

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Юридичний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра публічного управління та адміністрування

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущено до захисту»

В.о. завідувача кафедри публічного
управління та адміністрування,

д. держ. упр., професор

Володимир ЄМЕЛЬЯНОВ

“ ” 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: **ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ: ПОНЯТТЯ,
ФОРМИ, ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ**

Керівник: Доктор наук з державного
управління, професор
Антонова Людмила Володимирівна
(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент: Кандидат наук з державного
управління, доцент
Штирбов Олександр Миколайович
(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконав: студентка VI курсу групи 636 МЗ
Матвійчук Олена Іванівна
(П.І.Б.)

Спеціальності: 281 «Публічне управління та
адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

ОПП: «Державна служба»

Миколаїв – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У КОНТЕКСТІ СУСПІЛЬНИХ І СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	9
1.1. Еволюція державно-управлінської діяльності: від античних уявлень про владу до моделей інформаційного суспільства	9
1.2. Сутність та особливості державно -управлінської діяльності	14
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ДЕРЖАВНО- УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ	23
2.1. Форми і методи реалізації державно-управлінської діяльності та їх значення у забезпеченні виконання повноважень держави	23
2.2. Інституційна структура органів державної влади та їх управлінські функції	32
2.3. Аналіз застосування форм і методів управлінської діяльності в сучасній практиці державного управління	40
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНО- УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА	52
3.1. Напрями трансформації державно -управлінської діяльності в умовах інформаційного суспільства: партисипація, транспарентність та «Відкритий уряд»	52
3.2. Зарубіжний досвід та шляхи удосконалення інформаційно-технологічного супроводу державно -управлінської діяльності	61
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах стрімких суспільних, економічних та технологічних трансформацій державно-управлінська діяльність стикається з необхідністю глибокого оновлення як змісту, так і механізмів реалізації публічної влади. Розвиток інформаційного суспільства, впровадження цифрових технологій, зростання ролі громадської участі, підвищення вимог до прозорості та підзвітності держави суттєво змінюють підходи до організації управлінських процесів. У цих умовах традиційні моделі публічного управління вже не забезпечують належної ефективності, що актуалізує потребу в перегляді існуючих форм, методів і інституційної архітектури державної влади.

Україна, проходячи шлях глибоких реформ у сфері державного управління, публічної служби, децентралізації та цифрової трансформації, особливо гостро відчуває потребу в модернізації управлінських підходів. Повномасштабна війна, загрози національній безпеці, міграційні процеси, необхідність оперативного прийняття рішень і забезпечення стійкості державних інститутів створюють новий контекст для функціонування системи влади. Саме тому важливого значення набуває аналіз форм і методів державно-управлінської діяльності, їх здатності забезпечувати результативність політики, інституційну координацію та ефективну взаємодію між рівнями управління.

Додаткової актуальності набуває дослідження інституційної структури органів державної влади, їхніх функцій, взаємодії та управлінської спроможності. У сучасних умовах особливо важливим є розуміння того, як Президент України, Кабінет Міністрів, міністерства, центральні органи виконавчої влади та місцеві державні адміністрації адаптуються до викликів часу, як змінюється їхня роль у забезпеченні стабільності та розвитку країни.

Не менш значущими є питання практичного застосування форм і методів управлінської діяльності, оскільки від якості управлінських рішень, організаційних та координаційних механізмів, рівня цифровізації управління

залежить здатність держави забезпечувати публічні послуги, правопорядок, обороноздатність та ефективну комунікацію з громадянами. Дослідження сучасних управлінських практик дозволяє оцінити, наскільки вони відповідають вимогам кризового та посткризового розвитку, а також європейським стандартам належного врядування.

В умовах формування інформаційного суспільства особливо зростає значення цифрових інструментів державного управління, зокрема електронного урядування, відкритих даних, онлайн-сервісів, платформ участі та інноваційних рішень на основі штучного інтелекту. Саме ці механізми забезпечують нову якість взаємодії між державою та громадянами, сприяють підвищенню довіри, мінімізації корупційних ризиків і забезпеченню прозорості публічного сектора. Водночас імплементація європейських підходів, відображених у політиці відкритого уряду, стандартах партисипації та цифрових регламентах ЄС, стає ключовою передумовою успішної євроінтеграції України.

Таким чином, актуальність даного дослідження зумовлена необхідністю комплексного осмислення державного управління в умовах нових викликів, аналізу його сучасного стану, виявлення проблем та розроблення напрямів удосконалення, орієнтованих на європейські стандарти, інформаційно-технологічний прогрес і потреби українського суспільства. Вивчення форм, методів, інституційної структури та механізмів цифрової трансформації державного управління дозволяє сформувати науково обґрунтовану модель модернізації публічної влади, що є необхідною для ефективного розвитку держави та підвищення її управлінської спроможності

Метою дослідження є комплексний аналіз теоретичних, інституційних та практичних засад державно-управлінської діяльності в Україні, а також визначення напрямів удосконалення державного управління з урахуванням європейських підходів, цифровізації та нових викликів розвитку.

Для досягнення мети було визначено наступні **завдання**:

- розкрити концептуальні засади державно-управлінської діяльності, а також визначити сутність, структуру та ключові особливості сучасної державно-управлінської діяльності,

- проаналізувати форми і методи здійснення державно-управлінської діяльності, а також оцінити їх роль у забезпеченні виконання повноважень держави ;

- дослідити інституційну структуру органів державної влади України, розкрити їх управлінські функції та логіку взаємодії в умовах реформ, децентралізації, війни та євроінтеграції;

- обґрунтувати напрями трансформації державно-управлінської діяльності в інформаційному суспільстві;

- окреслити напрями імплементації зарубіжного досвіду з метою удосконалення інформаційно-технологічного забезпечення державно-управлінської діяльності, з акцентом на регулювання цифрових сервісів та застосування штучного інтелекту.

Об'єктом дослідження є державно-управлінська діяльність як цілісна система реалізації публічної влади в Україні..

Предметом дослідження є форми та методи державно-управлінської діяльності та їх роль у підвищенні інституційної спроможності та ефективності органів державної влади.

Методи дослідження. Для реалізації поставленої мети в ході дослідження застосовувалися як загальнонаукові, так і спеціальні наукові методи. Зокрема, системно-аналітичний метод використовувався для комплексного вивчення законодавчих актів і нормативних документів, що визначають зміст, форми та механізми регулювання державно-управлінської діяльності. Його застосування дозволило розкрити структурні елементи державного управління та виявити взаємозв'язки між ними.

Метод систематизації дав змогу впорядкувати та узагальнити законодавчу базу, адміністративні процедури, наукові концепції та підходи до класифікації

форм і методів державно-управлінської діяльності, забезпечивши цілісне бачення досліджуваної проблематики.

Методи аналізу та синтезу були застосовані для визначення категоріального апарату дослідження, уточнення змісту базових понять -«державно-управлінська діяльність», «форма управління», «метод управління», «правове регулювання». У поєднанні ці методи дали можливість поглиблено дослідити внутрішню логіку та структуру державно-управлінських процесів.

Методи абстрагування та моделювання використовувалися для виокремлення ключових напрямів удосконалення форм і методів управління, а також для побудови узагальненої моделі правового регулювання державно-управлінської діяльності в умовах сучасних трансформацій.

Серед спеціальних (конкретно-наукових) методів важливе місце посів історичний метод, який дозволив простежити еволюцію державно-управлінської діяльності від традиційних адміністративних підходів до сучасних моделей public governance, а також виявити зміни у формах, методах і правових механізмах їх застосування в Україні та інших країнах.

Крім того, застосовувався порівняльно-правовий метод, що забезпечив можливість зіставити вітчизняні підходи до правового регулювання державно-управлінської діяльності з міжнародними та європейськими стандартами, включно з практиками країн ЄС та рекомендаціями програми SIGMA.

Метод інституційного аналізу сприяв дослідженню функціонування органів державної влади як суб'єктів державно-управлінської діяльності та визначенню особливостей розподілу повноважень у сучасній системі публічного управління.

Застосування зазначених методів у комплексі забезпечило всебічність, глибину та об'єктивність дослідження, дозволивши розкрити теоретичні засади, правову природу, практичні особливості та можливі напрями удосконалення державно-управлінської діяльності в Україні.

Наукова новизна одержаних результатів обумовлена тим, що дане дослідження є спробою обґрунтувати напрями трансформації державно-управлінської діяльності в інформаційному суспільстві з метою підвищення ефективності реалізації владних повноважень та забезпечення результативності публічного управління в умовах динамічних соціально-технологічних змін.

Основні положення дослідження, що визначають наукову новизну одержаних результатів, полягають в наступному:

- запропоновано концептуальну модель трансформації державно-управлінської діяльності, що ґрунтується на інтеграції трьох взаємопов'язаних компонентів - партисипації, транспарентності та «Відкритого уряду». У межах цієї моделі партисипативні практики визначають логіку демократизації управлінського процесу; транспарентність виступає умовою довіри та підзвітності; модель «Відкритого уряду» забезпечує інституційне, організаційне та технологічне оформлення зазначених процесів. Їх синергія створює інноваційну парадигму державного управління, що відповідає вимогам інформаційного суспільства, сприяє підвищенню результативності публічного управління та формуванню стійкої взаємодії між державою і суспільством;

- сформовано науково обґрунтовані рекомендації щодо імплементації європейського досвіду в Україні, які враховують воєнний контекст, потребу в безперервності державних функцій, відновленні інфраструктури та виконанні євроінтеграційних зобов'язань. Доведено, що інформаційно-технологічний супровід державно-управлінської діяльності є стратегічним чинником стійкості України та її спроможності ефективно управляти в умовах ризиків і турбулентності.

Практичне значення одержаних результатів. Положення і висновки роботи можуть бути використані для подальшого науково-теоретичного дослідження організації державно-управлінської діяльності в Україні. Отримані результати також можуть стати основою для розробки методичних рекомендацій щодо впровадження сучасних управлінських практик, оптимізації процесів

прийняття рішень, підвищення рівня координації та посилення правової визначеності у роботі органів виконавчої влади.

Особистий внесок магістранта. Магістерська робота є самостійним завершеним дослідженням. Наукові положення, розробки, результати, висновки і рекомендації отримані автором самостійно.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки дослідження апробовано у формі доповіді на XXVIII Всеукраїнській щорічній науково-методичній конференції «Могилянські читання – 2025: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти (м. Миколаїв, листопад 2025 р.) на тему: «Електронне голосування в країнах Латинської Америки».

Структура роботи зумовлена її метою та завданнями і складається зі вступу, трьох розділів, що мають восьми підрозділів, висновків та списку використаних джерел (117 найменування). Загальний обсяг роботи становить – 92 сторінки, з яких 78 – основного тексту.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНО- УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У КОНТЕКСТІ СУСПІЛЬНИХ І СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

1.1. Еволюція державно-управлінської діяльності: від античних уявлень про владу до моделей інформаційного суспільства

Протягом усіх історичних етапів державне управління залишалося фундаментальним чинником упорядкування суспільного життя, забезпечення стабільності та створення умов для гармонійного розвитку особистості й громади. У сучасних умовах глобалізації, технологічного прориву та внутрішніх викликів, від держави очікується оперативність, гнучкість та висока якість управлінських рішень, що враховують суспільні потреби. Спроможність органів публічної влади ефективно реагувати на зміни дедалі більше визначає сталий розвиток, інституційну стійкість і дотримання прав людини. У процесі модернізації державного управління та прагнення до європейських стандартів особливе значення мають ефективні управлінські моделі, правові засоби й оптимальні механізми. Водночас активне залучення громадянського суспільства до процесів управління відкриває нові горизонти прозорості та підзвітності влади. У такому контексті актуалізується вивчення теоретичних та правових основ державного управління для побудови новітньої моделі взаємодії між державою та громадянами [4].

Історія переконливо демонструє, що держава та її управлінські інститути є необхідною умовою збереження цілісності, суверенітету, безпеки, соціального порядку та реалізації прав людини. У сучасному світі саме публічне управління виступає головним інструментом вирішення суспільних проблем. Лише завдяки ефективній системі управління можна досягти покращення соціально-економічних процесів - взаємодії між інститутами влади та суспільством у сфері

виробництва, розподілу і споживання матеріальних та духовних благ, що сприяють зростанню якості життя населення [10].

