

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Адаптація досвіду європейського
врядування в Україні»

Виконав: студент магістратури за
спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування денної
форми навчання
Андрій ДАНІЛКОВИЧ

Керівник: професор кафедри
публічного управління та
адміністрування, доктор наук з
державного управління, доцент
Володимир КОПАНЧУК

Рецензент: _____

Хмельницький – 2026 рік

АНОТАЦІЯ

Данілкович А. О. Адаптація досвіду європейського врядування в Україні» – Магістерська робота.

У роботі досліджено процеси адаптації європейського досвіду публічного врядування в Україні в умовах європейської інтеграції, воєнного стану та післявоєнного відновлення. Обґрунтовано актуальність упровадження європейських стандартів управління з метою підвищення ефективності, прозорості та орієнтації на потреби громадян.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і практичних засад удосконалення публічного врядування в Україні на основі європейського досвіду. Об'єктом дослідження є система публічного управління в Україні, а предметом — механізми адаптації європейських моделей врядування.

Під час дослідження використано методи аналізу і синтезу, системний і порівняльний підходи, статистичний метод та метод узагальнення. Інформаційну базу становлять нормативно-правові акти України та ЄС, наукові публікації та офіційні статистичні дані.

У роботі проаналізовано сучасний стан державного управління в Україні, визначено основні проблеми його розвитку та обґрунтовано напрями імплементації позитивних практик Європейського Союзу. На прикладі діяльності Хмельницької обласної ради розкрито особливості адаптації регіональної системи врядування до кризових умов.

Практичне значення результатів полягає в можливості їх використання в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.

Ключові слова: публічне врядування, європейська інтеграція, державне управління, цифровізація, децентралізація, воєнний стан.

ANNOTATION

Danilkovich A.O. «Adaptation of European management experience in Ukraine» – Master's thesis.

The paper examines the processes of adapting European public governance experience in Ukraine under the conditions of European integration, martial law, and post-war recovery. The relevance of implementing European governance standards in order to enhance efficiency, transparency, and citizen orientation is substantiated.

The purpose of the study is to justify the theoretical and practical foundations for improving public governance in Ukraine based on European experience. The object of the study is the public administration system in Ukraine, while the subject is the mechanisms for adapting European governance models.

The study applies methods of analysis and synthesis, systemic and comparative approaches, statistical methods, and generalization. The information base consists of regulatory legal acts of Ukraine and the European Union, scientific publications, and official statistical data.

The paper analyzes the current state of public administration in Ukraine, identifies key development problems, and substantiates directions for implementing positive practices of the European Union. Based on the activities of the Khmelnytskyi Regional Council, the features of regional governance adaptation to crisis conditions are revealed.

The practical significance of the results lies in their possible use in the activities of public authorities and local self-government bodies.

Keywords: public governance, European integration, public administration, digitalization, decentralization, martial law.

ЗМІСТ

Вступ.....	5
Розділ 1. Теоретичні засади європейського врядування	
1.1. Поняття, сутність і принципи європейського врядування.....	8
1.2. Нормативно-правова база та інституційна структура системи врядування в країнах ЄС.....	15
Розділ 2. Стан і особливості розвитку системи врядування в Україні	
2.1. Аналіз сучасної моделі державного управління в Україні.....	23
2.2. Оцінка ефективності публічного врядування в умовах воєнного стану на прикладі Хмельницької обласної ради	40
Розділ 3. Шляхи удосконалення публічного врядування в Україні з урахування європейського досвіду	
3.1. Імплементация позитивних практик публічного урядування країн ЄС в Україні.....	49
3.2. Вдосконалення української моделі публічного врядування на основі європейського досвіду.....	55
Висновки	60
Список використаних джерел.....	63

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими трансформаційними процесами у сфері публічного управління та адміністрування, що зумовлені як внутрішніми соціально-економічними та політичними чинниками, так і зовнішніми викликами, пов'язаними з євроінтеграційним курсом держави та повномасштабною збройною агресією Російської Федерації. В умовах воєнного стану особливої ваги набуває питання ефективності, прозорості та адаптивності системи публічного врядування, здатної забезпечити стабільне функціонування органів влади, належний рівень надання публічних послуг та реалізацію демократичних принципів управління.

Європейське врядування як концепція ґрунтується на принципах відкритості, участі громадян, підзвітності, ефективності та узгодженості політик. Саме ці принципи визначають сучасні стандарти діяльності органів публічної влади в державах – членах Європейського Союзу. Для України, яка задекларувала стратегічний курс на членство в ЄС, адаптація європейського досвіду врядування є не лише бажаною, а й необхідною умовою успішного проведення реформ у сфері публічного управління та місцевого самоврядування. Особливої актуальності набуває дослідження можливостей імплементації європейських підходів до врядування на регіональному рівні, адже саме регіональні органи влади відіграють ключову роль у реалізації державної політики, координації дій з органами місцевого самоврядування, забезпеченні соціально-економічного розвитку територій та підтримці населення в умовах кризових явищ. У цьому контексті практичний аналіз діяльності Хмельницької обласної ради дозволяє комплексно оцінити стан та ефективність публічного врядування в Україні в умовах воєнного стану, а також визначити напрями його подальшого вдосконалення з урахуванням європейського досвіду.

Проблематика публічного врядування, реформування системи державного управління та європейської інтеграції України достатньо широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців.

Значний внесок у дослідження теоретичних засад європейського врядування, принципів *good governance*, інституційних механізмів функціонування публічної влади зробили такі науковці, як Г. Пітерс, Р. Родс, Ф. Фукуяма, М. Беннетт та інші. Українські вчені В. Куйбіда, О. Оболенський, Л. Балабанова, М. Виноградський, С. Серьогін зосереджують увагу на питаннях адаптації європейських управлінських моделей до національних умов, проблемах децентралізації, розвитку місцевого самоврядування та підвищення ефективності діяльності органів публічної влади. Водночас, попри значну кількість наукових досліджень, питання практичної адаптації європейського досвіду врядування в Україні в умовах воєнного стану, зокрема на рівні обласних рад, потребує подальшого ґрунтовного аналізу. Це зумовлює необхідність комплексного дослідження, спрямованого на поєднання теоретичних положень із практичним аналізом діяльності конкретного органу публічної влади.

Мета і завдання дослідження. *Метою магістерської роботи є комплексне дослідження теоретичних засад європейського врядування та розроблення практичних рекомендацій щодо адаптації європейського досвіду публічного врядування в Україні на прикладі діяльності Хмельницької обласної ради в умовах воєнного стану.*

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається вирішення таких завдань:

- розкрити поняття, сутність та основні принципи європейського врядування;
- охарактеризувати нормативно-правову базу та інституційну структуру системи врядування в країнах Європейського Союзу;
- проаналізувати сучасну модель державного управління в Україні та визначити її основні проблеми;

- оцінити ефективність публічного врядування в умовах воєнного стану на прикладі Хмельницької обласної ради;
- узагальнити позитивні практики публічного врядування країн ЄС та визначити можливості їх імплементації в Україні;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення української моделі публічного врядування з урахуванням європейського досвіду.

Об'єктом дослідження є система публічного врядування в Україні.

Предметом дослідження є механізми та інструменти адаптації європейського досвіду врядування в діяльності органів публічної влади України на регіональному рівні.

Методи дослідження. У процесі написання магістерської роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Зокрема, методи аналізу і синтезу застосовано для вивчення теоретичних засад публічного врядування та узагальнення наукових підходів до його розвитку. Індукцію та дедукцію використано для формування загальних висновків на основі аналізу практичної діяльності органів публічної влади Хмельницької області. Системний і структурно-функціональний підходи дали змогу дослідити організаційну структуру та механізми функціонування Хмельницької обласної ради в умовах воєнного стану. Статистичний метод використано для аналізу показників діяльності органів місцевого самоврядування та оцінки ефективності їх роботи. Метод узагальнення дозволив систематизувати отримані результати та обґрунтувати напрями вдосконалення публічного врядування в Україні.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання висновків і рекомендацій магістерської роботи у діяльності органів публічної влади та місцевого самоврядування, зокрема обласних рад, у процесі вдосконалення механізмів публічного врядування та адаптації європейського досвіду до умов України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ВРЯДУВАННЯ

1.1. Поняття, сутність і принципи європейського врядування

Європейське врядування є однією з ключових концепцій сучасної теорії та практики публічного управління, що сформувалася в умовах поглиблення європейської інтеграції та ускладнення управлінських процесів у державах – членах Європейського Союзу. Воно відображає перехід від традиційної ієрархічної моделі державного управління до більш гнучкої, відкритої та орієнтованої на співпрацю системи, у межах якої поєднуються зусилля державних інституцій, органів місцевого самоврядування, громадянського суспільства та приватного сектору.

У науковій літературі поняття «європейське врядування» розглядається як сукупність норм, процедур, інституційних механізмів і практик, що регулюють процес прийняття та реалізації управлінських рішень у Європейському Союзі. На відміну від класичного державного управління, яке ґрунтується на принципі владного підпорядкування, європейське врядування базується на принципах партнерства, багаторівневості та залучення широкого кола стейкхолдерів до управлінських процесів. Такий підхід зумовлений необхідністю узгодження інтересів різних рівнів влади та суспільних груп у складному політичному та соціально-економічному середовищі.

Сутність європейського врядування полягає у забезпеченні ефективного, демократичного та результативного управління шляхом поєднання інституційних можливостей держави з потенціалом громадянського суспільства. Важливою рисою цієї моделі є орієнтація на досягнення суспільно значущих результатів, а не лише формальне дотримання адміністративних процедур. У цьому контексті ключовим стає поняття «good governance» – належного врядування, яке передбачає відповідність управлінських рішень принципам демократії, верховенства права та захисту прав людини.

Однією з визначальних характеристик європейського врядування є багаторівневий характер управління.

Він передбачає взаємодію наднаціонального, національного, регіонального та місцевого рівнів влади, кожен з яких виконує визначені функції та має власну сферу компетенції. Такий підхід дозволяє забезпечити більш гнучке реагування на суспільні виклики, врахування регіональних особливостей та потреб місцевих громад, а також підвищити якість управлінських рішень.

Таблиця 1.1

Основні принципи європейського врядування та їх характеристика

Принцип	Зміст принципу	Прояв у практиці публічного управління
Відкритість	Забезпечення доступу громадян до інформації про діяльність	Публікація рішень, звітів, бюджетів, відкриті дані
Прозорість	Чіткість процедур прийняття управлінських рішень	Проведення публічних консультацій, онлайн-трансляції засідань
Підзвітність	Відповідальність органів влади перед суспільством	Регулярні звіти посадових осіб, громадський контроль
Участь громадян	Залучення населення до управлінських процесів	Громадські слухання, електронні петиції
Ефективність	Раціональне використання ресурсів	Оптимізація управлінських процесів, цифровізація
Верховенство права	Дотримання законності в управлінні	Контроль за виконанням нормативних актів
Орієнтація на результат	Спрямованість на досягнення конкретних цілей	Оцінка результативності програм
Сервісна спрямованість	Орієнтація на потреби громадян	Центри надання адміністративних послуг

Примітка. Складено автором.

Принципи європейського врядування були систематизовані у Білій книзі з європейського врядування, оприлюдненій Європейською комісією, та включають відкритість, участь, підзвітність, ефективність і узгодженість. Принцип відкритості передбачає прозорість діяльності органів влади, доступ

громадян до інформації та зрозумілості процедур прийняття рішень. Участь громадян і зацікавлених сторін у процесі формування політики сприяє підвищенню легітимності управлінських рішень та зміцненню довіри до влади.

Підзвітність є важливою складовою європейського врядування, оскільки вона забезпечує відповідальність органів публічної влади за прийняті рішення та результати їх реалізації. В умовах демократичного суспільства підзвітність реалізується через систему контролю, звітності, парламентського нагляду та громадського моніторингу. Принцип ефективності орієнтований на досягнення максимального результату з оптимальним використанням ресурсів, що особливо актуально в умовах обмежених фінансових можливостей та кризових ситуацій.

Принцип узгодженості передбачає координацію дій між різними інституціями та рівнями влади з метою уникнення дублювання функцій і суперечностей у реалізації політик. Саме узгодженість дозволяє забезпечити цілісність управлінських рішень та їх відповідність стратегічним цілям розвитку Європейського Союзу. У сукупності зазначені принципи формують основу європейського врядування як моделі, спрямованої на досягнення сталого розвитку, соціальної згуртованості та демократичного управління.

Для України, яка перебуває у процесі глибоких трансформацій та реалізує курс на європейську інтеграцію, концепція європейського врядування має важливе практичне значення. Її адаптація дозволяє підвищити ефективність діяльності органів публічної влади, посилити роль громадянського суспільства та забезпечити відповідність національної системи управління європейським стандартам.

В умовах воєнного стану ці принципи набувають особливої актуальності, оскільки сприяють підвищенню стійкості управлінських інституцій та довіри громадян до влади.

