

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТУ ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ**

Кафедра теорії, історії та філософії права

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

для здобуття ступеня вищої освіти магістра

на тему: «Держава як суб'єкт управління суспільним розвитком»

Виконав: здобувач 2 курсу

1 навчальної групи

Спеціальність 281 «Публічне управління
та адміністрування»

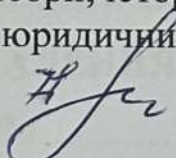
Сидоренко Максим Вікторович

Індивідуальний навчальний план № 24-89

1.6 мпуа

Мобільний телефон: +380 979900699

Науковий керівник: старший викладач
кафедри теорії, історії та філософії права
кандидат юридичних наук

 **Наталія ІВАНЧУК**

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«04» травня 2025 р., протокол № 8

завідувач кафедри теорії, історії та філософії права

кандидат юридичних наук, доцент

 **Юрій КРИВИЦЬКИЙ**

(підпис)

Київ 2025

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМ РОЗВИТКОМ.....	8
1.1. Поняття та сутність держави як суб'єкта управління.....	8
1.2. Теоретичні моделі державного управління суспільним розвитком.....	17
1.3. Методи та механізми державного регулювання суспільного розвитку.....	23
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. ДЕРЖАВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМИ ПРОЦЕСАМИ.....	34
2.1. Держава та громадянське суспільство: взаємодія та баланс впливів.....	34
2.2. Інститути державного управління та їхня роль у регулюванні суспільного розвитку.....	41
2.3. Політико-правові механізми державного управління.....	49
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМ РОЗВИТКОМ.....	57
3.1. Виклики та загрози в управлінні суспільними процесами.....	57
3.2. Світовий досвід державного управління та можливості його адаптації.....	63
3.3. Перспективи розвитку державного управління в Україні.....	69
Висновки до розділу 3.....	75
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ВАКС –	Вищий антикорупційний суд України
ЄС –	Європейський Союз
НАТО –	Організація Північноатлантичного договору
НАЗК –	Національне агентство з питань запобігання корупції
НАБУ –	Національне антикорупційне бюро України
ОЕСР –	Організація економічного співробітництва та розвитку
ООН –	Організація Об’єднаних Націй
ПРООН –	Програма розвитку Організації Об’єднаних Націй

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах державність України переживає період глибоких трансформацій, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Суспільний розвиток набуває багатовимірного характеру, що охоплює політичну, соціальну, економічну, гуманітарну та безпекову сфери, що потребує системного, ефективного та науково обгрунтованого державного управління. В умовах воєнної агресії російської федерації, масштабної реформи публічного управління й адміністративно-територіального устрою, цифрової трансформації держави та інтеграції України до Європейського Союзу (далі – ЄС) особливої актуальності набуває дослідження ролі держави як ключового суб'єкта управління суспільним розвитком.

Сучасні виклики – воєнні загрози, зміна моделі економіки, потреба у відновленні територій, формування стійкості суспільства, стандарти ЄС у сфері управління публічними фінансами, державної служби, безпеки та прав людини – зумовлюють необхідність теоретичного оновлення уявлень про механізми та інструменти державного управління. Роль держави в управлінні суспільними процесами істотно трансформується: від традиційних адміністративно-командних моделей до сучасних мережевих, партнерських, сервісних і цифрових форм управління. Це потребує комплексного дослідження, яке дозволить визначити оптимальні підходи до вдосконалення державної політики управління суспільним розвитком в Україні в умовах європейського вибору, воєнного стану та майбутньої післявоєнної відбудови.

Відтак, актуальність теми зумовлюється: – необхідністю теоретичного переосмислення держави як суб'єкта управління; – трансформацією публічної влади та публічного адміністрування; – потребою адаптації міжнародних моделей *good governance*, *public governance*, *digital governance*; – вимогами правової держави та верховенства права; – викликами національної безпеки та

суспільної стійкості; – процесами євроінтеграції України. Усе це підтверджує високу наукову й практичну значущість дослідження.

Теоретичним підґрунтям дослідження стали наукові доробки таких вітчизняних дослідників, як В. Авер'янов, С. Алфьоров, О. Артем'єв, О. Бандурка, Р. Бараннік, Є. Бараш, В. Бевзенко, О. Бенъ, А. Берlach, В. Бондаренко, А. Борко, О. Братко, М. Бурбика, М. Вербенський, В. Голубъ, О. Гетьманець, С. Гусаров, К. Гуценко, С. Денисюк, С. Дубенко, Л. Дубчак, Т. Кагановська, І. Козак, Т. Коломоєць, В. Колпаков, А. Комзюк, О. Косяк, Я. Лазур, К. Левченко, В. Ліпкан, Р. Мельник, В. Мельниченко, О. Миколенко, О. Музичук, Н. Нижник, Н. Омельченко, О. Остапенко, В. Плішкін Т. Проценко, І. Снігур, О. Соколенко, С. Стеценко, Ю. Сурмін, Л. Сушко, О. Шевченко, Ю. Шемшученко, І. Шопіна та інші.

Віддаючи належне науковій і практичній значущості праць зазначених та інших науковців, в яких розглядаються різні аспекти досліджуваного нами питання, варто акцентувати, що у вітчизняній науці бракує комплексного підходу до висвітлення поняття «держава як суб'єкт управління» в умовах сучасних реформ, а також впливу воєнного стану на державне управління. Отже, подальшого ґрунтовного дослідження потребує вивчення особливостей державного регулювання з урахуванням європейських стандартів та понятті держави в системі управління суспільними процесами в умовах післявоєнного відновлення, що і підтверджує актуальність обраної нами теми.

Мета та завдання дослідження. *Мета* дослідження – розкрити теоретико-методологічні засади держави як суб'єкта управління суспільним розвитком, дослідити механізми та інструменти державного управління, визначити проблемні аспекти їх реалізації та сформулювати пропозиції щодо підвищення ефективності державного управління в Україні.

Для досягнення мети поставлено такі *завдання*:

- проаналізувати сутність держави як суб'єкта управління;
- дослідити теоретичні моделі державного управління суспільним розвитком;

- визначити механізми, методи й інструменти державного регулювання;
- охарактеризувати взаємодію держави й громадянського суспільства в управлінні процесами розвитку;
- проаналізувати систему органів державної влади та їх повноваження в контексті управління розвитком;
- дослідити політико-правові механізми державного управління;
- виявити сучасні виклики та загрози для державного управління;
- проаналізувати передовий зарубіжний досвід державного управління та можливості його адаптації в Україні;
- розробити перспективні напрями реформування державного управління суспільним розвитком.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у процесі здійснення державою управлінського впливу на суспільний розвиток.

Предмет дослідження – держава як суб'єкт управління суспільним розвитком.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у комплексному теоретико-методологічному обґрунтуванні ролі держави як ключового інституту управління суспільним розвитком у контексті сучасних викликів і формуванні пропозицій щодо вдосконалення державної політики в Україні з урахуванням європейських практик. Автором вперше:

- уточнено зміст поняття «держава як суб'єкт управління» в умовах сучасних реформ;
- систематизовано моделі державного управління;
- уточнено механізми державного регулювання з урахуванням європейських стандартів;
- проаналізовано вплив воєнного стану на державне управління;
- розроблено авторську пропозицію щодо удосконалення державної політики управління суспільним розвитком;
- адаптовано елементи європейських моделей good governance, open government, digital governance.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема *діалектичний* застосовано для виявлення закономірностей розвитку державного управління; *системний* – з метою аналізу держави як комплексної системи публічної влади; *структурно-функціональний* – для характеристики ролі державних інститутів; *порівняльно-правовий* – дав змогу дослідити зарубіжні моделі державного управління; *формально-юридичний* – для аналізу нормативно-правових актів України; метод *інституційного аналізу* та метод *моделювання й прогнозування* сприяли розробці перспективних напрямів реформування державного управління суспільним розвитком.

Застосування комплексного методологічного підходу забезпечило достовірність наукових результатів, логічну послідовність дослідження та можливість сформулювати обґрунтовані висновки та рекомендації щодо вдосконалення державного управління суспільним розвитком в Україні.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що здійснені теоретичні та практичні узагальнення доведені до прикладних моделей і методики, які можуть слугувати науковим підґрунтям реалізації механізмів державного управління суспільним розвитком.

Теоретичні положення та практичні рекомендації дослідження, що сформульовані у пропозиціях і висновках, можуть бути використані для подальшої розробки заходів з удосконалення системи державного управління суспільним розвитком, підготовки нормативно-правових актів щодо забезпечення державою як суб'єктом управління суспільного розвитку.

Окремі теоретичні та методичні результати дослідження можуть бути застосовані у діяльності органів влади для формування програм модернізації публічного сектору, а також у навчальному процесі з дисциплін державного управління.

Структура та обсяг роботи. Структурно робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 94 сторінки, із них основний текст викладено на 79 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

1.1. Поняття та сутність держави як суб'єкта управління

Держава є центральним суб'єктом публічного управління, що здійснює координуючий, регулятивний та організаційний вплив на суспільні процеси з метою забезпечення стабільності, безпеки і сталого розвитку суспільства. У сучасній науковій традиції держава розглядається не лише як політико-правовий інститут, але й як складна соціальна система, що формує стратегічний курс розвитку, здійснює розподіл ресурсів та забезпечує баланс інтересів різних груп.

Загальновизнано, що державне управління – це діяльність органів державної влади, спрямована на реалізацію публічного інтересу та забезпечення суспільного прогресу шляхом вироблення і реалізації політики, правового регулювання та організаційного впливу [65, с. 57–64].

Питання сутності держави як суб'єкта управління є центральним у теорії держави та права, науці державного управління й політичній науці. Держава постає складним соціальним інститутом, який здійснює владний вплив на суспільство з метою організації, координації, регулювання та забезпечення сталого розвитку. У науковій літературі держава розглядається не лише як механізм влади, але й як особливий інструмент суспільної самоорганізації, у межах якого формуються, реалізуються й підтримуються управлінські рішення, орієнтовані на загальне благо та суспільний прогрес.

Проблематика держави як суб'єкта управління суспільним розвитком представлена у значному колі наукових джерел, що охоплюють фундаментальні концепції політичної науки, публічного управління, соціології, економічної теорії та правознавства. Науковий дискурс структуровано навколо кількох ключових підходів: класичного державознавства, теорій публічного

менеджменту, концепцій good governance, цифрового державного управління та моделей сталого й стійкого розвитку.

Наукові джерела демонструють багатовимірність підходів до аналізу держави як суб'єкта управління. Сучасні дослідження поєднують теоретичні засади з прикладними аспектами модернізації публічного сектору, цифрової трансформації, демократизації та забезпечення національної стійкості. Узагальнений науковий дискурс створює методологічну основу для подальшого розвитку в Україні європейської моделі smart, democratic, resilient governance.

Проте з огляду на виклики сьогодення та стратегічні завдання, наявні наукові напрацювання мають бути застосовані у процесі комплексного дослідження з метою удосконалення напрямів розвитку державного управління в Україні.

Проблематика держави як суб'єкта управління суспільним розвитком представлена у значному колі наукових джерел, що охоплюють фундаментальні концепції політичної науки, публічного управління, соціології, економічної теорії та правознавства. Науковий дискурс структуровано навколо кількох ключових підходів: класичного державознавства, теорій публічного менеджменту, концепцій good governance, цифрового державного управління та моделей сталого й стійкого розвитку.

Класичні політико-правові підходи М. Вебера, К. Поппера, Дж. Локка, Ж.-Ж. Руссо та інших мислителів визначали державу як організовану політичну силу, що здійснює публічну владу на основі права та суспільного договору. М. Вебер сформулював принцип легального управління та раціональної бюрократії, який є основою сучасних адміністративних систем [113].

У працях українських науковців (В. Шаповал [92], В. Копейчиков [87], Н. Нижник [70]) підкреслюється юридична природа держави та її роль як носія публічної влади, що визначає правові рамки суспільного розвитку.

Теорії публічного управління представлені працями Д. Осборна [110], Т. Геблера [110], К. Худа [104], які сформували концепцію New Public

Management (NPM), що наголошує на ефективності, клієнтоорієнтованості та конкурентних механізмах у державному секторі.

Розвиток науки державного управління досліджувався вітчизняними дослідниками (О. Оболенський [69], В. Малиновський [79], Ю. Ковбасюк [73], В. Бакуменко [71]), якими систематизовано підходи до державного управління через призму дослідження його як цілісної системи забезпечення публічних інтересів, інтеграції економічних та соціальних політик, демократизації й інституційної модернізації.

Концепція належного врядування (Good Governance) у документах Світового банку, Організації економічного співробітництва та розвитку (Organisation for Economic Co-operation and Development (далі – ОЕСР)), Європейської Комісії та Програмі розвитку Організації Об'єднаних Націй (United Nations Development Programme (далі – ПРООН)) визначається через принципи верховенства права, прозорості, підзвітності, ефективності та залучення громадян.

Європейські підходи викладені у White Paper on European Governance [61], де особливий акцент робиться на багаторівневому управлінні, відкритості та партнерстві держави й громадянського суспільства.

Українські науковці (І. Коліушко, В. Тимошук [64], В. Романов, О. Рудік [68, с. 12]) адаптують принципи good governance до національних реформ децентралізації, електронного урядування та антикорупційної політики.

Цифрове управління та Smart Governance досліджено у роботах Gartner Group¹ [103], OECD Digital Government Studies [108], дослідженнях Р. Dunleavy та Н. Margetts, S. Bastow, J. Tinkler [102], якими обґрунтовується перехід від бюрократичної до цифрової моделі держави – Smart State.

В Україні питання цифрової трансформації розробляють М. Журба [74], Г. Почепцов [84], М. Федоров [89] та експерти Міністерства цифрової трансформації України (Мінцифри) [80]. Реалізація проекту «Держава в

¹ *Примітка.* Gartner, Inc – провідна світова дослідницька і консалтингова компанія у сфері інформаційних технологій.

смартфоні» стала предметом аналізу в публікаціях Київської школи економік [76] та Національного інституту стратегічних досліджень (НІСД) [81]. Аналітичні дослідження Національного інституту стратегічних досліджень [81], Центру Разумкова [91] та Київської школи економіки [76] висвітлюють організаційні, економічні та безпекові аспекти функціонування держави в умовах війни.

Концепції стійкості (Resilience Governance) отримали особливу увагу з початком повномасштабної агресії РФ. Моделі стійкого управління рекомендовані НАТО та ОЕСР і передбачають кризове врядування, стратегічні комунікації, кіберзахист, національну безпеку.

Українська школа державного управління представлена фундаментальними працями таких українських учених, як В. Бакуменко [71], І. Коліушко [64], Т. Ляшенко [78], В. Малиновський [79], А. Мельник [69], О. Оболенський [69], О. Пархоменко-Куцевіл [82].

Вітчизняні автори приділяють увагу реформі державної служби, децентралізації, електронному урядуванню, антикорупційній інфраструктурі та євроінтеграції. У науковій літературі виокремлюються такі загальні тенденції, як тенденція сутність; трансформація ролі держави від контролюючого до сервісного та стратегічного суб'єкта; цифровізація перехід до smart governance, data-driven policy; участь громадян посилення механізмів public participation; європеїзація наближення до стандартів ЄС і НАТО; управління стійкістю розвиток crisis management та resilience систем.

Наукові джерела демонструють багатовимірність підходів до аналізу держави як суб'єкта управління. Сучасні дослідження поєднують теоретичні засади з прикладними аспектами модернізації публічного сектору, цифрової трансформації, демократизації та забезпечення національної стійкості. Узагальнений науковий дискурс створює методологічну основу для подальшого розвитку в Україні європейської моделі smart, democratic, resilient governance.

Своєю чергою, низка вітчизняних науковців (В. Авер'янов [72], О. Бандурка [75], В. Бевзенко [66], В. Бондаренко [67], С. Дубенко [70], І. Козак [77],

В. Мельниченко [70], Н. Нижник [70], Ю. Сурмін [86], Ю. Шемшученко [94]) виокремлюють такі ознаки держави як управлінського суб'єкта: 1) владність, тобто спроможність держави приймати обов'язкові рішення; 2) легітимність влади, що розуміється як сприйняття суспільством її рішень як правомірних; 3) публічність передбачає діяльність держави від імені всього суспільства; 4) системність – функціонування держави як складної організаційної системи; 5) інституційність, тобто наявність розгалуженої структури органів; 6) нормативність – діяльність держави на основі правових актів; 7) цілеспрямованість – орієнтація держави на досягнення суспільних цілей; 8) соціальність – орієнтація держави на забезпечення добробуту населення; 9) загальнообов'язковість, що має за мету поширення державних рішень на всю спільноту. Ці характеристики дозволяють розглядати державу як системного координатора суспільного розвитку, здатного організовувати різні соціальні процеси та забезпечувати їх збалансованість.

Проте з огляду на виклики сьогодення та стратегічні завдання, наявні наукові напрацювання мають бути застосовані у процесі комплексного дослідження з метою удосконалення напрямів розвитку державного управління в Україні. Відтак, складність проблем розвитку державного управління суспільним розвитком мотивує до подальших його досліджень.

Згідно із сучасними європейськими концепціями governance, держава виконує функцію стратегічного координатора суспільного розвитку [53], зокрема через: – формування бачення і цілей національного розвитку; – забезпечення інституційної стабільності; – гарантування верховенства права; – надання публічних послуг та управління ресурсами; – взаємодію з громадянським суспільством і бізнес-сектором.

У працях українських дослідників (В. Бакуменко [71], В. Малиновський [79], Н. Нижник [70], О. Оболенський [69], А. Рачинський [85]) підкреслюється, що сучасна держава повинна поєднувати управлінські, сервісні та партнерські функції, формуючи модель демократичного публічного управління.

Важливим аспектом є трансформація ролі держави під впливом глобалізаційних процесів, цифровізації, безпекових загроз та євроінтеграційних вимог. Україна, здійснюючи реформи відповідно до Копенгагенських критеріїв [47] та принципів Європейського управління [57], посилює прозорість, підзвітність та орієнтацію на результат.

Отже, у класичному розумінні держава визначається як політико-територіальна організація публічної влади, яка володіє суверенітетом і здійснює управлінські функції через систему органів державної влади. Конституція України [1] закріплює ключові принципи державності, які формують основу її управлінської ролі: народовладдя, верховенство права, поділ влади, повага до прав і свобод людини, демократизм, відповідальність держави перед людиною.

Стаття 3 Основного Закону України проголошує, що «людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю» [1]. Цей припис має важливе методологічне значення: він визначає цільову спрямованість державного управління – створення умов для розвитку особистості, суспільства та держави загалом.

