населення держави враховуючи віддалені та невеликі населені пункти та інтегрувати ці системи до інтегрованої системи електронної ідентифікації нашої країни, що забезпечить доступ до електронних послуг які надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, юридичними особами та фізичними особами-підприємцями. А також це надасть можливості використання їх сервісів для електронного документообігу. Отже, пропоную продовжити роботу над

інтеграцією інформаційно-телекомунікаційних систем серед усього населення країни та підготувати ці системи для проведення «пробних» всенародних виборів для отримання практичних навиків населення та для тестування цієї системи. Це надасть можливість виявити недоліки та проблеми до вирішального моменту – президентських та парламентських виборів.

Серед рекомендацій щодо удосконалення системи державного управління потрібно продовжувати впроваджувати найкращі світові практики, які відповідають нашим потребам задля підвищення ефективності державного управління, орієнтуватись на світові інновації технічної можливості цифровізації та впровадженнь інноваційних практик у публічну сферу. Серед останніх світових інновацій є деяке переосмислення публічного управління – впроваджують найкращі та інноваційні практики приватного сектору в публічну сферу державного управління відповідно до ідеї нового спрямування державного управління «New Public Management». Цей вид нового спрямування державного управління ставить під сумнів ефективність традиційних державних інституцій та пояснює, що через призму професіоналізму управління і впровадження бізнес-практик можливо досягти ефективності державного сектору. Зміст цієї концепції полягає у перегляді існуючої системи взаємодії публічного та приватного сектору беручи до уваги ефективність та орієнтованість на окремого громадянина при наданні публічних послуг. Ще одним нововведенням є «Теорія Урядування» (Control Theory) яка вбачає широке залучення громадськості до управлінського процесу через партнерство держави, бізнесу та громадянського суспільства. Вона вбирає в себе теорію автоматичного керування, вивчає діяльність спільнот, держави і суспільства та охоплює соціально-економічні, політичні та правові сфери. Відповідно до вищесказаного пропоную залучити вітчизняних науковців до проведення дослідження, вивчення та осмислення цих ідей (та інших, якщо такі є) та отримати від них роз'яснення стосовно позитивної результативності та можливості їх використання на благо нашої системи державного управління та впровадити до наших реалій.

На завершення можу зазначити, що світовий досвід державного управління продовжує розвиватись та змінюватись, що вимагає від нашої держави інтенсивно та якісно працювати над реформуванням державного управління усіх сфер впливу та, в подальшому, «йти в ногу» зі світовими тенденціями відповідно до обраного курсу нашої держави.

ВИСНОВКИ

Україна пройшла великий шлях у становленні нашої країни до євроінтеграції. Оглядаючи весь шлях у створенні вільної, децентралізованої, євроінтеграційної держави та націленої на задоволення потреб громадян. Можу сказати, що дуже багато вже зроблено для покращення законодавчої та нормативно-правової бази, яка слугує основою для належної роботи системи державного управління. Запроваджено умови для дієвого корегування державного апарату та надання можливості у визначенні розмежувань повноважень, прав та обов'язків кожного апарату та служби державного управління. Продовжується удосконалення всіх сфер впливу державного управління на життєдіяльність країни.

Основними напрямками державного управління в умовах євроінтеграції є всеохоплююче реформування всіх сфер державного управління – політичної, економічної та соціальної, які поділяються на велику кількість спрямувань, які знайшли своє втілення у: реформі децентралізації влади, цифровізації, реформі судової системи, антикорупційній реформі, реформі правоохоронних органів, медичній та освітній реформі, земельній реформі, відкритих даних, публічних закупівель, реформі приватизації та інших.

Удосконалення системи державного управління здійснювалось на основі: теоретичного пізнання сучасного функціонування системи державного управління, теорій та концепцій; визначених інструментів; проведеного аналізу досвіду європейських країн; обраних напрямків трансформації системи державного управління; інституційних складових, що сприяють модернізації державного управління; інноваційного впровадження; визначення проблемних аспектів та впровадження рекомендацій Європейського Союзу щодо адаптування досвіду ЄС у модернізації державного управління.