У цьому контексті реформування адміністративної системи набуває особливої ваги. Реалізація глибокої адміністративної реформи передбачає поетапне впровадження демократичних підходів до управління соціально-економічними відносинами, що об'єктивно зумовлює необхідність координації через механізми участі (партисипації) - активного залучення інститутів громадянського суспільства до державного управління. Ідеї участі громадян в управлінні соціальними процесами обговорювались протягом усієї історії економічної та політичної думки [41;46;47;79] (див. Додаток А).

Варто зазначити, що витоки таких підходів простежуються ще у філософських системах античності. Перші роздуми про управління в контексті державного устрою на основі залучення громади були висловлені античними мислителями. У творі «Пелопоннеська війна» Фукідіда наводиться промова Перикла, що стала символом захисту демократичних засад управління [60].

Погляди Платона, одного з найвпливовіших мислителів, свідчать про спробу концептуалізувати різні моделі державного устрою. Платон, аналізуючи типи державного устрою залежно від моральних якостей населення, виділяв п'ять форм правління: найкращою вважав царську (аристократію), а інші (тимократію, олігархію, демократію та тиранію) - як ті, що поступово деградують у міру зростання пороків. На його думку, лише обрані - вартові - мають право на політичну владу. У «Політикумі» Платон удосконалює класифікацію, поділяючи режими на правильні та хибні з точки зору інтересів усіх соціальних груп. Демократія, за його логікою, серед правильних - найгірша, а серед хибних - найкраща [90].

Ідеї Платона стали підґрунтям для подальших теоретичних узагальнень Арістотеля. Арістотель розвинув цю класифікацію, вказуючи, що правильні форми правління орієнтовані на загальне благо, тоді як хибні - на приватні інтереси правлячої групи. Ідеальна держава передбачає самоуправління

громадян, які повинні мати відповідні моральні та інтелектуальні якості. Таке суспільство потребує якісної системи освіти та активної участі всіх громадян в управлінні [89].

Арістотель також пропонує концептуальне бачення демократичного устрою, у якому громадяни здійснюють владу безпосередньо. Він вважав, що в демократичному полісі посадовці повинні обиратися з усього складу громадян, а народне зібрання має вирішальне слово у справах держави. Оптимальний розмір поліса - до 20 тисяч громадян, щоб усі мали змогу безпосередньо брати участь в обговоренні [91].

Аналізуючи практичну реалізацію цих ідей, варто звернути увагу на Афіни. Афінська демократія орієнтувалася на активність і компетентність громадян. Агора виконувала функції політичного, економічного та інтелектуального центру. Народне зібрання, до якого допускалися всі чоловіки-громадяни з 20 років, скликалося регулярно, і для певних рішень (наприклад, остракізм) був потрібен кворум у 6 тисяч осіб [93].

Значущим є також приклад Стародавнього Риму. У Римі влада формально належала і сенату, і народним зібранням. Законодавство здійснювалося безпосередньо громадянами, а не їх представниками. У міру розширення римської держави виникає необхідність у представницькому управлінні, що започаткувало концепцію представницької демократії [92].

Згодом ідеї участі громадян у владних процесах трансформуються. Епоха Відродження сприяла новому етапу розвитку ідей про взаємодію влади й суспільства. Макіавеллі в «Правителі» та «Міркуваннях» описував державу як форму організації влади, що ґрунтується на страху чи повазі з боку підданих. Він виділяв республіки, монархії та тиранії, віддаючи перевагу змішаній формі [89].

Надалі ідеї демократії отримали нове обґрунтування в теоріях суспільного договору. У XVII ст. Гоббс і Локк обґрунтовують рівноправність громадян. Гоббс вважав демократію менш ефективною, ніж монархію, через небезпеку популізму.

Юм радив збільшити масштаб політичних одиниць для запобігання фракційності [89].

Радикальніші підходи до демократії сформував Жан-Жак Руссо. Руссо заперечував представницьку демократію, стверджуючи, що загальна воля не може бути делегована. Він відстоював пряму демократію, в якій народ сам формує закони. Ідеї Руссо надихнули створення механізмів референдуму, відкликання депутатів тощо. Його теорії вплинули на формування соціалістичної концепції демократії, в якій народна воля реалізується через авангард - політичну партію [92].

Іншим впливовим теоретиком демократії був Томас Джефферсон. Томас Джефферсон, розвиваючи ідеї Руссо, підтримував ідеал республіки, де уряд підзвітний народові. Він наполягав на розширенні участі громадян у державному управлінні, контролі за органами влади та перевазі волі виборців [93].

У XIX столітті демократична думка набула нового змісту завдяки працям Джона Стюарта Мілля. Джон Стюарт Мілля наголошував, що демократія сприяє кращому прийняттю рішень, підвищує моральну свідомість суспільства, підтримує справедливість і гідність. Він виступав за виборче право для всіх, окрім неграмотних, та посилення ролі місцевого самоврядування [92].

Раціоналізацію державного управління обґрунтовував Макс Вебер. Макс Вебер у своїх працях визначав державу як інститут, що володіє монополією на легітимне насильство. Він підкреслював важливість раціональної бюрократії та контрольної функції парламенту в системі представницького правління [93].

Заслуговує на увагу й підхід Джона Дьюї. Джон Дьюї вважав демократію найкращою формою управління, що забезпечує права для самореалізації особистості. Він акцентував на динамічності правління, ролі освіти та участі громадян в управлінні навіть на рівні підприємств [92].

У XX столітті ідеї участі набули нового звучання. Юрген Габермас розвинув модель деліберативної демократії, де головна роль відводиться

комунікації між громадянами та владою. Він вважав, що розвинене громадянське суспільство полегшує цей діалог [93].

Модель Руссо вплинула на концепцію «суспільства участі», популярну серед «нових лівих» у 1960–1970-х роках. У такому суспільстві кожен громадянин має змогу брати участь в ухваленні рішень, що стосуються його життя. Проте ця теорія піддавалася критиці за потенційну небезпеку диктатури від імені «загальної волі» [90].

В інформаційну епоху демократія участі отримала нові інструменти. Й. Масуда у праці «Інформаційне суспільство як постіндустріальне суспільство» стверджував, що майбутнє за демократією участі, де громадяни безпосередньо впливають на управлінські рішення [90].

Розвиток цієї ідеї продовжили сучасні дослідники. Концепцію партисипативної демократії активно розвивали Д. Пейтман, Б. Барбер та інші, підкреслюючи необхідність участі громадян не лише в політиці, а й у соціальних, економічних та виробничих процесах. За цією теорією, самоврядні громадяни повинні мати доступ до інформації та активно брати участь у суспільному житті [89].

Б. Барбер критично оцінював сучасну представницьку демократію, називаючи її «тендітною». Він вважав, що справжнє громадське управління можливе лише за умови освіченості та моральної підготовки громадян [89].

Ідея рівності в контексті участі залишається ключовою. У такій моделі добробут досягається не просто рівними можливостями участі, а реальним залученням кожного до прийняття щоденних рішень. Ідеальне партисипативне суспільство базується на безпосередньому управлінні громадянами без посередників [89].

До цього додаються сучасні концептуальні підходи. Ш. Ейзенштадт виокремлював два підходи до демократії участі: республіканський (акцент на обов'язковій участі в управлінні) та комунітарний (розширення участі на інші сфери - економіку, соціальну інфраструктуру тощо) [93].

На завершення, слід згадати і технологічний чинник. Деніел Белл вбачав ключ до постіндустріального розвитку у формуванні інформаційного суспільства, де нові технології трансформують уявлення про простір, час і політичну участь [92].

Сучасні комунікаційні засоби та технологічні досягнення відкривають шлях до реалізації прямої демократії. Дж. Нейсбіт говорив про «смерть представницької демократії» і перехід до партисипативної. Дж. Барлоу розглядав електронні технології як основу нової демократичної революції [92].

Отже, можна зробити висновок, що еволюція державного управління відображає рівень розвитку суспільства, його культурні цінності та економічну зрілість. Від античної безпосередньої участі до сучасних форм представницької демократії й цифрового управління - весь шлях свідчить про прагнення до поєднання влади, свободи, участі та відповідальності. Філософські концепції видатних мислителів сформували базу для розуміння сучасного публічного управління як складного механізму, що має слугувати суспільному добру на засадах раціональності та легітимності.

У добу інформаційних технологій цифровізація, відкритість і партисипативність визначають нову якість державно-управлінських процесів. Демократія участі на сучасному етапі, спираючись на ідеї минулого, відкриває нові горизонти взаємодії громадянина з державою, відповідаючи на виклики XXI століття.

1.2. Сутність та особливості державно -управлінської діяльності.

У сучасних умовах системної трансформації публічної влади, оновлення державних інституцій та розширення демократичних механізмів особливого значення набуває уточнення базових категорій теорії управління. Розвиток держави та якість її взаємодії з суспільством значною мірою залежать від того, наскільки чітко окреслені сутність, зміст і структура управлінських процесів, що

здійснюються органами влади. Саме тому понятійний апарат державного управління повинен бути концептуально виваженим, науково обґрунтованим і узгодженим з сучасними теоретичними підходами, міжнародними стандартами та практикою функціонування публічного сектору. В умовах європейської інтеграції України це питання набуває додаткової актуальності, адже розбудова ефективної державності передбачає опанування нових управлінських парадигм та переосмислення традиційних підходів до розуміння ролі та функцій держави [53].

У цьому контексті категорія «державно-управлінська діяльність» потребує системного переосмислення, оскільки вона виступає ключовим концептом, що пов'язує політичні, адміністративні, правові та соціально-економічні аспекти діяльності держави. Її значущість полягає в тому, що саме через управлінські механізми реалізується публічна влада, забезпечується стабільність суспільного розвитку, формуються орієнтири державної політики та гарантується виконання суспільно важливих функцій. Попри широку наукову увагу та значний масив досліджень, категорія «державно-управлінська діяльність» і сьогодні лишається дискусійною, що зумовлює потребу у її поглибленому концептуальному аналізі, уточненні змісту та визначенні характерних ознак. Саме ці завдання визначають логіку подальшого викладу.

Так, категоріально-понятійний апарат теорії управління передбачає чітке розмежування базових понять «державне управління», «публічне управління» і «державно-управлінська діяльність».

Категорія «державно-управлінська діяльність» посідає центральне місце у теорії державного управління, оскільки вона відображає практичний вимір реалізації публічної влади, спрямований на забезпечення цілеспрямованого впливу держави на суспільні процеси. Незважаючи на широку наукову розробку, ця категорія не має єдиного усталеного визначення, що зумовлено різноманітністю наукових підходів, специфікою правових систем і постійною динамікою соціально-політичних трансформацій. Її зміст формується на перетині адміністративно-правової, політичної, управлінської та соціально-економічної

наук, що потребує комплексного аналізу та уточнення понятійних характеристик [54].

У широкому розумінні державно-управлінська діяльність це організуючий, владно-розпорядчий та регулятивний вплив держави, який здійснюється з метою забезпечення стабільного функціонування суспільства, реалізації прав і свобод людини, створення умов для соціально-економічного розвитку. У вузькому змісті вона охоплює адміністративну діяльність органів виконавчої влади, тобто практичне виконання законів, прийняття управлінських рішень, організацію роботи органів влади та надання публічних послуг [48].

Науковий дискурс щодо змісту та природи державно-управлінської діяльності засвідчує, що вона посідає особливе місце серед інших видів соціальної активності, оскільки пов'язана з реалізацією публічної влади та виконанням державою її ключових функцій. Для чіткого окреслення її сутності необхідним є визначення базових ознак, які дозволяють відмежувати цю діяльність від управління у недержавному секторі чи від внутрішньоорганізаційної діяльності приватних суб'єктів [37]. Виокремлені вченими характеристики формують концептуальну основу, що дає змогу осмислити державно-управлінську діяльність як складний, багатовимірний і системний процес, спрямований на забезпечення результативного функціонування державного механізму .