У широкому розумінні держава як суб'єкт управління охоплює всі форми впливу державної влади на суспільні процеси, включаючи законодавчу, виконавчу і судову гілки влади, а також інститути Президента України, органи місцевого самоврядування як складову публічної влади.

У вузькому розумінні держава як суб'єкт управління ототожнюється із системою органів виконавчої влади, що здійснюють регулювання, координацію, контроль і забезпечують реалізацію державної політики у різних сферах суспільного життя.

Таким чином, держава як суб'єкт управління виступає багаторівневою системою, до якої входять: – законодавчі органи, що формують політику; – виконавчі органи, що реалізують політику; – судові органи, що забезпечують контроль, вирішення спорів і захист прав; – Президент України – як арбітр і координатор певних напрямів державної політики; – органи місцевого самоврядування – як партнери держави в управлінні розвитком територій.

У межах державного управління держава виконує комплекс функцій, які формують її сутність як управлінського суб'єкта. До ключових функцій належать: – правотворча функція – створення норм, що регулюють суспільні відносини; – правозастосовна функція – реалізація законів через систему органів виконавчої влади; – правоохоронна функція – забезпечення верховенства права та прав людини; – регулятивна функція – вплив на соціально-економічні процеси за допомогою механізмів державного регулювання; координаційна функція – узгодження діяльності різних секторів суспільства; – стратегічна функція – формування довгострокового бачення розвитку (Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки [34], Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки [39]); – комунікаційна функція – взаємодія з громадянами, громадським сектором, бізнесом; – забезпечення публічних послуг – реалізація сервісної концепції держави. Завдяки цим функціям держава стає суб'єктом, який не просто керує, а формує середовище, сприятливе для розвитку суспільства, економіки та соціальних інститутів.

У сучасній теорії публічного управління держава розглядається як ключовий центр стратегічного впливу на суспільні процеси. Концепції «strategic state», «developmental state», «good governance», «smart governance», «open government» визначають державу як активного суб'єкта, що: – визначає стратегічні пріоритети; – формує державні політики; – координує діяльність інших суб'єктів; – забезпечує національну стійкість; – підтримує інноваційний розвиток і цифрову трансформацію.

Для України це є особливо актуальним в умовах післявоєнного відновлення, реформ системи державного управління й запровадження європейських принципів належного врядування (good governance), які офіційно зафіксовані у документах Ради Європи.

Після 2022 року функція держави як гаранта національної безпеки та суспільної стійкості стала центральною. До компетенції держави належать: – забезпечення обороноздатності; – цивільний захист населення; – охорона

критичної інфраструктури; – реагування на надзвичайні ситуації; – інформаційна безпека; – соціальна згуртованість; – протидія гібридним загрозам.

Правовий каркас, який визначає компетенцію держави в управлінні процесами розвитку та безпеки, формують такі нормативно-правові акти: Закони України «Про національну безпеку України» [19], «Про державну службу» [9], «Про центральні органи виконавчої влади» [29], «Про місцеве самоврядування в Україні» [17], «Про правовий режим воєнного стану» [23], Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки [34], Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки [39], Постанови КМУ щодо реформування системи публічного управління тощо.

Сучасна держава перестає бути монополістом управління. Її роль полягає у створенні умов та балансуванні між трьома ключовими секторами: – державою; – бізнесом; – громадянським суспільством.

Відповідно до моделей «network governance» і «collaborative governance», держава виступає інтегруючою силою, що забезпечує: – партнерство; – координацію; – рівні правила гри; – участь громадян; – транспарентність; – контроль і відповідальність.

Це відповідає реальній практиці України, як то створення електронних сервісів («Дія»), запровадження участі громадськості у виробленні політики, відкритість даних, реформа публічної служби.

Таким чином, держава як суб'єкт управління суспільним розвитком є складною багаторівневою системою, яка забезпечує макрорегуляцію, інтеграцію суспільних інтересів та формування стратегічного курсу національного поступу.

Держава є ключовим суб'єктом управління суспільним розвитком завдяки своїм державним органам влади, які мають виняткові повноваження для втілення своєї волі через керівні команди та обов'язкові рішення. Вона виступає як посередник між різними соціальними сферами та громадянами, виконуючи економічні, політичні, правоохоронні та гуманітарні функції. За допомогою

свого апарату держава впливає на соціальні зміни, керує ресурсами та встановлює правові рамки для регулювання відносин у суспільстві.

Держава є універсальним політичним інститутом, що володіє суверенною владою на певній території та використовує право для регулювання суспільних відносин. Державні органи формулюють цілі та завдання розвитку, а також створюють механізми для їх реалізації через діяльність спеціальних органів управління.

Держава виступає як посередник між різними соціальними групами, організаціями, сферами життя (економікою, політикою, культурою) та окремими громадянами.

Держава є важливим економічним суб'єктом, який впливає на господарську діяльність через розподіл ресурсів, регулювання ринкових відносин та виконання фіскальних функцій.

Держава забезпечує соціальний розвиток через реалізацію гуманітарних функцій, таких як охорона здоров'я, освіта та соціальний захист населення.

Держава володіє максимальною концентрацією ресурсів, що дає їй змогу суттєво впливати на соціальні зміни та напрямок суспільного розвитку.

Для забезпечення суспільного розвитку держава виконує широкий спектр функцій, включаючи економічну, політичну, правоохоронну, інформаційну та оборонну.

З урахуванням викладеного, держава як суб'єкт управління суспільним розвитком – це інституційно організована, правова, публічна система влади, що володіє суверенітетом, здатна формувати, реалізовувати та контролювати державну політику у стратегічних сферах суспільного розвитку, координувати діяльність різних соціальних інститутів і забезпечувати умови для сталого, безпечного та демократичного функціонування суспільства.

1.2. Теоретичні моделі державного управління суспільним розвитком

Розвиток державного управління як науки супроводжувався формуванням різних моделей, що відображають еволюцію ролі держави в суспільстві та трансформацію механізмів публічного впливу. Теоретичні моделі визначають концептуальні засади, інституційні механізми та інструменти реалізації державної влади, спрямовані на забезпечення суспільного розвитку. Вони формуються в контексті історичних умов, політичних і соціальних трансформацій, а також глобальних тенденцій, які зумовлюють зміну управлінських парадигм.

Отже, моделі державного управління суспільним розвитком відображають теоретичні підходи до розуміння ролі держави, її функцій, механізмів впливу та взаємодії із суспільством. Вони формують науково-методологічний фундамент для аналізу діяльності держави та визначення перспектив модернізації державного управління. У цьому контексті особливо важливим є дослідження сучасних моделей, що існують у світовій та українській практиці, а також їх адаптація до умов трансформаційного розвитку України.

1. Класичні моделі державного управління

Традиційна бюрократична модель (Веберівська модель)

Першою системною моделлю державного управління стала концепція М. Вебера, яка ґрунтується на принципах раціональної бюрократії. Макс Вебер визначав державу як раціональну бюрократичну організацію, засновану на законності, формальних процедурах, професіоналізмі та ієрархії [113]. Її ключовими характеристиками є наступні: – правова регламентованість діяльності органів влади; – чітка вертикальна управлінська структура; – кадрова стабільність і професійність службовців; – нейтральність і безособовість прийняття рішень.

Ця модель історично стала основою адміністративних систем більшості країн Європи, зокрема Німеччині та Франції, включно з Україною. В Україні її прояви закріплені у: Законах України «Про державну службу» [9], «Про

центральної органи виконавчої влади» [29], постановах Кабінету Міністрів щодо регламентів діяльності центральних органів виконавчої влади.

Перевагами Веберівської моделі є стабільність, передбачуваність, правова визначеність, а недоліками можна вважати низьку гнучкість, повільність й ризик формалізму.

Ліберально-ринкова модель

У межах неоліберальної парадигми держава виконує мінімальні регуляторні функції, обмежуючись забезпеченням правопорядку, захисту свободи підприємництва та приватної власності [90]. Механізмом регулювання розвитку визнається ринок, а державне втручання – мінімальним.

Кейнсіанська модель

Дж. М. Кейнс обґрунтував необхідність активного втручання держави у соціально-економічні процеси для забезпечення стабільності та розвитку, особливо в умовах економічних криз [106]. Держава здійснює перерозподіл ресурсів, соціальну підтримку, стимулювання попиту й інвестицій.

Модель «службової держави» (service state)

У другій половині XX ст. акцент змістився на орієнтацію держави на надання якісних публічних послуг. Основними характеристиками моделі «службової держави» є: – пріоритет потреб громадян; – клієнтоорієнтованість; – оцінка ефективності через якість послуг; – розвиток електронних сервісів.

В Україні ця модель знайшла свій розвиток через: – запуск порталу «Дія»; – реформу адміністративних послуг; – Закон України «Про адміністративні послуги» [5].

2. Сучасні моделі державного управління

Модель нового державного управління (New Public Management, NPM)

У 1980–1990-х рр. виникла концепція New Public Management, спрямована на запозичення управлінських підходів бізнесу у сфері державного управління, для якої характерними були: – децентралізація управління; – конкуренція між постачальниками послуг; – орієнтація на результат; – управління за

показниками; – використання приватного сектору; – контрактна система; – дерегуляція та скорочення державного втручання.

Таким чином, концепція «нового державного менеджменту» передбачала використання ринкових механізмів, конкуренції і результативності у державному секторі [104]. Крістофер Худ виокремлює такі її основні елементи: – орієнтація на ефективність і результат; – контрактна система та аутсорсинг; – автономія управлінських структур; – оцінка ефективності за показниками [104].

Елементи NPM були впроваджені у Великій Британії, Новій Зеландії, США, Канаді.

Перевагами цієї моделі є ефективність, економічність, інноваційність. Проте їй притаманні і певні недоліки, як то ризик комерціалізації публічної сфери й зниження соціальної орієнтації.

В Україні реформи, наближені до NPM, проводились у рамках: Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 рр. [38]; Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки [39]; реформи державної служби та оптимізації структури центральних органів виконавчої влади.

Модель належного врядування (Good Governance)

Good Governance – ключова рамка реформування державного сектору в Європейському Союзі.

Модель Good Governance, розроблена ООН, Світовим банком і Радою Європи, стала домінуючим стандартом діяльності публічної влади в демократичних державах.

Складовими good governance є: верховенство права; прозорість; підзвітність; участь громадськості; ефективність; етичність; реагування на потреби суспільства; інклюзивність; сталий розвиток [63].

Для України ці принципи мають імперативний характер у процесі євроінтеграції та реформ публічного управління. Їх закріплено у документах Ради Європи, виконання яких є умовою для вступу України до ЄС, а також

у: Стратегії реформування державного управління; Антикорупційній стратегії; Законах про доступ до публічної інформації та про відкритість даних. Наразі Good governance є однією з ключових моделей, яка формує сучасне розуміння ролі держави.

Модель відкритого врядування (Open Government)

Ця модель виникла як продовження концепції good governance та базується на розширенні доступу громадян до державних процесів. Її компонентами є: відкриті дані; електронна демократія; участь громадян у виробленні політики; прозорість бюджету; підзвітність влади.

Україна є учасником міжнародної програми Open Government Partnership [56], що передбачає виконання національних планів дій з відкритості уряду.

Розвиток цифрових сервісів, таких як «Дія», реєстри, електронні закупівлі Prozorro, можна вважати практичним проявом цієї моделі.

Модель мережевого управління (Network Governance)

Мережеве врядування передбачає розподіл владних функцій між державою, громадянським суспільством, бізнесом і міжнародними організаціями [112]. Держава виступає модератором і координатором мережі суб'єктів взаємодії, серед яких громадянське суспільство; бізнес; експертні спільноти; міжнародні організації; органи місцевого самоврядування, а не єдиним центром влади. Основними ознаками моделі мережевого управління є: партнерство; горизонтальні зв'язки; спільне вироблення політики; поліцентризм; делегування повноважень.

Отже, держава не домінує, а виступає фасилітатором та інтегратором. Ця модель активно впроваджується в ЄС, а в Україні проявляється через: реформу децентралізації (2014–2023); створення об'єднаних територіальних громад; впровадження інститутів участі (громадські ради, електронні петиції, бюджети участі).

Модель «розвиткової держави» (Developmental State)

Ця модель характерна для країн, що здійснювали швидку модернізацію (Південна Корея, Сінгапур, Малайзія) та має такі ключові ознаки, як сильне

стратегічне планування; активна роль держави в економіці; підтримка інновацій; розвиток людського капіталу; індустріальна політика; інвестиційні інструменти.

Для України ця модель може бути використана в контексті післявоєнного відновлення, задля модернізації економіки й розвитку технологій та з метою впровадження європейських практик стратегічного планування.

Модель цифрового врядування (Digital Governance)

У XXI ст. цифрова трансформація стала домінантною тенденцією державного управління. Цифрове врядування включає: цифрові послуги; автоматизацію управлінських процесів; big data; штучний інтелект у прийнятті рішень; кібербезпеку; інтегровані інформаційні системи; державні цифрові реєстри.

Україна – одна з перших держав, які запровадили електронні документи в смартфоні, а також системи е-урядування, е-демократії та е-послуг. Це не просто модернізація – це зміна філософії державного управління, що вписується у європейські стандарти цифрового врядування (EU Digital Strategy [51], eGovernment Action Plan [54]).

Модель стійкого розвитку (Sustainable Development Governance)

Заснована на міжнародних документах ООН (Порядок денний на 2030 рік [43]), ця модель орієнтує державу на: баланс економічного, соціального й екологічного розвитку; розвиток інклюзивних інституцій; екологічну безпеку; протидію бідності; розвиток територій; адаптацію до кліматичних змін.

Для України ця модель закріплена у Національній сталого розвитку України до 2030 року [45], регіональних стратегіях розвитку, державних екологічних програмах.

Модель безпеково-орієнтованого врядування (Security Governance)

Починаючи з 2014 р. та особливо після 2022 р. Україна наблизилася до моделі, у якій центральне місце посідає: національна безпека; захист населення; цивільний захист; стійкість критичної інфраструктури; інформаційна та кібербезпека; оборонне планування.

Модель формує новий тип держави — державу безпеки та стійкості, яка забезпечує виживання й розвиток суспільства в умовах воєнних і гібридних загроз та базується на Законах України «Про національну безпеку України» [19], «Про критичну інфраструктуру» [16]; «Про правовий режим воєнного стану» [23], Кодексі цивільного захисту України [3], Стратегії національної безпеки України [30] тощо.

Smart Governance базується на цифрових технологіях, Big Data, електронній демократії, сервісно-орієнтованій державі та інноваційному управлінні [108]. Ключовими елементами є: цифрові державні послуги; відкриті дані; інтеграція штучного інтелекту у публічне управління; кібербезпека.

Resilience Governance (управління стійкістю) — новітня модель, орієнтована на здатність держави адаптуватися до криз — пандемій, війни, кліматичних змін, технологічних викликів [96]. Ця модель особливо актуальна для України в умовах війни.

Розвиток концепцій державного управління від бюрократичної моделі до моделей smart і resilience governance свідчить про переходи: від жорсткої вертикалі → до мережевої взаємодії; від контролю → до сервісності й партнерства; від рутинного адміністрування → до стратегічного, цифрового та стійкісного управління.

Узагальнюючи наведене та визначаючи місце України серед моделей управління, варто зазначити, що сьогодні Україна використовує: елементи класичної бюрократії (стійкість інституцій); підходи **New Public Management** (оптимізація, орієнтація на результат); принципи **Good Governance** (прозорість, підзвітність); практики **Open Government** (цифровізація, участь); елементи **Network Governance** (партнерство з громадами); формування **безпеково-орієнтованої моделі** (національна оборона, цивільний захист); поступовий перехід до **Digital Governance** (проект «Держава у смартфоні»).

Водночас потреба післявоєнної відбудови висуває вимогу адаптації developmental state — держави, яка активно стимулює інновації та розвиток.

Таким чином, для України, що перебуває в умовах війни, післявоєнного відновлення та євроінтеграції, найбільш релевантними є моделі Good Governance, Smart Governance та Resilience Governance, які забезпечують прозорість, стійкість та цифрову трансформацію держави.

1.3. Методи та механізми державного регулювання суспільного розвитку

Державне регулювання суспільного розвитку є цілісною системою впливів, інструментів, процедур та управлінських рішень, за допомогою яких держава забезпечує організацію, координацію та спрямування суспільних процесів відповідно до стратегічних цілей. Методи й механізми державного регулювання формують інституційний фундамент спроможності держави впливати на соціальні, економічні, політичні та гуманітарні сфери, забезпечуючи їх узгоджений і сталий розвиток.

Сучасне державне управління неможливе без науково обґрунтованої системи методів та багаторівневого механізму реалізації державної політики. Для України, яка переживає глибокі трансформаційні процеси, воєнні виклики та курс на європейську інтеграцію, ефективність методів і механізмів державного регулювання є визначальним фактором державної спроможності.

Отже, методи та механізми державного регулювання суспільного розвитку відображають інструментарій впливу держави на соціальні, економічні, політичні та інституційні процеси. Вони формують основу державної політики, забезпечуючи реалізацію цілей розвитку, підтримку стабільності, безпеки та формування сприятливих умов для стійкого прогресу суспільства.

Методи державного регулювання суспільного розвитку – це способи і прийоми впливу держави на суспільні процеси, що здійснюються через діяльність органів державної влади, нормативно-правові акти, програми та адміністративні рішення. Традиційно виокремлюють адміністративні, економічні, правові, соціально-психологічні, моральні, інформаційні та

переконувальні методи. У сучасному публічному управлінні також виділяються електронні (цифрові) та партнерські методи, які відображають зміни у взаємодії держави й суспільства.

Адміністративні (владно-розпорядчі) методи ґрунтуються на використанні державою своїх владних повноважень і передбачають прийняття обов'язкових для виконання рішень. Їх застосування закріплено у: Конституції України [1], Законах України «Про центральні органи виконавчої влади» [29], «Про Кабінет Міністрів України» [15], Регламенті Кабінету Міністрів України [36], законах, що встановлюють компетенцію відповідних органів (наприклад, Законах України «Про державну службу» [9], «Про місцеве самоврядування в Україні» [17], «Про національну безпеку України» [19], «Про правовий режим воєнного стану» [23]).

Адміністративні методи включають: – видання нормативно-правових актів; – ліцензування та дозволи; – встановлення стандартів, нормативів, квот; – контроль і нагляд; – адміністративний примус; – санкції та юридичну відповідальність. Їх застосування забезпечує правову визначеність, дисципліну та обов'язковість виконання державних рішень, що критично важливо в умовах криз, надзвичайних ситуацій і воєнного стану.