На основі проведеного дослідження вдосконалення системи державного управління в Україні в умовах євроінтеграції можна сформулювати висновки відповідно до поставлених завдань:

1. Дослідження наукових підходів до визначення сучасних концепцій та теорій державного управління показало, що сучасні концепції державного управління наголошують на тому, що основним надбанням держави є суспільство, а держава є гарантом законності, правопорядку, захисту та забезпеченню життєдіяльності кожного громадянина та суспільства загалом. Їх сутність полягає у створенні взаємопов'язаних правових та соціальних механізмів спрямованих на формування наукової основи у розумінні соціальної держави. Узагальнено ключові підходи парадигм які послідовно змінюють види їх теоретичного наповнення, проте важко чітко встановити період існування кожного виду парадигми та її перетворення у наступний, більш розвинений вид. Використання сучасних концепцій забезпечує ефективність державного управління для досягнення сталого розвитку держави.

2. Узагальнено сутність інструментів як ключових факторів державного управління, що впливають на здатність країни до можливості спрямовувати діяльність на виконання законів та нормативно-правових актів шляхом різних форм владного впливу на об'єкти управління. Створено класифікацію інструментів державного управління, що здійснюється за різними ознаками, забезпечуючи тим самим визначення ролі інструментів в системі державного управління як сукупність правових, політичних, економічних, інституційних та соціальних засобів впливу держави на економіку та суспільство.

3. Проведено порівняльний аналіз досвіду європейських країн щодо відбудови системи державного управління в ході якого було визначено основні напрямки реформування певної країни, її стратегії, програми та угоди, а також нормативно-правові акти для забезпечення проведення обраних реформ. Основна роль реалізації реформування є новий рівень державного управління за рахунок модернізації всіх сфер впливу державного управління для збільшення якості надання державних послуг громадянам та активної співпраці органів державного управління з некомерційними організаціями та населенням.

4. Проаналізовано напрямки трансформації системи державного управління України, що направлені на покращення механізмів управління,

розбудову інституційної системи та створення ефективної системи державного управління. Яка базується на комплексному підході, що охоплює адаптацію європейських стандартів, забезпечення прозорості, підзвітності, ефективності та орієнтації на громадян у відповідності до умов глобальних та євроінтеграційних вимірів.

5. Розкрито зміст інституційної складової модернізації державного управління в Україні у відповідності до європейських стандартів за допомогою яких здійснюється накопичення досвіду з питань упровадження інструментів інституційної розбудови по забезпеченню модернізації державного управління. Хоча Україна має високий потенціал у проведенні модернізації, проте, існує уповільнення адаптації до європейських стандартів управління, брак кваліфікованих кадрів, недосконала комунікація між державою і громадянами. Для подальшої модернізації необхідно вдосконалити нормативно-правові акти, щодо розподілу повноважень між місцевою та виконавчою владою, щоб уникнути дублювання функцій.

6. Охарактеризовано інновації як складову модернізації державного управління в Україні, що мають різні напрямки, форми та підходи. Інновації в державному управлінні спрямовані на цифрову трансформацію, як розвиток електронного урядування, що включає електронні послуги, відкриті бази, інтегровані платформи. Технологічні інновації зумовлюють впровадження штучного інтелекту та забезпечення захищеності даних та систем від кібератак. Крім того, завдання державного регулювання інноваційної діяльності вимагає проведення комплексних заходів щодо організаційно-правової та фінансово-ресурсної підтримки.