Першою з таких ознак є публічний характер, який визначає загальну спрямованість діяльності державних органів на задоволення суспільних потреб і досягнення загального блага. Оскільки держава є носієм публічної влади, будь-які її управлінські дії спрямовані не на індивідуальні чи корпоративні інтереси, а на узгодження й гармонізацію інтересів усього суспільства. Публічність означає надіндивідуальну природу діяльності, її відкритість, прозорість та орієнтацію на реалізацію цінностей, важливих для громадянської спільноти. У цьому полягає принципова відмінність державного управління від діяльності приватного сектору, який, зазвичай, керується логікою економічної вигоди. Таким чином,

публічність закладає фундаментальні засади соціальної легітимності управлінських рішень і визначає головну місію держави -служити суспільству [36].

Публічний характер зумовлює і другу ключову ознаку -владний, імперативний характер державно-управлінської діяльності, яка впливає з монополії держави на прийняття обов'язкових для всіх рішень. Урядові структури наділені виключними повноваженнями, що дозволяють не тільки формувати загальнообов'язкові правила поведінки, але й забезпечувати їх виконання, у разі потреби застосовуючи засоби державного примусу. Імперативність управлінських дій спирається на норми права, принципи легітимності, визначені законом компетенції органів влади та юридичну силу актів, які вони ухвалюють. Саме завдяки цьому державне управління здатне підтримувати правовий порядок, забезпечувати дотримання суспільно важливих норм і реалізовувати політики, спрямовані на стабільний розвиток держави [78].

У свою чергу, реалізація владних повноважень і виконання державних функцій потребують чіткої організації, що підводить до наступної ознаки - організаційної спрямованості державно-управлінської діяльності. Управління за своєю природою є процесом упорядкування, координації та регулювання, що охоплює широкий спектр процедур: планування, розподіл ресурсів, постановку завдань, контроль за їх виконанням, прийняття рішень і забезпечення їх реалізації. Організаційна спрямованість включає налагодження взаємодії між різними суб'єктами державної влади, формування структури адміністративного апарату, визначення процедурних правил і механізмів виконання управлінських функцій [88]. Таким чином, ця ознака забезпечує системність і впорядкованість діяльності держави, перетворюючи її на послідовний і логічно вибудований процес.

Логіка організаційності державно-управлінської діяльності нерозривно пов'язана з її нормативно-правовою визначеністю, яка визначає межі, процедури та зміст управлінських дій. Діяльність державних органів суворо

регламентується Конституцією, законами та іншими нормативними актами, що забезпечують законність, передбачуваність і підконтрольність державного впливу. Нормативно-правова визначеність виключає можливість свавільного здійснення управлінських функцій, оскільки кожне рішення має спиратися на встановлені правові норми та відповідати компетенційним повноваженням органу влади. Завдяки цьому забезпечується не тільки внутрішня дисципліна державного апарату, а й гарантії для громадян, які можуть передбачити наслідки діянь влади і захистити свої права у випадку їх порушення [85].

Зрештою всі попередні ознаки формують підґрунтя для усвідомлення останньої - системності державно-управлінської діяльності. Системність означає, що управління здійснюється не ізольовано, а в межах цілісної структури, яка поєднує органи влади, їх повноваження, функції, методи, форми, процедури та механізми реалізації державної політики. Взаємозалежність елементів державного апарату дозволяє забезпечити комплексність прийняття рішень, спадковість управлінських дій, узгодженість між різними рівнями влади та сталість управлінського впливу на суспільні процеси [62]. Системний характер діяльності надає державному управлінню ознак впорядкованості, раціональності та спрямованості на стратегічні цілі, що є критично важливим у сучасних умовах динамічних економічних і соціальних змін.

Підсумовуючи вищенаведене, акцентуємо, що державно-управлінська діяльність -це не хаотичний набір дій, а цілісний, інституційно закріплений та правовим чином організований процес, спрямований на формування та реалізацію державної політики.

Таким чином, розширене розкриття ключових характеристик державно-управлінської діяльності дає змогу осмислити її як особливий вид публічної діяльності, що поєднує владні засади, нормативну регламентацію, організаційну логіку та системну цілісність, формуючи комплексний механізм реалізації державної влади.

Отже, державно-управлінська діяльність постає як цілісний та нормативно впорядкований процес, що забезпечує практичну реалізацію державної політики і відображає специфічну природу публічної влади. Такий підхід природно підводить до необхідності розмежувати базові управлінські категорії, адже державно-управлінська діяльність не існує у відриві від ширших концепцій державного та публічного управління, а навпаки - є їх складовою та конкретизованою формою прояву.

Так, державне управління традиційно розуміється як діяльність органів державної влади, спрямована на виконання законодавства та реалізацію державної політики.

Термін «публічне управління» (public management, public governance) увійшов до обороту понад 140 років тому, проте на сьогоднішній момент він не має єдиного однозначного трактування. Слово «публічний» в українській мові найчастіше розуміється як «загальний, громадський, відкритий», в деяких західних мовах означає і «громадський», «державний» [26].

Як окремий науковий і освітній напрям публічне управління уперше було досліджене В. Вільсоном, який виділяв три основні принципи публічного управління [30] :

- розділення політичних і адміністративних питань;
- порівняльний аналіз політичних і бізнес-організацій;
- підвищення ефективності державної служби шляхом впровадження практик ділового адміністрування в роботу державних органів.

У найзагальнішому сенсі (відповідно до класичного розуміння) публічне управління є управлінням суспільства, здійснюване органами влади разом з суспільством для досягнення загальних (погоджених) інтересів. Порівняльний аналіз визначень публічного управління, представлених в роботах сучасних учених наведено у додатку Б.

Відповідно, поняття публічного управління є ширшим і охоплює взаємодію:

- державних органів,
- органів місцевого самоврядування,
- інститутів громадянського суспільства,
- бізнес-структур,
- громадян як суб'єктів управлінського процесу.

На цьому тлі державно-управлінська діяльність є складовою державного управління і водночас частиною публічного управління, оскільки вона визначає конкретний механізм реалізації владних повноважень держави у формі управлінських дій, рішень, процедур та операцій [24].

Таким чином, державно-управлінська діяльність -це практичний зміст державної управлінської функції, тоді як державне управління -це система, що її породжує, а публічне управління -ширший соціальний контекст її реалізації. Категорія «державно-управлінська діяльність» має складну і багатогранну природу, що відображає як нормативні засади функціонування держави, так і реальні соціальні процеси, які постійно змінюються під впливом внутрішніх і зовнішніх викликів. Вона виступає ключовим інструментом реалізації функцій публічної влади, формування та втілення державної політики, забезпечуючи керованість суспільства та створення умов для його сталого розвитку. У сучасних умовах її концептуалізація потребує врахування не лише традиційних теоретичних підходів, але й нових тенденцій демократизації, цифровізації, відкритості та партисипативності, які визначають напрям оновлення системи публічного управління.

Особливої ваги ця категорія набуває в період інтенсивних і прискорених реформ, що зумовлені як стратегічним курсом України на європейську інтеграцію, так і прагненням підвищити ефективність державного апарату. Висока динаміка реформування потребує від управлінської системи здатності швидко адаптуватися, оперативно реагувати на суспільні потреби та запроваджувати інноваційні управлінські моделі. У таких умовах державно-

управлінська діяльність стає механізмом забезпечення інституційної стійкості та безперервності державних процесів [12].

Додатковим чинником, що кардинально вплинув на зміст і форми державно-управлінської діяльності, є воєнний стан, який обумовив потребу в перегляді управлінських підходів, посиленні координаційних і мобілізаційних функцій держави, зміцненні вертикалі управління та підвищенні відповідальності суб'єктів влади. Сучасні безпекові виклики продемонстрували, що ефективність державного управління в умовах війни визначається здатністю швидко приймати рішення, забезпечувати консолідацію ресурсів, зберігати стабільність критичних функцій та підтримувати життєдіяльність суспільства. Саме тому категорія державно-управлінської діяльності сьогодні охоплює не лише регулятивні та сервісні функції, але й кризове, стратегічне та оборонне управління.

Водночас післявоєнне відновлення та модернізація держави вимагають глибокої трансформації управлінської системи, орієнтованої на інституційне оновлення, підвищення прозорості, цифрову інтеграцію процесів, розвиток людського потенціалу та зміцнення партнерства між владою й суспільством. Ці тенденції вказують на необхідність подальшого розвитку теоретичних підходів до розуміння державно-управлінської діяльності, її структури, принципів, методів і механізмів. Формування сучасної моделі управління, здатної діяти в умовах невизначеності й високих ризиків, є невіддільною частиною української державності на етапі реформ і відбудови.

На основі викладеного у першому розділі матеріалу, автор приходить до наступних висновків:

По -перше, еволюція державно-управлінської діяльності є не лише відображенням історичних змін, а й постійним пошуком балансу між владними повноваженнями та участю громадян, між традиційними моделями організації влади та новими, більш гнучкими, інклюзивними й технологічними формами взаємодії. Саме ці історичні трансформації створили підґрунтя для сучасного

розуміння управління як цілісного, нормативно врегульованого і водночас відкритого процесу, що спирається на партнерство держави та суспільства. Подальший аналіз категорії «державно-управлінська діяльність» потребує врахування цієї історичної логіки, оскільки саме вона пояснює особливості сучасних управлінських моделей та визначає вектор їхнього розвитку в умовах демократизації, цифровізації та зростання ролі громадянської участі.

По-друге, державно-управлінська діяльність постає як цілісний, функціонально орієнтований та правовим чином упорядкований процес реалізації публічної влади, який забезпечує стратегічну та оперативну здатність держави впливати на суспільні процеси. Її сутність розкривається через поєднання публічності, владно-імперативного характеру, організаційної впорядкованості, нормативно-правової регламентації та системності, які формують внутрішню логіку функціонування державного механізму.

Державно-управлінська діяльність водночас є і складовою державного управління, і конкретним проявом публічного управління, адже саме через неї реалізуються владні повноваження, виробляються та виконуються управлінські рішення, забезпечується надання публічних послуг та досягається суспільне благо. Сучасні умови -динамічність реформ, курс на європейську інтеграцію, розвиток цифрових технологій, зростання ролі громадянського суспільства, а також виклики воєнного стану -істотно розширюють зміст цієї категорії та висувають нові вимоги до механізмів її функціонування.

Тому державно-управлінська діяльність сьогодні розглядається як складний, багаторівневий і адаптивний процес, здатний забезпечувати стабільність держави в кризових ситуаціях, підтримувати її ефективність у періоди реформ та створювати умови для відновлення і розвитку в післявоєнний період. Її подальше теоретичне осмислення та практичне вдосконалення виступають необхідною передумовою формування сучасної, стійкої, відкритої та орієнтованої на громадянина системи публічного управління.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

2.1. **Форми і методи реалізації державно-управлінської діяльності та їх значення у забезпеченні виконання повноважень держави**

Форми та методи державно-управлінської діяльності є фундаментальними категоріями теорії державного управління, які визначають як способи зовнішнього прояву, так і внутрішню логіку реалізації повноважень публічної влади. Вони окреслюють, яким чином держава трансформує свої стратегічні цілі, норми права та політичні рішення у конкретні управлінські дії, процедури й результати. Через систему форм і методів проявляється реальний зміст державно-управлінської діяльності: органи влади організовують свою роботу, приймають і реалізують управлінські рішення, взаємодіють з громадянами та юридичними особами, здійснюють регулювання, контроль, нагляд, забезпечують правопорядок і надають публічні послуги. Від того, наскільки науково обґрунтованими, внутрішньо узгодженими й адаптивними є застосовувані форми та методи, безпосередньо залежить ефективність функціонування державного механізму, рівень довіри до влади та спроможність держави до модернізації й протидії кризам [22].