Економічні методи спрямовані на регулювання розвитку через інструменти економічного впливу, зокрема: – податкову політику; – бюджетне фінансування; – субсидії та дотації; – державні інвестиції; – державні закупівлі; – контроль цінової політики; – стимулювання приватних інвестицій; – державні цільові програми.

Ці методи реалізуються через чинні законодавчі акти, як то: Податковий кодекс України [4], Бюджетний кодекс України [2], Закони України «Про державні цільові програми» [8] та «Про публічні закупівлі» [25], державні стратегії (Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки [34], Національна економічна стратегія на період до 2030 року [35] тощо).

Економічні методи особливо важливі для регулювання секторів оборони, соціальної сфери, інфраструктури, відновлення територій, розвитку інновацій і технологій.

Правові методи – це регулювання через систему норм права, юридичних процедур і механізмів захисту прав. Основними формами правових методів є: – прийняття законів та інших нормативних актів; – встановлення правил поведінки; – правозастосування (рішення органів влади); – контроль і нагляд; – забезпечення юридичної відповідальності; – судовий захист.

В Україні правові методи реалізуються всією системою законодавства: Конституцією України, законами України, актами Президента України, постановами Кабінету Міністрів України, відомчими нормативами, міжнародними договорами.

Ядром правового регулювання є принцип верховенства права, закріплений у ст. 8 Конституції України [1] та рішеннях Конституційного Суду.

У цифрову епоху важливою групою методів стали інформаційні, зокрема: відкриті дані; електронні сервіси; електронна демократія (петиції, консультації); державні інформаційні системи; стратегічні комунікації; протидія дезінформації; інформаційна безпека. Вони регулюються реальними законами, а саме Законами України «Про інформацію» [14], «Про доступ до публічної інформації» [10], «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» [12], «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [11], «Про Національну програму інформатизації» [20], «Про національну безпеку України» [19] та оновленими актами. Це методи непрямого впливу, які формують суспільні орієнтири, зокрема: державні інформаційні кампанії; формування культури безпеки; програми підвищення правосвідомості; освітні та виховні програми; кризові комунікації. У воєнний період вони набули особливої ваги через потребу формування стійкості, солідарності та довіри до держави.

Партнерські та мережеві методи базуються на: – співпраці держави з громадянським суспільством; – участі громадськості у виробленні рішень;

– державно-приватному партнерстві; – взаємодії з міжнародними інституціями; – децентралізованих формах управління.

В Україні правові засади визначено у Законах України «Про місцеве самоврядування» [17], «Про громадські об'єднання» [7], «Про публічно-приватне партнерство» [26], Європейській хартії місцевого самоврядування [41]. Партнерські методи є складовою моделей network governance та open governance.

Цифрові методи стали ключовими у сучасному державному регулюванні та включають: – використання електронних реєстрів; – автоматизовані системи управління; – цифрові ідентифікатори; – блокчейн-технології; – аналіз великих даних; – штучний інтелект; – електронний документообіг; – цифрові державні послуги.

Базовий нормативний акт – Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» [22], а також комплекс актів щодо ЄДДР, Реєстру нерухомості, Prozorro, «Дії».

Таким чином, під методами державного регулювання розуміють способи впливу органів влади на суспільні процеси з метою досягнення визначених результатів. Згідно з сучасним підходом ОЕСР, ефективне державне управління базується на інституційній узгодженості, доказовості рішень, стратегічному плануванні та високому рівні публічної підзвітності [109].

Наведемо класифікація методів державного регулювання:

1. Адміністративно-правові методи – передбачають застосування владних повноважень, правових норм і примусу, зокрема: – нормотворчість; – ліцензування та дозвільні процедури; контроль і нагляд; – відповідальність та санкції. Як приклад в Україні це Закони України «Про центральні органи виконавчої влади» [29], «Про адміністративні послуги» [5], що регламентують владні повноваження та порядок надання послуг.

2. Економічні методи – базуються на використанні матеріальних стимулів і ресурсного забезпечення: – бюджетне фінансування та програмне цільове управління; – податкова політика; – державне приватне партнерство (ДПП); – гранти, субсидії, інвестиційні стимули. Прикладом є Державна стратегія

регіонального розвитку України до 2027 року [34], що використовує програмне фінансування та субвенції розвитку територій, та План заходів на 2025–2027 роки з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, затверджений Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 25.09.2025 № 1047-р. [40].

3. Соціально-психологічні методи – передбачають вплив через формування мотивів і соціальних установок: – соціальна комунікація; – публічна участь; – мотиваційні програми та соціальні гарантії; – державна підтримка вразливих груп. Організація економічного співробітництва та розвитку підкреслює роль соціальних стимулів у підвищенні довіри до державних інститутів.

4. Інформаційно-цифрові методи – спрямовані на використання цифрових технологій і відкритих даних: – електронне врядування; – аналітика великих даних; – відкриті реєстри; – цифрові платформи для надання послуг. В Україні це портал «Дія», Єдиний портал відкритих даних data.gov.ua, електронні реєстри Мін'юсту.

Механізми державного регулювання суспільного розвитку – це система інституційних, правових, економічних, організаційних та інформаційних інструментів, які забезпечують реалізацію державної політики. На відміну від методів (що є способами впливу), механізми охоплюють: суб'єктів управління; інститути; процедури; форми діяльності; інструменти; нормативну базу. Іншими словами, механізм – це «архітектура» практичного здійснення державного управління.

Своєю чергою, нормативно-правовий механізм включає: Конституцію України; закони України; нормативні акти Президента; постанови Кабінету Міністрів України; підзаконні акти міністерств; міжнародні договори.

Функціями нормативно-правового механізму є: визначення компетенції органів влади; регламентація процедур; встановлення правил і обмежень; забезпечення юридичної відповідальності. Це фундаментальний механізм, на якому базуються всі інші.

Інституційний механізм регулювання охоплює систему державних органів та їхню взаємодію. Так, Верховна Рада України формує політику і законодавство; Президент України відповідальний за стратегічні напрями, оборону і безпеку; Кабінет Міністрів України – центральний орган виконавчої влади; міністерства займаються формуванням політик; служби та агентства здійснюють реалізацію політик; місцеві державні адміністрації – управління на територіальному рівні; органи місцевого самоврядування – суб'єкти публічної влади. Інституційний механізм визначає розподіл повноважень, ієрархію та відповідальність.

Організаційний механізм передбачає процедури та форми діяльності органів державної влади, як то: планування; стратегічне прогнозування; регламентування діяльності; документообіг; моніторинг та оцінка; міжвідомча координація; комунікації; контроль та аудит. Цей механізм забезпечує ефективну роботу державного апарату.

Економічний механізм включає бюджетну систему; систему оподаткування; фінансування програм; державні інвестиції; економічне стимулювання; фінансовий контроль; державні закупівлі та є одним з основних інструментів реалізації державної політики.

Інформаційно-цифровий механізм складається з: цифрових сервісів; реєстрів; систем аналізу даних; інформаційної безпеки; відкритих даних; електронного документообігу; кібербезпеки. Цей механізм є новим і стрімко розвивається.

Механізм громадської участі передбачає: консультації з громадськістю; громадські ради; електронні петиції; бюджети участі; громадський контроль. Правову основу **механізму громадської участі** становлять: Закон України «Про громадські об'єднання» [7]; Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» [33]; нормативні акти щодо відкритості даних.

Механізм забезпечення національної безпеки та стійкості особливо актуальний для України та містить: оборонне планування; цивільний захист;

охорону критичної інфраструктури; кібербезпеку; стратегічні комунікації; інформаційний захист; координацію сектору безпеки і оборони. Його нормативною основою є такі законодавчі акти: Закони України «Про національну безпеку України» [19], «Про критичну інфраструктуру» [16], Кодекс цивільного захисту України [3], Стратегія національної безпеки України [30].

Отже, механізми державного регулювання суспільного розвитку – це системи організаційних, правових, економічних та інформаційних інструментів, за допомогою яких ці методи реалізуються, які поділяються на:

нормативно-правовий механізм – забезпечує правову основу регулювання суспільних відносин. Регулювання здійснюється через Конституцію України, закони, підзаконні акти, стратегії та державні програми розвитку;

інституційний механізм – включає сукупність державних органів, органів місцевого самоврядування, державних корпорацій і агенцій, що реалізують публічну політику. Прикладом є Кабінет Міністрів України, Національне агентство з питань держслужби, Мінцифри, Національне агентство з питань запобігання корупції (далі – НАЗК), омбудсмен;

організаційно-управлінський механізм – охоплює формування стратегій, програм і механізмів координації: – стратегічне планування; – системи моніторингу та оцінювання політик; – моделі «єдиного вікна» та проєктного менеджменту в органах влади;

економічний механізм – передбачає бюджетне, податкове, інвестиційне регулювання, державні програми фінансової підтримки;

цифровий та інноваційний механізм – спрямований на розвиток електронних сервісів, кібербезпеки, систем штучного інтелекту: – національна програма «Держава у смартфоні»; – використання системи Trembita для міжвідомчого обміну даними; – впровадження концепції GovTech;

безпеково-кризовий механізм – відповідає за національну безпеку, оборону та crisis governance: – система стратегічних комунікацій; – інституції сектору безпеки та оборони; – цивільний захист та кризовий менеджмент (Закон України

«Про національну безпеку» [19]). Цей механізм набув ключового значення у період російської агресії проти України.

Таким чином, методи та механізми державного регулювання – це взаємодоповнюючі елементи, що формують операційну спроможність держави у впливі на суспільний розвиток. Для сучасної України, яка функціонує в умовах воєнного стану, євроінтеграції та масштабних реформ, особливе значення мають: – правові та безпекові механізми; – економічні інструменти відновлення; – цифрові методи; – партнерські та мережеві механізми; – механізми стратегічного планування; – інформаційно-комунікаційні механізми.

Прикладами реалізації методів у сучасній Україні є: – реформа децентралізації (2015–2020) – інституційний і фінансовий механізм; – цифровізація послуг через «Дію» – інформаційно-цифровий механізм; – антикорупційна інфраструктура (НАЗК, НАБУ, ВАКС) – правовий та інституційний механізм; – Національна стратегія відновлення – адаптація resilience governance. Від ефективності цих інструментів залежить здатність держави забезпечувати суспільну стабільність, розвиток та європейську інтеграцію.

Отже, методи та механізми державного регулювання суспільного розвитку формують багатовимірну систему, що забезпечує вплив держави на соціально-економічні процеси. Досвід України свідчить про поступовий перехід від адміністративно-бюрократичного підходу до інноваційного, мережевого та цифрового публічного управління, що відповідає стандартам ЄС та рекомендаціям міжнародних організацій ОЕСР, ПРООН, Світовий банк). В умовах війни особливого значення набувають безпекові, стратегічні та антикризові інструменти, спрямовані на забезпечення стійкості та відновлення держави.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи викладене у першому розділі нами зроблено такі висновки.

Держава як суб'єкт управління суспільним розвитком — складна багаторівнева система, яка забезпечує макрорегуляцію, інтеграцію суспільних інтересів та формування стратегічного курсу національного поступу. Вона є ключовим суб'єктом управління суспільним розвитком завдяки своїм державним органам влади, які мають виняткові повноваження для втілення своєї волі через керівні команди та обов'язкові рішення, та виступає як посередник між різними соціальними сферами й громадянами, виконуючи економічні, політичні, правоохоронні та гуманітарні функції. За допомогою свого апарату держава впливає на соціальні зміни, керує ресурсами та встановлює правові рамки для регулювання відносин у суспільстві.

Держава є універсальним політичним інститутом, що володіє суверенною владою на певній території та використовує право для регулювання суспільних відносин. Державні органи формулюють цілі та завдання розвитку, а також створюють механізми для їх реалізації через діяльність спеціальних органів управління. Вона виступає посередником між різними соціальними групами, організаціями, сферами життя (економікою, політикою, культурою) та окремими громадянами.

Держава є важливим економічним суб'єктом, який впливає на господарську діяльність через розподіл ресурсів, регулювання ринкових відносин та виконання фіскальних функцій, забезпечує соціальний розвиток через реалізацію гуманітарних функцій, таких як охорона здоров'я, освіта та соціальний захист населення.

Держава володіє максимальною концентрацією ресурсів, що дає їй змогу суттєво впливати на соціальні зміни та напрям суспільного розвитку. Для забезпечення суспільного розвитку держава виконує широкий спектр функцій, включаючи економічну, політичну, правоохоронну, інформаційну та оборонну.

Як суб'єкт управління суспільним розвитком держава — це інституційно організована, правова, публічна система влади, що володіє суверенітетом, здатна

формувати, реалізовувати та контролювати державну політику у стратегічних сферах суспільного розвитку, координувати діяльність різних соціальних інститутів і забезпечувати умови для сталого, безпечного та демократичного функціонування суспільства.

Встановлено, що сьогодні Україна серед моделей управління використовує: елементи **класичної бюрократії** (стійкість інституцій); підходи **New Public Management** (оптимізація, орієнтація на результат); принципи **Good Governance** (прозорість, підзвітність); практики **Open Government** (цифровізація, участь); елементи **Network Governance** (партнерство з громадами); формування **безпеково-орієнтованої моделі** (національна оборона, цивільний захист); поступовий перехід до **Digital Governance** (проєкт «Держава у смартфоні»).

Водночас потреба післявоєнної відбудови висуває вимогу адаптації **developmental state** – держави, яка активно стимулює інновації та розвиток.

Таким чином, для України, що перебуває в умовах війни, післявоєнного відновлення та євроінтеграції, найбільш релевантними є моделі **Good Governance**, **Smart Governance** та **Resilience Governance**, які забезпечують прозорість, стійкість та цифрову трансформацію держави.

Отже, механізми державного регулювання суспільного розвитку – це системи організаційних, правових, економічних та інформаційних інструментів, за допомогою яких ці методи реалізуються, які поділяються на: нормативно-правовий механізм – забезпечує правову основу регулювання суспільних відносин. Регулювання здійснюється через Конституцію України, закони, підзаконні акти, стратегії та державні програми розвитку; інституційний механізм – включає сукупність державних органів, органів місцевого самоврядування, державних корпорацій і агенцій, що реалізують публічну політику. Прикладом є Кабінет Міністрів України, Національне агентство з питань держслужби, Мінцифри, Національне агентство з питань запобігання корупції, омбудсмен; організаційно-управлінський механізм – охоплює формування стратегій, програм і механізмів координації: – стратегічне

планування; – системи моніторингу та оцінювання політик; – моделі «єдиного вікна» та проєктного менеджменту в органах влади;

економічний механізм – передбачає бюджетне, податкове, інвестиційне регулювання, державні програми фінансової підтримки; цифровий та інноваційний механізм – спрямований на розвиток електронних сервісів, кібербезпеки, систем штучного інтелекту: – національна програма «Держава у смартфоні»; – використання системи Trembita для міжвідомчого обміну даними; – впровадження концепції GovTech; безпеково-кризовий механізм – відповідає за національну безпеку, оборону та crisis governance: – система стратегічних комунікацій; – інституції сектора безпеки та оборони; – цивільний захист та кризовий менеджмент. Цей механізм набув ключового значення у період російської агресії проти України.

Методи та механізми державного регулювання – це взаємодоповнювані елементи, що формують операційну спроможність держави у впливі на суспільний розвиток. Для сучасної України, яка функціонує в умовах воєнного стану, євроінтеграції та масштабних реформ, особливе значення мають: – правові та безпекові механізми; – економічні інструменти відновлення; – цифрові методи; – партнерські та мережеві механізми; – механізми стратегічного планування; – інформаційно-комунікаційні механізми.

РОЗДІЛ 2

ДЕРЖАВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМИ ПРОЦЕСАМИ

2.1. Держава та громадянське суспільство: взаємодія та баланс впливів

Взаємодія держави та громадянського суспільства є одним із ключових чинників ефективного державного управління, оскільки саме через залучення суспільства до прийняття державно-управлінських рішень забезпечується їх легітимність, прозорість і відповідність реальним потребам населення. У сучасних умовах демократичного розвитку України формування збалансованої моделі взаємодії між державою та громадянським суспільством стає необхідною умовою побудови публічної влади європейського типу, заснованої на принципах належного врядування, верховенства права, публічності й відкритості.

Громадянське суспільство розглядається як сукупність добровільних об'єднань, організацій, ініціатив та активностей громадян, які діють автономно від держави та спрямовані на захист суспільних інтересів, прав і свобод, розвиток соціальних зв'язків і реалізацію суспільно значущих цілей. Конституція України закріплює право громадян на свободу об'єднання (ст. 36), свободу думки й слова (ст. 34), право на участь в управлінні державними справами (ст. 38) [1]. Наявність цих прав створює нормативно-правове підґрунтя для функціонування громадянського суспільства як партнера держави у сфері публічного управління.

Відтак, громадянське суспільство визначають як систему незалежних від держави інституцій, об'єднань та ініціатив громадян, що спрямовані на реалізацію та захист публічних інтересів, вплив на політику та контроль за владою [101]. Світовий банк трактує громадянське суспільство як «простір між державою, ринком і сім'єю, у якому громадяни організовано відстоюють свої інтереси та цінності» [66, 99].

З огляду на це громадянське суспільство постає не як опонент держави, а як самостійний, проте взаємопов'язаний елемент системи публічної влади, який виконує функції суспільного контролю, комунікації, ініціювання реформ та формування соціального капіталу.

Розглянемо теоретичні підходи до розуміння взаємодії держави та громадянського суспільства. У науковій дискусії держава та громадянське суспільство розглядаються як взаємодоповнювані суб'єкти, співпраця яких сприяє зміцненню демократичних інститутів, забезпеченню соціальної стабільності та сталого розвитку.

Виокремлюють такі теоретичні підходи до взаємодії держави та громадянського суспільства, як:

Плюралізм

Плюралістична модель визнає різноманітність суспільних груп та конкуренцію інтересів, що формують державну політику через механізми діалогу та представництва [100]. Держава виступає арбітром, забезпечуючи рівні умови для участі.

Неокорпоративізм

Влада співпрацює з обмеженим колом організацій, часто офіційно визнаних, що представляють інтереси ключових соціальних груп [111]. Неокорпоративізм характерний для скандинавських країн та Австрії.

Мережева модель (Network Governance)

Держава, бізнес та громадянське суспільство діють як партнери в мережах співуправління [112]. Рішення виробляються колективно, через горизонтальні зв'язки.

Партисипативне врядування

Партисипативне врядування передбачає активне залучення громадян до політичного процесу через консультації, публічні обговорення, бюджети участі, електронні петиції [95].