7. Досліджено проблемні аспекти реформування державного управління в Україні та виявлено неефективність деяких законодавчих актів або відсутність у них конкретизації розмежувань повноважень між структурами та їх обов'язками, дефіцит кадрів із новітніми цифровими навиками. Реформування відбувається за участі Програми SIGMA відповідно до отриманих результатів оцінки створюються короткострокові і середньострокові рекомендації для належного

планування реформи. Принципи державного управління є основою держави, їх перелік сформульований в документі SIGMA було покладено в основу модернізації державної служби та управління людськими ресурсами нашої країни. Для вирішення проблем неузгодженості повноважень необхідно врегулювати законодавчі акти щодо поділу повноважень між органами місцевого самоврядування та органами районної адміністрації. Потрібна розробка нової концепції публічного управління, що базуватиметься на конституційних принципах нашої держави, концепції багаторівневого управління властивої сучасній територіальній організації влади.

8. Визначено можливість адаптації досвіду європейських країн по реалізації заходів модернізації системи державного управління в Україні згідно аналізу країн Європи (Франція, Швеція, Латвія, Польща, Румунія). Найкращим прикладом є досвід Швеції в якому доцільним для нашої країни може бути судовий контроль місцевого самоврядування – створює захист громадян від незаконних дій органів влади; внутрішній контроль, що здійснюється виборними ревізорами на основі результатів незалежного аудиту. Досвід європейських країн корисний для вивчення та для аналізу ситуацій з якими зіткнулись ці країни.

9. Розроблено рекомендації щодо удосконалення системи державного управління в умовах євроінтеграційних процесів: продовження впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) в державних органах, удосконалення конкурсної процедури на зайняття посад державної служби, налагодження взаємодії між владою та громадянами, забезпечення надання електронних державних послуг та проведення електронних виборів. Необхідною умовою для удосконалення системи державного управління є удосконалення нормативно-правових актів та здійснення розмежування обов'язків державних службовців.

Світ не стоїть на місці – завжди рухається вперед і темп цього руху задають розвинені країни. Хоч зараз наша країна ще не розвинена до високого рівня, але вона йде упевнено до цього та має достатньо усіляких ресурсів для здійснення своїх стратегічних планів. А самим головним надбанням я вважаю бажання влади

вийти на новий рівень розвитку та функціонування країни та їх бажання здійснити це не дивлячись на проблеми які постають на шляху. Головне йти вперед до обраної цілі та робити це помірковано, зважено та опираючись на знання.

Окрім запропонованих пропозицій вище можу додати такі пропозиції та побажання:

1. Продовжувати проводити реформування всіх сфер державної влади до належного рівня, вдосконалювати законодавчу базу усіх сфер діяльності держави аби вона була дієвою і працювала на благо країни та її громадян, знаходити нові рішення там де не працюють застарілі методи. Максимально дотримуватись конституційних прав у творенні державної політики, навіть тоді, коли потрібно вносити поправки до Конституції України.

2. Створити умови для забезпечення захисту нашої країни від будь-яких загарбників, які хочуть володарювати нашою країною та громадянами. При необхідності створити власну асоціацію для збереження миру на нашій планеті. Події останніх років дозволяють зробити це припущення – у нашої країни є достатньо освічених людей які розуміються на тому як забезпечити мир та стабільність, створити умови для подальшого дружнього співіснування різних країн. І доволі вагомим є фактор того, що представники нашої країни вміють доводити іншим державам необхідність важливих дій які спроможні надати позитивний результат. Це досягається не проявом сили, а за допомогою аргументів, доводів, надбань науки та політики.