У найзагальнішому розумінні форма державно-управлінської діяльності - це зовнішнє вираження змісту управління, тобто конкретні способи організації дій органів влади, які набувають певних юридичних, організаційних, інформаційних чи інших ознак. Сам зміст діяльності (цілі, завдання, функції) стає видимим для суспільства саме через форми, в яких він реалізується. Форма задає процедурні рамки, структуру, послідовність та фіксацію управлінських дій, перетворюючи абстрактну волю держави на конкретні рішення, документи, процедури, дії посадових осіб. Завдяки цьому форми виконують низку важливих

функцій: впорядковують управлінські процеси, забезпечують їх прозорість, підзвітність, відтворюваність, створюють умови для контролю та оскарження. У сучасній науці державного управління найбільш поширеною є класифікація форм на правові, організаційні, інформаційні, контрольні-наглядові та консультативно-дорадчі. Кожна з названих груп має власний зміст, виконує специфічні функції й відрізняється ступенем юридичної обов'язковості, рівнем формалізації та сферою застосування, що дозволяє комплексно описати різні виміри діяльності публічної влади [21].

Провідне місце в системі форм державно-управлінської діяльності посідають правові форми, оскільки саме через них реалізуються засади верховенства права та юридичної визначеності в діяльності органів влади. До правових форм відносять видання нормативно-правових актів (підзаконних нормативних документів, постанов, регламентів), ухвалення індивідуальних адміністративних актів (рішень, розпоряджень, наказів, дозволів, приписів), укладення адміністративних договорів та угод, здійснення реєстраційних, дозвільних, ліцензійних процедур, а також застосування заходів адміністративного впливу й відповідальності. Спільною рисою цих форм є те, що вони безпосередньо пов'язані з виникненням, зміною або припиненням суб'єктивних прав та юридичних обов'язків учасників публічних відносин [1]. Правові форми відзначаються високим рівнем регламентованості: порядок підготовки та прийняття рішень, їх структура, вимоги до змісту й оформлення, процедури набрання чинності та можливості оскарження чітко визначені законодавством. Це забезпечує не лише формальну легальність, а й легітимність діяльності держави, адже будь-який акт публічної влади має відповідати принципам законності, пропорційності, обґрунтованості та здійснюватися в межах компетенції суб'єкта владних повноважень [6].

Поряд із правовими вагоме значення мають організаційні форми, які забезпечують внутрішню логіку, упорядкованість і технологічну послідовність державно-управлінських процесів. Якщо правові форми фіксують результат у

вигляді актів, рішень чи юридично значущих дій, то організаційні форми відображають підготовчі, процедурні, координаційні та забезпечувальні аспекти управління. До них належать розробка і затвердження планів, стратегій і програм розвитку; проведення нарад, колегій, оперативних зустрічей; організація робочих груп, штабів, комісій; здійснення кадрової роботи та підвищення кваліфікації персоналу; впровадження внутрішніх регламентів, стандартів якості, систем управління ризиками; координація взаємодії між структурними підрозділами та різними рівнями влади. Організаційні форми, як правило, не створюють безпосередніх юридичних наслідків для зовнішніх суб'єктів, однак без них неможливе своєчасне й ефективне прийняття та виконання правових рішень. У сучасних умовах вони тісно пов'язані з цифровізацією процедур (електронний документообіг, системи електронного управління, автоматизація процесів), що дозволяє прискорити управлінські цикли, зменшити бюрократичні бар'єри й підвищити прозорість внутрішніх процесів державного апарату [7].

З розвитком інформаційного суспільства та цифрових технологій надзвичайно зросла роль інформаційних форм державного управління. До них належить діяльність, пов'язана зі збиранням, накопиченням, обробкою, аналізом, зберіганням та поширенням інформації, яка має значення для прийняття управлінських рішень і формування державної політики. Інформаційні форми охоплюють офіційне інформування громадян про діяльність органів влади, публікацію даних у засобах масової інформації та на офіційних веб-порталах, ведення електронних реєстрів, функціонування систем моніторингу та аналітики, використання порталів відкритих даних, створення платформ електронної демократії (e-Participation, e-Consultation, e-Petition), застосування електронного документообігу і цифрових кабінетів для взаємодії з громадянами та бізнесом. У воєнних умовах та під час криз інформаційні форми набувають додаткового значення, оскільки забезпечують оперативне інформування населення про безпекову ситуацію, порядок дій, евакуаційні заходи, соціальну підтримку, а також відіграють ключову роль у протидії дезінформації та інформаційним

атакам [2]. Таким чином, інформаційні форми є не лише технічним інструментом, а й важливим елементом комунікативної взаємодії держави й суспільства, що безпосередньо впливає на рівень довіри до влади.

До окремої, але тісно пов'язаної із зазначеними групи відносять контрольні-наглядові форми, які забезпечують дотримання законності та дисципліни у діяльності органів державної влади, підзвітність суб'єктів управління, попередження правопорушень і корупційних проявів, виявлення та усунення недоліків у роботі адміністративного апарату. Контроль у державному управлінні може бути внутрішнім (відомчим, внутрішньоапаратним), зовнішнім (міжвідомчим), парламентським, судовим, фінансовим, громадським чи міжнародним. Контрольно-наглядові форми включають перевірки, ревізії, інспектування, аудит, моніторинг виконання програм і політик, оцінку ефективності, звітність посадових осіб, антикорупційні перевірки, службові розслідування. Належно організована система контролю дозволяє не лише виявляти порушення правових норм чи процедур, а й аналізувати причини неефективності, коригувати управлінські рішення, підвищувати якість публічних послуг. У контексті європейської інтеграції та реалізації антикорупційних реформ контрольні-наглядові форми набувають особливої ваги як інструмент забезпечення доброчесності, прозорості та підзвітності державного сектору [3].

Не менш важливе місце в сучасній системі управління посідають консультативно-дорадчі форми, які забезпечують залучення різноманітних стейкхолдерів до формування та реалізації державної політики. Йдеться про створення громадських рад при органах виконавчої влади, консультативних та експертних рад, робочих груп із залученням представників бізнесу та громадянського суспільства, проведення громадських слухань, публічних консультацій, стратегічних сесій, «круглих столів», опитувань, фокус-груп. Такі форми розширюють можливості партисипативної демократії, сприяють узгодженню інтересів, підвищують якість управлінських рішень за рахунок врахування позицій різних соціальних груп, формують відчуття причетності

громадян до управлінських процесів. У цифрову добу вони часто поєднуються з інформаційними формами -наприклад, через використання онлайн-платформ для подання петицій, участі в опитуваннях чи обговореннях проектів нормативних актів. Це змінює сам характер контакту між владою та суспільством, переводячи його з односторонньої комунікації до двостороннього діалогу [20].

Якщо форми державно-управлінської діяльності відображають «оболонку», зовнішнє вираження управлінських процесів, то методи становлять їх «внутрішню механіку» -способи, за допомогою яких органи влади здійснюють цілеспрямований вплив на поведінку суб'єктів, стан суспільних відносин і динаміку соціально-економічних процесів. Метод державного управління можна визначити як сукупність прийомів, засобів і способів впливу, за допомогою яких публічна влада реалізує поставлені цілі, досягає виконання рішень і забезпечує бажані результати для суспільства. У теорії управління усталилося розуміння того, що форми й методи нерозривно пов'язані: один і той самий метод (наприклад, примус чи стимулювання) може реалізовуватися через різні форми (нормативний акт, адміністративне рішення, договір, інформаційну кампанію тощо), а кожна форма передбачає певну комбінацію методів [39].

Традиційно в теорії державного управління методи управлінського впливу поділяють на адміністративні (імперативні), економічні, соціально-психологічні, а також виділяють у межах цих груп методи переконання, стимулювання й примусу. Адміністративні методи ґрунтуються на владних приписах, ієрархії, підпорядкованості та можливості застосування заходів примусу у разі невиконання встановлених вимог. Вони реалізуються через видання обов'язкових до виконання актів управління (наказів, розпоряджень, приписів), встановлення адміністративних регламентів, норм і стандартів, запровадження дозвільних, ліцензійних та реєстраційних процедур, встановлення заборон та обмежень, застосування заходів адміністративної відповідальності. Особливістю адміністративних методів є їхня прямолінійність та оперативність: вони дозволяють швидко змінити поведінку суб'єктів, забезпечити дисципліну, ввести

єдині правила на значних територіях чи у великих системах. У періоди надзвичайних ситуацій, зокрема під час воєнного стану, їхнє значення істотно зростає, оскільки саме через імперативні методи держава організовує мобілізацію ресурсів, запроваджує спеціальні режими, координує дії різних структур та підтримує керованість у критичних умовах. Водночас надмірна домінанта адміністративних методів у довгостроковій перспективі може призводити до бюрократизації, зниження ініціативності, формального виконання рішень, тому в сучасних управлінських моделях вони поступово поєднуються з гнучкішими підходами [49].

На відміну від імперативних адміністративних інструментів, економічні методи спираються не на примус, а на систему матеріальних стимулів, вигод і витрат, які мотивують суб'єктів до певної поведінки. До основних економічних методів державного управління належать податкова політика (встановлення ставок, пільг, податкових стимулів), бюджетне фінансування та програмно-цільовий розподіл ресурсів, субсидії та дотації, державні інвестиції, регулювання тарифів, публічні закупівлі, механізми державно-приватного партнерства, різноманітні інструменти регуляторної політики. Такі методи створюють «економічне середовище» для прийняття рішень, у якому учасники ринку та інші суб'єкти обирають ті варіанти поведінки, що є для них найвигіднішими за заданих державою правил гри. У сучасній ринковій економіці економічні методи мають вирішальне значення для реалізації промислової, інноваційної, соціальної, регіональної політики, стимулювання інвестицій, підтримки малого й середнього бізнесу, відбудови територій після руйнувань. В українських реаліях економічні методи набувають особливої ваги в контексті повоєнного відновлення, залучення міжнародної фінансової допомоги, реалізації програм реконструкції інфраструктури та розвитку людського капіталу [63].

Соціально-психологічні методи відрізняються від адміністративних та економічних тим, що вони спрямовані передусім на свідомість, цінності, установки, мотивацію й поведінкові моделі людей - як громадян, так і працівників

публічної служби. До цієї групи належать формування корпоративної культури в органах влади, розвиток лідерства, застосування нематеріальних стимулів, моральне заохочення, система професійного визнання, публічне схвалення або осуд, організація комунікацій, робота з громадською думкою. Соціально-психологічні методи відіграють важливу роль у підвищенні мотивації державних службовців до ефективної роботи, формуванні етики публічної служби, запобіганні професійному вигоранню, посиленні орієнтації на результат і якість послуг. Зовнішньо вони проявляються через інформаційні кампанії, громадські ініціативи, соціальну рекламу, публічні звернення керівників держави, лідерів думок. У кризові періоди, зокрема під час війни, ці методи сприяють консолідації суспільства, підтримці віри в інститути держави, мобілізації громадян до участі в оборонних, волонтерських та відбудовчих процесах [77].

У межах названих груп виділяють також методи переконання, стимулювання та примусу, які утворюють своєрідну триєдину систему впливу. Метод переконання ґрунтується на аргументації, роз'ясненні, інформуванні, апеляції до раціональних і ціннісних мотивів громадян. Він реалізується через освітні програми, роз'яснювальні кампанії, консультації, публічні дискусії, інформування про переваги певних рішень та політик. Заохочення як метод передбачає створення позитивних стимулів (матеріальних і нематеріальних), які роблять бажану для держави поведінку вигідною: це премії, пільги, нагороди, рейтинги, участь у програмах підтримки тощо. Примус, навпаки, пов'язаний із застосуванням санкцій, адміністративної чи іншої юридичної відповідальності у випадках порушення встановлених правил. У демократичній правовій державі пріоритет повинен надаватися методам переконання та заохочення, а примус - використовуватися як крайній засіб, в чітко визначених законом межах і з дотриманням процедурних гарантій прав людини. Збалансоване поєднання цих трьох складових створює гнучкий інструментарій для реалізації державної політики в умовах різних соціальних ситуацій.

Системне представлення форм і методів державно-управлінської діяльності наведено у таблиці 1.

Таблиця 1.