Європейська Комісія підкреслює, що участь громадян у виробленні політики є одним із ключових критеріїв демократичного врядування та інтеграції [48].

У науковій літературі сформувалися кілька моделей взаємодії держави та громадянського суспільства:

- **модель конфронтації**, що характерна для авторитарних або посттоталітарних систем, де громадянське суспільство виступає переважно опозиційною силою;

- модель партнерства, заснована на принципах співпраці держави й громадськості (характерна для європейських демократій);

- мережево-кооперативна модель, при якій прийняття рішень здійснюється у форматі поліцентричного управління (network governance);

- сервісна модель держави, що передбачає максимальну орієнтацію держави на інтереси громадян та залучення їх до формування політик.

Україна сьогодні рухається у напрямку другої й третьої моделей, що відповідає європейським принципам good governance та Open Government Partnership [56].

Важливими є нормативно-правові засади взаємодії держави та громадянського суспільства в Україні. Так, взаємодія держави та громадянського суспільства ґрунтується на: Конституції України (ст. 38 – участь у державних справах; ст. 40 – право на звернення); Законах України «Про громадські об'єднання» [7], який регулює створення та діяльність громадських організацій; «Про місцеве самоврядування в Україні» [17], який закріплює інструменти місцевої демократії; «Про доступ до публічної інформації» [10] та «Про інформацію» [14], які гарантують відкритість влади; Постанові Кабінету Міністрів України № 996 від 03.11.2010 р. [33], що визначає порядок консультацій з громадськістю; Угоді про асоціацію між Україною та ЄС [46], яка передбачає імплементацію європейських стандартів участі громадськості; актах щодо електронної демократії (електронні петиції, онлайн-консультації тощо).

Усі ці акти встановлюють правові рамки, які зобов'язують державу забезпечувати прозорість, підзвітність та участь населення у процесах державного управління.

Таким чином, сучасні форми взаємодії **держави та громадянського суспільства** охоплюють як традиційні механізми, так і нові цифрові інструменти:

Громадські ради при органах виконавчої влади дозволяють організувати участь громадськості у формуванні політик, експертизі проєктів нормативних актів і контролі діяльності органів влади.

Публічні консультації, які проводяться відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України **від 03.11.2010 № 996** [33], передбачають оприлюднення проєктів рішень і збір пропозицій громадськості.

Електронні петиції, які відповідно до Закону України «Про звернення громадян» [43], є формою цифрового впливу громадян на державне управління.

Окрім того, наявна ще низка інших форм взаємодії держави та громадянського суспільства, як то громадські експертизи, зокрема у сфері антикорупційної політики, прав людини, екології, державних закупівель; **соціальний діалог** між державою, профспілками, роботодавцями (регулюється Законом України «Про соціальний діалог» [28]); **ініціативи відкритих даних і прозорості**, які забезпечують контроль за діяльністю влади (Prozorro, e-реєстри, аналітичні платформи); **партнерські проєкти** держави з неурядовими організаціями у сфері безпеки, освіти, охорони здоров'я, соціального захисту тощо.

Однак розширення кількості інструментів участі саме по собі не гарантує ефективності взаємодії. Важливим є зміст та якість співпраці – наскільки реально держава враховує пропозиції громадськості у процесі прийняття рішень, чи є така взаємодія системною, чи виступає лише формальністю.

Тому наступним логічним кроком є дослідження механізмів реального впливу громадянського суспільства на державну політику.

До дієвих **механізмів впливу громадянського суспільства на державне управління належать**: – участь у розробленні стратегій та політик; – аналітична й експертна підтримка урядових рішень; – громадський контроль та аудит (звітування, моніторингові кампанії); – незалежні спостережні інститути (антикорупційні, правозахисні, виборчі моніторинги); – участь у колегіальних органах влади; – публічний контроль через ЗМІ та соціальні мережі; – подання альтернативних законопроектів; – діяльність адвокаційних груп. Ці механізми формують баланс впливів між державою та суспільством.

Своєю чергою, щоб взаємодія була ефективною, вона має ґрунтуватися на певних принципах, частина яких закріплена в нормативних актах України та міжнародних документах.

Принципами взаємодії держави та громадянського суспільства є такі, як: – **принцип верховенства права**, який забезпечує правові рамки діяльності всіх учасників; – **прозорість і відкритість**, передбачені Законом України «Про доступ до публічної інформації» [10]; – **підзвітність**, яка включає регулярне звітування органів влади; – **участь і демократія участі** (participatory democracy); – **партнерство та співпраця** на засадах рівності; – **інклюзивність**, тобто участь усіх соціальних груп; – **добровільність і незалежність громадських структур**; – **баланс інтересів**, що передбачає компроміс між державними та суспільними пріоритетами. Ці принципи відображають європейські стандарти good governance, імплементовані в українське законодавство.

Відтак, Україна демонструє прогрес у розвитку інститутів взаємодії держави та громадянського суспільства, особливо після Революції Гідності (2014), що забезпечила новий імпульс демократизації та запровадженню принципів відкритості й підзвітності.

Ключовими прикладами такої взаємодії є електронні петиції – механізм впливу громадян на формування порядку денного; система Prozorro – прозорі державні закупівлі за принципом «Everyone sees everything»; електронний бюджет та відкриті фінанси – інструмент участі та контролю; бюджети участі у

громадах (наразі понад 300 громад запровадили інструмент); регіональні та місцеві ради розвитку, молодіжні ради, громадські ради при міністерствах.

Платформами взаємодії є: Дія. Демократія; Spending.gov.ua; E-Data; YouControl; DOZORRO – створюють середовище прозорості та громадського моніторингу.

У період війни громадянське суспільство стало критичним компонентом національної стійкості – волонтерські рухи, благодійні фонди, цифрові ініціативи підтримують оборону та соціальний захист.

Попри розширення механізмів участі, взаємодія між державою та громадянським суспільством в Україні має свої проблеми та виклики. На сучасному етапі можна виокремити такі системні проблеми: – нерівномірний розвиток громадянського суспільства в регіонах; – недостатня спроможність деяких громадських інституцій; – формальний характер консультацій; – низький рівень культури публічного діалогу; – конкуренція між державними та громадськими структурами за ресурси; – ризики політизації громадських об'єднань; – недовіра між владою та громадянами; – інформаційні маніпуляції та зовнішні впливи. Важливо враховувати, що ці проблеми ускладнюються умовами воєнного стану, коли держава об'єктивно посилює контроль у сфері безпеки й оборони, що інколи обмежує традиційні механізми громадської участі.

Воєнна агресія російської федерації докорінно змінила характер взаємодії держави та громадянського суспільства в Україні. В умовах війни роль громадянського суспільства зростає у сфері волонтерства; посилилася у гуманітарних ініціативах; стала критично важливою у сфері інформаційної безпеки; розширилася у сфері взаємодії з міжнародними партнерами; охопила підтримку Збройних Сил України, Сил територіальної оборони (ТрО), цивільного захисту.

Держава ж, зі свого боку, забезпечує: – правові рамки для діяльності неурядових організацій; – координацію гуманітарних процесів; – спрощення процедур для громадських ініціатив; – залучення волонтерів до консультативних органів; – контроль безпекових ризиків.

У результаті формується нова модель співпраці – модель стійкості, у межах якої держава та громадянське суспільство спільно забезпечують виживання та відновлення країни.

З огляду на викладене вище варто окреслити напрями забезпечення балансу держави та суспільства, що включають: – розширення інститутів партисипативної демократії; – цифровізацію інструментів громадської участі; – розвиток громадського контролю та аналітичних центрів; – інституційну підтримку НУО та соціального підприємництва; – упровадження стандартів Ради Європи та ЄС щодо участі громадян; – створення мережевих форматів державно-громадського партнерства.

Таким чином, збалансована взаємодія між державою та громадянським суспільством можлива лише за умов: – рівного доступу громадян до інформації; – реальної, а не формальної участі; – відкритості владних інституцій; – професійної діяльності громадських організацій; – взаємної відповідальності; – дієвих механізмів контролю та зворотного зв'язку.

На наше переконання, оптимальною є партнерсько-мережева модель, де держава визначає стратегічні напрями, а громадянське суспільство виступає активним учасником реалізації політики та контролю за нею.

Підсумовуючи, зазначимо, що взаємодія держави та громадянського суспільства є фундаментом демократичної моделі врядування та стійкого суспільного розвитку. Модернізація інститутів участі, цифровізація та формування партнерських мереж зміцнюють довіру, підзвітність влади та ефективність прийняття рішень. Для України, що перебуває у стані війни та водночас здійснює євроінтеграційний курс, розвиток дієвого громадянського суспільства є критично важливим для зміцнення демократії, національної стійкості та післявоєнного відновлення.

2.2. Інститути державного управління та їхня роль у регулюванні суспільного розвитку

Ефективне державне управління суспільним розвитком неможливе без чітко сформованої та функціонально узгодженої системи інститутів державної влади. Інститути державного управління виступають ключовими механізмами реалізації державної політики, забезпечують баланс владних повноважень, організують взаємодію органів влади між собою та суспільством. Їхнє функціонування визначає можливості держави формувати стратегічні цілі, координувати різні сфери суспільного життя, забезпечувати правопорядок, національну безпеку та соціально-економічний розвиток країни.

Відтак, інститути державного управління становлять базову структуру політичної системи, яка забезпечує формування та реалізацію державної політики, координацію суспільних процесів і підтримку стабільності держави. У контексті суспільного розвитку вони виконують стратегічну, регулятивну, організаційну та сервісну функції, спрямовані на досягнення суспільного добробуту, безпеки та сталого прогресу.

За визначенням Програми розвитку ООН [44], інститути державного управління – це формальні й неформальні правила, органи та механізми, які забезпечують прийняття та реалізацію публічних рішень, управління ресурсами та контроль над владою. Організація економічного співробітництва та розвитку підкреслює, що ефективність інститутів визначається їх здатністю забезпечувати підзвітність, прозорість, інклюзивність та результативність [53].

З огляду на те, що саме інститути державного управління формують «архітектуру» державної влади, першим логічним кроком є визначення їх змісту та класифікації.

Таким чином, інститути державного управління – це система організаційно оформлених органів, структур, процедур та норм, які забезпечують реалізацію

публічної влади, виконання державних функцій та управління суспільним розвитком.

У широкому розумінні до інститутів державного управління належать: органи законодавчої влади; органи виконавчої влади; органи судової влади; Президент України; органи місцевого самоврядування як складова публічної влади; спеціалізовані державні агенції, служби, комісії; консультативно-дорадчі органи. Кожен інститут має власну компетенцію, функції, процедури та інструменти впливу, однак всі вони утворюють єдину систему державного управління.

Провідним інститутом державного управління є Верховна Рада України, яка згідно зі ст. 75 Конституції України [1] є єдиним органом законодавчої влади. Функціональна роль Верховної Ради у регулюванні суспільного розвитку полягає у:

- формуванні правової основи суспільного розвитку через прийняття законів і впровадження реформ (земельна, судова, бюджетна, антикорупційна, сфери безпеки тощо);
- виконанні бюджетної функції, що визначає напрями фінансування державної політики;
- здійсненні парламентського контролю за діяльністю виконавчої влади;
- ратифікації міжнародних договорів, у тому числі документів ЄС та Ради Європи;
- визначенні пріоритетів національної безпеки (зокрема, затвердження Стратегії національної безпеки України [30]);
- регулюванні статусу органів публічної влади через прийняття відповідних законів.

Таким чином, Верховна Рада України формує стратегічний та правовий фундамент усієї системи державного управління.

Президент України як суб'єкт стратегічного керівництва та безпекової політики є главою держави та гарантом державного суверенітету,

територіальної цілісності та Конституції України (ст. 102 Конституції України [1]).

До ключових повноважень Президента України, що впливають на суспільний розвиток, віднесено:

- визначення стратегічних напрямів державної політики у посланнях до Верховної Ради;
- призначення ключових посадових осіб у сфері безпеки та оборони;
- керівництво сектором безпеки і оборони;
- введення надзвичайного та воєнного стану;
- підписання міжнародних договорів;
- формування зовнішньої політики держави;
- вплив на формування уряду (за участю у призначеннях).

У період війни роль Президента України підсилюється як верховного головнокомандувача, що визначає оборонну політику, цивільний захист та стратегію національної стійкості.

Кабінет Міністрів України як центральний орган управління суспільним розвитком є вищим органом у системі органів виконавчої влади (ст. 113 Конституції України [1]). Саме він забезпечує реалізацію державної політики у ключових сферах суспільного розвитку.

Кабінет Міністрів України виконує такі головні функції:

- розроблення та реалізація державних політик у сферах економіки, фінансів, освіти, медицини, соціального захисту, регіонального розвитку тощо;
- координація діяльності міністерств та інших центральних органів виконавчої влади;
- розроблення проєкту Державного бюджету України та виконання бюджету;
- реалізація міжнародних зобов'язань України, включаючи імплементацію Угоди про асоціацію з ЄС;
- забезпечення обороноздатності, публічної безпеки та цивільного захисту; – управління державною власністю;

– забезпечення єдиної державної політики цифровізації, впровадження електронних послуг.

Таким чином, Кабінет Міністрів України є центральним інститутом, через який держава здійснює управлінський вплив на суспільний розвиток.

Міністерства є провідними суб'єктами у формуванні та реалізації державної політики в окремих галузях. Їхня діяльність регулюється Законом України «Про центральні органи виконавчої влади» [29]. **Роль міністерств у державному управлінні полягає у:**

- розробленні галузевих політик;
- формуванні нормативно-правової бази у відповідних сферах;
- міжнародному співробітництві;
- забезпеченні виконання державних програм;
- контролі діяльності підвідомчих служб і агентств;
- стратегічному плануванні та прогнозуванні.

Прикладами таких інститутів є Міністерство фінансів України, Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України, Міністерство оборони України, Міністерство освіти і науки України, Міністерство охорони здоров'я України, Міністерство цифрової трансформації України тощо. Їхня діяльність визначає поведінку держави як суб'єкта управління в кожному секторі.

До механізму реалізації політики належать спеціалізовані центральні органи виконавчої влади (служби, агентства, інспекції), зокрема: служби (Державна податкова служба України, Державна служба України з надзвичайних ситуацій України, Державна прикордонна служба України); агентства (Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України); інспекції (Державна екологічна інспекція України). Їхня роль у регулюванні суспільного розвитку полягає у:

- забезпеченні дотримання законів;
- здійсненні контролю та нагляду;
- реалізації державних програм;

- наданні публічних послуг;
- реагуванні на надзвичайні ситуації;
- регулюванні певних сфер (екологія, транспорт, енергетика, безпека).

Таким чином, центральні органи виконавчої влади – це «операційний рівень» державного управління, від ефективності якого залежить практична реалізація державної політики.

Роль місцевих державних адміністрацій як територіального рівня державного управління визначена Законом України «Про місцеві державні адміністрації» [18] та включає такі функції, як виконання актів Президента України, Кабінету Міністрів України та міністерств; координація діяльності територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади; забезпечення правопорядку й обороноздатності на території; реалізація державної регіональної політики; управління соціальною сферою на місцях; реагування на надзвичайні ситуації і забезпечення цивільного захисту.

Отже, місцеві державні адміністрації забезпечують зв'язок між центральною владою та місцевими громадами.

Згідно з Конституцією України [1] та Європейською хартією місцевого самоврядування [41], місцеве самоврядування є самостійним інститутом публічної влади.

Органи місцевого самоврядування як інститути публічної влади формують політику місцевого розвитку; управляють комунальною власністю; забезпечують громадські послуги; здійснюють місцеве планування; реалізують соціальні програми; створюють місцеві стратегії розвитку громад.

Їх роль у суспільному розвитку зводиться до:

- розвитку територій;
- залучення інвестицій;
- формування інфраструктури;
- посилення локальної демократії; – партнерства з державою та громадським сектором.

У межах реформи децентралізації органам місцевого самоврядування передано значну частину владних повноважень.

Судова влада як інститут контролю та забезпечення верховенства права гарантує: захист прав і свобод; перевірку законності рішень державних органів; вирішення публічно-правових спорів; обмеження зловживань з боку влади.

Суди адміністративної юрисдикції виконують ключову роль у захисті громадян від незаконних рішень органів державної влади. Наприклад, Конституційний Суд України забезпечує відповідність законів Конституції; захист конституційних прав; визначення меж влади.

Таким чином, судова влада — це балансує сила у системі державного управління.

До спеціалізованих незалежних інституцій як елементів демократичної моделі управління належать: Національний банк України, Рахункова палата України, Антимонопольний комітет України, Національна рада з питань телебачення і радіомовлення, Вища рада правосуддя, Національне агентство з питань запобігання корупції. **Їх значення полягає у здійсненні незалежного контролю; гарантії неполітичності окремих сфер; забезпеченні конкуренції; проведенні фінансового аудиту держави; реалізації антикорупційної політики.**

Отже, незалежні інституції — важливий елемент європейської демократичної моделі врядування.

Однак ефективність кожного інституту визначається не лише його компетенцією, а й здатністю до взаємодії. Політика суспільного розвитку вимагає координації між: Президентом України і Верховною Радою України; урядом і парламентом; міністерствами; центральною та місцевою владою; державою та громадянським суспільством. Тому необхідним є аналіз механізмів взаємодії та політико-правових інструментів, що їх забезпечують.

Відтак, **система органів державної влади України в контексті суспільного розвитку** функціонує на основі принципів верховенства права, розподілу влади та децентралізації. **Президент України** визначає стратегічні

пріоритети розвитку, представляє державу у міжнародних відносинах, відповідає за національну безпеку та оборону; **Верховна Рада України** ухвалює закони та національні стратегії, затверджує бюджет і державні програми розвитку, здійснює парламентський контроль; **Кабінет Міністрів України** забезпечує реалізацію державної політики; здійснює управління економікою, соціальною сферою та безпекою; координує діяльність міністерств і центральних органів виконавчої влади.

Своєю чергою, Міністерства та центральні органи виконавчої влади, зокрема Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України відповідальне за політику економічного розвитку; Міністерство цифрової трансформації України здійснює цифровізацію держави (Дія, Trembita, Інтегрована система електронної ідентифікації ID.GOV.UA); Міністерство фінансів України займається бюджетною політикою; Міністерство освіти і науки України розробляє стратегію людського капіталу; Міністерство оборони України забезпечує обороноздатність і стійкість.

Судова влада гарантує верховенство права та справедливість. Важливий елемент – антикорупційна інфраструктура (Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), Вищий антикорупційний суд України (ВАКС)).