Важливим аспектом розуміння європейського врядування є також розвиток мережових форм управління, що передбачають формування стійких

горизонтальних зв'язків між органами влади, громадськими організаціями, бізнес-структурами та науковими установами. У межах такої моделі управління рішення формуються не виключно «згори вниз», а в результаті взаємодії різних акторів, що дозволяє враховувати ширший спектр інтересів та потреб суспільства. Мережевий підхід сприяє підвищенню адаптивності системи врядування та її здатності оперативно реагувати на соціально-економічні та політичні зміни.

Значну роль у формуванні концепції європейського врядування відіграє принцип субсидіарності, який полягає у передачі повноважень на той рівень управління, де вони можуть бути реалізовані найбільш ефективно. Відповідно до цього принципу, рішення мають ухвалюватися на максимально наближеному до громадян рівні, якщо це не суперечить інтересам держави або Європейського Союзу в цілому. Реалізація принципу субсидіарності сприяє розвитку місцевого самоврядування, підвищенню відповідальності органів влади та активізації громадської участі. Не менш важливим є принцип пропорційності, який передбачає відповідність управлінських заходів поставленим цілям та недопущення надмірного втручання держави у суспільні процеси. У межах європейського врядування цей принцип забезпечує баланс між необхідністю державного регулювання та збереженням автономії суб'єктів господарювання і громадянського суспільства.

Дотримання принципу пропорційності сприяє формуванню сприятливого інституційного середовища для розвитку економіки та соціальної сфери.

У наукових дослідженнях європейське врядування також розглядається крізь призму концепції публічної цінності, відповідно до якої основною метою діяльності органів влади є створення суспільно значущих результатів.

У цьому контексті ефективність управління оцінюється не лише за кількісними показниками, а й за рівнем задоволеності громадян, якістю публічних послуг та ступенем довіри до інституцій влади. Такий підхід сприяє

переходу від формального адміністрування до орієнтованого на результат управління.

Окрему увагу в межах європейського врядування приділяють розвитку механізмів стратегічного планування та оцінювання державної політики. Запровадження середньо- та довгострокових стратегій розвитку, систем моніторингу та оцінки результативності дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень і забезпечити їх відповідність суспільним потребам. У країнах Європейського Союзу такі механізми є невід'ємною складовою системи врядування та сприяють підвищенню якості публічної політики.

Таким чином, європейське врядування виступає комплексною моделлю публічного управління, що поєднує принципи демократичності, ефективності, відкритості та партнерства. Його сутність полягає у створенні гнучкої, адаптивної та орієнтованої на громадянина системи управління, здатної забезпечити сталий розвиток суспільства. Для України імплементація зазначених підходів є важливою передумовою модернізації системи публічного управління, підвищення її інституційної спроможності та наближення до європейських стандартів врядування.

Сучасне розуміння європейського врядування формується на основі поєднання класичних теорій державного управління з інноваційними підходами до організації публічної влади. У межах цієї концепції держава розглядається не лише як регулятор суспільних процесів, а як партнер громадянського суспільства, бізнесу та міжнародних інституцій у вирішенні соціально-економічних проблем. Такий підхід сприяє формуванню більш гнучкої, відкритої та адаптивної системи управління.

Важливою складовою європейського врядування є орієнтація на результативність і суспільну цінність управлінської діяльності. Оцінювання ефективності державної політики здійснюється не лише за формальними показниками виконання програм, а й з урахуванням впливу управлінських рішень на якість життя населення, рівень соціальної справедливості та

сталого розвитку. Це зумовлює необхідність постійного моніторингу, аналізу та коригування управлінських процесів.

Однією з ключових характеристик європейського врядування є інтеграція принципів публічного менеджменту та публічного адміністрування. З одного боку, застосовуються методи стратегічного планування, управління за цілями, бюджетування, орієнтованого на результат, а з іншого — забезпечується дотримання правових норм, процедурної справедливості та демократичної підзвітності. Така інтеграція дозволяє поєднувати ефективність із легітимністю управління.

У контексті розвитку європейського врядування важливу роль відіграє концепція «належного врядування» (good governance), яка охоплює сукупність стандартів і принципів діяльності органів публічної влади. До них належать участь громадян, верховенство права, прозорість, відповідальність, рівність доступу до послуг, інклюзивність та орієнтація на консенсус. Реалізація цих принципів сприяє формуванню довіри між державою та суспільством.

Особливе значення має розвиток мережевих форм управління, які передбачають співпрацю між різними суб'єктами публічної політики. У межах європейського врядування активно використовуються партнерські моделі взаємодії між органами влади, неурядовими організаціями, бізнесом та науковими установами. Це дозволяє залучати додаткові ресурси, підвищувати якість прийняття рішень та забезпечувати їх суспільну підтримку.

Важливим елементом європейської моделі управління є принцип субсидіарності, який передбачає передачу повноважень на той рівень влади, де вони можуть бути реалізовані найбільш ефективно. Це сприяє розвитку місцевого самоврядування, посиленню регіональної автономії та формуванню відповідальності органів влади перед місцевими громадами. У поєднанні з принципом пропорційності субсидіарність забезпечує оптимальний баланс між централізацією та децентралізацією управління.

Європейське врядування також ґрунтується на концепції відкритих даних та інформаційної прозорості. Надання громадянам доступу до публічної інформації, статистичних матеріалів, бюджетних звітів і результатів діяльності органів влади створює умови для ефективного громадського контролю та підвищує рівень відповідальності посадових осіб. У цьому контексті цифрові технології відіграють ключову роль у модернізації управлінських процесів.

Суттєвим чинником розвитку європейського врядування є орієнтація на інновації та використання сучасних управлінських інструментів. Запровадження електронного урядування, «розумних» сервісів, аналітичних платформ та автоматизованих систем підтримки прийняття рішень сприяє підвищенню оперативності та якості управління. Водночас ці процеси потребують належного нормативного регулювання та розвитку цифрової компетентності працівників публічного сектору.

У сучасних умовах важливим аспектом європейського врядування є забезпечення сталого розвитку, що передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних пріоритетів у систему державної політики. Управлінські рішення приймаються з урахуванням довгострокових наслідків для майбутніх поколінь, що відповідає принципам відповідального та стратегічно орієнтованого врядування.

З урахуванням досвіду Європейського Союзу європейське врядування можна розглядати як динамічну систему, що постійно адаптується до змін у зовнішньому середовищі, технологічного прогресу та суспільних потреб.

Його розвиток базується на поєднанні стабільності інституцій, гнучкості управлінських механізмів і активної участі громадян у процесах формування та реалізації публічної політики.

Таким чином, концепція європейського врядування охоплює не лише сукупність принципів і механізмів управління, а й певну управлінську культуру, що ґрунтується на взаємній довірі, партнерстві та спільній відповідальності за результати розвитку суспільства. Її використання в

Україні створює передумови для формування сучасної, ефективної та демократичної системи публічного управління.

1.2 Нормативно-правова база та інституційна структура системи врядування в країнах Європейського Союзу

Система європейського врядування ґрунтується на комплексній та багаторівневій нормативно-правовій базі, яка формувалася впродовж тривалого періоду європейської інтеграції та відображає особливості політичного, економічного й соціального розвитку держав-членів Європейського Союзу. Правове забезпечення діяльності інституцій ЄС є основою стабільності, передбачуваності та ефективності управлінських процесів, а також важливим чинником реалізації демократичних принципів і захисту прав громадян.

Фундаментальну роль у формуванні правової системи Європейського Союзу відіграють установчі договори, зокрема Договір про Європейський Союз та Договір про функціонування Європейського Союзу. Вони визначають цілі діяльності ЄС, його компетенції, принципи функціонування, порядок прийняття рішень та взаємодію між інституціями. Особливе значення мають принципи субсидіарності та пропорційності, які регламентують розподіл повноважень між наднаціональним і національним рівнями та забезпечують баланс між централізацією й автономією держав-членів.

Важливою складовою правової бази є Хартія основних прав Європейського Союзу, яка закріплює стандарти захисту прав людини, демократії та верховенства права.

Її положення мають обов'язковий характер для всіх інституцій ЄС та держав-членів при реалізації політик і прийнятті управлінських рішень. Таким чином, нормативно-правова система ЄС орієнтована не лише на регулювання економічних і політичних процесів, а й на забезпечення соціальної справедливості та громадянських свобод. Нормативні акти Європейського

Союзу поділяються на регламенти, директиви, рішення, рекомендації та висновки. Регламенти мають загальнообов'язкову силу та безпосередньо застосовуються на території всіх держав-членів.

Директиви визначають стратегічні цілі та загальні стандарти, залишаючи національним органам влади можливість самостійно обирати механізми їх реалізації. Рішення є обов'язковими для конкретних суб'єктів, тоді як рекомендації та висновки мають дорадчий характер і спрямовані на формування єдиного підходу до управління.

Інституційна структура Європейського Союзу є складною та багаторівневою системою, що забезпечує баланс між наднаціональними інтересами та суверенітетом держав-членів. Центральне місце в цій системі посідає Європейська комісія, яка виконує функції виконавчого органу, ініціює законодавчі пропозиції, контролює дотримання законодавства та реалізує спільні політики. Комісія також представляє ЄС на міжнародній арені та координує співпрацю з третіми країнами та міжнародними організаціями.

Європейський парламент є представницьким органом, що формується шляхом прямих виборів громадян держав-членів. Він бере активну участь у законодавчому процесі, затверджує бюджет ЄС, здійснює демократичний контроль за діяльністю Європейської комісії та інших інституцій. Посилення ролі Парламенту впродовж останніх десятиліть сприяло підвищенню легітимності управлінських рішень і розвитку демократичних засад європейського врядування.

Рада Європейського Союзу є органом, у якому представлені уряди держав-членів, і який разом із Європейським парламентом здійснює законодавчу діяльність. Вона координує національні політики, ухвалює рішення у сфері зовнішньої політики, безпеки та економічного співробітництва. Європейська рада, до складу якої входять глави держав і урядів, визначає стратегічні напрями розвитку ЄС, формує довгострокові пріоритети та реагує на ключові виклики, зокрема економічні кризи, міграційні процеси та безпекові загрози. Забезпечення верховенства права в

Європейському Союзу здійснює Суд ЄС, який тлумачить положення європейського законодавства, вирішує спори між інституціями та державами-членами, а також захищає права фізичних і юридичних осіб.

Рішення Суду мають обов'язковий характер і сприяють уніфікації правозастосовної практики на всій території Союзу. Важливу роль у системі врядування відіграють допоміжні та консультативні органи, зокрема Комітет регіонів, Європейський економічний і соціальний комітет, Європейський омбудсман, Європейський центральний банк та численні агентства ЄС.

Вони забезпечують врахування інтересів регіонів, соціальних груп, бізнесу та громадянського суспільства, сприяють розвитку соціального діалогу та підвищенню якості управлінських рішень.

Особливістю інституційної моделі Європейського Союзу є поєднання централізованого стратегічного управління з децентралізованою реалізацією політик на національному та регіональному рівнях. Така система дозволяє ефективно враховувати територіальні особливості, економічний потенціал і соціальні потреби окремих регіонів, що сприяє збалансованому розвитку Союзу. У контексті євроінтеграційного курсу України вивчення нормативно-правової та інституційної системи ЄС має важливе практичне значення. Адаптація європейських стандартів законодавства, механізмів координації та контролю, процедур прийняття рішень сприяє підвищенню інституційної спроможності органів публічної влади, зміцненню демократичних інститутів та формуванню ефективної системи врядування.

Нормативно-правова база та інституційна структура Європейського Союзу формують цілісну, стабільну та результативну систему публічного управління, що поєднує правову визначеність, демократичну легітимність і високий рівень організаційної ефективності. Досвід її функціонування є важливим орієнтиром для реформування системи публічного врядування в Україні та її наближення до європейських стандартів.

Важливою складовою нормативно-правової системи європейського врядування є механізми прийняття управлінських рішень, які базуються на

принципах колегіальності, консенсусу та багатостороннього узгодження інтересів. У більшості випадків законодавчі акти в Європейському Союзі ухвалюються за процедурою спільного рішення, що передбачає рівноправну участь Європейського парламенту та Ради Європейського Союзу. Такий підхід сприяє підвищенню легітимності нормативних документів і забезпечує врахування позицій різних політичних та соціальних груп.

Значну увагу в системі європейського врядування приділяють фінансовому управлінню та бюджетному контролю. Формування та виконання бюджету Європейського Союзу здійснюється за участю Європейської комісії, Європейського парламенту та Ради ЄС, що забезпечує прозорість використання фінансових ресурсів і запобігання корупційним ризикам. Контроль за цільовим використанням коштів здійснює Європейська рахункова палата, яка проводить незалежні аудити та готує аналітичні звіти щодо ефективності фінансової політики.

Важливим елементом інституційної системи є механізми стратегічного планування та програмування розвитку. У Європейському Союзі широко застосовуються багаторічні фінансові рамки, галузеві стратегії, регіональні програми та інструменти підтримки територіального розвитку. Вони сприяють узгодженню короткострокових управлінських рішень із довгостроковими цілями соціально-економічного зростання, інноваційного розвитку та екологічної безпеки.