Характеристика форм і методів державної управлінської діяльності

Категорія	Зміст (сутність)	Основні види / підвиди	Сфера застосування	Приклади реалізації
Правові форми	Зовнішнє юридично значуще вираження волі держави.	Нормативні акти; Індивідуальні акти; Договори; Дозвільні процедури; Примус.	Регулювання відносин, встановлення прав і обов'язків.	Постанови КМУ; накази; ліцензії; дозволи.
Організаційні форми	Засоби внутрішньої організації управління.	Плани; Наради; Робочі групи; Регламенти; Координація.	Організація роботи апарату, взаємодія органів влади.	Стратегії; регламенти; штаби у воєнний час.
Інформаційні форми	Збір, аналіз, поширення інформації.	Офіційні повідомлення; Реєстри; Аналітичні системи; e-Participation.	Комунікація, прозорість, доступ до даних.	Портал відкритих даних; «Дія»; е-документообіг.
Контрольно-наглядові форми	Діяльність із забезпечення законності та підзвітності.	Внутрішній контроль; Аудит; Моніторинг; Громадський контроль.	Запобігання порушенням, оцінка ефективності.	Аудит; антикорупційний моніторинг; парламентський контроль.
Консультативно-дорадчі форми	Участь громадськості та експертів у рішеннях.	Громадські ради; Обговорення; Консультації; Експертні групи.	Формування політики, узгодження інтересів.	Громадські обговорення; дорадчі ради.
Адміністративні методи	Імперативний вплив через обов'язкові приписи.	Розпорядчі акти; Санкції; Приписи; Стандарти.	Забезпечення правопорядку та виконання рішень.	Накази; вимоги евакуації; норми безпеки.
Економічні методи	Мотивація через економічні стимули.	Пільги; Субсидії; Фінансування; Регуляторна політика.	Розвиток економіки, інвестицій та інновацій.	Податкові пільги; гранти; державні інвестиції.
Соціально-психологічні методи	Вплив на мотивацію, цінності, поведінку.	Моральне заохочення; Комунікаційні кампанії; Корпоративна культура.	Підтримка довіри, мотивація службовців.	Нагороди; інформаційні кампанії.
Методи переконання /стимулювання/примусу	Формування поведінки через інформаційні, мотиваційні та юридичні інструменти.	Переконання; Заохочення; Примус.	Забезпечення виконання норм, формування поведінки.	Роз'яснення; преміювання; адміністративні стягнення.

Джерело: систематизовано автором за даними [1;3;8;11;13;29;85]

Значення форм і методів державно-управлінської діяльності полягає в тому, що саме через них забезпечується реальне виконання конституційно закріплених функцій держави та повноважень органів влади на практиці. Форми фіксують зовнішній прояв управлінських дій, роблять їх прозорими, процедурно визначеними й підконтрольними суспільству, дозволяють відстежувати, документувати, оцінювати та, за потреби, переглядати управлінські рішення [76]. Методи, у свою чергу, забезпечують внутрішню логіку та результативність цих дій, визначають, яким чином влада впливає на учасників суспільних відносин, якими інструментами стимулюється бажана поведінка та стримується небажана. Невідповідність між проголошеними цілями політики та реальними формами й методами їх досягнення часто стає джерелом неефективності, бюрократичного формалізму, конфліктів між владою й суспільством. Натомість науково обґрунтований, системний підхід до добору й комбінування форм і методів дозволяє забезпечити послідовність, передбачуваність, ефективність і відповідальність держави перед громадянами .

Сучасні трансформації державного управління, зумовлені цифровізацією, воєнним станом, децентралізацією, реформуванням публічної служби та зростанням суспільних очікувань, вимагають глибокого переосмислення традиційних форм і методів. Відбувається перехід від паперових процедур до електронних сервісів, від закритих бюрократичних практик -до відкритого врядування, від суто ієрархічних моделей -до мережевих форматів взаємодії держави з громадянським суспільством та бізнесом. У цих умовах з'являються нові форми (електронні консультації, цифрові кабінети, автоматизовані реєстри, платформи співтворення політики) і методи (data-driven управління, використання аналітики великих даних, алгоритмізація рішень), які інтегруються в загальну систему державно-управлінської діяльності. Воєнний стан і пов'язані з ним виклики додатково актуалізують методи кризового, мобілізаційного та стратегічного управління, посилюють значення координаційних, контрольних,

інформаційно-комунікаційних форм, вимагають від держави одночасно гнучкості та рішучості [14;15].

Таким чином, форми та методи державно-управлінської діяльності становлять концептуальне ядро механізму реалізації публічної влади, поєднуючи правові, організаційні, інформаційні, економічні й соціально-психологічні інструменти впливу держави на суспільство. Від їх наукової обґрунтованості, внутрішньої узгодженості, здатності до адаптації в умовах швидких змін та високих ризиків залежить не лише ефективність управлінських рішень, а й рівень довіри громадян, якість державної політики, стійкість та легітимність державних інституцій у довгостроковій перспективі.

2.2. Інституційна структура органів державної влади та їх управлінські функції

Інституційна структура органів державної влади України є однією з ключових передумов ефективного здійснення державної політики, реалізації владних повноважень і забезпечення управлінської спроможності держави. Вона визначає організаційну побудову системи виконавчої влади, її ієрархічність, функціональний розподіл та механізми взаємодії між органами різного рівня. У сучасних умовах реформування публічної влади та трансформацій, спричинених як внутрішніми, так і зовнішніми викликами, дослідження цієї структури набуває особливого значення. Саме через інституційний дизайн державного апарату реалізуються стратегічні цілі держави, забезпечується політична стабільність, правопорядок та розвиток суспільства [23].

Відповідно до Конституції України та чинного законодавства суб'єктами державно-управлінської діяльності виступають Президент України, Кабінет Міністрів України, міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, місцеві державні адміністрації, а також їх посадові особи. Сукупність цих інституцій становить інституційну основу державного механізму, через яку

реалізуються владні повноваження, державна політика та управлінські рішення. У цьому контексті важливо розглядати кожного суб'єкта не ізольовано, а у взаємозв'язку з іншими елементами системи виконавчої влади, що дозволяє оцінити її цілісність та адаптивність.

1. Президент України як суб'єкт державно-управлінської діяльності

Президент України посідає особливе місце у механізмі публічної влади, виконуючи функції гаранта суверенітету, територіальної цілісності, конституційного ладу та прав і свобод громадян. Його повноваження охоплюють стратегічний рівень державного управління, що виявляється у визначенні загальних напрямів внутрішньої та зовнішньої політики держави. Через видання указів, розпоряджень, формування складу уряду та участь у діяльності Ради національної безпеки і оборони Президент здійснює політико-управлінський вплив на ключові сфери державної політики [25;32].

У період воєнного стану роль Президента у системі управління суттєво посилилася, оскільки саме він координує діяльність сектору безпеки й оборони, визначає пріоритетні напрями мобілізаційної, оборонної та гуманітарної політики. Такий контекст демонструє адаптивність президентських повноважень до умов кризового управління та підкреслює значення цього суб'єкта у забезпеченні стійкості держави.

2. Кабінет Міністрів України як центральний суб'єкт виконавчої влади

2Переходячи до аналізу діяльності Кабінету Міністрів України, слід зазначити, що саме Уряд виступає вищим органом у системі виконавчої влади та забезпечує реалізацію державної політики практично у всіх сферах суспільного життя. Кабінет Міністрів здійснює стратегічне та оперативне управління державою, ухвалює постанови та розпорядження, координує діяльність міністерств та інших ЦОВВ [37].

Управлінські функції Уряду охоплюють широкий спектр: від стратегічного планування до оперативного реагування на політичні та соціально-економічні виклики, а також від розроблення бюджетної, податкової, інвестиційної та

соціальної політики до реалізації програм європейської інтеграції, цифрової трансформації та відновлення країни в умовах війни. Важливо підкреслити, що саме Кабінет Міністрів забезпечує цілісність державної політики, поєднуючи межі між стратегічним баченням Президента та практичною діяльністю міністерств і служб.

Важливою функцією є організація виконання законів та актів Президента України, що забезпечує єдність державної політики. Значне місце займає регуляторна діяльність, спрямована на створення передумов для розвитку економіки, підтримку підприємництва, реформування ринків та галузей. З 2014 року особливої ваги набув напрям євроінтеграційної політики Уряду, який координує імплементацію *acquis* ЄС, адаптацію законодавства та проведення інституційних реформ відповідно до європейських стандартів належного врядування.

3. Міністерства як політико-адміністративні центри формування державної політики

Логічним продовженням аналізу системи виконавчої влади є розгляд міністерств, які виступають ключовими інституціями формування державної політики у відповідних галузях. Міністерства забезпечують повний управлінський цикл: від виявлення суспільних проблем та формулювання політичних рішень -до впровадження, моніторингу та оцінювання їх результативності.

У своїй діяльності вони розробляють стратегії та концепції, готують нормативно-правові акти, здійснюють міжвідомчу координацію, а також взаємодіють з міжнародними партнерами, зокрема у рамках процесу адаптації українського законодавства до стандартів Європейського Союзу. Сучасні європейські підходи, що впливають на діяльність міністерств, передбачають підвищення прозорості, аналітичної спроможності, професіоналізації державної служби та чітке розмежування політичних і адміністративних функцій [33].

Міністерства як основні політико-адміністративні центри в системі виконавчої влади визначають державну політику у відповідних сферах, забезпечують її формування та реалізацію. Закон “Про центральні органи виконавчої влади” окреслює їхню компетенцію, структуру та принципи діяльності. Міністерства формують політику через розробку концепцій, стратегій, державних програм, нормативних актів, а також координують діяльність інших органів у межах своєї сфери відповідальності. Відтак вони є ключовим елементом управлінського циклу: від виявлення проблеми -до вироблення рішення, його впровадження та оцінювання ефективності.

4. Інші центральні органи виконавчої влади: служби, агентства, інспекції

Істотним доповненням до системи міністерств є інші центральні органи виконавчої влади, що виконують спеціалізовані завдання та забезпечують практичне впровадження державної політики (служби, агентства, інспекції, які мають спеціалізовану компетенцію та виконують управлінські, контрольні, дозвільні, наглядові й сервісні функції.). ЦОВВ Вони забезпечують практичну реалізацію державної політики, здійснюють адміністративні процедури, ведуть реєстри, надають публічні послуги, та здійснюють контроль-наглядові, дозвільно-реєстраційні, сервісні та регуляторні функції, тобто забезпечують безпосередню взаємодію держави з громадянами, бізнесом та іншими інститутами[33;75; 77].

Завдяки діяльності таких органів, як служби чи агентства, держава реалізує стандарти якості публічних послуг, забезпечує дотримання законодавства, адмініструє реєстри, видає дозволи та проводить інспекційні перевірки. Саме через ефективність їх роботи вимірюється якість публічних послуг, ефективність регулювання, дотримання стандартів, виконання державних програм,.оцінюється реальний рівень сервісності державної влади та здатність державного апарату діяти у вимірі good governance.

5. Місцеві державні адміністрації як територіальний рівень виконавчої влади

Не менш важливою ланкою системи виконавчої влади є місцеві державні адміністрації, які забезпечують реалізацію державної політики на регіональному та місцевому рівнях. МДА здійснюють широкий спектр управлінських функцій у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, земельних відносин, економічного розвитку, цивільного захисту та охорони громадського порядку [33].

В умовах децентралізаційної реформи відбулася істотна трансформація ролі МДА: вони змістили фокус із виконання адміністративних функцій на координацію діяльності територіальних органів ЦОВВ, забезпечення законності та моніторинг рішень органів місцевого самоврядування. Після запровадження воєнного стану їх значення ще більше зросло - вони стали основними суб'єктами забезпечення життєдіяльності громад, організації оборонних заходів, евакуації та гуманітарної підтримки населення [77].

МДА є інструментом з'єднання центральної влади й територіальних громад, оскільки забезпечують унітарність держави, реалізацію загальнонаціональних інтересів і координацію діяльності місцевих органів. В умовах децентралізації їхні функції змінюються, проте вони продовжують відігравати ключову роль у сфері нагляду, координації та забезпечення законності на місцевому рівні.

6. Посадові особи як носії державних управлінських повноважень

Завершальним елементом системи суб'єктів державно-управлінської діяльності є посадові особи органів виконавчої влади. Вони забезпечують виконання управлінських функцій, організацію роботи структурних підрозділів, підготовку проєктів рішень, проведення аналітичної діяльності, комунікацію з громадськістю та впровадження державної політики на всіх рівнях управління.