Органи місцевого самоврядування виконують ключову роль у регіональному розвитку; забезпечують громадські послуги; реалізують бюджети участі; формують стратегії розвитку територіальних громад.

Реформа децентралізації (2015–2020) змінила модель управління на multilevel governance, відповідно до стандартів Ради Європи.

Україна реалізує низку структурних реформ, спрямованих на модернізацію інститутів управління. Так, в рамках децентралізації здійснюється передача ресурсів громадам, створення об'єднаних територіальних громад (ОТГ), розвиток локального управління; реформа держслужби передбачає проведення професіоналізації, конкурсів, ключових показників ефективності (KPI)² тощо;

² *Примітка.* Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) – вимірювані значення

в межах антикорупційної реформи створено ВАКС, НАЗК, НАБУ, ProZorro, відкриті реєстри; цифрова трансформація виявляється в створенні цифрових платформ «Дія», електронних документів, автоматизації послуг; євроінтеграційні реформи стосуються імплементації *acquis* ЄС, реформування секторів безпеки; реформа оборонного сектора засновується на впровадженні стандартів НАТО, *resilience governance*.

Організація економічного співробітництва та розвитку та Світовий банк відзначають прогрес України у прозорості закупівель, цифровізації та інституційній децентралізації [53, 66].

Модель багаторівневого управління (Multilevel Governance, MLG) [107] використовується Європейським Союзом для координації політики на національному (формування політики), регіональному (адаптація до місцевих умов) та місцевому (практична реалізація та взаємодія з громадянами) рівнях.

Україна імплементує концепцію MLG через регіональні стратегії розвитку; агенції регіонального розвитку; бюджети розвитку громад.

Підсумовуючи, зазначимо, що інститути державного управління є фундаментальними елементами системи суспільного розвитку, забезпечуючи стратегічне планування, правовий порядок, публічну підзвітність і реалізацію державної політики. Україна, впроваджуючи інституційні реформи, модель багаторівневого управління та євроінтеграційні стандарти, формує сучасну архітектуру публічної влади, орієнтовану на відкритість, цифровізацію, безпеку та стійкість. Особливої значущості це набуває в умовах війни, коли інститути мають забезпечити мобілізаційну спроможність, соціальну стабільність і стратегічне відновлення держави.

У період війни та євроінтеграції інститути державного управління набувають ключового значення для забезпечення стійкості держави, координації суспільних процесів і післявоєнної відбудови країни.

(кількісні та якісні), які демонструють, наскільки успішно організація, команда чи окремий співробітник досягають своїх стратегічних цілей, допомагаючи приймати обґрунтовані рішення та коригувати стратегії.

2.3. Політико-правові механізми державного управління

Політико-правові механізми державного управління становлять систему норм, принципів, інституцій і процедур, що регулюють процеси формування та реалізації державної політики, забезпечують верховенство права, демократичність та ефективність управління. Вони визначають як загальні засади функціонування держави, так і конкретні способи впливу на суспільний розвиток.

За визначенням ЄС та ООН, політико-правова система держави повинна забезпечувати прозоре, підзвітне, законне та орієнтоване на результат публічне врядування, яке ґрунтується на принципах верховенства права, участі громадян, ефективності та дотримання прав людини [48, 57, 62].

Для розуміння сутності політико-правових механізмів доцільно розпочати з аналізу їх структурних елементів та концептуальних основ.

Політико-правові механізми – це система політичних процесів і правових засобів, спрямованих на формування та реалізацію державної політики через діяльність органів влади, взаємодію держави з громадянським суспільством, забезпечення демократичності, прозорості й законності державного управління.

Структурно політико-правові механізми охоплюють: політичні інститути (парламент, Президент, уряд, політичні партії); правову основу (Конституція, закони, підзаконні акти, міжнародні договори); процедури формування та прийняття рішень; механізми контролю, відповідальності та підзвітності; систему стримувань і противаг; інструменти участі суспільства у виробленні політики; забезпечення національної безпеки та правопорядку. Усі ці елементи утворюють єдиний комплекс, що визначає зміст та якість державного управління.

Конституція України є основою всієї системи публічної влади та визначає ключові політико-правові принципи: верховенство права (ст. 8); народовладдя

(ст. 5); поділ влади на законодавчу, виконавчу й судову (ст. 6); пріоритет прав і свобод людини (ст. 3); публічність і відкритість діяльності органів влади; унітарність і уніфікованість системи влади; гарантії місцевого самоврядування (ст. 7) [1]. Ці конституційні принципи формують доктринальний фундамент політико-правових механізмів управління.

Конституція України визначає: Верховну Раду України як суб'єкта формування законодавства та контролю; Президента України як суб'єкта стратегічної політики; Кабінет Міністрів України як виконавчий центр вироблення й реалізації державної політики; судову владу як інститут забезпечення законності й балансу влади. Саме організація політичної системи створює «рамку» для механізмів державного управління.

Законотворчість є базовим політико-правовим механізмом, який визначає: – напрями розвитку держави; – межі державного втручання; – компетенцію органів влади; – процедури державного управління; – гарантії прав і свобод громадян.

Законодавчі механізми, своєю чергою, включають: розроблення законопроектів; проведення експертиз та консультацій з громадськістю; парламентське обговорення та прийняття; виконавчу імплементацію; судовий контроль за відповідністю законів Конституції України.

В Україні ці процедури регулюються такими Законами: «Про Регламент Верховної Ради України» [27], «Про Кабінет Міністрів України» [15], «Про центральні органи виконавчої влади» [29], «Про місцеве самоврядування в Україні» [17], «Про правотворчу діяльність» [24]. Саме правотворча діяльність визначає політико-правовий зміст державного управління.

Політичні механізми вироблення та реалізації державної політики охоплюють діяльність: політичних партій; парламентських комітетів; урядових комісій; дорадчих органів при Президентові України та уряді; міжвідомчих робочих груп; політико-управлінських акторів (урядовців, депутатів, лідерів думок).

Політичні механізми включають: – формування уряду та визначення його політичної відповідальності перед парламентом; – створення коаліцій у Верховній Раді; – погодження державних рішень між гілками влади; – функціонування партійної системи; – виборчий процес як механізм оновлення влади.

Політичні рішення визначають зміст нормативних актів, а право, своєю чергою, встановлює процедури, які обмежують політичний вплив і запобігають узурпації влади. Цей взаємозв'язок формує політико-правову рівновагу в державі.

Виконавча влада, очолювана Кабінетом Міністрів України, забезпечує практичне втілення рішень, прийнятих законодавчою та політичною системами. **Виконавчо-правові механізми реалізації державної політики включають:** урядові постанови й розпорядження; державні програми та стратегії; регуляторні акти міністерств; контрольні та наглядові процедури; адміністративні провадження; управління державними фінансами; механізми цифрового урядування.

Організацію виконавчої влади визначають чинні Закони України «Про Кабінет Міністрів України» [15], «Про центральні органи виконавчої влади» [29], «Про адміністративні послуги» [5], «Про державну службу» [9], «Про Національне агентство з питань запобігання корупції» [37]. Ці механізми формують основу державного управління, забезпечують його операційну та організаційну ефективність.

Судова влада є ключовим елементом механізму стримувань і противаг. Судово-правові механізми контролю та забезпечення законності мають такі основні функції: захист прав і свобод людини; контроль за законністю рішень органів виконавчої влади; вирішення конституційних спорів; тлумачення норм права; відновлення прав порушених державою суб'єктів.

Особливе значення має адміністративне судочинство (КАС України), діяльність Конституційного Суду України, а також правові механізми

оскарження рішень державних органів. Таким чином, судовий контроль формує правові межі державного управління.

Механізми участі громадянського суспільства у формуванні та реалізації політики є важливим елементом демократичного врядування та передбачають: публічні консультації (Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» [33]), електронні петиції; доступ до публічної інформації (Закон України «Про доступ до публічної інформації» [10]); громадські експертизи; громадські ради; участь у розробленні стратегій, програм та нормативних актів; антикорупційні інструменти (whistleblowing, декларації). Власне залучення громадськості забезпечує легітимність політик і підвищує їхню якість.

У сучасній Україні механізми національної безпеки відіграють ключову роль. Основою **механізмів національної безпеки як елемента політико-правової структури управління** є Закони України «Про національну безпеку України» [19], «Про критичну інфраструктуру» [16], «Про правовий режим воєнного стану» [23], Кодекс цивільного захисту України [3], Стратегія національної безпеки України [30] тощо.

Ключові напрями механізмів національної безпеки передбачають: оборонне планування; стратегічні комунікації; діяльність сектору безпеки і оборони; охорону правопорядку; захист критичної інфраструктури; забезпечення стійкості держави й суспільства.

У воєнний період політико-правові механізми управління трансформуються у бік посилення безпекових компонентів.

Механізми європейської інтеграції як політико-правовий інструмент трансформації державного управління визначаються тим, що Україна офіційно закріпила курс на членство в ЄС. Саме це зумовило необхідність імплементації: принципів належного врядування (good governance); європейських адміністративних стандартів; норм *acquis communautaire*.

Угода про асоціацію між Україною та ЄС [46] передбачає: гармонізацію законодавства; інституційні реформи; підвищення прозорості; реформу державного управління; впровадження європейських політик у різних секторах. Ці механізми зміцнюють політичну стабільність і правову визначеність, що є передумовою суспільного розвитку.

Корупція є одним із найбільших викликів політико-правових механізмів управління. Антикорупційна система України, як нами вже було зазначено вище, включає: НАЗК, НАБУ, САП, ВАКС, систему декларування, антикорупційні стратегії. Антикорупційні механізми забезпечують прозорість і підзвітність влади.

Таким чином, політико-правові механізми державного управління становлять цілісну систему інструментів, норм, процедур та інституцій, за допомогою яких держава формує, координує, реалізує та контролює політику суспільного розвитку. Їхнє значення зростає в умовах постконфліктного відновлення, реформ публічної влади та європейської інтеграції України. Політико-правові механізми забезпечують не лише нормативну визначеність управлінських процесів, а й легітимність державної влади, стабільність суспільних відносин та узгодженість інтересів різних соціальних груп.

Ефективність політико-правових механізмів визначається: узгодженістю дій між гілками влади; стабільністю та передбачуваністю правового середовища; якістю правотворчої діяльності; рівнем участі громадян; ефективністю антикорупційних механізмів; спроможністю держави забезпечувати безпеку та розвиток.

Основою політико-правових механізмів є Конституція України, яка визначає: демократичний характер держави (ст. 1); принцип верховенства права (ст. 8); поділ влади (ст. 6); народний суверенітет (ст. 5); гарантії прав і свобод людини (ст. ст. 3, 21–24); засади місцевого самоврядування (розд. XI); організацію державної влади (розд. IV–VIII) [1].

Конституційний устрій формує рамку для функціонування політичної системи та процедури вироблення рішень, включно зі стратегічним плануванням, бюджетною політикою, безпековим управлінням.

Формування політики здійснюється відповідно до принципів evidence-based policy та open government, рекомендованих ОЕСР і ЄС за такими основними етапами: визначення публічної проблеми; формування альтернативних рішень; консультації з громадськістю; ухвалення нормативних актів; реалізація політики; моніторинг та оцінювання.

Сучасні політико-правові механізми державного управління ґрунтуються на принципі верховенства права (rule of law), що включає: незалежність судової влади; доступ до правосуддя; незалежний конституційний контроль; антикорупційні гарантії; підзвітність уряду.

Євроінтеграційний компонент політико-правового механізму виявляється в імплементації Україною стандартів ЄС відповідно до Угоди про асоціацію [46], Copenhagen criteria [47]. Основними напрямками імплементації є адаптація законодавства до *acquis communautaire*; зміцнення інституційної спроможності; прозорість і підзвітність; антикорупційна та судова реформа; реформа державної служби; регуляторна гармонізація та цифровізація. Європейський Союз наголошує на незворотності реформ та ефективності контролю над владою [50].

Після початку повномасштабної агресії РФ Україна активізувала: механізми воєнного стану (Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [23]); стратегії національної та цивільної безпеки; координацію сектора оборони за стандартами НАТО; правове регулювання мобілізації, гуманітарної підтримки; цифрові механізми кіберзахисту (Кіберцентр UA30 [88], CERT-UA [97]). Здійснюється імплементація *resilience governance*, рекомендованої ОЕСР та НАТО.

Важливими політико-правовими інструментами є цифрові акти, як то Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [11]; Концепція «Держава у смартфоні»; Національна стратегія кібербезпеки [31].

Електронне врядування та відкриті дані – частина європейської та глобальної моделі open government.

Основними механізмами контролю і підзвітності влади є парламентський контроль; аудит Рахункової палати України; державний фінансовий контроль; громадський контроль; медіаконтроль та аналітичні центри. Запровадження систем open data та public reporting dashboards зміцнює довіру суспільства та прозорість влади.

Таким, чином, підсумовуючи, доходимо висновку, що політико-правові механізми державного управління формують нормативний і політичний фундамент діяльності держави. Вони забезпечують законність управлінських процесів; демократичний характер державної влади; ефективне виконання державних функцій; баланс інтересів суспільства та держави; стратегічний розвиток країни; стійкість державних інституцій у кризових умовах. У сучасних умовах політико-правові механізми є ключовими для забезпечення реформ, реалізації європейського курсу та відновлення України. Україна здійснює глибоку трансформацію цих механізмів відповідно до принципів європейського врядування, зокрема rule of law, evidence-based policymaking, transparency, accountability і digital governance.

В умовах війни стратегічні та безпекові інструменти набувають особливого значення, формуючи систему стійкості (resilience governance) та спрямовуючи державу до модернізованої моделі управління, здатної забезпечити відбудову та європейську інтеграцію.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного у другому розділі роботи дослідження ми дійшли таких висновків.

Взаємодія держави та громадянського суспільства є фундаментом демократичної моделі врядування та стійкого суспільного розвитку. Модернізація інститутів участі, цифровізація та формування партнерських

мереж зміцнюють довіру, підзвітність влади та ефективність прийняття рішень. Для України, що перебуває у стані війни та водночас здійснює євроінтеграційний курс, розвиток дієвого громадянського суспільства є критично важливим для зміцнення демократії, національної стійкості та післявоєнного відновлення.

Інститути державного управління є фундаментальними елементами системи суспільного розвитку, забезпечуючи стратегічне планування, правовий порядок, публічну підзвітність і реалізацію державної політики. Україна, впроваджуючи інституційні реформи, модель багаторівневого управління та євроінтеграційні стандарти, формує сучасну архітектуру публічної влади, орієнтовану на відкритість, цифровізацію, безпеку та стійкість. Особливої значущості це набуває в умовах війни, коли інститути мають забезпечити мобілізаційну спроможність, соціальну стабільність і стратегічне відновлення держави.

Політико-правові механізми державного управління формують нормативний і політичний фундамент діяльності держави, забезпечують законність управлінських процесів, демократичний характер державної влади, ефективне виконання державних функцій, баланс інтересів суспільства та держави, стратегічний розвиток країни, стійкість державних інституцій у кризових умовах. Сьогодні вони є ключовими для забезпечення реформ, реалізації європейського курсу та відновлення України, яка здійснює глибоку трансформацію цих механізмів відповідно до принципів європейського врядування, зокрема rule of law, evidence-based policymaking, transparency, accountability і digital governance.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

3.1. Виклики та загрози в управлінні суспільними процесами

Управління суспільним розвитком у ХХІ столітті здійснюється в умовах високої турбулентності, геополітичної нестабільності та швидких технологічних змін. Держави стикаються з багатовимірними викликами, що впливають на їхню здатність забезпечувати стійкість, безпеку, конкурентоспроможність та соціальну згуртованість. У сучасній Україні управління суспільним розвитком здійснюється в умовах безпрецедентних внутрішніх і зовнішніх викликів. Для України ці виклики ускладнюються умовами повномасштабної війни, що вимагає комплексної державної політики, інтегрованої безпеково-економічної стратегії та ефективної мобілізації ресурсів. Воєнна агресія російської федерації, глибокі трансформаційні зміни у політичній та економічній системах, швидкий технологічний прогрес, кризові явища в соціальній сфері, глобальні тенденції нестабільності – усе це формує складне середовище для державного управління. В таких умовах держава повинна забезпечити не лише стабільність суспільних процесів, але й здатність до адаптації, відновлення та довгострокового розвитку.

Для системного аналізу доцільно структурувати **глобальні виклики сучасного державного управління** за їх походженням та сферою впливу.

Геополітична нестабільність та безпекові загрози

Глобальна система перебуває у фазі геополітичної конкуренції – конфлікти, гібридні загрози, кібертероризм та інформаційні війни створюють нові ризики для держав.

Україна – епіцентр геополітичного протистояння, що підвищує значення *resilience governance*, оборонної спроможності та стратегічної комунікації. Найбільш критичним викликом є повномасштабна війна, що: – руйнує інституційну спроможність держави; – створює загрози для територіальної

цілісності; – уповільнює економічний розвиток; – формує кризові соціальні явища; – змінює пріоритети державної політики; – потребує перегляду системи управління безпекою та обороною.

Відповіддю держави стало запровадження правового режиму воєнного стану (Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [23]) та комплексна трансформація сектору безпеки і оборони відповідно до Закону України «Про національну безпеку України» [19].

Гібридні загрози та інформаційні атаки. Гібридна війна включає: – кібератаки; – інформаційно-психологічні операції; – економічний тиск; – енергетичні атаки; – спроби дестабілізації політичної системи. Ці явища вимагають від держави розвитку механізмів кібербезпеки, стратегічних комунікацій і протидії дезінформації. Реальною нормативною основою є: Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [21] та Доктрина інформаційної безпеки України [32].

Зовнішньополітичні виклики. В умовах війни державне управління має балансувати між: – інтеграцією до ЄС і НАТО; – підтримкою міжнародних партнерів; – протидією зовнішньому втручанню; – забезпеченням дипломатичного фронту. Геополітична нестабільність формує потребу у гнучких механізмах зовнішньої політики та міждержавного співробітництва.

Економічні виклики та загрози. Економічні втрати та руйнування, до яких призвела війна, зокрема зниження ВВП; руйнування промислових об'єктів; втрати робочих місць; пошкодження логістичної інфраструктури; зниження податкових надходжень, ускладнюють реалізацію державних програм розвитку та соціальних політик і викликають необхідність переходу до економіки відновлення та інновацій.

Дефіцит бюджету та фінансова нестабільність. Економіка України сьогодні перебуває в умовах залежності від зовнішньої фінансової підтримки, що формує такі ризики, як нестача ресурсів для соціальної сфери; обмеженість інвестиційної політики; труднощі з виконанням функцій держави.