3. Серед пропозицій поточного характеру можу запропонувати продовжувати вдосконалення законів та нормативних актів, які показали свою бездієвість або містять протиріччя чи подвійні тлумачення. Це допоможе уникнути багатьох проблем у майбутньому. Після завершення реформ та досягнення значних успіхів сталого розвитку нашої країни вважаю, що потрібним буде формувати дієвий нагляд за виконанням повноважень державних службовців. Тобто проводити аналіз їх роботи для того, щоб вчасно виявляти деталі які зможуть в подальшому перерости у проблеми. Це не говорить про

недовіру до професіоналізму службовців, скоріше це для виявлення недостатнього передбачення законодавчих актів у питаннях яких раніше не виникало у суспільному житті. Тим більше, що глобалізація «змиває» кордони тому є припущення, що законодавчі акти які удосконалено зараз для нашого народу можуть, не повною мірою, бути дієвими при наступних світових викликах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Розвиток теорії та методології державного управління: Наукове видання/ Бакуменко В.Д. // збірка вибраних наукових праць у 2 ч. – ч.1. – К: АМУ, 2015. 320 с. URL: <https://vadnd.org.ua/app/uploads/2017/01/БАКУМЕНКО-В.Д.-Збірник-вибраних-наукових-праць-частина-1.pdf> (дата звернення 30.11.2025)
2. Державне управління: теорія та практика: Монографія В.Б. Авер'янов, В.М. Шаповал, Н.Р. Нижник та ін. Юрінком-Інтер. 1998. 431 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Avtorskyi_kolektyv/Derzhavne_upravlinnia_teorii_a_i_praktyka.pdf? (дата звернення 30.11.2025)
3. Міхровська М.С. Державне управління та публічна адміністрація: шлях до демократії. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Юридичні науки. 2011. С. 88, 90-93. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/VKNU_Yur_2011_88_27.pdf (дата звернення 30.11.2025)
4. Мотренко Т.В. Зміни у правовому регулюванні державної служби – основа для її системної трансформації. *Університетські наукові записки*. 2005. № 1-2 (13-14). С. 289-295. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Unzap_2005_1-2_48.pdf (дата звернення 23.11.2025)
5. Алейнікова О.В., Притула Н.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти». 2016. 614с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/posibnyky/НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК_Алейнікова.pdf (дата звернення 24.11.2025)
6. Дацій Н.В. Управління інтелектуальним потенціалом як нова парадигма сталого розвитку публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 64-69. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2021/12.pdf (дата звернення 30.11.2025).
7. Губанов О.О. Досвід співробітництва України із SIGMA та зміст принципів публічної служби, сформульованих в документі SIGMA «Принципи державного управління». *Теорія та практика адаптації законодавства України до законодавства ЄС: матеріали міжнар.наук.-практ.конф.*. Київ: Видавничий дім «Гельветика», 2018. С. 30-33. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SBORNIKI_2020/Kiev-2018-56800849.pdf (дата звернення 30.11.2025)
8. Войтович Р.В. Вплив глобалізації на систему державного управління (теоретико-методологічний аналіз): монографія / за заг. редакц. д-ра філос. наук, проф. В.М. Князева. Київ: вид-во НАДУ, 2007. 680с. URL: <http://lib.rada.gov.ua/static/about/text/Vojtovich.pdf> (дата звернення 25.11.2025)