Посилення ролі посадових осіб в умовах реформування державної служби передбачає підвищення професійної компетентності, володіння сучасними

цифровими інструментами, застосування етичних стандартів та здатність працювати в умовах високої динамічності управлінського середовища. У воєнний час ці вимоги набули особливої актуальності, оскільки державні службовці стали ключовими агентами стійкості та безперервності функціонування держави [76].

Суб'єкти державно-управлінської діяльності та їх ключові характеристики системно представлено в таблиці 2.

Таблиця 2

Суб'єкти державно-управлінської діяльності та їх ключові характеристики

Суб'єкт	Основні управлінські повноваження	Нормативна основа
Президент України	Стратегічне керівництво державою, зовнішня політика, оборона, гарантування Конституції.	Конституція України, ст. 102–106
Кабінет Міністрів України	Формування та реалізація державної політики, координація ЦОВВ, нормотворча діяльність.	Конституція України, Закон «Про Кабінет Міністрів України»
Міністерства	Формування державної політики у галузях, розробка нормативних актів, координація ЦОВВ.	Закон «Про центральні органи виконавчої влади»
Інші ЦОВВ (служби, агентства, інспекції)	Контроль, нагляд, дозвіл, реєстрація, адміністративні послуги.	Положення про відповідний ЦОВВ, постанови КМУ
Місцеві державні адміністрації	Реалізація державної політики на місцях, забезпечення законності, координація територіальних органів.	Закон «Про місцеві державні адміністрації»
Посадові особи	Організація діяльності органів влади, прийняття управлінських рішень, правозастосування.	Закон «Про державну службу», внутрішні положення органів

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [1;5;32;33;75;77]

Таким чином, система суб'єктів державно-управлінської діяльності України є складною, багаторівневою та динамічною. Президент України, Кабінет Міністрів, міністерства, інші ЦОВВ, місцеві державні адміністрації та їх посадові особи утворюють цілісну інституційну структуру, у межах якої формується й реалізується державна політика. Плавність взаємодії між цими інституціями, чіткість їх компетенцій та функцій, здатність до координації й адаптації

визначають не лише ефективність управління, а й стійкість держави в умовах реформ, євроінтеграції та воєнних викликів.

Слід також наголосити, що система виконавчої влади в Україні побудована за принципом поєднання централізації та децентралізації, що дозволяє оптимально розподілити повноваження та ресурси. Кабінет Міністрів координує діяльність ЦОВВ, які, у свою чергу, здійснюють горизонтальну взаємодію між собою, а також вертикальну - з територіальними підрозділами та місцевими органами влади. Така взаємодія є необхідною умовою реалізації державних реформ, забезпечення цілісності політики та уникнення дублювання повноважень. Однак практика показує, що нерідко виникають проблеми координації, недосконалості нормативного регулювання, неоднозначності компетенцій, що ускладнює узгоджене функціонування системи.

Сучасні трансформації української держави суттєво впливають на інституційну структуру виконавчої влади. Децентралізаційна реформа, розпочата у 2014 році, змінила архітектуру територіальної влади, посиливши роль місцевого самоврядування та скорегувавши повноваження МДА. Вона створила нову систему управління, в основі якої - субсидіарність, фінансова автономія та розвиток спроможних громад. У результаті цього змінилася логіка взаємодії державних органів і органів місцевого самоврядування, що вимагає нових управлінських підходів та ефективних механізмів координації [28;61].

Не менш важливим чинником трансформаційного впливу є Європейський Союз. У процесі євроінтеграції Україна впроваджує принципи *good governance*, орієнтується на стандарти SIGMA, переглядає функціональність міністерств, зміцнює інституційну спроможність, модернізує державну службу, удосконалює стратегічне планування. Європейські підходи передбачають більшу прозорість, підзвітність, орієнтацію на результат та ефективність управління. Це, своєю чергою, вимагає переосмислення ролі міністерств, розмежування політичних і адміністративних функцій, посилення аналітичної компоненти управління, впровадження цифрових технологій [56].

Найбільш драматичним фактором змін став воєнний стан, запроваджений у 2022 році у зв'язку з повномасштабною агресією Росії проти України. Він спричинив перегляд традиційної логіки управління, підвищив рівень централізації та вимоги до оперативності прийняття рішень. Значно посилилися координаційні, мобілізаційні, безпекові функції органів виконавчої влади. Кабінет Міністрів та ЦОВВ отримали додаткові повноваження, спрямовані на забезпечення обороноздатності, управління критичною інфраструктурою, проведення евакуації, відновлення зруйнованих територій. МДА стали ключовими суб'єктами забезпечення життєдіяльності в регіонах, виконуючи завдання тероборони, цивільного захисту, гуманітарного забезпечення.

Війна висвітлила не лише сильні сторони державного управління, але й проблеми, які потребують вирішення: повільність бюрократичних процедур, недостатня координація між структурами, нерівномірний рівень управлінської спроможності територій, дублювання повноважень, нестача ресурсів. Разом з тим, саме у воєнний час були продемонстровані приклади високої адаптивності державного управління, гнучкості інституцій та здатності працювати в умовах невизначеності й постійного ризику.

Усі зазначені тенденції свідчать, що інституційна структура -це не статична конструкція, а динамічна система, яка змінюється відповідно до потреб суспільства та держави. Її ефективність залежить від чіткості правового регулювання, якості управлінських процедур, рівня кадрової спроможності, цифровізації процесів, здатності органів влади до взаємодії та координації. Сучасна українська модель виконавчої влади перебуває у процесі глибоких трансформацій, які зумовлюють перехід від традиційної адміністративно-командної парадигми до інноваційного, гнучкого, сервісно орієнтованого типу управління.

Таким чином, інституційна структура органів державної влади та їх управлінські функції є складною, багаторівневою та постійно еволюціонуючою системою, що формується під впливом правових норм, управлінських практик та

сучасних викликів. Президент, Кабінет Міністрів, міністерства, ЦОВВ та місцеві державні адміністрації утворюють єдине управлінське поле, у межах якого реалізується державна політика та забезпечуються базові функції держави. Від ефективності їх взаємодії залежить якість владних рішень, стійкість держави, здатність відповідати на загрози та забезпечувати розвиток суспільства. У сучасних умовах реформ, війни та євроінтеграції ця система зазнає глибоких перетворень, що спрямовані на модернізацію державного управління, підвищення його ефективності, адаптивності та відповідності європейським стандартам.

2.3. Аналіз застосування форм і методів управлінської діяльності в сучасній практиці державного управління

Сучасна практика державного управління в Україні демонструє суттєве ускладнення управлінських процесів, що зумовлено одночасним впливом низки чинників: реформування публічної влади, євроінтеграційних зобов'язань, цифрової трансформації та викликів, пов'язаних із воєнним станом. У таких умовах особливо важливо дослідити, як саме на практиці застосовуються різні форми й методи управлінської діяльності, оскільки від цього залежить не лише ефективність виконання державних функцій, а й здатність системи реагувати на швидкі зміни зовнішнього середовища [49].

Важливим у цьому контексті є те, що всі форми управлінської діяльності - від прийняття управлінських актів до цифрових механізмів урядування - не існують ізольовано, а взаємодоповнюють одна одну. Це створює цілісну систему, у межах якої адміністративні процедури, організаційні заходи та технологічні інструменти утворюють взаємопов'язаний комплекс забезпечення державного управління. Саме тому аналіз доцільно здійснювати послідовно, переходячи від традиційних нормативних форм до сучасних організаційних і цифрових практик [50].

1. Практика прийняття управлінських актів.

Однією з найважливіших форм управлінської діяльності в системі публічної влади України залишається прийняття управлінських актів, оскільки саме через них воля держави набуває юридично обов'язкового характеру та матеріалізується у конкретні правила, норми й рішення. Управлінські акти - від постанов Кабінету Міністрів України до наказів міністерств, доручень центральних органів виконавчої влади та розпоряджень місцевих державних адміністрацій - відіграють ключову роль у встановленні правових засад функціонування суспільних процесів. Вони визначають правила поведінки, закріплюють механізми реалізації законів, деталізують повноваження органів влади та упорядковують адміністративні процедури, забезпечуючи системність та однозначність застосування державної політики [9].

За останнє десятиліття, а особливо в умовах євроінтеграційних реформ і модернізації державного управління, практика підготовки та ухвалення управлінських актів в Україні зазнала істотних позитивних змін. Адаптація до стандартів Європейського Союзу та рекомендацій програми SIGMA сприяла переходу від формального ухвалення рішень до моделі, в якій пріоритетом стає їхня обґрунтованість, передбачуваність, прозорість та відповідність принципам good governance. Це означає, що управлінські акти дедалі рідше є суто адміністративними документами; натомість вони перетворюються на результат ґрунтовного, комплексного аналізу політики [17].

У зв'язку з цим розширився спектр інструментів, що застосовуються під час підготовки управлінських рішень. Зокрема, поширеним стало використання методів аналізу державної політики, які передбачають системне визначення проблеми, оцінювання альтернативних варіантів вирішення, аналіз економічних, соціальних, інституційних та правових наслідків. Такий підхід дозволяє органам виконавчої влади розглядати проблеми не ізольовано, а в ширшому контексті, враховуючи інтереси різних стейкхолдерів і можливі ризики реалізації політики.

Важливою складовою сучасної практики підготовки управлінських актів стало оцінювання регуляторного впливу (ОРВ), спрямоване на запобігання надмірному регулюванню, усунення зайвих адміністративних бар'єрів і забезпечення сприятливих умов для підприємництва та громадян. Оцінювання регуляторного впливу вимагає не лише оцінки очікуваних результатів, а й моделювання можливих негативних ефектів, що дозволяє формувати більш зважену політику [19].

Значно посилилася також роль консультацій з громадськістю та професійними групами, що відповідає європейській практиці залучення суспільства до формування рішень. Проведення таких консультацій забезпечує відповідність актів суспільним потребам, зменшує ризики соціальної напруги та дозволяє враховувати практичний досвід громадських організацій, бізнесу, експертів та місцевих громад [23].

Водночас процес підготовки актів не обмежується аналізом політики. Він включає також правову експертизу, фінансово-економічне оцінювання, антикорупційний аналіз, погодження з іншими органами влади та обов'язкове врахування норм міжнародного права у сферах, де Україна взяла на себе відповідні зобов'язання. Результатом такого комплексного аналізу стає документ, що має не лише юридичну силу, а й високу управлінську якість.

Особливий вплив на практику ухвалення управлінських актів здійснив воєнний стан, запроваджений у 2022 році. Різке загострення безпекової ситуації та необхідність оперативного реагування на загрози спричинили прискорення процедур підготовки і прийняття рішень. Органи влади вимушені ухвалювати акти у стислий термін, що дозволяє захищати населення, управляти мобілізаційними ресурсами, забезпечувати роботу критичної інфраструктури, організувати евакуацію та реагувати на гуманітарні виклики.

Проте такий швидкісний режим ухвалення рішень одночасно актуалізує питання про дотримання принципів правової визначеності, пропорційності та верховенства права. В умовах кризи зростають ризики прийняття актів, що

можуть мати надмірний адміністративний вплив або некоректно врегулювати суспільні відносини. Тому важливо забезпечувати внутрішній контроль за якістю рішень, проводити правовий аналіз навіть у прискореному темпі, а після стабілізації ситуації -здійснювати ex post оцінювання прийнятих актів.

Нині практика прийняття управлінських актів в Україні перебуває на перетині традиційної юридичної методології та сучасної аналітичної, європейської й кризової логік формування державної політики. З одного боку, зберігається правова дисципліна й нормативна послідовність; з іншого - впроваджуються інструменти доказового аналізу, стратегічного прогнозування та управління ризиками. Це сприяє формуванню більш збалансованої, адаптивної та відповідальної системи нормотворчості.