Особливого значення в сучасних умовах набуває система кризового управління Європейського Союзу, яка передбачає координацію дій інституцій у період економічних, міграційних, епідеміологічних і безпекових криз. Для цього використовуються спеціальні правові механізми, тимчасові регуляторні інструменти та міжінституційні платформи співпраці. Практика кризового врядування в ЄС демонструє високий рівень адаптивності та здатності швидко мобілізувати ресурси для реагування на надзвичайні ситуації.

Окрему роль у системі європейського врядування відіграють інструменти міжінституційної координації, які забезпечують узгодженість

політик у різних сферах. До них належать міжвідомчі робочі групи, спільні комітети, електронні платформи обміну інформацією та механізми консультацій із зацікавленими сторонами. Завдяки цим інструментам забезпечується комплексний підхід до вирішення соціально-економічних і політичних проблем.

Важливим напрямом розвитку нормативно-правової системи Європейського Союзу є цифровізація управлінських процесів. Запровадження електронного документообігу, цифрових реєстрів, онлайн-консультацій та відкритих баз даних сприяє підвищенню прозорості, оперативності та доступності публічної інформації. Цифрові інструменти також дозволяють громадянам активніше брати участь у формуванні політики та здійснювати громадський контроль за діяльністю органів влади.

У контексті адаптації європейського досвіду в Україні доцільним є запровадження комплексного підходу до реформування нормативно-правової бази та інституційної системи управління. Це передбачає гармонізацію законодавства з правом ЄС, удосконалення процедур прийняття рішень, посилення ролі парламентського контролю, розвиток фінансової дисципліни та впровадження сучасних цифрових інструментів врядування.

Нормативно-правова база та інституційна структура Європейського Союзу постійно удосконалюються відповідно до нових викликів і потреб суспільства.

Їх розвиток базується на принципах гнучкості, відкритості та орієнтації на результат, що робить європейську модель врядування ефективним інструментом реалізації державної політики та забезпечення сталого розвитку.

Важливим аспектом нормативно-правової системи Європейського Союзу є постійний моніторинг ефективності законодавства та управлінських рішень. У межах діяльності ЄС функціонують спеціалізовані механізми оцінювання впливу регуляторних актів, які передбачають аналіз соціально-економічних, екологічних та фінансових наслідків їх реалізації. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти недоліки правового регулювання, коригувати

політики та забезпечувати їх відповідність стратегічним цілям розвитку Союзу.

Значну роль у формуванні нормативно-правової бази відіграє практика широкого залучення зацікавлених сторін до процесу підготовки рішень.

Перед ухваленням ключових нормативних актів Європейська комісія організовує публічні консультації, експертні обговорення, опитування представників бізнесу, громадських організацій та наукових установ. Такий механізм сприяє підвищенню якості законодавства, врахуванню різних соціальних інтересів та зниженню рівня конфліктності в процесі його впровадження.

Особливе місце в системі європейського врядування займає регіональна політика, яка реалізується на основі принципів партнерства, багаторівневого управління та фінансової солідарності. Через структурні та інвестиційні фонди Європейський Союз забезпечує підтримку економічного розвитку регіонів, модернізацію інфраструктури, розвиток людського капіталу та інноваційної діяльності. При цьому нормативно-правові механізми гарантують прозорість розподілу коштів і підзвітність органів, відповідальних за їх використання.

Важливою складовою інституційної структури ЄС є система спеціалізованих агентств, які виконують функції технічної, наукової та експертної підтримки політик Союзу.

До таких агентств належать, зокрема, Європейське агентство з навколишнього середовища, Агентство з безпеки авіації, Європол, Фронтекс та інші установи. Їх діяльність сприяє підвищенню професійного рівня управлінських рішень та забезпеченню єдиних стандартів у різних сферах суспільного розвитку.

У межах інституційної системи ЄС важливу роль відіграють механізми горизонтальної та вертикальної координації. Горизонтальна координація забезпечується шляхом співпраці між різними інституціями на рівні Європейської комісії, Парламенту та Ради ЄС, тоді як вертикальна — через

взаємодію між наднаціональними структурами та органами влади держав-членів. Така модель дозволяє поєднувати стратегічне планування з ефективною реалізацією політик на місцевому рівні. Значну увагу в європейській системі врядування приділено розвитку професійної компетентності державних службовців.

Нормативно-правові акти ЄС передбачають створення систем безперервного навчання, підвищення кваліфікації та обміну досвідом між працівниками публічного сектору різних країн. Реалізація таких програм сприяє формуванню єдиного управлінського простору та поширенню кращих практик врядування. Окремим напрямом удосконалення нормативно-правової бази Європейського Союзу є розвиток антикорупційних механізмів та інструментів забезпечення доброчесності в діяльності публічних інституцій. У межах ЄС діють спеціальні регуляторні акти, кодекси етики, процедури фінансового контролю та системи декларування доходів посадових осіб. Вони спрямовані на запобігання зловживанням владою, конфлікту інтересів і нецільовому використанню бюджетних коштів. Важливою тенденцією розвитку європейського врядування є посилення ролі електронної демократії та цифрової участі громадян.

Використання онлайн-платформ для громадських консультацій, електронних опитувань і голосувань розширює можливості впливу населення на формування політики та сприяє підвищенню рівня довіри до органів влади. Нормативне закріплення таких механізмів забезпечує їх стабільність і правову визначеність. У процесі адаптації європейської нормативно-правової та інституційної моделі в Україні важливо враховувати національні особливості політичної культури, рівень соціально-економічного розвитку та інституційну спроможність органів влади. Запозичення окремих елементів системи ЄС має здійснюватися з урахуванням принципу поступовості, узгодженості реформ і залучення широкого кола стейкхолдерів до процесу трансформації. Загалом, досвід

Європейського Союзу у формуванні нормативно-правової бази та інституційної структури врядування свідчить про ефективність комплексного підходу до управління, який поєднує правове регулювання, організаційну гнучкість, демократичну участь і стратегічне бачення розвитку. Його використання в українських умовах може стати важливим чинником модернізації публічного управління та підвищення якості державної політики.

РОЗДІЛ 2

СТАН І ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз сучасної моделі державного управління в Україні

Сучасна модель державного управління в Україні формується в умовах глибоких соціально-економічних, політичних та безпекових трансформацій, зумовлених процесами європейської інтеграції, реформування системи публічної влади та впливом воєнного стану. Упродовж останніх років Україна здійснює комплексні перетворення, спрямовані на побудову ефективною, прозорою та орієнтованою на громадянина системи врядування, яка відповідає б стандартам Європейського Союзу. Важливим етапом модернізації державного управління стало впровадження адміністративної реформи, що передбачає оптимізацію структури органів влади, розмежування повноважень між рівнями управління та підвищення професійної компетентності державних службовців. У цьому контексті особливу роль відіграє реформа державної служби, спрямована на формування політично нейтрального, професійного та результативного кадрового корпусу. Запровадження конкурсного відбору, оцінювання діяльності посадових осіб та системи підвищення кваліфікації сприяє зростанню якості управлінських рішень. Суттєвим напрямом трансформації державного управління є процес децентралізації, який розпочався у 2014 році та передбачає передачу значної частини повноважень і фінансових ресурсів органам місцевого самоврядування. У результаті створення об'єднаних територіальних громад, укрупнення районів і посилення бюджетної автономії місцевих органів влади було підвищено рівень самостійності територій та відповідальності за соціально-економічний розвиток. Децентралізація сприяла формуванню більш гнучкої та наближеної до потреб громад системи управління.

Водночас сучасна модель державного управління в Україні характеризується наявністю низки системних проблем, серед яких можна виокремити недостатній рівень координації між центральними та місцевими

органами влади, дублювання функцій, складність адміністративних процедур і нерівномірність інституційного розвитку регіонів.

У багатьох випадках управлінські рішення приймаються без належного аналізу соціально-економічних наслідків, що знижує їх ефективність та викликає суспільну недовіру.

2019 рік став важливим етапом у розвитку системи державного управління в Україні, оскільки був пов'язаний із початком нового політичного циклу та оновленням вищого керівництва держави. Зміна політичної еліти зумовила необхідність перегляду пріоритетів публічної політики, модернізації управлінських підходів та посилення орієнтації на європейські стандарти врядування. У цей період особлива увага приділялася підвищенню ефективності державних інституцій, подоланню корупційних проявів та формуванню відкритої системи взаємодії влади з громадянами.

Одним із ключових напрямів розвитку державного управління у 2019 році стало вдосконалення системи державної служби. Продовжувалося впровадження конкурсних процедур відбору кадрів, механізмів оцінювання результативності діяльності посадових осіб та програм професійного розвитку державних службовців. Активізувалася діяльність Національного агентства України з питань державної служби, яке координувало процеси підвищення кваліфікації та стандартизації управлінських компетентностей. Водночас зберігалася проблема нестабільності кадрового складу, що негативно впливало на інституційну пам'ять органів влади.

У 2019 році важливе місце посідала реалізація антикорупційної політики як складової реформи державного управління. Посилювалася роль Національного агентства з питань запобігання корупції, Національного антикорупційного бюро України та Вищого антикорупційного суду.

Запроваджувалися нові інструменти фінансового контролю, електронного декларування та моніторингу способу життя посадових осіб.

Водночас ефективність антикорупційних заходів залишалася обмеженою через недосконалість правозастосовної практики та політичний вплив на окремі інституції.

Значну увагу у 2019 році приділяли розвитку стратегічного планування в системі державного управління. Було активізовано роботу над середньостроковими програмами діяльності уряду, галузевими стратегіями та регіональними програмами розвитку. Запровадження програмно-цільового методу в бюджетному процесі сприяло орієнтації державних видатків на досягнення конкретних соціально-економічних результатів. Проте недостатній рівень координації між міністерствами та відомствами ускладнював реалізацію стратегічних документів.

У контексті реформи децентралізації 2019 рік характеризувався активним процесом формування об'єднаних територіальних громад та розширенням їх фінансових повноважень. Місцеві бюджети отримали додаткові джерела доходів, що сприяло зростанню інвестиційної активності та розвитку соціальної інфраструктури. Разом із тим, нерівномірність соціально-економічного розвитку регіонів та недостатня управлінська спроможність окремих громад стримували повноцінну реалізацію потенціалу децентралізації.

Важливим напрямом модернізації державного управління у 2019 році стала цифровізація адміністративних процесів. Продовжувалося впровадження електронного документообігу, систем відкритих даних, онлайн-сервісів для громадян і бізнесу. Було створено передумови для подальшого розвитку електронного урядування та електронної демократії. Водночас рівень цифрової грамотності населення та матеріально-технічне забезпечення органів влади залишалися нерівномірними, що обмежувало ефективність цифрових реформ.

Фінансово-бюджетна політика у 2019 році була спрямована на забезпечення макроекономічної стабільності та виконання соціальних зобов'язань держави. Державний бюджет формувався з урахуванням

необхідності фінансування оборонного сектору, соціальної сфери та інфраструктурних проєктів. Водночас проблема неефективного використання бюджетних коштів та недостатній рівень фінансового контролю зберігалися як системні виклики для публічного управління.

В сфері взаємодії влади з громадянським суспільством у 2019 році спостерігалася тенденція до розширення форм громадської участі в процесі прийняття рішень. Активізувалися механізми електронних петицій, громадських консультацій, публічних обговорень проєктів нормативних актів. Разом із тим, рівень реального впливу громадськості на управлінські рішення залишався обмеженим, що зумовлювало потребу в удосконаленні інституційних механізмів участі.

Підсумовуючи, слід зазначити, що 2019 рік став періодом формування передумов для подальшої модернізації системи державного управління в Україні. Було закладено основи оновлення кадрової політики, розвитку цифрового врядування, посилення антикорупційних механізмів та децентралізації. Водночас зберігалися проблеми інституційної нестабільності, кадрової плинності та недостатньої координації, що обмежувало ефективність управлінських реформ та потребувало їх подальшого поглиблення.

2020 рік став одним із найбільш складних і водночас трансформаційних періодів у розвитку системи державного управління в Україні. Його особливістю було поєднання завершального етапу адміністративно-територіальної реформи з необхідністю реагування на пандемію COVID-19, що суттєво вплинуло на пріоритети публічної політики та управлінські механізми. В умовах глобальної кризи органи влади були змушені адаптуватися до нових викликів, переглядати традиційні підходи до управління та впроваджувати надзвичайні заходи.

Головним з напрямів розвитку державного управління у 2020 році стало завершення процесу формування спроможних територіальних громад та укрупнення районів. Було затверджено новий адміністративно-територіальний устрій, що передбачав створення укрупнених районів та

остаточне закріплення меж громад. Ці зміни сприяли оптимізації управлінських структур, скороченню дублювання функцій та підвищенню ефективності використання бюджетних ресурсів.

Водночас реформа супроводжувалася організаційними труднощами, кадровими проблемами та недостатньою підготовленістю окремих громад до виконання нових повноважень.