9. Чальцева О.М., Швець К.А. Досвід застосування сучасних концепцій та моделей публічного управління у перехідних системах. *Журнал «Політичне життя»*. 2021. № 1. С. 58-65. URL: <https://r2.donnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/24d3d290-8843-4a11-8997-56c64b95afed/content> (дата звернення 22.11.2025)
10. Бабровська О.Ю., Антонова О.В. Практично орієнтована парадигма державного управління в процесах соціально-економічного розвитку України. Електронне «Державне управління: удосконалення та розвиток». 2020. № 3. 11 с. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/6.pdf (дата звернення 20.11.2025)
11. Преамбула до декларації прав людини від 10.12.1948 року. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU48001D> (дата звернення 18.11.2025)
12. Загальна декларація прав людини від 10.12.1948 р. № 995_015. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text (дата звернення 18.11.2025)
13. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Дата оновлення 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення 18.11.2025)
14. Касинюк Л.А., Мельник Е.А. Правова держава та проблеми становлення її в Україні. *Електронне наукове фахове видання «Юридичний науковий електронний журнал»*. 2019. № 6. С. 28-33. URL: http://lsei.org.ua/6_2019/6.pdf (дата звернення 25.11.2025)
15. Крот Л.М. Еволюція наукових поглядів на зміст теорії добробуту. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. 8 с. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/115/110> (дата звернення 23.11.2025)
16. Тарас Токарський. Європейська модель «держави добробуту»: теорія та практика. *Журнал європейської економіки*. 2017. № 4. С. 351-356. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1000/986> (дата звернення 24.11.2025)
17. Палазова Т.М. Елітарна демократія. *Науковий журнал «Політикус»*. 2016. № 1. С. 118-121. URL: http://politicus.od.ua/1_2016/28.pdf (дата звернення 26.11.2025)
18. Мацишина І.В. «Ті, хто приходять насміхатися, залишаються молитися»: теорія конвергенції протестів. *Вісник Донецького національного університету ім. Василя Стуса. серія: Політичні науки*. 2022. № 7. С. 5-9. URL: <https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/2693/1/12788-Текст%20статті-25420-1-10-20221116.pdf> (дата звернення 27.11.2025)
19. Пехник А.В. Виникнення та розвиток концепції соціальної держави. http://app.nuoua.od.ua/archive/39_2010/13.pdf (дата звернення 26.11.2025)
20. Поняття, сутність, форми і методи державного управління. [Електронне видання]. 2025. URL: https://studies.in.ua/admin_pravo-seminar/3427-ponyattya-sutnst-formi-metodi-derzhavnogo-upravlnnya.html (дата звернення 24.11.2025)

- 21.В. Ніколаєва. Сучасні моделі державного управління в країнах ЄС: досвід імплементації. *Університетські наукові записки*, 2019. № 4 (72).С. 38-47. URL: https://unz.univer.km.ua/article/download/72_38-47/pdf (дата звернення 22.11.2025)
- 22.Ємельянов В.М., Сухарніков В.І. Європейський досвід публічного адміністрування. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 486-496. URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/download/25964/23297/> (дата звернення 18.11.2025)
- 23.Ковбас І.В., Редько О.М. Електронне врядування в країнах Європейського Союзу та в Україні. *Академічні візії*. 2025. № 41. [Електронне видання] URL: <https://zenodo.org/records/15276074> (дата звернення 30.11.2025)
- 24.Чальцева О.М., Швець К.А. Досвід застосування сучасних концепцій та моделей публічного управління у перехідних системах. *Журнал «Політичне життя/Political Life»*. [Електронне видання]. 2021. №1. С. 58-65 URL: <https://r2.donnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/24d3d290-8843-4a11-8997-56c64b95afed/content> (дата звернення 23.11.2025)
- 25.Про державну службу. Закон України від 10.12.2015 року № 889-VIII (у редакції від 07.09.2025 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 25.11.2025)
- 26.Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21.05.1997 року № 280/97-ВР (у редакції від 31.10.2025 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 24.11.2025)
- 27.Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. Кабінет Міністрів України. Розпорядження від 21.07.2021 року № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення 24.11.2025)
- 28.План заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Кабінет Міністрів України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 року № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n199> (дата звернення 24.11.2025)
- 29.Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення 30.11.2025)
- 30.Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 року №2155-VIII. Дата оновлення 18.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення 27.11.2025)
- 31.Гучко М.М. Правові засади модернізації публічного управління: проблеми і перспективи. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. № 4. С. 1-5. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/4_2025/3.pdf (дата звернення 22.11.2025)