У підсумку можна зазначити, що практика прийняття управлінських актів сьогодні відіграє ключову роль у модернізації державного управління. Вона відображає поступовий перехід від адміністративно-командних підходів до моделі сучасного публічного врядування, що спирається на дані, експертизу, суспільний діалог та інноваційні методи вироблення рішень. Саме поєднання нормативного, аналітичного та кризового підходів формує комплексний механізм, здатний забезпечити ефективність державної політики в умовах високої динаміки й невизначеності.

2. Організаційні та координаційні заходи

Переходячи до аналізу організаційних і координаційних заходів, необхідно підкреслити, що саме ця група форм управлінської діяльності забезпечує структурну цілісність, функціональну узгодженість і ритмічність роботи органів виконавчої влади. Якщо управлінські акти відображають уже прийняте рішення, то організаційні форми є передумовою його вироблення, практичного наповнення, реалізації та контролю. Вони формують операційну основу управління, визначають логіку взаємодії підрозділів, забезпечують комунікацію, обмін інформацією та координацію дій у межах складної системи державного механізму [12].

До ключових організаційних форм належать процеси стратегічного, середньострокового та оперативного планування, створення робочих груп, проведення координаційних нарад, засідань урядових комітетів, оперативних штабів, стратегічних і проектних сесій, а також систематичні інструктажі й внутрішні управлінські комунікації. Кожна з цих форм виконує власну функцію в управлінському циклі, але їх спільна дія забезпечує повноту організаційного впливу [9].

У сучасній практиці державного управління спостерігається помітне відходження від жорстко ієрархічної, вертикально структурованої моделі до більш гнучкої, мережевої системи співпраці, яка наближається до принципів *collaborative governance*. Цей підхід передбачає спільну розробку рішень, активне залучення громадськості, бізнесу, наукових установ, а також органів місцевого самоврядування. Такий перехід пояснюється зростанням складності суспільних викликів, які неможливо ефективно вирішувати виключно через вертикальні механізми управління. Органи влади вимушені переходити до моделі співтворення політики, де відповідальність розподіляється між різними акторами, що підвищує якість рішень, їхнє сприйняття суспільством та ефективність впровадження.

Важливим фактором трансформації організаційних механізмів стала реформа децентралізації. Внаслідок укрупнення територіальних громад, посилення їх фінансової та управлінської автономії змінилася логіка взаємодії між центральною владою, місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування. Це призвело до появи нових форм партнерської координації, орієнтованих на спільне вирішення проблем розвитку територій, управління ресурсами та реалізації державних програм на місцях. В умовах такої системи організаційні заходи - від робочих груп до регіональних координаційних рад - стають ключовими інструментами інтеграції політики у вертикальному й горизонтальному вимірах [20].

Особливої уваги потребує розвиток стратегічних та аналітичних форм організаційної діяльності, які забезпечують можливість прогнозування та планування управлінських рішень. Ідеться не лише про класичне планування, а й про впровадження інструментів стратегічного менеджменту, управління проектами, сценарного аналізу та управління ризиками. Такі методи дозволяють державним органам не просто реагувати на виклики, а й проактивно формувати політику, мінімізуючи потенційні загрози та оптимізуючи використання ресурсів [23].

Значно змінилася й роль координаційних механізмів у період воєнного стану. Агресія проти України створила безпрецедентні виклики, що вимагали миттєвого переформатування системи управління. Створення оперативних штабів, кризових центрів, ситуаційних кімнат, логістичних платформ і міжвідомчих координаційних груп забезпечило оперативність реагування на загрози, узгодженість дій силових структур, гуманітарних служб, військових адміністрацій, місцевої влади та волонтерських організацій.

У таких умовах організаційні та координаційні заходи виконують функцію своєрідного «інтегратора», що об'єднує в єдине ціле різноманітні елементи державного механізму. Вони забезпечують швидкий обмін інформацією, синхронізацію управлінських рішень, розподіл відповідальності та ефективно управління ресурсами. Багато процесів, які в мирний час могли тривати тижні, сьогодні здійснюються протягом годин завдяки налагодженій координаційній інфраструктурі.

Важливим аспектом є й те, що координація у воєнний період отримала багаторівневий характер. Вона охоплює[39]:

- центральний рівень - діяльність Кабінету Міністрів, урядових комітетів, міжвідомчих штабів;
- регіональний рівень - роботу обласних військових адміністрацій, регіональних комісій з питань ТЕБ та НС, гуманітарних центрів;

- локальний рівень - взаємодію громад, місцевих штабів оборони, волонтерських структур, органів цивільного захисту.

Ця багаторівнева система дала змогу уникнути хаотичності дій, забезпечивши структуровану управлінську реакцію навіть у критично нестабільних умовах.

Водночас важливо зазначити, що організаційні та координаційні заходи виходять за межі суто адміністративних процедур. У сучасному державному управлінні вони стають інструментом формування нових управлінських культур - культури співпраці, швидкого реагування, аналітичності та професійної комунікації. Зміна управлінської культури є необхідною умовою успіху будь-якої реформи, а організаційні механізми виступають середовищем, у якому ця культура формується та закріплюється.

Таким чином, організаційні та координаційні форми діяльності не лише забезпечують внутрішню дисциплінованість і впорядкованість роботи органів влади, а й створюють адаптивні механізми взаємодії, що дозволяють системі державного управління залишатися стійкою навіть в умовах швидких змін, невизначеності та зовнішніх загроз. Саме завдяки ефективним координаційним механізмам державний апарат здатний діяти узгоджено, стратегічно й оперативно, забезпечуючи єдність управлінської волі та результативність державної політики.

3. Використання цифрових інструментів та електронного урядування

Логічним продовженням аналізу практики державного управління є дослідження цифрових інструментів, які на сучасному етапі розвитку публічної влади стали не просто допоміжним елементом, а фундаментом трансформації всієї системи управління. Цифровізація докорінно змінила уявлення про те, якими мають бути управлінські процеси, як органи влади приймають рішення, як відбувається взаємодія з громадянами та як забезпечується стійкість держави у складних умовах. Фактично цифрові технології сформували нову управлінську

реальність, де ключовими параметрами ефективності стали оперативність, інтероперабельність даних, прозорість, підзвітність і клієнтоорієнтованість [45].

Цифрові інструменти поступово, але невідворотно змінюють усі основні аспекти державного управління. Вони оптимізують проходження документів, автоматизують рутинні операції, забезпечують моментальний доступ до інформації та дозволяють органам виконавчої влади працювати у принципово новому режимі -режимі реального часу. Унаслідок цього ухвалення рішень стає швидшим, більш обґрунтованим й менш залежним від людського фактора, що зменшує ризики помилок і корупційних зловживань[49].

Важливе місце у цьому процесі займає електронний документообіг, який став однією з базових інфраструктурних платформ цифрового урядування. Завдяки автоматизації руху документів скорочуються терміни опрацювання управлінських рішень, усуваються дублювання функцій, а контроль за виконанням доручень стає більш прозорим та простим. Одночасно впровадження автоматизованих інформаційних систем у міністерствах і ЦОВВ дозволяє накопичувати, аналізувати і використовувати дані для прогнозування та формування державних політик[84].

Суттєву роль відіграють також аналітичні панелі та системи моніторингу, які створюють можливість для органів влади отримувати актуальну інформацію в інтерактивному форматі. Завдяки цьому державна політика ґрунтується не лише на нормативних припущеннях, а й на фактичних показниках, що відповідає європейській моделі evidence-based policy.

Особливо значущим проривом української цифровізації став портал «Дія», який перетворився на унікальну платформу комунікації між громадянином та державою. Завдяки мобільному застосунку та вебпорталу громадяни отримали доступ до десятків адміністративних послуг, документів, інструментів інформування та сервісів, які раніше вимагали багатоетапних бюрократичних процедур. Використання цифрового підпису, електронних реєстрів, автоматичного обміну даними між відомствами не лише спростило доступ до

послуг, а й змінило уявлення про державу як сервісну структуру, орієнтовану на потреби людини[64-73].

Частина цифрової трансформації полягає також у розвитку **відкритих** даних, які стали важливим інструментом прозорості, контролю та протидії корупції. Відкриття державних реєстрів, інтеграція даних у єдині платформи, можливість громадян, журналістів та бізнесу вільно аналізувати інформацію -усе це змінює баланс між державою та суспільством на користь більшої відкритості та підзвітності.

Узагальнюючи тенденції, можна сказати, що цифровізація не лише оптимізує роботу органів виконавчої влади, а й переосмислює саму концепцію державного управління, роблячи її більш технологічною, гнучкою та зорієнтованою на результат.

Надзвичайно важливим чинником розвитку цифрових інструментів стала повномасштабна війна проти України. В умовах руйнування інфраструктури, масових переміщень населення та постійних загроз для життя цифрові технології стали основним інструментом збереження безперервності державного управління. У багатьох випадках саме цифрові рішення дозволили державі продовжувати функціонувати навіть тоді, коли традиційні механізми роботи виявилися недоступними.

Цифрові платформи були використані для організації гуманітарної допомоги, координації евакуації населення, ідентифікації та реєстрації громадян, ведення обліку пошкодженого майна, оповіщення про небезпеку й забезпечення роботи державних сервісів у віддаленому форматі. Усе це продемонструвало, що цифрові технології можуть стати гарантією стійкості управління навіть у критичних умовах.

Досвід воєнного періоду переконливо довів, що цифровізація -це не просто модернізаційний курс, а необхідність для виконання базових функцій держави, зокрема забезпечення безпеки, управління ресурсами, взаємодії з громадянами та підтримання економічної активності. Більше того, цифрова

інфраструктура стала важливим елементом обороноздатності, адже в умовах гібридної війни інформаційна стійкість та кібербезпека є ключовими складовими національної безпеки.

З огляду на це цифрове урядування займає провідне місце серед інструментів модернізації державного управління. Воно забезпечує синхронізацію управлінських процесів, формує умови для відкритості та підзвітності влади, сприяє ефективній взаємодії між відомствами та створює передумови для активної участі громадян у публічному житті.

Цифрове урядування також є основою інтеграції України до європейського цифрового простору, де пріоритетами є інтероперабельність, захист даних, кіберстійкість і підтримка інновацій. Відповідність стандартам ЄС у сфері управління даними, електронної взаємодії та електронних послуг забезпечує Україні можливість повноцінно інтегруватися у цифровий ринок Європейського Союзу та впроваджувати найкращі міжнародні практики.

У цьому контексті цифровізація перетворюється на стратегічний ресурс держави, що впливає на її розвиток, конкурентоспроможність і здатність протистояти зовнішнім загрозам. Таким чином, цифрові інструменти та електронне урядування формують нову модель управлінської діяльності, яка ґрунтується на сучасних інформаційних технологіях, забезпечуючи ефективність, оперативність, адаптивність і стійкість державного управління.

На основі викладеного у другому розділі матеріалу, автор приходить до наступних висновків:

По-перше, зазначено, що форми і методи державно-управлінської діяльності є ключовими інструментами реалізації публічної влади, адже саме через них стратегічні цілі й політичні рішення втілюються у конкретні процедури, управлінські акти та механізми взаємодії. Збалансоване використання правових, організаційних, інформаційних, контрольних та консультативних форм у

поєднанні з адміністративними, економічними й соціально-психологічними методами забезпечує цілісність управлінського циклу та впливає на ефективність державного механізму й якість публічних послуг.

Наголошено, що сучасні виклики -війна, децентралізація, цифровізація та євроінтеграційні процеси -вимагають постійного оновлення й адаптації цих інструментів. Розвиток електронного урядування, відкритих даних, платформ участі та нових моделей контролю змінює зміст управлінської діяльності та потребує гнучкого поєднання традиційних і інноваційних підходів. Саме адаптивність і узгодженість форм і методів визначають здатність держави ефективно реагувати на ризики, забезпечувати сталість політики й підтримувати довіру громадян.

По-друге, визначено, що інституційна структура органів державної влади України є цілісною, багаторівневою системою, у межах якої Президент, Кабінет Міністрів, міністерства, інші ЦОВВ, місцеві державні адміністрації та посадові особи забезпечують реалізацію державної політики та виконання базових функцій держави. Узгодженість їхніх повноважень, чіткість правового регулювання та ефективна взаємодія між інституціями визначають якість управлінських процесів, стабільність державного механізму та рівень довіри громадян.