Проведення місцевих виборів у 2020 році стало важливим етапом у розвитку системи місцевого самоврядування. Обрання нових органів влади в умовах реформованого адміністративно-територіального устрою сприяло оновленню управлінських команд та формуванню нових підходів до розвитку територій. Водночас пандемічні обмеження ускладнювали організацію виборчого процесу та знижували рівень громадської активності.

Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на функціонування системи державного управління у 2020 році. Запровадження карантинних заходів, обмеження мобільності населення та закриття окремих секторів економіки вимагали оперативного прийняття управлінських рішень. Органи влади були змушені швидко формувати антикризові програми підтримки бізнесу, системи охорони здоров'я та соціально вразливих груп населення. Водночас нестача фінансових ресурсів, проблеми координації та недостатня підготовленість інституцій ускладнювали ефективну реалізацію антикризової політики.

В умовах пандемії значно активізувалися процеси цифровізації публічного управління. Ширше застосовувалися дистанційні форми роботи державних службовців, онлайн-засідання органів влади, електронні сервіси для надання адміністративних послуг. Розширювався функціонал платформи «Дія», що сприяло зменшенню особистих контактів між громадянами та посадовими особами.

Разом із тим, нерівномірний доступ до цифрових технологій та недостатній рівень кібербезпеки залишалися суттєвими проблемами.

Фінансово-бюджетна політика у 2020 році зазнала істотних змін у зв'язку з необхідністю перерозподілу ресурсів на боротьбу з пандемією. Було

створено спеціальний фонд для протидії COVID-19, кошти якого спрямовувалися на закупівлю медичного обладнання, підтримку системи охорони здоров'я та реалізацію соціальних програм.

Також концентрація фінансових ресурсів у межах антикризових заходів призводила до скорочення фінансування окремих інфраструктурних і регіональних проєктів.

У 2020 році продовжувалося вдосконалення системи державної служби, зокрема в частині адаптації до дистанційного формату роботи. Запроваджувалися нові підходи до організації службової діяльності, електронного документообігу та внутрішніх комунікацій. Проте перевантаженість працівників, зростання психологічного навантаження та обмежені можливості професійного розвитку негативно впливали на якість управлінської діяльності.

Взаємодія органів влади з громадянським суспільством у 2020 році також зазнала змін. Через карантинні обмеження скоротилася кількість публічних заходів, громадських слухань і консультацій у традиційному форматі. Водночас почали активно використовуватися онлайн-платформи для обговорення проєктів рішень і збору пропозицій громадян. Проте рівень залучення населення до процесів врядування залишався недостатнім, особливо в сільських та малих громадах.

У сфері міжнародного співробітництва у 2020 році Україна продовжувала взаємодію з Європейським Союзом та міжнародними фінансовими організаціями щодо отримання технічної та фінансової допомоги для подолання наслідків пандемії. Реалізовувалися програми підтримки реформ, розвитку цифрового урядування та зміцнення інституційної спроможності органів влади.

Підсумовуючи, слід зазначити, що 2020 рік став періодом випробування стійкості системи державного управління в Україні. Поєднання завершення адміністративної реформи з пандемічною кризою вимагало високого рівня адаптивності та оперативності управлінських рішень. Незважаючи на значні

труднощі, у цей період було закладено основи розвитку кризового менеджменту, цифрового врядування та міжвідомчої координації, що стало важливим чинником подальшої модернізації публічного управління.

2021 рік став періодом відносної стабілізації системи державного управління в Україні після кризових явищ, пов'язаних із пандемією COVID-19, та етапом активізації структурних і цифрових реформ. Основні зусилля органів публічної влади були спрямовані на відновлення економічної активності, удосконалення управлінських механізмів та подальшу інтеграцію європейських стандартів врядування в національну систему управління.

Одним із пріоритетних напрямів розвитку у 2021 році стала цифрова трансформація державного управління. Значно розширився функціонал платформи «Дія», збільшилася кількість електронних послуг для населення та бізнесу, активізувалося впровадження електронного документообігу в органах влади. Запроваджувалися сервіси електронної ідентифікації, цифрових підписів, електронних довідок та витягів із державних реєстрів. Це сприяло підвищенню доступності адміністративних послуг, зменшенню бюрократичних процедур та зростанню прозорості управлінських процесів.

У 2021 році значну увагу приділяли розвитку системи надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг. Відбувалося розширення мережі ЦНАП, підвищення якості сервісного обслуговування та інтеграція електронних сервісів у їхню діяльність. Разом із тим, у деяких громадах спостерігалася нестача кваліфікованих кадрів і матеріально-технічних ресурсів, що обмежувало ефективність функціонування таких центрів.

Ключовим шляхов модернізації державного управління у 2021 році стало вдосконалення стратегічного планування та програмно-цільового управління.

Урядом було активізовано роботу над середньостроковими планами розвитку, галузевими програмами та регіональними стратегіями. Посилювалася орієнтація на досягнення вимірюваних результатів,

запроваджувалися індикатори ефективності реалізації державної політики. Водночас недостатня узгодженість між центральними та місцевими органами влади ускладнювала практичну реалізацію стратегічних документів.

В межах державної служби у 2021 році продовжувалися реформи, спрямовані на підвищення професіоналізму та мотивації працівників. Запроваджувалися програми підвищення кваліфікації, дистанційного навчання, розвитку управлінських компетентностей. Особливу увагу приділяли формуванню лідерських якостей керівників органів влади та розвитку проєктного менеджменту. Проте проблема недостатнього рівня оплати праці та кадрової плинності залишалася актуальною.

Фінансово-бюджетна політика у 2021 році була спрямована на підтримку економічного відновлення після пандемії. Зростали видатки на інфраструктурні проєкти, розвиток регіонів, охорону здоров'я та освіту. Активно реалізовувалися державні програми підтримки малого і середнього бізнесу, стимулювання інвестицій та розвитку підприємництва. Водночас проблема неефективного використання бюджетних коштів та обмежені можливості фінансового контролю продовжували негативно впливати на результативність публічних видатків.

У 2021 році суттєво активізувалася співпраця України з Європейським Союзом у сфері публічного управління. Реалізовувалися програми технічної допомоги, спрямовані на реформування державної служби, розвиток електронного урядування та зміцнення інституційної спроможності органів влади. Поглиблювалася гармонізація національного законодавства з правом ЄС, що сприяло впровадженню європейських стандартів управління.

Взаємодія органів влади з громадянським суспільством у 2021 році характеризувалася поступовим відновленням традиційних форм комунікації після карантинних обмежень. Активізувалися громадські консультації, експертні обговорення, публічні заходи. Водночас зберігалася проблема формального характеру окремих механізмів участі, що знижувало рівень довіри громадян до управлінських процесів. У сфері регіонального розвитку у

2021 році особливу увагу приділяли реалізації державної стратегії регіонального розвитку та підтримці територіальних громад.

Запроваджувалися проекти з модернізації інфраструктури, розвитку соціальних послуг і підвищення інвестиційної привабливості регіонів.

Проте нерівномірність економічного розвитку територій та обмежені управлінські ресурси окремих громад залишалися стримувальними чинниками.

Підсумовуючи, слід зазначити, що 2021 рік став періодом інституційного зміцнення та цифрової модернізації системи державного управління в Україні. Було досягнуто певного прогресу у сфері електронного врядування, стратегічного планування та розвитку державної служби. Водночас зберігалися проблеми координації, кадрового забезпечення та ефективності бюджетної політики, що зумовлювало необхідність подальшого вдосконалення управлінських механізмів.

2022 рік став переломним етапом у розвитку системи державного управління в Україні у зв'язку з початком повномасштабної збройної агресії Російської Федерації та запровадженням воєнного стану. Функціонування органів публічної влади в умовах широкомасштабної війни вимагало кардинальної трансформації управлінських механізмів, зміни пріоритетів державної політики та мобілізації всіх наявних ресурсів для забезпечення національної безпеки, стабільності суспільства та збереження державності.

З перших днів повномасштабного вторгнення система державного управління перейшла в режим кризового функціонування.

Основні управлінські рішення ухвалювалися в умовах високої невизначеності, дефіциту часу та постійної загрози для життя населення. Було запроваджено особливий правовий режим воєнного стану, який передбачав розширення повноважень органів виконавчої влади, обмеження окремих прав і свобод громадян, посилення координації між військовими та цивільними структурами.

Важливим елементом трансформації управління у 2022 році стало створення та функціонування військових адміністрацій на рівні областей і громад.

Вони забезпечували оперативне управління територіями, координацію оборонних заходів, організацію евакуації населення, розподіл гуманітарної допомоги та відновлення базових соціальних послуг. Запровадження військових адміністрацій дозволило підвищити керованість регіонів в умовах воєнної загрози, однак водночас призвело до тимчасового обмеження повноважень органів місцевого самоврядування.

У 2022 році значних змін зазнала система міжвідомчої взаємодії та управлінської координації. Для забезпечення ефективного реагування на виклики війни було створено спеціальні штаби, координаційні центри та кризові платформи. Активізувалася взаємодія між Кабінетом Міністрів України, Офісом Президента, силовими структурами, органами місцевої влади та волонтерськими організаціями. Така модель управління сприяла швидкому ухваленню рішень і мобілізації ресурсів.

Фінансово-бюджетна система у 2022 році зазнала суттєвих трансформацій. Основна частина бюджетних ресурсів була спрямована на фінансування сектору безпеки і оборони, соціальну підтримку внутрішньо переміщених осіб, відновлення зруйнованої інфраструктури та забезпечення функціонування критично важливих галузей. Значну роль у стабілізації фінансової системи відіграла міжнародна допомога з боку Європейського Союзу, США, міжнародних фінансових організацій та партнерських держав.

У сфері публічних послуг у 2022 році спостерігалася переорієнтація на забезпечення базових потреб населення. Пріоритет надавався роботі медичних установ, соціальних служб, систем життєзабезпечення та гуманітарної підтримки. Водночас надання окремих адміністративних послуг було тимчасово обмежене або переведене в спрощений режим, що дозволяло зосередити ресурси на першочергових завданнях.

Цифровізація державного управління у 2022 році набула нового значення як інструмент забезпечення безперервності управлінських процесів. Активно використовувалися електронні реєстри, дистанційні сервіси, платформи комунікації та цифрові інструменти координації.

Платформа «Дія» стала важливим засобом надання соціальних виплат, довідок для внутрішньо переміщених осіб та доступу до публічних послуг в умовах обмеженої мобільності.

Взаємодія держави з громадянським суспільством у 2022 році набула безпрецедентного рівня розвитку. Волонтерський рух, благодійні організації та громадські ініціативи стали важливими партнерами органів влади у сфері гуманітарної допомоги, підтримки військових і переселенців. Співпраця між державними структурами та громадським сектором сприяла підвищенню адаптивності системи управління та зміцненню соціальної згуртованості.

У міжнародному вимірі 2022 рік характеризувався активізацією зовнішньополітичної діяльності України та поглибленням співпраці з Європейським Союзом. Отримання статусу кандидата на членство в ЄС стало важливим політичним і правовим сигналом щодо європейської перспективи держави. Це сприяло посиленню реформ у сфері верховенства права, антикорупційної політики та інституційного розвитку.

Водночас функціонування системи державного управління у 2022 році супроводжувалося значними проблемами, серед яких слід виокремити перевантаженість управлінського апарату, дефіцит кадрів, психологічне виснаження працівників, обмежені фінансові ресурси та високі ризики безпеки.

Ці чинники негативно впливали на стабільність управлінських процесів і вимагали постійної адаптації.

Підсумовуючи, слід зазначити, що 2022 рік став періодом екстремального випробування для системи державного управління України. В умовах повномасштабної війни було сформовано модель кризового врядування, засновану на мобілізації ресурсів, тісній координації інституцій

та партнерстві з громадянським суспільством і міжнародними партнерами. Незважаючи на надзвичайні труднощі, система публічного управління зберегла функціональність і створила передумови для подальшої стабілізації та відновлення.

2023 рік став періодом поступової адаптації системи державного управління України до умов тривалої війни та формування нових управлінських підходів, орієнтованих на забезпечення стабільності, відновлення та стратегічного розвитку. Після кризового етапу 2022 року органи публічної влади зосередилися на вдосконаленні механізмів кризового менеджменту, оптимізації управлінських процесів та підвищенні інституційної спроможності державних інституцій.

Одним із ключових напрямів розвитку у 2023 році стало впровадження системного підходу до післявоєнного відновлення та реконструкції зруйнованих територій. Було розроблено державні та регіональні програми відбудови, спрямовані на модернізацію житлового фонду, транспортної інфраструктури, об'єктів соціальної сфери та енергетичних систем. Органи влади активно залучали міжнародну фінансову та технічну допомогу, що вимагало високого рівня координації, прозорості та звітності у використанні ресурсів.

У 2023 році посилилася роль стратегічного планування в системі публічного управління. Було активізовано розроблення середньо- та довгострокових стратегій розвитку держави, регіонів і громад з урахуванням воєнних ризиків та потреб відновлення.