32. Моніторингові звіти Програми SIGMA. Державне управління в Україні: [Електронне видання] URL: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/uk/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/b0dd70ef-uk.pdf (дата звернення 27.11.2025)
33. Питання забезпечення впровадження програми Twinning в Україні: Указ Президента України від 06.10.2005 р. № 1424/2005. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1424/2005#Text> (дата звернення 26.11.2025)
34. Про затвердження Порядку підготовки, схвалення та виконання плану залучення зовнішньої допомоги Європейської Комісії у рамках TAIEХ: Постанова Кабінету Міністрів України від 09.09.2020 р. № 813. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/813-2020-п#Text> (дата звернення 25.11.2025)
35. Деякі питання підготовки та виконання програми Всеохоплюючої інституційної розбудови у рамках ініціативи Європейського Союзу «Східне партнерство»: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.11.2010 р. № 2078-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2078-2010-п#Text> (дата звернення 26.11.2025)
36. Про затвердження Порядку ініціювання, підготовки та реалізації проектів Twinning: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.10.2016 р. № 700. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/700-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення 26.11.2025)
37. Про внесення змін до наказу НАДС від 15 листопада 2018 року № 269-18. Наказ від 27.01.2023 р. № 6-23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0006859-23#Text> (дата звернення 26.11.2025)
38. Про затвердження Порядку проведення перевірки готовності ініціаторів проектів Twinning до реалізації проектів Twinning: Наказ від 01.04.2019 р. № 60-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0434-19#Text> (дата звернення 25.11.2025)
39. Про місцеві державні адміністрації. Закон України від 09.04.1999 року № 586-XIV. Дата оновлення 08.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення 25.11.2025)
40. Стратегія реформування державного управління на 2022-2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-п#Text> (дата звернення 30.11.2025)
41. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Верховна Рада України від 27.06.2014 року (з редакцією від 14.10.2025 року). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення 01.12.2025)

42. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження від 17.01.2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення 26.11.2025)
43. Черниш В.І. Стратегії реформування державного управління в умовах інституційних викликів для системи публічної влади. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 6. С. 198-202. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/download/349/306/728> (дата звернення 27.11.2025)
44. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 року № 1805-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-p#Text> (дата звернення 30.11.2025)
45. Принципи державного управління. *The Principles of Public Administration, OECD, Paris*. 2023. [Електронне видання] URL: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/uk/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/cab64737-uk.pdf (дата звернення 27.11.2025)
46. Олександр Ярема. Реформа державного управління. Державний секретар Кабінету Міністрів України. [Електронний ресурс]. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Proyekt-Reforma-publichnogo-upravlinnya_YArema.pdf (дата звернення 01.12.2025)
47. Дорожня карта законодавчого забезпечення виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони на 2018-2019 роки. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/karta-prioritetnikh-zakonoproektiv-u-sferi-evropeyskoi-integratsii.pdf> (дата звернення 28.11.2025)
48. Зайцева М. Децентралізація публічної влади України в контексті євроінтеграційних процесів. *Вісник КНУ імені Тараса Шевченка*. 2022. № 2 (56). С. 37-40. URL: <https://intern.bulletin.knu.ua/uk/article/view/1938/1687> (дата звернення 30.11.2025)
49. Горбатюк М. Реформа децентралізації в Україні: проблеми здійснення в умовах суспільної кризи. *Політичні дослідження/Political Studies*. 2021. №1. URL: <http://pd.ipiend.gov.ua/article/view/235383/233863> (дата звернення 30.11.2025)
50. Пянковський В. Іноземний досвід проведення децентралізації та пропозиції для України. *Актуальні проблеми правознавства*. 2018. № 1. С. 102-106. URL: <https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/259/256> (дата звернення 01.12.2025)
51. Дзюба Г. Концепція «New Public Management»: основні елементи. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 4 (83) URL:

https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42644/2/GEJ_2023v83n4_Dziuba_H-The_concept_of_New_Public_141-151.pdf (дата звернення 01.12.2025)

52. Звіт про виконання у 2023 році Стратегії реформування державного управління в Україні на 2022-2025 роки: Реформа державного управління. 2023. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/2023%20PAR%20Annual%20Report_ukr.pdf (дата звернення 01.12.2025)