Потреба у післявоєнному відновленні. Масштаб руйнувань потребує: – створення комплексних державних програм відновлення; – залучення інвестицій; – розвитку державно-приватних партнерств; – модернізації інфраструктури.

Відтак, економічна сфера є пріоритетом для державного управління у середньо- та довгостроковій перспективі.

Соціальна поляризація та нерівність

Соціальна несправедливість і нерівний доступ до можливостей набувають критичного значення. Для України ця проблема поглиблюється відтоком населення та гендерно-віковими диспропорціями, спричиненими війною.

Демографічні зміни та міграція

Сьогодні в Україні простежується значне скорочення населення, значний обсяг внутрішніх і зовнішніх переміщень, старіння нації, психологічна травматизація населення, потреба в реформах систем охорони здоров'я, реабілітації, соціального захисту. Україна зіткнулася з депопуляцією; виїздом населення за кордон; внутрішнім переміщенням понад 5 млн осіб; зменшенням трудового ресурсу. Це потребує нових моделей соціальної та демографічної політики.

За оцінками Світового банку, тривалий вплив війни може скоротити населення України до 30 млн до 2030 року [93].

Соціальна нерівність і вразливі групи. У цій сфері загрозами є: – зростання бідності; – поглиблення соціальної нерівності; – збільшення кількості осіб, які потребують соціального захисту; – втома від війни; – психологічні наслідки травматичного досвіду. Держава, своєю чергою, розширює соціальні програми, але ресурси наразі обмежені.

Освітні та медичні виклики. Управління освітою та охороною здоров'я ускладнюється: – руйнуванням інфраструктури; – міграцією фахівців; – потребою цифровізації послуг; – зростанням потреб у психологічній допомозі.

Інституційні виклики державного управління в Україні

Війна та повоєнне відновлення. Повномасштабна агресія РФ створила надзвичайні ризики: руйнування інфраструктури; зростання оборонного навантаження на бюджет; гуманітарні виклики; підвищені вимоги до кризового управління.

Недостатня інституційна спроможність. Попри прогрес, система публічного управління залишається уразливою через: – застарілі управлінські процедури; – нестачу кадрів; – перевантаження державного апарату; – недостатню цифрову інтеграцію; – низький рівень координації між інституціями. Це знижує ефективність реалізації державної політики. Україна впроваджує модель управління стійкістю (resilience governance), рекомендовану НАТО та ОЕСР.

Корупція та тінізація економіки. Корупція залишається системним ризиком і пов'язана з: – неефективним використанням ресурсів; – зловживанням владою; – низьким рівнем довіри населення; – гальмуванням реформ. Незважаючи на прогрес антикорупційних реформ (ВАКС, НАБУ, НАЗК), проблема зберігається й потребує інтеграції: антикорупційних цифрових інструментів; соціального контролю; реформ ринку праці та судової системи.

Проблеми координації та горизонтальної взаємодії часто ускладнюють політику суспільного розвитку через: – дублювання повноважень; – конфлікти між органами влади; – невизначеність компетенцій; – неузгодженість нормативної бази, що потребує проведення інституційної реформи.

Правові та регуляторні виклики

Складність і фрагментарність законодавства України характеризується великою кількістю змін; нечіткістю правових норм; дублюванням регуляцій; швидким оновленням у зв'язку з війною, що, своєю чергою, створює правову невизначеність.

Потреба у гармонізації з правом ЄС вимагає: – імплементації директив; – реформування секторальних політик; – уніфікації норм; – підвищення правової культури державних службовців.

Євроінтеграційні вимоги передбачають одночасне ведення війни, управління країною, проведення масштабних реформ для членства в ЄС. Це унікальна історична ситуація, що вимагає максимальної адаптивності держави.

Цифрові та технологічні виклики. Попри значні досягнення України, зокрема впровадження «Дії», цифрова трансформація стикається з такими ризиками, як нерівний доступ до цифрових послуг; – потреби у високій кібербезпеці; – захисту персональних даних; необхідності інтеграції державних реєстрів.

Технологічні трансформації

Штучний інтелект, Big Data, IoT, блокчейн змінюють публічне управління. ОЕСР визначає цифрову зрілість держави як один із ключових чинників конкурентоспроможності. Своєю чергою, використання AI потребує правового регулювання; балансування інновацій і безпеки; підготовки кадрів; етичних стандартів.

Виклики для місцевого самоврядування

Децентралізація та відповідальність. Громади отримали ширші повноваження, але стикаються з: – нестачею кадрів; – нерівномірністю ресурсів; – труднощами планування розвитку; – безпековими загрозами.

Ключовими викликами **відновлення громад після війни** є: – відбудова інфраструктури; – інтеграція ВПО; – економічне пожвавлення територій; – залучення інвестицій.

Етичні та культурні виклики

Управління суспільними процесами у кризових умовах пов'язане з: – поширенням недовіри до інституцій; – зростанням поляризації суспільства; – порушенням норм публічної комунікації; – маніпулятивними практиками в інформаційному просторі. Це вимагає підвищення стандартів публічного управління та культури стратегічних комунікацій.

Екологічні виклики. Кліматичні зміни, необхідність енергетичної трансформації та повоєнної екологічної реабілітації територій вимагають адаптивної політики [49].

Усі зазначені загрози є взаємопов'язаними. Безпекові ризики поглиблюють економічні; економічні – соціальні; соціальні – інституційні. Це означає, що управління викликами можливе лише через комплексну модель державного управління.

Таким чином, Україна перебуває в умовах безпрецедентних викликів, що поєднують воєнні загрози, інституційні трансформації та стратегічну необхідність інтеграції в ЄС. Сучасні виклики в управлінні суспільними процесами вимагають від держави: – гнучкості й адаптивності; – зміцнення інституційної спроможності; – побудови ефективних механізмів безпеки; – цифрової модернізації; – розвитку партнерства з громадянським суспільством; – імплементації європейських стандартів управління. Державне управління, своєю чергою, потребує адаптивних механізмів, цифрового й інноваційного розвитку, зміцнення інституційної спроможності, соціальної згуртованості та стратегічної комунікації. Підвищення стійкості держави, ефективність кризового управління та реалізація реформ – ключові передумови забезпечення сталого суспільного розвитку в умовах сучасних загроз.

У контексті післявоєнної відбудови саме здатність держави ефективно реагувати на виклики і нейтралізувати загрози визначатиме її успіх у забезпеченні суспільного розвитку.

3.2. Світовий досвід державного управління та можливості його адаптації в Україні

У сучасних умовах глобалізації держави активно обмінюються досвідом щодо моделей і механізмів управління суспільним розвитком. Тенденції розвитку державного управління у світі демонструють рух у напрямі посилення ефективності державних інститутів, упровадження принципів належного

врядування, діджиталізації, розвитку партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством, а також переходу до концепції сталого розвитку та держави стійкості. Вивчення світового досвіду є важливим елементом модернізації української системи публічного управління, особливо в умовах євроінтеграції, війни та масштабних реформ. Аналіз світових підходів дає змогу визначити найбільш результативні інструменти публічного менеджменту, які можуть бути адаптовані до українських реалій з урахуванням європейського курсу, цифрової трансформації та викликів воєнного часу.

Щоб забезпечити системний аналіз, доцільно розглянути найвпливовіші моделі державного управління провідних країн світу та оцінити реалістичність їх адаптації в українських умовах.

Європейська модель належного врядування (Good Governance) – це модель відкритого, багаторівневого врядування, закріплена у документах Ради Європи та Європейської Комісії, ґрунтується на принципах: – верховенства права; – відкритості й прозорості; – участі громадськості; – підзвітності; – ефективності; – рівності; – орієнтації на результат; – інклюзивності [57] та характеризується: – багаторівневим управлінням (multilevel governance); – стратегічним плануванням; – програмами структурного та регіонального розвитку; – високим рівнем цифровізації держсектору; – незалежною судовою системою та антикорупційними гарантіями.

Ця модель інтегрована в стандарти Європейської адміністративної традиції та обов'язкова для країн-членів ЄС. Наприклад, Естонія – глобальний лідер цифрової держави (e-Estonia, X-Road, e-ID, e-Justice, e-Residency).

Україна вже сьогодні активно імплементує ці принципи в рамках Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [46], а також завдяки реформі державного управління (Стратегія реформування державного управління на 2016–2020 роки [38], Стратегія реформування державного управління на 2022–2025 роки [39]).

Україна здатна імплементувати цю модель у таких напрямках, як: – стандартизація та професіоналізація державної служби (за прикладом Німеччини, Франції); – адміністративні процедури за європейським зразком

– Закон України «Про адміністративну процедуру» [6]; – розвиток відкритих даних, електронного урядування і цифрових реєстрів; – упровадження інститутів участі громадян – консультації, бюджети участі, місцеві ініціативи; – антикорупційна інфраструктура – одна з найуспішніших сфер євроінтеграції.

Європейська модель державного управління є найбільш сумісною з українським вектором розвитку та визначена як пріоритетна.

Задля впровадження в Україні світового досвіду державного управління насамперед доцільно розглянути кращі практики країн ЄС у цьому напрямі.

Німецька модель характеризується інституційною дисципліною та **федералізмом** і ґрунтується на: – сильній правовій традиції; – чіткому розподілі компетенцій між рівнями влади; – автономії місцевих громад; – високому професіоналізмі чиновників; – незалежності адміністративних судів.

Україні варто використати з досвіду Німеччини, зокрема: – системність та передбачуваність адміністративних процедур; – розвинену модель місцевого самоврядування; – оптимізацію виконавчої вертикалі; – ефективні адміністративні суди.

Україна вже рухається у цьому напрямку, але потребує завершення реформи децентралізації та реформи державної служби.

Французькій системі притаманна **раціональна централізація та меритократія, що характеризується**: – сильною роллю центральної влади; – комбінуванням централізованого управління та автономії регіонів; – меритократичним підходом до державної служби (ENA, тепер INSP).

З французької моделі для України цінними є: – професійні стандарти підготовки чиновників; – моделі стратегічного планування; – аналітичні агенції при уряді; – державна експертиза політик. Наразі Україна також створює подібні інструменти у рамках євроінтеграції.

Успішний досвід трансформації публічної влади має Польща. Власне досвід Польщі є особливо близьким через спільний постсоціалістичний контекст.

Ключовими елементами польської реформи є: – докорінна модернізація місцевого самоврядування (1990–1999); – регіональна політика розвитку (воєводства); – інститути контролю та аудиту; – залучення ЄС-фондів.

Для України доцільним буде використання досвіду регіональної політики Польщі; залучення коштів ЄС в рамках майбутнього членства; впровадження моделі управління розвитком територій, а також регіональних агенцій розвитку.

Окремо зупинимося на досвіді державного управління США, як то децентралізація, інновації та управління за результатами.

Американська модель ґрунтується на децентралізованій федеративній структурі; ринкових механізмах та інноваційності; відкритості даних та transparency control; активній співпраці уряду з бізнесом та університетами (Public–Private Partnerships). Значна роль належить policy analysis, think tanks і evidence-based policy (Brookings Institution, RAND Corporation, Cato Institute).

Ця модель характеризується: – широкими повноваженнями штатів; – конкуренцією між регіонами; – урядуванням за результатами (performance management); – участю громадян в управлінні; – сильними аналітичними центрами («think tanks»); – інноваційними підходами до публічної політики.

Хоча США мають іншу модель адміністративної культури, окремі інструменти є універсальними. Для України буде корисним взяти від США досвід розвитку стратегічної аналітики та оцінки політик; запровадження ключових показників ефективності для державних службовців; розвиток державно-приватних партнерств; зміцнення інституту місцевого самоврядування.

Азійські моделі: «розвиткова держава» (South Korea, Singapore) показують, як сильна держава може забезпечити стрімкий розвиток економіки.

Південна Корея поєднала сильну державу, стратегічне планування економіки, інвестиції в технології та освіту, інновації, активну державну підтримку промисловості та ефективну взаємодію держави й бізнесу.

Ключовими її елементами є: система Government Innovation Plan [52]; інвестиції в R&D та цифровізацію; інноваційні технопарки та екосистеми; миттєва реакція на кризи (COVID-19 – цифровий трекінг і мобільні сервіси).

Сінгапур – приклад ефективної бюрократії, цифрової трансформації й жорсткої антикорупційної моделі. Характерними рисами Сінгапурської моделі є: система управління талантами (меритократія); GovTech Singapore – провідна цифрова екосистема; централізована координація стратегічних реформ; політика «чистого уряду» (zero-tolerance corruption). До особливостей державного управління в Сінгапурі віднесено: – високий професіоналізм державної служби; – нульову толерантність до корупції; – автоматизацію державних процесів; – глобальну орієнтованість економіки.

Для використання в Україні корисними вбачаються: моделі підтримки технологічного розвитку; інноваційні парки та кластери; цифрове управління високої якості; система державних інвестицій у людський капітал. Саме азійський досвід, на наше переконання, є перспективним для післявоєнної відбудови України.

Скандинавська модель соціальної держави (Sweden, Norway, Denmark) є прикладом найвищого рівня соціального благополуччя та **ґрунтується на:** – високій соціальній відповідальності держави; – потужній системі соціального захисту; – прогресивному оподаткуванні; – високому рівні довіри між державою та суспільством.

Можливості адаптації в Україні досвіду державного управління скандинавських країн полягають у наступному: – реформа системи соціального забезпечення; – розвиток людського капіталу; – підтримка соціальних інновацій; – інклюзивна політика щодо вразливих груп.

Щодо практик міжнародних організацій, зазначимо, що ОЕСР впроваджує стандарти public governance, open government, integrity; **Світовий банк** – Indicators of Governance and Regulatory Quality; **UNDP** – Human Development Index, Gender Equality Index; **НАТО** – стандарти стратегічної стійкості та crisis governance.

Україна імплементує рекомендації в рамках Плану відновлення, програми EC Facility for Ukraine та NSPA/NATO Trust Funds. Однак варто зазначити, що через війну масштаб соціальних реформ в Україні обмежений, але післявоєнний етап відкриє нові можливості.

Відтак, незалежно від регіону всі розвинені держави рухаються у напрямку: – цифровізації держави; – інклюзивного прийняття рішень; – прозорості та відкритості даних; – посилення ролі громадянського суспільства; – розвитку evidence-based policy; – захисту прав людини і верховенства права; – управління ризиками та кризами; – стійкості державних інституцій. Ці тренди визначають принципи, які Україна має врахувати у своїй системі управління.

Проте світові моделі державного управління не можуть бути перенесені до України механічно. Тому необхідне врахування, передусім, українського історичного досвіду, воєнних реалій та рівня економічного розвитку, становища інституційної системи; ментальних особливостей та наявності політичної волі. Тому адаптація має здійснюватися через національні програми реформ.

Можливості адаптації світового досвіду в Україні вбачаються в проведенні інституційних реформ. Саме з цією метою Україна може запозичити німецьку модель професійної державної служби; французькі інструменти державного стратегічного планування; польську модель регіональної політики та управління розвитком та американську систему оцінки ефективності політик.

Задля впровадження антикорупційних механізмів важливим є впровадження Сінгапурського досвіду, що демонструє: – жорстку відповідальність; – високі стандарти доброчесності; – мінімізацію дискреції чиновників. Україна вже має інституційну платформу (НАБУ, НАЗК, ВАКС), але, на нашу думку, необхідно посилити незалежність і ресурсність цих органів.

Україна як цифрова держава сьогодні є серед світових лідерів у цифровій трансформації. Подальший розвиток можливий через: – автоматизацію управлінських процесів; – інтеграцію реєстрів; – використання AI у держсекторі;

– запровадження цифрової регуляторики (за прикладом Естонії та Південної Кореї).

Для побудови моделі післявоєнного відновлення основою може стати корейський та європейський досвід, як то побудова індустріальних зон; технологічних кластерів; реформування енергетики; стимулювання інвестицій.

Модернізація соціальної політики можлива із адаптацією скандинавських механізмів, як то інвестиції у людський капітал; висока якість медичних і соціальних послуг; інклюзивні моделі допомоги.

Ризики та обмеження адаптації світових моделей вбачаються у різних інституційних традиціях, невідповідності ресурсів, ментальності й культурних відмінностях, стійкій корупційній культурі в окремих секторах; політичній нестабільності, а також у впровадженні військового стану та пріоритеті безпеки. Тому адаптація має бути селективною та поетапною.

Таким чином, світовий досвід підтверджує, що успіх державного управління базується на: – інституційній спроможності; – високій якості державної служби; – верховенстві права; – прозорості; – цифровій трансформації; – участі громадян; – стратегічному плануванні; – стійкості до ризиків.

Для України актуально поєднання європейської моделі належного врядування, скандинавських соціальних практик, американських інструментів оцінки ефективності та азійських механізмів розвитку. Відтак, першочерговими напрямками європейської інтеграції як стратегічного курсу мають бути: завершення децентралізації; судова та антикорупційна реформа; впровадження політики Zero Corruption; цифровізація публічного управління (за естонською моделлю); регуляторна гармонізація з ЄС; упровадження механізмів дієвої участі громадян.

Україна вже реалізує естонсько-сінгапурську модель, прикладами якої є Дія, реєстри, електронні сервіси; система Trembita – міжвідомча інтеграція реєстрів; розвиток military-tech та cyber defense.

У межах партнерства з бізнесом і аналітичними центрами потрібне розширення: PPP проєктів у відбудові; співпраці з аналітичними центрами (англ. think tanks) (NISS, CASE Ukraine, KSE).

Розвиток мережевих моделей управління передбачає посилення публічно-громадських платформ, regional clusters, агенцій розвитку.

Ключовими умовами успішної імплементації, на наше переконання, є: чітка стратегія післявоєнної реконструкції; інституційна стійкість; професійний державний апарат (merit-based HR); боротьба з корупцією; інтеграція ІТ та інновацій в публічний сектор; формування культури публічного контролю й довіри.

Підсумовуючи, зазначимо, що світовий досвід свідчить, що ефективні моделі державного управління базуються на поєднанні демократичних інститутів, стратегічного планування, цифрових технологій, мережевих взаємодій та антикорупційних стандартів. Україна вже здійснює масштабну трансформацію на основі європейських і глобальних практик, орієнтуючись на модель smart, secure, resilient governance. Адаптація міжнародного досвіду – ключ до модернізації державного управління та успішної післявоєнної відбудови.

3.3. Перспективи розвитку державного управління в Україні

Перспективи розвитку державного управління в Україні визначаються необхідністю комплексної модернізації системи публічного врядування в умовах війни та майбутньої повоєнної відбудови, інтеграції до Європейського Союзу та трансформації глобального середовища. Основним завданням держави є формування ефективної, стійкої, інноваційної та орієнтованої на громадян моделі управління, здатної забезпечити сталий розвиток, національну безпеку, соціальну згуртованість і конкурентоспроможність країни.