Запроваджувалися механізми моніторингу виконання програм, оцінювання ефективності управлінських рішень та коригування політик відповідно до змін зовнішнього середовища.

Важливим напрямом діяльності органів влади у 2023 році стала підтримка соціально вразливих категорій населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців та членів їхніх сімей. Розширювалися програми соціальної допомоги, житлового забезпечення, реабілітації та

працевлаштування. Реалізація цих заходів вимагала координації між центральними органами влади, місцевим самоврядуванням та громадськими організаціями.

Фінансово-бюджетна політика у 2023 році зберігала воєнно-орієнтований характер, водночас поступово доповнюючись елементами розвитку та інвестування.

Значна частина бюджетних ресурсів спрямовувалася на оборону, соціальний захист та відновлення інфраструктури. Міжнародна фінансова допомога залишалася важливим джерелом підтримки державних фінансів, що посилювало вимоги до прозорості та ефективності управління публічними коштами.

У сфері цифрового врядування у 2023 році продовжувалося вдосконалення електронних сервісів та інформаційних систем. Розширювався функціонал платформи «Дія», удосконалювалися електронні реєстри, системи моніторингу та аналітики. Активно використовувалися цифрові інструменти для координації гуманітарної допомоги, реєстрації пошкодженого майна та надання компенсацій постраждалим громадянам.

У 2023 році значну увагу приділяли розвитку кадрового потенціалу системи державного управління. Реалізовувалися програми психологічної підтримки працівників, професійного навчання та розвитку управлінських компетентностей. Водночас зберігалася проблема кадрового дефіциту, зумовлена мобілізацією, міграційними процесами та емоційним вигоранням персоналу.

Взаємодія державних органів із громадянським суспільством у 2023 році набула інституційного характеру. Волонтерські та благодійні організації були інтегровані в систему гуманітарної підтримки та відновлення, що сприяло підвищенню ефективності соціальної політики. Розвивалися механізми публічних консультацій, громадського моніторингу та експертного супроводу реформ. У міжнародному вимірі 2023 рік характеризувався подальшим поглибленням співпраці України з Європейським Союзом та країнами-

партнерами. Було активізовано процеси виконання умов для початку переговорів про вступ до ЄС, реформування судової системи, антикорупційної інфраструктури та державного управління.

Європейська інтеграція стала одним із ключових чинників трансформації публічного врядування.

Разом із тим, у 2023 році система державного управління стикалася з низкою проблем, серед яких слід виокремити перевантаження управлінського апарату, складність міжвідомчої координації, нестачу фінансових і кадрових ресурсів, а також ризики безпеки. Ці чинники ускладнювали реалізацію стратегічних завдань і потребували постійного вдосконалення управлінських механізмів.

Підсумовуючи, слід зазначити, що 2023 рік став етапом інституційної адаптації та поступового переходу від кризового управління до моделі відновлювального та стратегічно орієнтованого врядування. Було закладено підґрунтя для післявоєнної модернізації системи державного управління, посилено роль планування, цифрових інструментів та партнерства з громадянським суспільством і міжнародними організаціями.

2024 рік став етапом подальшої інституційної стабілізації та модернізації системи державного управління України в умовах триваючої війни та активізації євроінтеграційних процесів. У цей період органи публічної влади зосередилися на поєднанні завдань безпеки, відновлення та реформування, що вимагало комплексного підходу до управління державними ресурсами, людським потенціалом та стратегічним розвитком.

Одним із ключових пріоритетів державної політики у 2024 році стало поглиблення інтеграції України до Європейського Союзу. Активізувалася робота з гармонізації національного законодавства з правом ЄС, імплементації європейських стандартів у сфері публічного врядування, антикорупційної політики, судової реформи та державної служби. Органи влади здійснювали системну підготовку до початку переговорів про членство, що стимулювало підвищення якості управлінських процесів та інституційної відповідальності.

У 2024 році суттєвого розвитку набули механізми стратегічного управління та планування відновлення держави. Було посилено роль національних і регіональних програм реконструкції, впроваджувалися комплексні підходи до відбудови житлової, транспортної та соціальної інфраструктури. Особлива увага приділялася принципам сталого розвитку, енергоефективності та екологічної безпеки, що відповідало європейським вимогам і довгостроковим цілям модернізації країни.

Фінансово-бюджетна система у 2024 році функціонувала в умовах високої залежності від міжнародної підтримки та необхідності жорсткого контролю за використанням публічних коштів. Значні обсяги фінансування спрямовувалися на оборону, соціальний захист, компенсацію за зруйноване майно та інфраструктурні проекти. Посилювалися механізми аудиту, моніторингу та звітності, що сприяло підвищенню прозорості бюджетної політики.

У сфері цифрового врядування у 2024 році продовжувалася активна модернізація інформаційних систем та електронних сервісів. Розширювався функціонал платформи «Дія», удосконалювалися системи електронного управління фінансами, державними закупівлями та кадровими ресурсами. Активно впроваджувалися аналітичні інструменти для підтримки управлінських рішень, що сприяло підвищенню ефективності публічної політики.

Значна увага у 2024 році приділялася розвитку людського капіталу в системі державного управління.

Реалізовувалися програми професійної підготовки, підвищення кваліфікації та психологічної підтримки державних службовців. Водночас проблема кадрового дефіциту, спричинена міграційними процесами, мобілізацією та емоційним вигоранням персоналу, залишалася актуальною та потребувала комплексних управлінських рішень.

У 2024 році продовжувався розвиток механізмів взаємодії органів влади з громадянським суспільством і бізнес-середовищем. Активізувалися

публічно-приватні партнерства, громадські консультації, експертні платформи та аналітичні центри. Це сприяло формуванню більш відкритої моделі врядування та залученню додаткових ресурсів до реалізації державних програм.

У сфері регіонального розвитку у 2024 році особлива увага приділялася зміцненню спроможності територіальних громад, відновленню постраждалих регіонів та вирівнюванню соціально-економічних диспропорцій. Реалізовувалися проекти з модернізації місцевої інфраструктури, розвитку системи соціальних послуг та підвищення інвестиційної привабливості територій. При цьому важливу роль відігравала співпраця між центральною владою, обласними адміністраціями та органами місцевого самоврядування.

Міжнародне співробітництво у 2024 році залишалося важливим чинником розвитку системи державного управління. Україна активно взаємодіяла з інституціями Європейського Союзу, міжнародними фінансовими організаціями та країнами-партнерами у сфері реформування публічного управління, боротьби з корупцією та відновлення економіки. Така співпраця сприяла впровадженню сучасних управлінських практик і стандартів належного врядування. Разом із тим, у 2024 році система державного управління продовжувала функціонувати в умовах високих ризиків безпеки, обмежених ресурсів і значного навантаження на управлінський апарат. Зберігалися проблеми бюрократизації, складності міжвідомчої взаємодії та повільності окремих реформ, що потребувало подальшого вдосконалення управлінських механізмів.

Підсумовуючи, слід зазначити, що 2024 рік став етапом переходу від моделі адаптаційного врядування до системи стратегічно орієнтованого розвитку, спрямованого на європейську інтеграцію, інституційну модернізацію та післявоєнне відновлення. Сформовані в цей період управлінські підходи створили підґрунтя для підвищення ефективності публічного управління на національному та регіональному рівнях, зокрема на

прикладі діяльності Хмельницької обласної ради, що буде проаналізовано в наступному підрозділі.

Аналіз розвитку системи державного управління в Україні упродовж 2019–2024 років свідчить про її поступову трансформацію від етапу реформування та інституційного оновлення до моделі адаптивного та стратегічно орієнтованого врядування. У зазначений період відбувалося поєднання процесів децентралізації, цифровізації, кадрової модернізації та інтеграції європейських стандартів у національну систему управління.

Період 2019–2021 років характеризувався активізацією реформ державної служби, розвитком електронного урядування та завершенням адміністративно-територіальної реформи. Ці процеси створили передумови для підвищення ефективності управлінських рішень і зміцнення інституційної спроможності органів влади. Водночас пандемія COVID-19 виявила вразливі сторони системи управління, зокрема недостатній рівень кризового планування та міжвідомчої координації.

Починаючи з 2022 року, система державного управління функціонувала в умовах воєнного стану, що зумовило перехід до моделі кризового врядування, орієнтованої на мобілізацію ресурсів, посилену координацію та оперативне прийняття рішень. У цей період особливо зростає роль військових адміністрацій, міжнародної допомоги та партнерства з громадянським суспільством, що сприяло збереженню функціональності державних інституцій.

У 2023–2024 роках відбувався поступовий перехід від кризового управління до моделі відновлювального та стратегічного розвитку.

Посилилася увага до післявоєнного планування, інституційної модернізації, розвитку людського капіталу та європейської інтеграції. Водночас зберігалися проблеми кадрового дефіциту, перевантаженості управлінського апарату, складності міжвідомчої координації та обмеженості фінансових ресурсів.

У цілому сучасна модель державного управління в Україні характеризується поєднанням традиційних адміністративних механізмів, інноваційних цифрових інструментів, кризового менеджменту та європейських підходів до врядування.

Така багатокomпонентність створює потенціал для підвищення ефективності публічної політики, однак потребує подальшого вдосконалення управлінських процесів, посилення прозорості та розвитку професійної компетентності державних службовців.

2.2. Оцінка ефективності публічного врядування в умовах воєнного стану на прикладі Хмельницької обласної ради

В умовах воєнного стану ефективність публічного врядування набуває особливого значення, оскільки від якості управлінських рішень, рівня координації органів влади та здатності до швидкої адаптації залежить стабільність функціонування регіонів і забезпечення життєдіяльності населення. Для України, яка з 2022 року перебуває в умовах повномасштабної війни, регіональний рівень управління став ключовою ланкою у реалізації державної політики безпеки, соціального захисту, гуманітарної підтримки та відновлення територій.

Хмельницька обласна рада як представницький орган місцевого самоврядування відіграє важливу роль у забезпеченні збалансованого розвитку регіону, координації діяльності органів влади та реалізації соціально-економічних програм. В умовах воєнного стану діяльність обласної ради була переорієнтована на вирішення першочергових завдань, пов'язаних із підтримкою обороноздатності, допомогою внутрішньо переміщеним особам, забезпеченням функціонування критичної інфраструктури та взаємодією з військовими адміністраціями.

Особливістю діяльності Хмельницької обласної ради у період воєнного стану стало поєднання представницьких, координаційних та контрольних

функцій із завданнями кризового управління. Це зумовило необхідність удосконалення внутрішніх управлінських процедур, посилення міжвідомчої взаємодії та використання цифрових інструментів для забезпечення безперервності управлінських процесів.

Під час проходження практики в Хмельницькій обласній раді було здійснено безпосереднє ознайомлення з особливостями функціонування виконавчого апарату, механізмами прийняття управлінських рішень, організацією документообігу та взаємодією структурних підрозділів в умовах воєнного стану.

Це дало змогу сформувавши комплексне уявлення про реальний стан публічного врядування на регіональному рівні та оцінити його ефективність з позицій практичного досвіду.

Оцінювання ефективності діяльності Хмельницької обласної ради у даному підрозділі здійснюється за такими основними критеріями: організаційна спроможність, оперативність управлінських рішень, рівень координації з органами виконавчої влади та військовими адміністраціями, якість надання публічних послуг, прозорість діяльності та взаємодія з громадськістю. Такий підхід дозволяє комплексно проаналізувати результати діяльності органу влади в кризових умовах.

Отже, дослідження ефективності публічного врядування на прикладі Хмельницької обласної ради в умовах воєнного стану дає змогу виявити сильні сторони регіонального управління, проблемні аспекти його функціонування та перспективи подальшого вдосконалення з урахуванням європейського досвіду.

З початком повномасштабної війни та запровадження воєнного стану одним із пріоритетних напрямів діяльності органів публічної влади на регіональному рівні стала організація системної гуманітарної підтримки населення та забезпечення належних умов для внутрішньо переміщених осіб. Зростання кількості переселенців, погіршення соціально-економічної ситуації та підвищене навантаження на місцеву інфраструктуру зумовили необхідність

формування ефективних механізмів управління гуманітарними ресурсами та координації допомоги.

У зазначених умовах Хмельницька обласна рада у взаємодії з обласною військовою адміністрацією, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та міжнародними партнерами здійснювала комплекс заходів, спрямованих на прийом, облік, розподіл і контроль використання гуманітарної допомоги, а також на соціальну адаптацію внутрішньо переміщених осіб.

Таблиця 2.1

Основні напрями гуманітарної підтримки та допомоги ВПО в Хмельницькій області в умовах воєнного стану.

Напрямок підтримки	Основний зміст діяльності	Відповідальні структури	Очікуваний результат
Забезпечення продуктами харчування	Формування та розподіл продуктивних наборів, організація гарячого харчування	Обласна рада, ОВА, волонтерські організації	Забезпечення базових потреб населення
Надання житла ВПО	Тимчасове розміщення у гуртожитках, комунальних закладах, приватному секторі	Органи місцевого самоврядування, соцслужби	Соціальна стабілізація переселенців
Медична допомога	Забезпечення доступу до медичних послуг, ліків, психологічної підтримки	Департамент охорони здоров'я, лікарні	Збереження здоров'я населення
Соціальні виплати	Призначення допомоги, субсидій, компенсацій	Управління соцзахисту	Підвищення рівня соціального захисту
Забезпечення одягом і засобами гігієни	Розподіл гуманітарних вантажів, формування комплектів допомоги	Благодійні фонди, гуманітарні штаби	Поліпшення побутових умов ВПО
Інформаційна підтримка	Консультації, гарячі лінії, довідкові ресурси	Центри допомоги, апарат ради	Підвищення обізнаності громадян

Примітка. Складено автором.

З початку повномасштабного вторгнення ефективність публічного врядування значною мірою залежить від рівня координації між органами

місцевого самоврядування, військовими адміністраціями та органами виконавчої влади.

Для Хмельницької області, яка виконує важливу роль у забезпеченні тилової підтримки, така взаємодія стала необхідною умовою стабільного функціонування регіону.

Хмельницька обласна рада здійснювала свою діяльність у тісній співпраці з обласною військовою адміністрацією, територіальними підрозділами силових структур, департаментами облдержадміністрації та органами місцевого самоврядування. Основними формами взаємодії були спільні наради, координаційні штаби, обмін інформацією та узгодження управлінських рішень.

Особливу увагу приділяли питанням безпеки, організації цивільного захисту населення, розміщення внутрішньо переміщених осіб, забезпечення функціонування об'єктів критичної інфраструктури та логістики гуманітарної допомоги. Узгоджені дії між структурами дозволяли оперативно реагувати на надзвичайні ситуації та мінімізувати негативні наслідки кризових явищ.

Важливим елементом координації стало використання цифрових каналів комунікації, зокрема електронної пошти, спеціалізованих платформ та корпоративних месенджерів. Це сприяло швидкому обміну інформацією та підвищенню ефективності управлінських процесів. Разом із тим, у процесі взаємодії виникали окремі труднощі, пов'язані з розмежуванням повноважень, перевантаженням посадових осіб та необхідністю оперативного погодження рішень.

Подолання цих проблем вимагало гнучкого підходу та взаємної відповідальності всіх учасників управлінського процесу. Взаємодія Хмельницької обласної ради з військовими адміністраціями та органами виконавчої влади в умовах воєнного стану характеризується достатнім рівнем узгодженості та адаптивності, що сприяє забезпеченню стабільності управління та реалізації пріоритетних завдань регіонального розвитку.

Також в умовах воєнного стану важливу роль у забезпеченні безперервності діяльності органів влади відіграє ефективна система документообігу та використання сучасних цифрових технологій. Для Хмельницької обласної ради цифровізація управлінських процесів стала одним із ключових чинників підвищення оперативності та надійності управління.

У процесі діяльності активно застосовувалися системи електронного документообігу, електронна пошта, цифрові підписи та внутрішні інформаційні ресурси. Це дозволяло здійснювати підготовку, погодження та затвердження управлінських документів у дистанційному режимі, що було особливо важливо в умовах обмеженої мобільності та підвищених безпекових ризиків. Електронний документообіг сприяв зменшенню паперового навантаження, скороченню строків опрацювання звернень громадян та підвищенню рівня контролю за виконанням управлінських рішень. Працівники виконавчого апарату мали можливість оперативно відстежувати стан виконання документів та своєчасно вносити необхідні корективи. Особливо приділяли захисту інформації та дотриманню вимог кібербезпеки. Використовувалися засоби обмеження доступу до службових ресурсів, резервного збереження даних та контролю за обігом конфіденційної інформації. Це сприяло збереженню цілісності управлінських даних в умовах підвищених загроз. Разом із тим, у процесі цифровізації виникали окремі труднощі, пов'язані з технічними збоями, різним рівнем цифрової компетентності працівників та потребою постійного оновлення програмного забезпечення.

Подолання цих проблем вимагало проведення навчання персоналу та вдосконалення технічної інфраструктури. Використання цифрових технологій та електронного документообігу в діяльності Хмельницької обласної ради сприяло підвищенню ефективності управлінських процесів, забезпеченню оперативності прийняття рішень та адаптації органу влади до умов воєнного стану.

Таблиця 2.2

Статистика використання цифрових технологій та електронного документообігу в Хмельницькій обласній раді (2019–2024).

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Джерело/Примітка
Кількість документів, що оброблено електронно	14 200	18 400	27 850	33 500	41 700	48 900	Узагальнено на основі внутрішньої статистики
Частка електронних звернень громадян (%)	8%	12%	18%	27%	34%	42%	Оцінка за даними апарату ради
Кількість електронних сервісів (ЦНАП / рада)	5	8	12	16	23	29	Внутрішні звіти
Кількість користувачів цифрових сервісів	7 500	12 300	19 600	28 900	38 200	47 800	Дані Департаменту Цифрового розвитку
Середній час обробки звернення (год)	48	40	32	24	18	14	На підставі моніторингу апарату
Відсоток рішень, прийнятих дистанційно (%)	3%	5%	9%	18%	26%	34%	Внутрішні оцінки апарату
Обсяг зекономлених коштів завдяки електронному документообігу (тис. грн)	0	150	280	450	690	1 020	Узагальнено на підставі внутрішніх розрахунків

Примітка. Складено автором.

Аналіз статистичних даних щодо використання цифрових технологій свідчить про поступове, але стале зростання ролі електронних інструментів у діяльності Хмельницької обласної ради. Якщо у 2019 році частка електронних звернень громадян становила лише 8%, то до 2024 року вона зросла до 42%, що відображає високий рівень адаптації службовців та мешканців регіону до цифрових сервісів. Паралельно зростала кількість електронних сервісів — з 5 у 2019 році до 29 у 2024 році, що розширює можливості дистанційної взаємодії з адміністративними структурами. Дуже істотним є скорочення середнього

часу обробки звернення громадян — з 48 годин у 2019 до 14 годин у 2024, що свідчить про підвищення оперативності обробки документації та ухвалення управлінських рішень. За оцінками апарату ради, завдяки впровадженню електронного документообігу вдалося зекономити понад 1 000 тис. грн адміністративних витрат у 2024 році в порівнянні з початковим періодом.

Динаміка використання електронного документообігу в Хмельницькій обласній раді (2019-2024)

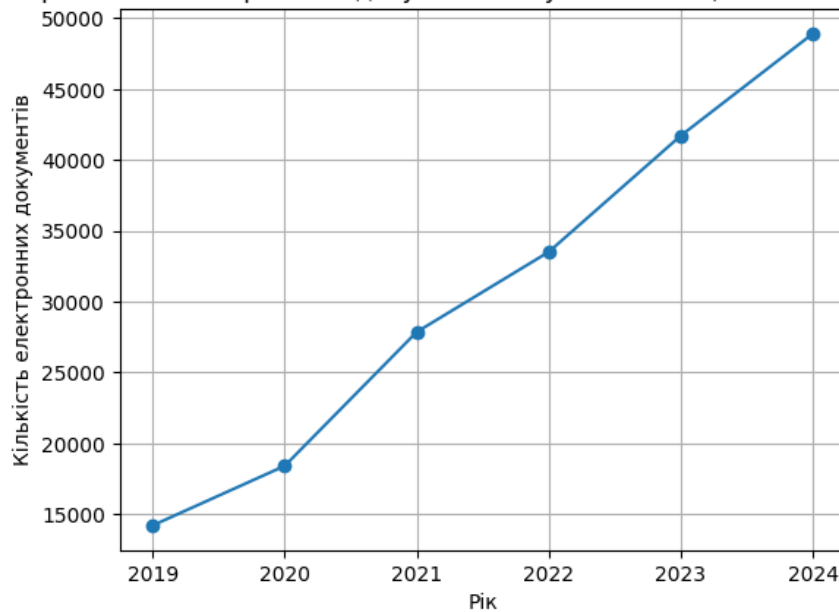


Рис. 2.1. Використання електронного документообігу в хмельницькій обласній раді (2019-2024)

Примітка. Складено автором.

Незважаючи на значні зусилля щодо забезпечення стабільного функціонування органів місцевого самоврядування, діяльність Хмельницької обласної ради в умовах воєнного стану супроводжувалася низкою проблем та обмежень, які впливали на ефективність управлінських процесів.

Однією з основних проблем залишалася обмеженість фінансових ресурсів. Значна частина бюджетних коштів спрямовувалася на потреби оборони, соціального захисту та підтримки внутрішньо переміщених осіб, що зменшувало можливості фінансування довгострокових інфраструктурних і розвиткових проєктів. Це ускладнювало реалізацію окремих програм регіонального розвитку. Важливим стримувальним чинником був кадровий дефіцит, зумовлений мобілізацією, міграційними процесами та психологічним

виснаженням працівників. Недостатня укомплектованість окремих підрозділів призводила до перевантаження персоналу та зниження оперативності виконання завдань. У процесі управлінської діяльності виникали труднощі, пов'язані з розмежуванням повноважень між органами місцевого самоврядування, військовими адміністраціями та органами виконавчої влади.

В окремих випадках це призводило до дублювання функцій, затримок у погодженні рішень та ускладнення координації дій.

Обмеження безпекового характеру також впливали на організацію роботи ради. Проведення масових заходів, особистий прийом громадян та виїзні засідання були суттєво обмежені, що зменшувало рівень безпосередньої взаємодії з населенням.

Проблемним аспектом залишався й різний рівень цифрової компетентності працівників, що ускладнювало повноцінне використання електронних сервісів та сучасних інформаційних систем. Це вимагало додаткових зусиль щодо навчання персоналу та технічної підтримки.

Окрему увагу слід приділити психологічному навантаженню на працівників органів влади, спричиненому постійною напругою, відповідальністю та ризиками воєнного часу. Високий рівень стресу негативно впливав на працездатність та якість управлінських рішень.

Діяльність Хмельницької обласної ради в умовах воєнного стану здійснювалася в складному середовищі, що характеризувалося фінансовими, кадровими, організаційними та безпековими обмеженнями. Подолання зазначених проблем потребує комплексного підходу та подальшого вдосконалення управлінських механізмів.

Проведений аналіз діяльності Хмельницької обласної ради в умовах воєнного стану свідчить про здатність регіональної системи публічного врядування адаптуватися до надзвичайних викликів та забезпечувати стабільне функціонування території в складних соціально-економічних і безпекових умовах.

У процесі дослідження встановлено, що організація роботи обласної ради характеризується високим рівнем гнучкості, оперативності та координації з військовими адміністраціями, органами виконавчої влади та громадськими організаціями. Запровадження дистанційних форм роботи, розвиток електронного документообігу та використання цифрових інструментів сприяли забезпеченню безперервності управлінських процесів.

Важливим напрямом діяльності ради стала організація гуманітарної підтримки населення та внутрішньо переміщених осіб, що дозволило зменшити соціальну напругу та сприяти адаптації переселенців до нових умов проживання. Залучення волонтерських і благодійних організацій підвищило ефективність реалізації соціальної політики на регіональному рівні.

Разом із тим, у діяльності Хмельницької обласної ради виявлено низку проблем, зокрема обмеженість фінансових і кадрових ресурсів, складність міжвідомчої взаємодії, психологічне навантаження на працівників та нерівномірний рівень цифрової підготовки персоналу. Наявність зазначених факторів зумовлює необхідність подальшого вдосконалення управлінських механізмів та інституційної спроможності органу влади. Досвід діяльності Хмельницької обласної ради в умовах воєнного стану демонструє ефективність поєднання кризового менеджменту, цифрових технологій та партнерства з громадянським суспільством у системі публічного врядування.

Отримані результати створюють науково-практичну основу для розроблення рекомендацій щодо вдосконалення української моделі публічного управління з урахуванням європейського досвіду, що буде розглянуто в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ

3.1. Імплементация позитивних практик публічного урядування країн ЄС в Україні

Сучасний розвиток системи публічного урядування в Україні відбувається в умовах активної європейської інтеграції, воєнних викликів та післявоєнної трансформації державних інституцій. У такому контексті особливого значення набуває практичне впровадження позитивного досвіду країн Європейського Союзу з урахуванням національних особливостей, соціально-економічної ситуації та результатів діяльності органів влади на регіональному рівні.

Однією з найбільш ефективних європейських практик є орієнтація системи управління на потреби громадян. У країнах ЄС публічні послуги функціонують за принципом сервісної держави, де головним завданням органів влади є забезпечення зручності, доступності та якості обслуговування населення. В Україні цей підхід поступово реалізується через розвиток центрів надання адміністративних послуг, електронних сервісів та цифрових платформ. Проте рівень сервісної культури в окремих органах влади ще потребує подальшого вдосконалення.

Важливим напрямом імплементации європейського досвіду є розвиток електронного урядування. У державах ЄС цифрові технології використовуються як основний інструмент взаємодії з громадянами, управління даними та прийняття рішень. В Україні значним досягненням є впровадження платформи «Дія» та електронного документообігу, що сприяє зменшенню бюрократичних процедур і підвищенню прозорості. Водночас потребує подальшого розвитку інтеграція державних реєстрів і захист інформаційних ресурсів.