Відтак, управління суспільним розвитком у XXI ст. потребує нової моделі держави – гнучкої, ефективної, стійкої, цифрової й орієнтованої на права

людини. Перспективи розвитку державного управління в Україні визначаються євроінтеграційними зобов'язання, вимогами післявоєнної відбудови, необхідністю підвищення інституційної спроможності держави, цифровою трансформацією, зміною ролі громадянського суспільства та трансформацією міжнародної системи безпеки.

Для комплексного аналізу перспектив доцільно систематизувати їх за ключовими напрямками сучасної державної політики.

Україна офіційно розпочала процес набуття членства в ЄС, що визначає модель державного управління відповідно до *acquis communautaire* – правової системи Європейського Союзу. **Європейська інтеграція як стратегічний вектор розвитку державного управління** означає необхідність системної адаптації європейських стандартів у всіх секторах державної влади.

Ключовими напрямками європейської та євроатлантичної інтеграції є: імплементація директив і регламентів ЄС; реформа публічної служби за стандартами SIGMA/OECD [58]; зміцнення антикорупційної інфраструктури; реформа адміністративних процедур (Закон України «Про адміністративну процедуру» [6]); розширення ролі судової влади та адміністративного судочинства; формування системи стратегічного планування.

Відтак, Україна рухається в напрямі входження до ЄС і НАТО, що визначає необхідність: імплементації *acquis* ЄС; модернізації інститутів врядування; впровадження стандартів Rule of Law та Good Governance; розбудови системи стратегічної стійкості; посилення оборонного сектору відповідно до стандартів НАТО. Це забезпечить відповідність моделі державного управління європейським політичним та адміністративним традиціям.

В основі майбутнього державного управління лежить стійкість до криз, що передбачає впровадження моделі *resilient governance*, в основі якої лежить: стратегічне планування й ризик-менеджмент; гнучкість та адаптивність інститутів; кібер- та інформаційну безпека; політика критичної інфраструктури; економічна стійкість і мобілізаційна спроможність. Цей напрям підтримується рекомендаціями ОЕСР, НАТО та Світового банку.

Розвиток адміністративної спроможності відповідно до вимог ЄС **включає:** професіоналізацію держслужби; деполітизацію управлінських рішень; ефективність системи управління людськими ресурсами; посилення міжвідомчої координації. Ці вимоги формують основу нової моделі державного управління в Україні.

Післявоєнна відбудова та модернізація держави передбачає формування «держави розвитку». Після завершення війни Україна перейде до широкомасштабної відбудови, яка вимагатиме нової управлінської моделі – **Developmental State** («держава розвитку»), де держава виступає стратегічним координатором економічної модернізації.

Таким чином, перспективи розвитку інфраструктури та регіональної політики вбачаються у: – формуванні нової просторової моделі регіонів; – створенні індустріальних парків, технопарків, інноваційних кластерів; – розвитку транспортної, енергетичної, комунальної інфраструктури; – розширенні повноважень громад у відбудові.

Стимулювання економічного зростання можливе через такі механізми, як державне інвестування у стратегічні галузі (машинобудування, ІТ, оборонна промисловість, енергетика); державні гарантії для бізнесу; інноваційна та індустріальна політика; партнерства з міжнародними фінансовими інституціями.

План економічного відновлення України [83] передбачає трансформацію за п'ятьма ключовими векторами: 1) відновлення критичної інфраструктури; 2) розвиток оборонно-промислового комплексу; 3) цифрова реконструкція та кіберінфраструктура; 4) екологічна модернізація та «зелений курс» ЄС; 5) інноваційна економіка та технологічна автономія. Ключовою умовою є забезпечення інституційної доброчесності та прозорості.

У сфері розвитку людського капіталу Україна матиме потребу у: – програмному поверненні та реінтеграції мігрантів; – реформі освіти та профтехосвіти; – зміцненні науки й інновацій; – політиці охорони здоров'я, орієнтованій на лікування наслідків війни.

Цифрова трансформація державного управління передбачає перехід до моделі «Digital Government». Україна вже стала світовим лідером у цифровій державності, але повноцінний перехід до моделі **цифрового врядування** (digital governance) потребує поглиблення трансформації й подальшого розвитку цифрової держави з акцентом на: розширення екосистеми «Дія» (Diia ID, Diia City, Diia.Education); масштабування моделі GovTech; використання штучного інтелекту у публічному управлінні; інтеграцію реєстрів, автоматизації послуг, big data governance; кібербезпеку та цифрові права громадян. Мета – створення **«розумного уряду» (Smart Governance)**, здатного ефективно функціонувати у цифровому середовищі.

Перспективи інтеграції державних реєстрів і платформізація держави включає: повну інтеграцію державних реєстрів; створення єдиної державної інформаційної інфраструктури; мінімізацію людського чинника в управлінні; упровадження принципу «держави без паперу» (paperless government).

Ключовими напрямками використання штучного інтелекту в управлінні суспільним розвитком є: – автоматизація прийняття рішень; – прогнозування ризиків; – аналіз великих масивів даних (big data); – автоматичне надання адміністративних послуг; – інтелектуальні системи кіберзахисту.

Окрім того, цифрова держава вимагає комплексної кібербезпеки й захисту критичної інфраструктури; налагодження кіберстратегічних комунікацій, а також координації з НАТО в питаннях кібероборони. Саме кібербезпека має стати основою державної стійкості.

У перспективі розвиток системи державної служби та кадрового потенціалу вбачається у професіоналізації державної служби за моделлю ЄС на конкурсній системі, навчанні за міжнародними стандартами, збільшенні винагороди за результатами й деполітизації керівних посад.

Для розвитку аналітичної спроможності держави потрібно створювати державні аналітичні центри, розробляти системи оцінювання політик (policy evaluation) та прогнозування національних ризиків.

Важливим у публічному управлінні є лідерство. Надаючи лідерству пріоритет, Україна критично потребує підготовки управлінських лідерів нового покоління; розробки міжнародних освітніх програм й розвитку етичного лідерства.

Удосконалення державного управління суспільним розвитком неможливе без реформування місцевого самоврядування та завершення децентралізації, що передбачає завершення реформ територіальної організації влади; зміцнення фінансової автономії громад; впровадження регіональної політики нового покоління; підтримка місцевих стратегій розвитку та кластерних моделей. Саме децентралізація є одним із найуспішніших реформаторських проєктів України, але перспективи її розвитку залишаються актуальними. Важливою є взаємодія держави та громад. Наразі громади стають фундаментом безпеки, соціального захисту, інфраструктури, економічної активності. Розвиток сильних громад – ключ до успішного відновлення країни.

Можливими кроками розширення фінансової автономії громад є: – збільшення частки місцевих доходів; – нові інструменти муніципального фінансування; – державно-приватні партнерства на рівні громад.

Задля посилення спроможності органів місцевого самоврядування необхідно: – підвищувати кваліфікацію службовців; – формувати стратегії місцевого розвитку; – підтримувати інвестиційні проєкти територій; – розвивати місцеві цифрові сервіси.

Сьогодні Україна має всі передумови для становлення партнерської моделі «держава – суспільство». Роль громадянського суспільства та міжнародних партнерів полягає у формуванні культури підзвітності та контролю влади; розвитку волонтерського сектору та ветеранських організацій; співпраці з міжнародними фінансовими інституціями (IMF, WB, EBRD); участі у місцевому та національному стратегічному плануванні. Прикладами успішних практик є Ukraine Facility³, Marshall Plan for Ukraine⁴, NATO-Ukraine Council⁵.

³ Примітка. Ukraine Facility — програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу на 50 мільярдів євро у 2024-2027 роках, які будуть спрямовані на фінансування державного бюджету України,

Отже, перспективи розвитку механізмів участі громадянського суспільства вбачаються у наступному: – систематизація механізмів консультацій з громадськістю; – розвиток електронної демократії; – розширення можливостей громадського контролю; – залучення громадських експертів до розроблення політик; – розвиток волонтерських і безпекових ініціатив.

Окреме місце відведено забезпеченню верховенства права та реформуванню судової системи. Розвиток державного управління неможливий без незалежної, професійної судової системи, реформування якої передбачає оновлення складу Вищої ради правосуддя; цифровізацію судових процесів; розвиток адміністративного судочинства; підвищення довіри до судів.

Конституційний контроль включає зміцнення ролі Конституційного Суду й забезпечення стабільності конституційних засад державного управління.

Найважливішими перспективами інтеграції України до системи колективної безпеки та розвитку безпекових механізмів є вступ України до НАТО, модернізація сектору безпеки та оборони, реформа системи цивільного захисту, створення системи стійкості держави (resilience) і розвиток оборонно-промислового комплексу. Саме ці пріоритети визначатимуть якість державного управління у сфері безпеки.

Формування держави стійкості (Resilient State) є новою парадигмою управління, що охоплює: готовність до криз; здатність до швидкого відновлення; захист критичної інфраструктури; стійкість громад; економічну й соціальну адаптивність.

Отже, Україна поступово переходить до моделі стійкої держави, що відповідає підходам НАТО та ЄС. Систематизуючи перспективи, Україна рухається до моделі майбутнього державного управління на засадах

стимулювання інвестицій, а також технічну підтримку в реалізації програми.

⁴ *Примітка.* План Маршалла для України – ініціативи європейських і американських політиків, військових чиновників, прозахідних лобістів, політтехнологів, філософів у створенні програми реформ для України, які покликані вивести державу із економічної зони країн Азії і Східної Європи та наблизити її до стандартів Західної Європи подібно до Плану Маршалла для Європи після Другої Світової Війни.

⁵ *Примітка.* Рада Україна – НАТО (РУН, або NUC, від англ. NATO-Ukraine Council, фр. Conseil OTAN-Ukraine) – це орган співпраці, створений у липні 2023 року під час саміту НАТО у Вільнюсі, що координує відносини України та НАТО.

європейської демократичної держави, що гарантує верховенство права; цифрової держави, що ефективно використовує технології; держави стійкості, здатної протистояти загрозам; держави розвитку, яка модернізує економіку і стимулює інновації; партнерської держави, що взаємодіє з громадянським суспільством; соціально орієнтованої держави, що забезпечує підтримку населення; держави з сильною місцевою владою, що гарантує розвиток територій. Отже, майбутнє української держави пов'язане з поглибленням демократичних інститутів, модернізацією публічної служби, розвитком місцевого самоврядування, впровадженням інновацій, забезпеченням безпеки та системної інтеграції в європейський і євроатлантичний простір. У поєднанні ці елементи формують майбутню модель державного управління України, здатну забезпечити сталий розвиток, безпеку, добробут та європейську інтеграцію.

Висновки до розділу 3

Проведене у третьому розділі роботи дослідження сприяло окресленню таких висновків.

Україна перебуває в умовах безпрецедентних викликів, що поєднують **воєнні загрози, інституційні трансформації та стратегічну необхідність інтеграції в ЄС**. Сучасні виклики в управлінні суспільними процесами вимагають від держави: – гнучкості й адаптивності; – зміцнення інституційної спроможності; – побудови ефективних механізмів безпеки; – цифрової модернізації; – розвитку партнерства з громадянським суспільством; – імплементації європейських стандартів управління.

Встановлено, що державне управління потребує адаптивних механізмів, цифрового й інноваційного розвитку, зміцнення інституційної спроможності, соціальної згуртованості та стратегічної комунікації. Підвищення стійкості держави, ефективність кризового управління та реалізація реформ – ключові передумови забезпечення сталого суспільного розвитку в умовах сучасних загроз. У контексті післявоєнної відбудови саме здатність держави ефективно

реагувати на виклики і нейтралізувати загрози визначатиме її успіх у забезпеченні суспільного розвитку.

Світовий досвід підтверджує, що успіх державного управління базується на: – інституційній спроможності; – високій якості державної служби; – верховенстві права; – прозорості; – цифровій трансформації; – участі громадян; – стратегічному плануванні; – стійкості до ризиків.

Доведено, що для України актуальним є поєднання європейської моделі належного врядування, скандинавських соціальних практик, американських інструментів оцінки ефективності та азійських механізмів розвитку. Окреслено першочергові напрями європейської інтеграції як стратегічного курсу, зокрема: завершення децентралізації; судова та антикорупційна реформа; впровадження політики Zero Corruption; цифровізація публічного управління (за естонською моделлю); регуляторна гармонізація з ЄС; впровадження механізмів дієвої участі громадян.

Світовий досвід свідчить, що ефективні моделі державного управління базуються на поєднанні демократичних інститутів, стратегічного планування, цифрових технологій, мережових взаємодій та антикорупційних стандартів. Україна вже здійснює масштабну трансформацію на основі європейських і глобальних практик, орієнтуючись на модель smart, secure, resilient governance. Адаптація міжнародного досвіду – ключ до модернізації державного управління та успішної післявоєнної відбудови.

Ключовими умовами успішної імплементації світового досвіду державного управління є чітка стратегія післявоєнної реконструкції; інституційна стійкість; професійний державний апарат (merit-based HR); боротьба з корупцією; інтеграція ІТ та інновацій в публічний сектор; формування культури публічного контролю й довіри.

Найважливішими перспективами інтеграції України до системи колективної безпеки та розвитку безпекових механізмів є вступ України до НАТО, модернізація сектору безпеки та оборони, реформа системи цивільного захисту, створення системи стійкості держави (resilience) і розвиток оборонно-

промислового комплексу. Саме ці пріоритети визначатимуть якість державного управління у сфері безпеки. Формування держави стійкості (Resilient State) є новою парадигмою управління, що охоплює: готовність до криз; здатність до швидкого відновлення; захист критичної інфраструктури; стійкість громад; економічну й соціальну адаптивність.

Систематизуючи перспективи, Україна рухається до моделі майбутнього державного управління на засадах європейської демократичної держави, що гарантує верховенство права; цифрової держави, що ефективно використовує технології; держави стійкості, здатної протистояти загрозам; держави розвитку, яка модернізує економіку і стимулює інновації; партнерської держави, що взаємодіє з громадянським суспільством; соціально орієнтованої держави, що забезпечує підтримку населення; держави з сильною місцевою владою, що гарантує розвиток територій.

ВИСНОВКИ

У рамках обраної теми здійснено комплексний аналіз теоретико-методологічних, правових, інституційних та практичних аспектів державного управління в умовах сучасних трансформацій, воєнних викликів та євроінтеграційних процесів, визначено проблемні аспекти їх реалізації та сформульовано пропозиції щодо підвищення ефективності державного управління в Україні.

Установлено, що держава виступає ключовим суб'єктом, який забезпечує організацію суспільних процесів, визначає стратегічні напрями розвитку, гарантує безпеку, правопорядок, захист прав і свобод людини й громадянина, а також створює умови для економічного, соціального, культурного та технологічного прогресу.

1. Проведений аналіз поняття та сутності держави як суб'єкта управління дав змогу визначити, що функціонування держави у сфері суспільного розвитку ґрунтується на поєднанні політичної влади, правових норм та інституційної спроможності. Держава постає системою, яка реалізує організуючий, координуючий і регулятивний вплив на суспільство, забезпечуючи баланс інтересів, стабільність та ефективність соціальних взаємодій.

2. Дослідження теоретичних моделей державного управління (класичної бюрократичної моделі, моделі «нового державного менеджменту», мережевої моделі врядування та європейської моделі належного врядування) продемонструвало, що сучасна Україна потребує комплексної, гібридної моделі управління, яка поєднуватиме правову визначеність та інституційну дисципліну з інноваційністю, цифровою трансформацією і підвищеною відкритістю до участі громадськості.

3. Проаналізовано роль і функції органів влади у формуванні та реалізації державної політики. Установлено, що Верховна Рада України є інститутом формування правової основи суспільного розвитку; Президент України

– суб’єктом стратегічного керівництва; Кабінет Міністрів України – центральним органом реалізації політики; міністерства та центральні органи виконавчої влади – механізмами оперативного управління; судова влада – гарантом законності та конституційності державного управління; органи місцевого самоврядування – ключовими суб’єктами територіального розвитку.

4. Дослідження політико-правових механізмів державного управління довело, що сучасна система публічного управління може бути ефективною лише за умов дотримання принципів верховенства права, участі громадськості, відкритості інформації, інституційної спроможності органів влади, стримувань і противаг, а також функціонування антикорупційної інфраструктури.

5. Проведений аналіз світового досвіду (ЄС, США, Скандинавія, Південна Корея, Сінгапур, Польща, Німеччина, Франція) показав, що найбільш релевантними для України є моделі належного врядування, цифрової держави, держави розвитку та мережевого партнерського врядування. Саме ці підходи створюють оптимальні умови для модернізації української системи державного управління.

6. Значну увагу приділено аналізу сучасних викликів державного управління: війна, гібридні загрози, економічна нестабільність, демографічна криза, соціальна вразливість, корупція, фрагментарність правової системи, обмежена інституційна спроможність, нерівність регіонів, цифрові ризики. Усі ці виклики потребують трансформації державної політики та оновлення інструментів управління.

Таким чином, проведене дослідження дозволило виокремити комплекс політико-правових, інституційних, соціальних та економічних умов, які визначають ефективність держави як суб’єкта управління суспільним розвитком, та окреслити шляхи модернізації даної сфери у короткостроковій і довгостроковій перспективі.

На основі системного аналізу отриманих результатів сформовано низку ефективних стратегічних напрямів розвитку української системи державного управління.

Подальша інтеграція України до Європейського Союзу передбачає: гармонізацію законодавства відповідно до *acquis communautaire*; імплементацію принципів *good governance*; зміцнення антикорупційних механізмів; реформування державної служби; посилення інституційної спроможності органів влади; модернізацію адміністративних процедур; розвиток регіональної політики відповідно до стандартів ЄС.

Ефективність державного управління у XXI ст. залежить від: повної цифровізації публічних послуг; розвитку інфраструктури відкритих даних; впровадження штучного інтелекту; створення інтегрованої інформаційної системи держави; забезпечення кібербезпеки та цифрової стійкості; мінімізації бюрократії й людського чинника.

Зміцнення інституційної спроможності державних органів передбачає: професіоналізацію державної служби; підвищення ефективності міжвідомчої координації; реформування системи управління кадрами; розвиток аналітичних і стратегічних центрів при органах влади; удосконалення системи державного контролю й аудиту.

Окреслено ефективні шляхи модернізації судової та правоохоронної систем: повне впровадження судової реформи; підвищення незалежності суддів; посилення ролі Конституційного Суду; продовження реформи кримінальної юстиції; зміцнення інститутів прав людини.