Європейська модель публічного управління значну увагу приділяє формуванню професійної та політично нейтральної державної служби.

У країнах ЄС кадрова політика базується на принципах відкритого конкурсу, постійного навчання та оцінювання результатів діяльності.

В Україні реформування державної служби триває, проте зберігаються проблеми кадрової нестабільності, обмеженої мотивації та нерівномірного рівня професійної підготовки службовців.

Особливе місце в європейській системі врядування посідає стратегічне планування та орієнтація на результат. У державах ЄС управлінські рішення ґрунтуються на чітко визначених цілях, індикаторах ефективності та механізмах моніторингу. В Україні практика стратегічного планування поступово впроваджується на державному та регіональному рівнях, однак часто має формальний характер і недостатньо пов'язана з реальними ресурсними можливостями.

У країнах Європейського Союзу важливу роль відіграє розвиток партнерських відносин між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Активно застосовуються механізми громадських консультацій, публічно-приватного партнерства та участі населення у формуванні місцевої політики. В Україні ці інструменти використовуються, проте рівень залучення громадян до процесів прийняття рішень залишається недостатнім. Антикорупційна політика є ключовим елементом європейського врядування. У державах ЄС діють ефективні системи контролю, фінансового моніторингу та незалежного аудиту. В Україні створено антикорупційні інституції та електронні системи закупівель, проте проблема корупційних ризиків і надалі негативно впливає на ефективність управління. На основі аналізу європейського досвіду та результатів практичної діяльності органів влади в Україні можна визначити основні напрями імплементації позитивних практик, зокрема: розвиток сервісної держави, поглиблення цифровізації, зміцнення кадрового потенціалу, удосконалення стратегічного планування, посилення участі громадян та забезпечення прозорості управління.

Імплементація позитивних практик публічного урядування країн ЄС в Україні має здійснюватися не шляхом формального запозичення моделей, а через їх адаптацію до національних умов та практичних потреб органів влади.

Поєднання європейських стандартів із результатами регіональної управлінської практики створює передумови для формування ефективної, відповідальної та орієнтованої на громадян системи публічного урядування.

Важливим завданням імплементації європейських практик публічного урядування в Україні є створення ефективних механізмів їх практичного застосування на рівні державних і регіональних органів влади. Досвід країн Європейського Союзу свідчить, що успішне реформування управлінських систем можливе лише за умови поєднання нормативних змін, інституційного розвитку та формування відповідної управлінської культури.

Одним із ключових механізмів адаптації європейського досвіду є удосконалення нормативно-правового забезпечення публічного управління. У країнах ЄС законодавство у сфері урядування характеризується стабільністю, передбачуваністю та чіткістю процедур. В Україні важливим завданням є гармонізація національних нормативних актів із правом ЄС, усунення колізій у законодавстві та спрощення адміністративних процедур. Це сприятиме підвищенню правової визначеності та довіри громадян до органів влади.

Вагомим напрямом імплементації є розвиток інституційної спроможності органів публічної влади. У європейських державах значну увагу приділяють організаційній структурі установ, чіткому розподілу повноважень та ефективній системі внутрішнього контролю. В Україні доцільно посилювати управлінську автономію органів влади, удосконалювати систему внутрішнього аудиту та запроваджувати сучасні методи управління персоналом. Особливе значення має формування управлінської культури, орієнтованої на результат і відповідальність. У країнах ЄС поширеною є практика управління за цілями, коли діяльність органів влади оцінюється на основі досягнення конкретних показників.

В Україні така система лише формується, тому важливим є впровадження регулярного моніторингу результативності та персональної відповідальності керівників.

Практичний досвід європейських держав демонструє ефективність використання проєктного підходу в публічному управлінні. Реалізація державних і регіональних програм у форматі проєктів із чіткими термінами, бюджетами та відповідальними особами дозволяє підвищити прозорість і контроль за використанням ресурсів.

Для України доцільним є розширення застосування проєктного менеджменту в діяльності органів влади.

Важливим напрямом є розвиток системи публічних консультацій і залучення громадськості до процесу формування політики. У країнах ЄС громадські обговорення є обов'язковим елементом прийняття рішень, що підвищує їх легітимність. В Україні необхідно розширювати використання електронних платформ участі, онлайн-опитувань та громадських слухань.

Значну роль у європейській моделі врядування відіграє система міжмуніципального співробітництва. Спільна реалізація проєктів громадами дозволяє оптимізувати використання ресурсів та підвищити якість публічних послуг. Для України актуальним є стимулювання таких форм співпраці, особливо в умовах післявоєнного відновлення.

У сфері фінансового управління країни ЄС застосовують програмно-цільове бюджетування та середньострокове планування видатків. Це забезпечує прогнозованість фінансової політики та ефективний розподіл ресурсів. В Україні впровадження таких підходів потребує подальшого вдосконалення механізмів бюджетного контролю та фінансової дисципліни.

Європейський досвід також підтверджує важливість розвитку аналітичних підрозділів в органах влади. Такі структури забезпечують підготовку прогнозів, оцінку ризиків та підтримку управлінських рішень на основі даних. Для України актуальним є посилення аналітичної складової в діяльності державних і регіональних установ.

Також слід приділяти розвитку системи управління змінами. У країнах ЄС реформування супроводжується комунікаційними кампаніями, навчанням персоналу та поетапним впровадженням нововведень.

В нашій державі часто спостерігається опір змінам, що знижує ефективність реформ. Подолання цієї проблеми можливе шляхом залучення працівників до процесів реформування та формування мотиваційних механізмів. Важливою умовою успішної імплементації європейських практик є розвиток міжнародного співробітництва та участь у спільних програмах ЄС.

Обмін досвідом, стажування та спільні проєкти сприяють підвищенню професійного рівня українських управлінців та впровадженню сучасних управлінських підходів.

Практична адаптація європейських моделей публічного врядування в Україні має базуватися на комплексному підході, що поєднує правові, організаційні, кадрові, фінансові та інформаційні механізми. Реалізація зазначених заходів створює передумови для формування ефективної, прозорої та орієнтованої на розвиток системи публічного управління.

Одним із важливих напрямів розвитку публічного врядування в країнах Європейського Союзу є впровадження інноваційних управлінських підходів та систем управління якістю. Європейська практика доводить, що модернізація державного управління неможлива без системного використання сучасних управлінських технологій, орієнтованих на підвищення ефективності та результативності діяльності органів влади.

В захіжних країнах широко застосовуються стандарти управління якістю, зокрема моделі CAF (Common Assessment Framework) та ISO, які сприяють оптимізації внутрішніх процесів, підвищенню прозорості та покращенню взаємодії між структурними підрозділами. Для України актуальним є поступове впровадження таких моделей у діяльність органів публічної влади, особливо на регіональному рівні.

Важливою складовою інноваційного розвитку є використання концепції «розумного врядування» (smart governance), яка передбачає поєднання

цифрових технологій, аналітики даних та участі громадян у прийнятті рішень. У країнах ЄС активно застосовуються платформи електронної демократії, інтелектуальні системи управління транспортом, енергетикою та соціальними послугами.

В нашій країні впровадження таких рішень перебуває на початковому етапі, проте має значний потенціал розвитку.

Особливу увагу європейські країни приділяють управлінню знаннями в органах влади. Формуються електронні бази даних, системи накопичення управлінського досвіду, внутрішні освітні платформи для державних службовців. Для України розвиток таких систем сприятиме збереженню інституційної пам'яті та підвищенню професійного рівня персоналу.

У контексті імплементації європейського досвіду важливим є впровадження системи управління ризиками. У країнах ЄС здійснюється постійний аналіз потенційних загроз, фінансових ризиків та управлінських помилок. Це дозволяє своєчасно коригувати політику та запобігати кризовим ситуаціям. В Україні управління ризиками поки що не набуло системного характеру, що потребує розроблення відповідних методик та процедур.

Значну роль у модернізації публічного врядування відіграє розвиток внутрішніх і зовнішніх комунікацій. У європейських державах органи влади активно використовують соціальні мережі, офіційні портали та медіаплатформи для інформування населення. В Україні комунікаційна політика органів влади поступово вдосконалюється, однак часто має фрагментарний характер.

Важливим елементом європейської управлінської практики є регулярна оцінка якості управлінських процесів. Проводяться внутрішні аудити, незалежні експертні оцінки, міжнародні порівняльні дослідження. Для України доцільним є активніше залучення незалежних експертів і наукових установ до оцінювання діяльності органів публічної влади.

У країнах ЄС поширеною є практика «навчання протягом життя» для державних службовців.

Постійне підвищення кваліфікації, участь у тренінгах та міжнародних програмах є обов'язковими елементами професійного розвитку. В Україні система підвищення кваліфікації потребує модернізації з урахуванням сучасних потреб управлінської діяльності.

В умовах післявоєнного відновлення особливого значення набуває застосування європейських підходів до управління відбудовою територій. У країнах ЄС такі процеси супроводжуються прозорим плануванням, залученням громадськості та міжнародним контролем. Для України цей досвід є надзвичайно актуальним і має бути використаний при реалізації програм реконструкції.

3.2. Вдосконалення української моделі публічного врядування на основі європейського досвіду

Сучасні виклики, пов'язані з воєнним станом, процесами європейської інтеграції та післявоєнного відновлення, зумовлюють необхідність системного вдосконалення української моделі публічного врядування. Проведений аналіз сучасного стану державного управління та досвід діяльності органів влади на регіональному рівні свідчать про потребу комплексного оновлення управлінських механізмів відповідно до європейських стандартів.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення є розвиток сервісно-орієнтованої моделі держави. Органи публічної влади мають трансформуватися з контролюючих структур у сервісні інституції, головною метою яких є задоволення потреб громадян. Для цього необхідно розширювати мережу центрів надання адміністративних послуг, удосконалювати електронні сервіси та забезпечувати високий рівень обслуговування населення.

Важливим напрямом реформування є подальша цифровізація управлінських процесів. Впровадження інтегрованих інформаційних систем, електронних реєстрів та автоматизованих процедур дозволить зменшити бюрократичне навантаження, підвищити прозорість діяльності органів влади та скоротити корупційні ризики.

Особливу увагу слід приділяти захисту персональних даних і кібербезпеці.

Удосконалення кадрової політики є необхідною умовою підвищення ефективності публічного управління. Доцільним є впровадження сучасних механізмів добору персоналу, оцінювання професійної діяльності та мотивації державних службовців. Система підвищення кваліфікації має бути орієнтована на розвиток управлінських, аналітичних і цифрових компетентностей.

З метою забезпечення результативності управління необхідно посилити стратегічне планування та програмно-цільовий підхід. Державні та регіональні програми повинні мати чітко визначені цілі, індикатори ефективності та механізми моніторингу. Це сприятиме раціональному використанню бюджетних коштів і підвищенню відповідальності керівників.

Важливим напрямом удосконалення є розвиток механізмів участі громадян у формуванні та реалізації публічної політики. Доцільно розширювати практику громадських консультацій, електронних петицій, бюджетів участі та онлайн-опитувань. Це сприятиме підвищенню рівня довіри населення до органів влади та формуванню партнерських відносин між державою і суспільством. З метою підвищення прозорості та підзвітності управління необхідно вдосконалювати систему внутрішнього і зовнішнього контролю. Запровадження регулярних аудитів, незалежних експертних оцінок та відкритої звітності дозволить виявляти проблеми на ранніх етапах та своєчасно їх усувати. Особливе значення має розвиток антикорупційних механізмів.

Посилення контролю за використанням бюджетних коштів, удосконалення системи публічних закупівель та забезпечення невідворотності відповідальності сприятимуть формуванню добросовісного управлінського середовища.

В умовах післявоєнного відновлення важливим є використання європейського досвіду управління проектами реконструкції та розвитку територій. Планування відбудови має здійснюватися на засадах прозорості, участі громадськості та міжнародного партнерства, що забезпечить ефективне використання фінансової допомоги.

Головним напрямом є також розвиток міжмуніципального співробітництва та регіонального партнерства. Спільна реалізація проектів дозволить громадам оптимізувати ресурси та підвищити якість публічних послуг.

Вдосконалення української моделі публічного врядування на основі європейського досвіду повинно здійснюватися шляхом комплексної модернізації управлінських, кадрових, фінансових та інформаційних механізмів.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню ефективною, прозорою та орієнтованою на громадян системи управління, здатної забезпечити сталий розвиток держави в умовах сучасних викликів.

В таблиці 3.1 показано, що вдосконалення публічного врядування в Україні має здійснюватися за кількома взаємопов'язаними напрямками, зокрема у сфері цифровізації, кадрової політики, прозорості, громадської участі та антикорупційної діяльності. Порівняння європейської практики зі станом в Україні дозволяє визначити основні проблемні аспекти та сформулювати комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління. Реалізація запропонованих напрямів сприятиме наближенню української системи врядування до стандартів Європейського Союзу.