Розвиток децентралізації та місцевого самоврядування неможливий без завершення адміністративно-територіальної реформи; розширення фінансової самостійності громад; підтримки розвитку територій; формування механізмів регіонального відновлення.

Розбудова держави стійкості включає: системи управління ризиками; захист критичної інфраструктури; розвиток цивільного захисту; створення механізмів швидкого реагування на кризи; побудову інституційної, економічної та соціальної стійкості.

На основі проведеного дослідження сформульовано низку практичних рекомендацій щодо вдосконалення державного управління суспільним розвитком.

У сфері політико-правових реформ необхідним вбачається: підвищення якості правотворчої діяльності завдяки впровадженню оцінювання впливу регуляторних актів та експертних консультацій; завершення імплементації Закону України «Про адміністративну процедуру» у діяльності всіх органів влади; посилення парламентського контролю за діяльністю виконавчої влади, забезпечивши відкритість звітності Кабінету Міністрів України; гармонізація українського законодавства з правом ЄС за чітким секторальним планом.

У сфері інституційної спроможності важливою є: розробка єдиної системи навчання державних службовців за моделлю європейських інституцій (INSP, GIZ, SIGMA); створення урядового аналітичного центру з прогнозування ризиків і оцінювання політик; запровадження системи ключових показників ефективності для органів влади й державних службовців; поглиблення міжвідомчої координації шляхом усунення дублювання компетенцій.

У сфері цифрової трансформації необхідно: завершити інтеграцію державних реєстрів у єдину платформу; розширити автоматичні послуги «без участі чиновника»; впровадити системи штучного інтелекту для аналізу великих даних у сфері економіки, безпеки, соціальної політики; створити національний центр кіберстійкості.

У сфері взаємодії з громадянським суспільством важливо: посилити механізми електронної демократії (електронні консультації, електронні голосування); інституціоналізувати партнерство з громадськими організаціями у сфері відбудови; підвищити прозорість діяльності органів влади через відкриті дані та публічні звіти.

У сфері економічної політики та відновлення потрібно розробити чітку модель післявоєнного економічного розвитку; стимулювати інвестиції у високотехнологічні й оборонні галузі; запровадити державні програми

підтримки малого й середнього бізнесу; розвивати індустріальні парки та кластери.

У сфері безпеки та національної стійкості запропоновано посилити систему цивільного захисту та реагування на надзвичайні ситуації; розвивати національну систему стратегічних комунікацій; удосконалити механізми оборонного управління згідно зі стандартами НАТО; захистити критичну інфраструктуру з використанням провідних світових практик.

Зроблено висновок, що сьогодні Україна перебуває у точці системних змін. Майбутнє державного управління формується на перетині реформ, цифрової трансформації, післявоєнної відбудови, євроінтеграції та глобальних викликів. Сучасна держава повинна бути одночасно сильною та демократичною, мобільною та правовою, інноваційною та соціально орієнтованою, стійкою до криз та відкритою до суспільства.

Результати дослідження доводять, що формування ефективної моделі державного управління можливе за умов системної модернізації політико-правових механізмів, удосконалення інституційної архітектури, розвитку кадрового потенціалу, цифровізації та посилення взаємодії з громадянським суспільством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Законодавчі та нормативно-правові акти:

1. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР.
URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI.
URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
3. Кодекс цивільного захисту України від 02.10.2012 № 5403-VI.
URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text>
4. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI.
URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
5. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
6. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX.
URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>
7. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>
8. Про державні цільові програми: Закон України від 18.03.2004 № 1621-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>
9. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII.
URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
10. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI.
URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>
11. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII.
URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>

12. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах:
Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР.
URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>
13. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>
14. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII.
URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
15. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27.02.2014 № 794-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>
16. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>
17. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280 / 97 - В Р .
URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
18. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>
19. Про національну безпеку України: Закони України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
20. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 01.12.2022 № 2807-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>
21. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19>
22. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX.
URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>
23. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>
24. Про правотворчу діяльність : Закон України від 24.08.2023 № 3354-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3354-20#Text>

25. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII.
URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
26. Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text>
27. Про Регламент Верховної Ради України: Закон України від 10.02.2010 № 1861-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-17#Text>
28. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23.12.2010 № 2862-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text>
29. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17.03.2011 № 3166-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>
30. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020.
URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>
31. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України»: Указ Президента України; Стратегія від 26.08.2021 № 447/2021.
URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text>
32. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Доктрину інформаційної безпеки України»: Указ Президента України; Доктрина від 25.02.2017 № 47/2017.
URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017#Text>
33. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text>
34. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695.
URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

35. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України; Стратегія від 03.03.2021 № 179. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>

36. Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.07.2007 № 950. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-%D0%BF#Text>

37. Про утворення Національного агентства з питань запобігання корупції : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.03.2015 № 118. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2015-%D0%BF#Text>

38. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 № 474-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>

39. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

40. Про затвердження плану заходів на 2025–2027 роки з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.09.2025 № 1047-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1047-2025-%D1%80#Text>

Міжнародні документи:

41. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15.10.1985. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text

42. Класифікація за рівнем доходу, прийнята Світовим банком. URL : <https://www.info-library.com.ua/>

43. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. 11 травня 2018 р. ПРООН в Україні. URL : <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorenniya-nashoho-svitu-poryadok-dennyu-u-sferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku>

44. Стратегічна діяльність Програми розвитку ООН (ПРООН в Україні) на 2022–2025 роки. *Програма розвитку ООН (ПРООН в Україні)*. URL : https://welfare.green/docs/tips-guides/donori-ta-finansovi-organizacii/programa-rozvitku-onn-proon-v-ukraini/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=22641534373&utm_content=gid||aid||placement|&utm_term=&gad_source=1&gad_campaignid=22641535600&gbraid=0AAAAAqkMz0W1FjW89_3BW04SoimxjqNfn&gclid=Cj0KCQiAo4TKBhDRARIsAGW29bevuzIR3WMnvWBNg_MJw-GvrFvjIGkVaRWqohqvYG27FzGy5vEDfhcaAsU_EALw_wcB
45. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. 27 грудня 2017 р. URL : <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/strategiya-staloho-rozvytku-ukrayiny-do-2030-roku>
46. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Міжнародний документ від 27.06.2014. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
47. Accession criteria (Copenhagen criteria). EUR-Lex. Access to European Union law. URL : <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/glossary/accession-criteria-copenhagen-criteria.html>
48. Citizen engagement at local level. EUROCITIES principles on citizen engagement. URL : https://eurocities.eu/focusarea/citizen-engagement/?gad_source=1&gad_campaignid=22520641585&gbraid=0AAAAApQ8GpR8Om_MEqx3mYiQ9SAr8yQ11&gclid=Cj0KCQiAo4TKBhDRARIsAGW29bcb_rH-NfjiOMXl95W9Wd2h08Jy7Dzx5_0y-63kbvoRVLRPtIjrQD8YaAo0sEALw_wcB
49. Climate Reports. Key reports on climate impacts and solutions from around the United Nations. URL : <https://www.un.org/en/climatechange/reports>
50. Commission work programme 2023. European Commission. URL : https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategy-documents/commission-work-programme/commission-work-programme-2023_en

51. EU Digital Strategy. European Commission.
URL : <https://eufordigital.eu/discover-eu/eu-digital-strategy/>
52. Global Trends in Government Innovation 2023 Report. OECD.
URL : https://www.oecd.org/en/publications/global-trends-in-government-innovation-2023_0655b570-en.html
53. Government at a Glance 2025: Report. *OECD*. 19 June 2025.
URL : https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en.html
54. i2010 eGovernment Action Plan. EUR-Lex. Access to European Union law. URL : <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/i2010-egovernment-action-plan.html>
55. NATO 2022 Strategic Concept. 03 March 2023.
URL : <https://www.nato.int/en/about-us/official-texts-and-resources/strategic-concepts/nato-2022-strategic-concept>
56. Open Government Partnership (OGP).
URL : <https://www.opengovpartnership.org/>
57. 12 Principles of Good Democratic Governance. *Centre of Expertise for Multilevel Governance*. URL : <https://www.coe.int/en/web/centre-of-expertise-for-multilevel-governance/12-principles>
58. SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management).
URL : <https://www.sigmaweb.org/>
59. Ukraine's Recovery Plan Blueprint. *The Ukraine Reform Conferences 2025* (Rome, 10 and 11 July 2025). URL : <https://www.urc-international.com/past-conferences/urc22/urc2022-recovery-plan>
60. United Nations Development Programme Governance for People and Planet. Promoting accountable, inclusive and effective governance. *A Global Programme to transform governance*.
URL : <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-04/GGP%20brochure%20vApril2023.pdf>

61. White Paper on European Governance. *Commission of the European Communities*. Brussels, 25.7.2001. COM(2001) 428.
URL : https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/doc_01_10
62. WJP Rule of Law Index 2023. October 24, 2023. Worldjusticeproject.
URL : https://worldjusticeproject.org/news/wjp-rule-law-index-press-releases-2023?gad_source=1&gad_campaignid=23125098231&gbraid=0AAAAA-TYems6br6FOztNu1QKtwHzT9kpx&gclid=Cj0KCQiAo4TKBhDRARIsAGW29beXjGgMusZrgb4q3Uyec_OxfX4pJ3iJMHQivJfH_LMsHn_ST7STkO4aAiSTEALw_wcB
63. Worldwide Governance Indicators. Composite indicators of governance in more than 200 economies. *World Bank Group*.
URL : <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>

Навчальна та наукова література:

64. Адміністративна реформа для людини (науково-популярний нарис) / Коліушко І. Б., Авер'янов В. Б., Тимошук В. П., Куйбіда Р.О., Голосніченко І.П. К.: Факт, 2001. 72 с.
65. Баштанник В., Гавриленко К. Інтегровані системи публічного управління 3.0: трансформація концептуальної моделі розвитку національної стратегії розвитку. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. Вип. 3. С. 57–64.
66. Бевзенко В. М. Концептуальні засади теорії державного регулювання. *Адміністративне право і процес: шляхи вдосконалення законодавства і практики*: матеріали наук.-практ. конф. (м. Київ, 22 груд. 2006 р.). К. : Київ. нац. ун-т внутр. справ, 2006. 360 с.
67. Бондаренко В. А. Система та структура державного управління. *Аналітично-порівняльне правознавство* : електронне наукове видання. 2023. № 7. С. 250–255. DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.03.45>

68. Державна політика: аналіз та механізми її впровадження / В. Є. Романов, О. М. Рудік, Т. М. Брус. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2003. 72 с.
69. Державне управління : підручник / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна ; за ред. А. Ф. Мельник. К. : Знання, 2009. 582 с.
70. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади : навч. посібник / Н. Р. Нижник, С. Д. Дубенко, В. І. Мельниченко та ін. ; за ред. Н. Р. Нижник ; Укр. акад. держ. управління при Президентові України. К. : Вид-во УАДУ, 2002. 164 с.
71. Державне управління: основи теорії, історія і практика : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Іжа та ін. ; ред. Надолішнього П. І., Бакуменка В. Д. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009.
72. Державне управління: теорія і практика / В. Б. Авер'янов, В. В. Цветков, В. М. Шаповал та ін. ; за ред. В. Б. Авер'янова. К. : Юрінком Інтер, 1998. 432 с.
73. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. колегія : В. М. Князєв (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) та ін. 2011. 748 с.
74. Журба О. М., Гопанчук Н. В., Гладка К. С. Штучний інтелект: рушій цифрової трансформації економіки. *Сучасні наукові погляди на реформування економічної системи: теорії та пропозиції*: матеріали наук.-практ. конф. 2024. URL : <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/view/269/8073/18200-1> DOI:10.36059/978-966-397-366-1-5
75. Історія держави і права зарубіжних країн: підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. О. М. Бандурки ; Бандурка О. М., Швець Д. В., Бурдін М. Ю., Головка О. М., та ін. ; вступ. слово О. М. Бандурки. Харків : Майдан, 2020. 618 с.

76. Київська школа економіки : офіц. вебсторінка.
URL : <https://university.kse.ua/>
77. Козак І. П. Держава як суб'єкт реалізації інституційних змін у сфері публічного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2020. Т. 31 (70). № 3. С. 11–17.
DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.3/03>
78. Ляшенко Т. М. Реформа державного управління в Україні: досвід децентралізації. *Регіональні студії*. 2024. № 38. С. 100–105.
URL : <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/97bbd73d-ba02-4122-bdda-0e27f711a874/content> DOI <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2024.38.16>
79. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб. 3-тє вид. переробл. та допов. К. : Атіка, 2009. 608 с.
80. Міністерство цифрової трансформації України : офіц. вебсторінка.
URL : <https://thedigital.gov.ua/>.
81. Національний інститут стратегічних досліджень : офіц. вебсторінка.
URL : <https://niss.gov.ua/>
82. Пархоменко-Куцевіл О. І. Міжнародний досвід впровадження цифровізації в систему публічної служби: досвід для України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. С. 92–98. URL : <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/spec/15.pdf>
83. План відновлення України. *Візія відновлення України: «Сильна європейська країна – магніт для іноземних інвестицій»*.
URL : <https://recovery.gov.ua/>
84. Почепцов Г. Нові комунікативні можливості у сфері державного управління. 2012. URL : <http://osvita.mediasapiens.ua/material/8049>
85. Рачинський А. Стратегічне управління в контексті сучасних західноєвропейських підходів. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2009. № 3. С. 12–20. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2009_3_4

86. Сурмін Ю. Термінологічна система державного управління: сутність і перспективи становлення. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2008. № 4. С. 5–14.
87. Теорія держави і права: навч. посіб. / А. М. Колодій, В. В. Копейчиков, С. Л. Лисенков та ін.; За заг. ред. С. Л. Лисенкова, В. В. Копейчикова. К. : Юрінком Інтер, 2002. 368 с.
88. Тренінговий центр Кіберцентру UA30. *Державний центр кіберзахисту Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України* : офіц. вебсторінка. URL : <https://scpc.gov.ua/uk>
89. Федоров М. Цифровізація забезпечить зростання української економіки на 10–12 % на рік. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/mihajlo-fedorovcifrovizaciya-zabezpechit-zrostannya-ukrayinskoyi-ekonomiki-na-10-12-narik#:~:text=%C2%AB%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%>.
90. Фрідман М. Капіталізм і свобода / Пер. Н. Рогачевська. К.: Вид-во Наш Формат, 2017. 216 с.
91. Центр Разумкова : офіц. вебсторінка. URL : <https://razumkov.org.ua/>
92. Шаповал В. М. Сучасний конституціоналізм: монографія. К. : Юридична фірма «Салком», 2005. 80 с.
93. Шевчук А. МВФ дав прогноз щодо населення України до 2030 року. 15 жовтня 2025. *Korrespondent.net*. URL : <https://ua.korrespondent.net/ukraine/4824019-mvf-dav-prohnoz-schodo-naselennia-ukrainy-do-2030-roku>
94. Шемшученко Ю. С. Правова держава. *Юридична енциклопедія*. 1995. Вип. 6. С. 321–323.
95. Archon Fung Putting the Public Back into Governance: The Challenges of Citizen Participation and Its Future. *Public Administration Review*. February 2015. Volume 75. Issue 4. Pp. 513–522. URL : <https://doi.org/10.1111/puar.12361>

96. Building Resilient States: A Framework for Agencies. Smart Growth America. URL : <https://www.smartgrowthamerica.org/knowledge-hub/resources/building-resilient-states-a-framework-for-agencies/>
97. CERT-UA. Computer Emergency Response Team of Ukraine. <https://cert.gov.ua/>
98. Civil Society Engagement in PSIA Processes: A Review. The United Nations Development Programme. December 8, 2015. URL : <https://www.undp.org/publications/civil-society-engagement-psia-processes-review>
99. Civil Society Policy Forum Annual Meetings 2022. *World Bank Group*. October 11–14, 2022. Washington DC. URL : <https://www.worldbank.org/en/events/2022/06/16/civil-society-policy-forum-annual-meetings-2022>
100. Dahl R. A. (2006). *On political equality*. Yale University Press. URL : <https://psycnet.apa.org/record/2006-23290-000>
101. Diamond L. *Developing democracy: Toward consolidation*. Baltimore : Johns Hopkins University Press, 1999. URL : <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=741629>
102. *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government* / Patrick Dunleavy, Helen Margetts, Simon Bastow, Jane Tinkler. OUP Catalogue. Oxford University Press, & Oxford UP USA, 2006. URL : <https://ictlogy.net/bibliography/reports/projects.php?idp=1020>
103. Gartner is the world authority on AI. URL : <https://www.gartner.com/en>
104. Hood C. *A public management for all seasons?* First published: March 1991. URL : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x> <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
105. Johnston J. Review of *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*, by R. A. W. Rhodes. *Administrative Theory & Praxis*, (1998). № 20(3). P. 394–396. URL : <http://www.jstor.org/stable/25611298>

106. Keynes J. M. The General Theory of Employment, Interest, and Money. February 1936.
URL : https://www.files.ethz.ch/isn/125515/1366_keynestheoryofemployment.pdf
107. Multi-level governance. *Eurocities*.
URL : https://eurocities.eu/focusarea/multi-level-governance/?gad_source=1&gad_campaignid=22629353489&gbraid=0AAAAApQ8GpSUQZtD0npOEFmvuF8AkWbrX&gclid=Cj0KCQiAo4TKBhDRARIsAGW29belgnWkbalKV73By2RSQXaF5sbgrTTkcZQl_vlMJEiWglpIRuhpKJIaAuVbEALw_wcB
108. OECD Digital Government Studies.
https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-government-studies_24131962.html
109. OECD Public Governance Reviews.
URL : https://www.oecd.org/en/publications/oecd-public-governance-reviews_22190414.html
110. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector. Reading, MA : Addison-Wesley. URL : <http://cms.mildredwarner.org/summaries/osborne1992>.
111. Philippe C. Schmitter Still the Century of Corporatism? *The Review of Politics*. Vol. 36. No. 1. The New Corporatism: Social and Political Structures in the Iberian World. Jan., 1974. Pp. 85–131. *Cambridge University Press for the University of Notre Dame du lac on behalf of Review of Politics*.
URL : <http://www.jstor.org/stable/1406080>.
112. Rhodes R. A. W. Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability. *Administrative Theory & Praxis*. Sep., 1998. Vol. 20. No. 3. Pp. 394–396. URL : <https://www.jstor.org/stable/25611298>
113. Weber M. Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology. Berkeley, CA: University of California Press, 1978. 1469 p.