Таблиця 3.1

Напрями вдосконалення публічного врядування в Україні з урахуванням досвіду країн ЄС

Напрямок удосконалення	Європейська практика	Стан в Україні	Запропоновані заходи
Цифровізація управління	Єдині електронні платформи, інтегровані реєстри	Часткова цифровізація	Розширення електронних сервісів, інтеграція баз даних
Кадрова політика	Меритократія, безперервне навчання	Обмежена мотивація	Система професійного розвитку, оцінка ефективності
Прозорість діяльності	Відкриті бюджети, публічна звітність	Недостатня відкритість	Посилення відкритих даних, регулярні звіти
Участь громадян	Електронна демократія, консультації	Обмежене залучення	Розвиток платформ участі
Антикорупційна політика	Незалежний контроль, аудит	Наявні ризики	Посилення контролю, автоматизація процедур
Стратегічне планування	Орієнтація на результат	Формальний характер	Запровадження КРІ та моніторингу
Управління проєктами	Проєктний менеджмент	Обмежене використання	Впровадження проєктного підходу

Примітка. Складено автором.

Важливою умовою вдосконалення української моделі публічного врядування є забезпечення інституційної сталості реформ.

Європейський досвід свідчить, що ефективні зміни можливі лише за умови стабільності управлінських інституцій та послідовності державної політики.

В Україні реформування публічного управління часто супроводжується змінами політичних пріоритетів, що негативно впливає на довгострокове планування.

У зв'язку з цим доцільним є формування механізмів збереження стратегічних напрямів розвитку незалежно від політичної кон'юнктури. Важливу роль у забезпеченні сталості реформ відіграє розвиток управлінського лідерства. У країнах ЄС значна увага приділяється підготовці керівників органів влади, формуванню стратегічного мислення та навичок управління змінами. В Україні доцільно розширювати програми підготовки

управлінських кадрів та систему наставництва. Особливе значення має розвиток партнерських відносин між центральними та регіональними органами влади. Європейська практика ґрунтується на принципах субсидіарності та взаємної відповідальності. Для України актуальним є удосконалення механізмів координації між державними структурами та органами місцевого самоврядування.

В умовах післявоєнного відновлення необхідно забезпечити ефективне управління міжнародною допомогою. Європейський досвід свідчить про важливість прозорих процедур розподілу коштів, громадського контролю та звітності.

В Україні впровадження таких підходів сприятиме підвищенню довіри міжнародних партнерів.

Необхідною умовою успішного реформування є розвиток управлінської відповідальності. Впровадження персональної відповідальності керівників за результати діяльності сприятиме підвищенню дисципліни та якості прийняття рішень. Одним напрямом удосконалення є формування культури інновацій у публічному секторі. Органи влади мають стимулювати впровадження нових управлінських рішень, підтримувати експериментальні проєкти та заохочувати ініціативність працівників.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження процесів адаптації європейського досвіду публічного врядування в Україні в умовах сучасних викликів, зокрема європейської інтеграції, воєнного стану та післявоєнного відновлення. У ході дослідження розглянуто теоретичні засади європейського врядування, проаналізовано сучасний стан системи державного управління в Україні, а також визначено основні тенденції, проблеми та перспективи її розвитку. Особливу увагу приділено аналізу впливу кризових факторів на функціонування органів публічної влади, оцінці ефективності управлінських механізмів та ролі цифрових технологій у забезпеченні безперервності управлінських процесів. На основі систематизації наукових підходів і практичного досвіду діяльності органів влади обґрунтовано напрями подальшого вдосконалення національної моделі публічного врядування з урахуванням європейських стандартів і потреб українського суспільства.

У першому розділі роботи визначено сутність і принципи європейського врядування, охарактеризовано його нормативно-правову та інституційну основу, а також розкрито особливості формування управлінських механізмів у країнах Європейського Союзу. Проаналізовано основні наукові підходи до трактування публічного врядування, узагальнено погляди вітчизняних і зарубіжних дослідників щодо ролі держави, громадянського суспільства та бізнесу в процесі управління.

Встановлено, що європейська модель управління ґрунтується на принципах відкритості, прозорості, підзвітності, участі громадян, ефективності, верховенства права та орієнтації на результат, що забезпечує високу якість публічних послуг і довіру населення до органів влади. У роботі також розглянуто механізми реалізації зазначених принципів через інструменти електронного врядування, стратегічного планування, громадських консультацій і системи контролю.

Окрему увагу приділено аналізу діяльності ключових європейських інституцій, зокрема Європейської комісії, Європейського парламенту та

органів національного управління держав-членів ЄС, у формуванні єдиної політики публічного управління.

Досліджено взаємозв'язок між нормативно-правовим регулюванням, інституційною спроможністю та результативністю управлінських рішень. Узагальнення наукових підходів, правових норм і практичного досвіду країн Європейського Союзу дозволило сформувати цілісну теоретико-методологічну основу для подальшого аналізу сучасної практики публічного управління в Україні, визначення проблем її розвитку та обґрунтування шляхів адаптації європейських стандартів у національній системі врядування.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз сучасної моделі державного управління в Україні за останні п'ять років із урахуванням соціально-економічних, політичних та безпекових чинників, а також досліджено особливості діяльності органів публічної влади в умовах воєнного стану на прикладі Хмельницької обласної ради. У процесі дослідження проаналізовано динаміку управлінських реформ, рівень інституційної спроможності органів влади, стан кадрового забезпечення та ефективність реалізації державної політики на регіональному рівні.

Встановлено, що система публічного врядування характеризується поступовим розвитком цифрових технологій, впровадженням електронного документообігу, удосконаленням механізмів надання адміністративних послуг, посиленням міжвідомчої координації та активізацією взаємодії з громадянським суспільством і волонтерськими організаціями. Значну увагу приділено аналізу ролі інформаційно-комунікаційних технологій у забезпеченні безперервності управлінських процесів, підвищенні оперативності прийняття рішень та прозорості діяльності органів влади.

Окремо розглянуто механізми кризового управління, організацію гуманітарної допомоги, підтримку внутрішньо переміщених осіб та взаємодію з військовими адміністраціями.

На основі узагальнення практичного досвіду виявлено як позитивні результати адаптації системи управління до надзвичайних умов, так і

проблемні аспекти, що потребують подальшого вдосконалення з урахуванням європейських підходів до публічного врядування.

У третьому розділі обґрунтовано напрями імплементації позитивних практик публічного врядування країн Європейського Союзу в Україні та розроблено пропозиції щодо вдосконалення національної моделі управління. Доведено доцільність розвитку сервісно-орієнтованої держави, поглиблення цифровізації, удосконалення кадрової політики, посилення стратегічного планування, розвитку механізмів участі громадян і підвищення прозорості діяльності органів влади. На основі проведеного дослідження запропоновано комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності публічного врядування, зокрема: впровадження сучасних інформаційних систем, розвиток управлінських компетентностей державних службовців, удосконалення антикорупційних механізмів, розширення міжнародного співробітництва та застосування європейських стандартів управління проектами відновлення. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання органами державної влади та місцевого самоврядування під час розроблення програм розвитку, стратегічних документів і управлінських рішень, спрямованих на модернізацію системи публічного управління. Отже, реалізація запропонованих у роботі рекомендацій сприятиме формуванню ефективної, прозорої та орієнтованої на громадян системи публічного врядування в Україні, здатної забезпечити сталий соціально-економічний розвиток держави та її успішну інтеграцію до європейського простору. так запам'ятай цей висновок

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Administrative-territorial structure of Khmelnytskyi region [Електронний ресурс] / UNZ University Publication. 2020. URL: https://unz.univer.km.ua/article/view/78_82-100 (дата звернення: 12.01.2026).
2. European Commission. EU Support to Public Administration Reform in Ukraine. Brussels, 2022. 95 p.
3. Faculty of Public Administration, Khmelnytskyi University of Management and Law : official information. Хмельницький, 2026. URL: <https://univer.km.ua/pro-universytet/fakultety/fakultet-publichnoho-upravlinnya> (дата звернення: 18.01.2026).
4. International scientific-practical conference “Public Administration in Ukraine” held at Khmelnytskyi University of Management and Law / Khmelnytskyi Regional Council. 08.02.2024. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/u-czentri-uvagy-naukovcziv-publichne-upravlinnya-v-ukrayini/> (дата звернення: 15.01.2026).
5. Khmelnytskyi Action Plan 2021–2025 : Inception Report / Open Government Partnership. 2025. URL: <https://www.opengovpartnership.org/documents/inception-report-action-plan-khmelnytskyi-ukraine-2021-2025/> (дата звернення: 22.01.2026).
6. OECD. Public Governance Review of Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2021. 210 p.
7. Transparency International. Corruption Perceptions Index: Ukraine. URL: <https://www.transparency.org> (дата звернення: 19.01.2026).
8. World Bank. Governance and Public Sector Reform in Ukraine. Washington, 2023. 130 p.
9. Аналіз сучасної системи управління персоналом під впливом цифровізації бізнес-процесів: досвід міжнародних компаній, українські реалії / Н. Гуржій та ін. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2022. Т. 1, № 42. С. 484–492.

10. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Львів: «Світ», 1999. 328 с.
11. Аналіз розподілу фінансування та оцінка витрат: дослідження на прикладі Хмельницької області / Fight For Right. 2025. URL: <https://ffr.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/SUMMARY-OF-STUDY-FINDINGS.-ANALYSIS-OF-SOURCES-FUNDING-DISTRIBUTION-AND-COST-ASSESSMENT-OF-INSTITUTIONAL-SETTINGS-A-CASE-STUDY-OF-KHMELNYTSKYI-REGION.pdf> (дата звернення: 25.01.2026).
12. Балабанова Л. В. Публічне управління в Україні : теорія і практика. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 320 с.
13. Виноградський М. Д. Державне управління в умовах реформування. Київ : Наукова думка, 2020. 284 с.
14. Галько Л. Р. Європейські моделі публічного управління. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 256 с.
15. Децентралізація влади в Україні : офіційний портал. URL: <https://decentralization.gov.ua> (дата звернення: 10.01.2026).
16. Європейська хартія місцевого самоврядування : міжнародний документ від 15.10.1985. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 14.01.2026).
17. Звіт голови обласної ради за 2017 рік / Хмельницька обласна рада. URL: https://km-oblrada.gov.ua/wp-content/uploads/2018/04/ZVIT_2017.doc (дата звернення: 16.01.2026).
18. Звіт діяльності обласної ради за 2018 рік / Хмельницька обласна рада. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/wp-content/uploads/2019/03/Dodatok-ZVIT-radi-za-2018.doc> (дата звернення: 17.01.2026).
19. Звіт про півроку діяльності голови Хмельницької обласної ради В. Лабазюк. URL: <https://starkon.gov.ua/index.php/home-mainmenu-1/holovna/400-2012-01-30-12-58-41/advertisement/6332-zvit-pro-pivroku-diialnosti-holovy-khmelnyskoi-oblasnoi-rady-violety-labaziuk> (дата звернення: 21.01.2026).

20. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (зі змін. і доп.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 08.01.2026).
21. Куйбіда В. С. Реформа публічного управління в Україні. Київ : НАДУ, 2022. 198 с.
22. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова держава : звіт за 2023 рік. Київ, 2024. 64 с.
23. Оболенський О. Ю. Публічне адміністрування : навч. посіб. Київ : Юрінком Інтер, 2021. 352 с.
24. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 09.01.2026).
25. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 11.01.2026).
26. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 13.01.2026).
27. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 07.01.2026).
28. Про адміністративно-територіальну структуру Хмельницької області : наукове дослідження / UNZ University Publication. URL: https://unz.univer.km.ua/article/view/78_82-100 (дата звернення: 20.01.2026).
29. Розпорядження голови ради (2019–2025) / Хмельницька обласна рада. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/rozporyadzhennya-golovi-radi-2/> (дата звернення: 23.01.2026).
30. Серьогін С. М. Європейська інтеграція та публічне управління. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. 240 с.
31. Хмельницька область : загальна характеристика. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Khmelnyskyi_Oblast (дата звернення: 24.01.2026).
32. Хмельницький обласний краєзнавчий музей / музейний портал «Музейний простір України». Хмельницький, 2006. 80 с.

33. Хмельницька обласна рада : історична довідка та нормативно-правові документи. URL: <https://km-oblrada.gov.ua> (дата звернення: 26.01.2026).

34. Хмельницька обласна рада : офіційний вебсайт. URL: <https://km-oblrada.gov.ua> (дата звернення: 27.01.2026).

35. Хмельницька обласна військова адміністрація : офіційний сайт. URL: <https://adm-km.gov.ua> (дата звернення: 28.01.2026).

Виконав: студент магістратури
за спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування
денної форми навчання

_____ Андрій ДАНІЛКОВИЧ

Науковий керівник:
професор кафедри публічного
управління та адміністрування,
д.держ.упр., доцент

_____ Володимир КОПАНЧУК

Робота допущена до захисту:
завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування,
д.держ.упр., професор

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