Констатовано, що децентралізація, євроінтеграція, цифровізація та виклики воєнного стану -демонструють динамічний характер цієї структури та потребу її постійної адаптації. Посилення координаційної ролі Уряду, переосмислення функцій міністерств, підвищення спроможності МДА та модернізація державної служби стають ключовими умовами ефективності державного управління. Від здатності інституцій швидко реагувати на зміни, уникати дублювання повноважень і впроваджувати сучасні управлінські практики залежатиме стійкість української держави та результативність її реформ.

По-третє, проведений аналіз свідчить, що сучасна практика застосування форм і методів управлінської діяльності в Україні демонструє глибоку трансформацію управлінських процесів, зумовлену одночасним впливом реформ, євроінтеграційних вимог, цифрової модернізації та викликів воєнного часу. Традиційні інструменти державного управління - управлінські акти, організаційні й координаційні механізми - поступово наповнюються новим змістом, підсилюються аналітичними підходами, технологічними рішеннями та принципами good governance. Впровадження процедур аналізу державної політики, консультацій з громадськістю, оцінювання регуляторного впливу, стратегічного планування й міжвідомчої координації свідчить про перехід від формального адміністрування до моделі доказового, прозорого й раціонального врядування.

Особливої ваги набуває цифровізація, яка стала визначальним фактором модернізації управлінських процесів і забезпечила стійкість держави в умовах війни. Електронне урядування, аналітичні системи, електронний документообіг, платформи на кшталт «Дії» сформували новий, більш динамічний формат роботи органів влади, заснований на швидкості, відкритості й клієнтоорієнтованості. У комплексі з організаційними та нормативними механізмами цифрові інструменти створюють інтегровану модель управління, яка дозволяє ефективно реагувати на кризи, підтримувати безперервність державних функцій і забезпечувати якість публічних послуг. У підсумку сучасні форми й методи управлінської діяльності утворюють адаптивну, багатовимірну систему, що є ключовою умовою результативності державної політики та стійкості української публічної влади в умовах невизначеності та високих ризиків.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Трансформація державно -управлінської діяльності в умовах інформаційного суспільства: партисипація, транспарентність та «Відкритий уряд»

Формування інформаційного суспільства спричинило глибокі зміни у сутності та логіці державно-управлінської діяльності. Змінюються базові принципи організації публічної влади, способи реалізації управлінських функцій, а також механізми взаємодії між державою та громадянами. Основою таких перетворень стає орієнтація на відкритість, підзвітність та залучення громадян до процесу прийняття рішень - що відповідає критеріям сучасної good governance та концепції електронного врядування.

У центрі цих змін - розвиток партисипативних механізмів, підвищення прозорості роботи органів влади та впровадження моделі «Відкритий уряд» як цілісного інституційного підходу до оновлення системи державного управління.

1. Партисипація як базовий інститут участі громадян

Дослідження проблем і чинників, що визначають формування та розвиток публічного управління з орієнтацією на участь суспільства, потребують чіткого розуміння поняття «партисипація». У західній літературі цей термін означає добровільну участь інститутів громадянського суспільства у проектах влади та ініціативах місцевого самоврядування, де рівень участі - або відсоток залучених - слугує мірою ступеня партисипації. У вітчизняних же працях «партисипація» застосовується у різноманітних сферах - економіці, політиці, праві. Починаючи з другої половини ХХ століття, тема участі громадян у державному управлінні отримала новий імпульс у контексті розвитку представницької демократії та «демократії участі» [61].

У сучасній політологічній науці сформувалися кілька концепцій демократії, серед яких - партисипативна демократія, що визнає за громадянами право не лише голосувати, а й безпосередньо брати участь у формуванні правових норм і політичних рішень. У центрі її уваги - політична активність громадян і готовність нести відповідальність за наслідки ухвалених рішень [80].

Останнім часом соціологічні дослідження дедалі частіше підкреслюють такі конкурентні переваги залучення громадянських інститутів в управлінський процес через партисипацію [80].

- створення можливостей для участі не лише у контролі влади, але й у виробленні управлінських інновацій - зменшення бар'єрів для ініціативності серед чиновників, працівників різних рівнів, громадських організацій;

- здатність громадськості самостійно вирішувати соціальні конфлікти завдяки постійному врахуванню її позицій до державних рішень;

- забезпечення безперервного вдосконалення публічного управління - оперативна адаптація методів, інструментів, соціальних програм та проєктів - з огляду на змінювані потреби суспільства;

- підвищення соціальної ефективності такої діяльності - формування партнерських відносин між владою та соціальними групами, що дає змогу краще враховувати різноманітні інтереси та підвищувати рівень задоволення потреб населення.

У межах державно-управлінської системи «партисипація» передбачає саме таку стильову взаємодію чиновників та інститутів суспільства, де кожна зацікавлена сторона має доступ до процесу ухвалення рішень. Психологічні дослідження розглядають партисипацію як засіб вдосконалення комунікацій та мотивації в органах влади; правознавці - як механізм реалізації прав громадян на звернення, участь у публічних слуханнях, законодавчу ініціативу; економісти показують, що колективи з високим рівнем участі у прийнятті рішень

демонструють більшу продуктивність порівняно з тими, що лишаються підпорядкованими традиційним, авторитарним методам управління [61].

При цьому в системі публічного управління акцент поступово зміщується з політичної децентралізації та «розбюрократизації» на управлінську - тобто на інструментальне залучення інститутів суспільства на кожному управлінському рівні з урахуванням можливостей інформаційного суспільства. Такий підхід вимагає чіткого розмежування функцій, ролей і цінності партисипації при ухваленні державних рішень - з метою підвищення якості життя громадян через постійне інноваційне перетворення державного управління відповідно до сучасних запитів. Характеристика функціональних зон державно-управлінської діяльності як партисипативного впливу наведена у додатку В.

Отже, державно-управлінська діяльність має базуватися на партисипативній співпраці між владою та громадськістю під час прийняття важливих рішень. Ідея залучення суспільства до управління сягає своїм корінням античних демократичних задумів, оброблена в політико-соціальних теоріях епохи Відродження, а в новітній добі - продовжується через дослідження й практику модернізації державних інститутів.

2. Відкритість та транспарентність як складові сучасного урядування

Важливим компонентом сучасного розуміння публічного управління є відкритість взаємин між органами влади та населенням через розвиток демократичних інститутів, які координують інтереси всіх зацікавлених сторін і спрямовані на сталий соціально-економічний розвиток територій та підвищення якості життя громадян.

Практична реалізація публічного управління завжди залежить від соціокультурного, політичного та правового рівня розвитку суспільства, від цінностей, що в ньому панують, та від рівня розвитку соціально-економічних процесів. Разом із тим, зміни в організації економіки, поширення інформаційно-

комунікаційних технологій та трансформація виробничих і соціальних відносин потребують посилення ролі партисипації у системі публічного управління [71;95].

Сучасні інформаційно-комунікаційні технології дозволяють значно розширити можливості для комунікації між інститутами влади та суспільством - забезпечити швидкий обмін інформацією, оперативне реагування на запити громадян, прозоре інформування населення незалежно від відстані. Дослідники, що аналізують природу інформаційного суспільства, вказують на п'ять характеристик, через які воно змінює технологічні, економічні, просторові, культурні та трудові основи життя - кожна з цих сфер зазнає трансформації під впливом інформаційних технологій [97].

За словами деяких теоретиків, зі зміцненням медійних і комунікаційних мереж інститути громадянського суспільства перестають бути пасивними одержувачами «урядової» інформації - натомість вони перетворюються на активні та інтерактивні агенти змін. Завдяки Інтернету та соцмережам суспільство отримує реальні інструменти громадського контролю над владою. Проте сучасна практика ще не розкрила повний потенціал таких каналів комунікації та співпраці між владою і суспільством.

На основі цих теоретичних підстав можна сформулювати низку ключових вимог до публічного управління:

- Загальні системні вимоги, що визначають його сутність у соціально-економічних процесах - об'єктивність, демократичність, правову впорядкованість та чітке рівневі (функціональне) поділля відповідальності.

- Вимоги до структури як системи, які передбачають науковий аналіз закономірностей, взаємозв'язків цілей, завдань, функцій, технологій, структури та культури управління.

- Функціонально-організаційні вимоги, що формують характер організаційної побудови публічного управління.

- Процесуальні вимоги, які охоплюють вибір методів, форм і технологій реалізації управлінських функцій.

У правовому полі - третя група вимог - відображає нормативну сторону діяльності, де для ефективного управління в інформаційному суспільстві необхідне рівноправне співробітництво між владою і громадськістю. Без цього партисипація залишається декларацією, а не дієвим інструментом.

У багатьох країнах світу партисипація вже стала звичним елементом публічного управління: через різні інструменти, механізми та технології забезпечується прозорість, відкритість і підзвітність влади перед громадою. Досвід успішних проектів на державному, регіональному та місцевому рівнях доводить, що якісне впровадження партисипативних практик позитивно змінює не лише стиль управління, але й реальний рівень добробуту населення [94].

У новому інформаційному середовищі початковим етапом трансформації державно-управлінської системи зазвичай стає впровадження сучасних технологій комунікації та створення платформ для налагодження мережевої взаємодії влади й громадськості. Потім - формування культури відкритості й відповідальності, яке реалізується через застосування концепції «Відкритого уряду» [100].

У світлі цього досвіду модель «Електронного уряду», яка почала формуватися ще на початку 2000-х, стає дедалі актуальнішою. Наприклад, у 2009 р. в США було підписано відповідний меморандум, який закликав до безпрецедентного рівня прозорості та залучення широкого кола суспільства до управління - що стало важливим кроком на шляху до створення зручних інтернет-сервісів для комунікації між владою та громадянами [101].

Отже, сучасні тенденції розвитку публічного управління - партисипативність, транспарентність і активна комунікація - змінюють сам характер відносин між державою і суспільством. Це означає, що для досягнення ефективного управління, сталого розвитку і підвищення якості життя громадян - важливо не лише запроваджувати технології, але й будувати культуру взаємної довіри, відповідальності та партнерства між владою і громадськістю.

Ідея «відкритого уряду» адміністрації президента Дж. Байдена є подальшим розвитком поняття «Електронний уряд», де основний акцент зроблений на посилення відкритості і спробу залучення широкого кола інститутів суспільства в публічне управління. У 2009 р. в США було підписано «Меморандум главам департаментів і агентств виконавчої влади про прозорість і відкритість уряду», в якому оголошено про ідею створення безпрецедентного рівня відкритості, щоб виправдати довіру суспільства і встановити систему прозорості, громадської участі і співробітництва. За декілька років інтернет-сайти урядових відомств були перетворені в зручну систему пошуку інформації і комфортної «електронної» взаємодії чиновників і громадянського суспільства [106].

Нині принципи «Відкритого уряду» набувають велику тенденцію до розвитку і універсалізації (таблиця. 3).

У 2010 р. Б. Обама під час виступу на Генеральній Асамблеї ООН висунув ініціативу «Відкритий уряд», яка в 2011 р. буде оформлений у вигляді міжнародного руху - 8 країн (США, Бразилія, Великобританія, ЮАР, Мексика, Індонезія, Філіппіни, Норвегія) у рамках партнерства «Відкритий уряд» об'єднали зусилля з метою забезпечення виконання урядами конкретних зобов'язань зі сприяння прозорості публічного управління, залучення громадян до участі в процесах публічного управління, боротьбі з корупцією, використанню нових технологій для поліпшення публічного управління. У 2012 р. до ініціативи

приєдналися більше 40 держав, в їх числі: Канада, Ізраїль, Італія, Швеція, Вірменія, Азербайджан, Грузія, Латвія, Литва, Україна, Естонія. У кожній з країн партнерства є власні програми і розуміння того, що вони впроваджують в якості «відкритого уряду»[113, 116].

Таблиця 3

Цілі реалізації міжнародного партнерства «Відкритий уряд»

№ з/п	Принципи «відкритого уряду»	Суть принципів «відкритого уряду»	Основні цілі реалізації механізму публічного управління
1	Прозорість	Інформація про рішення і діяльність уряду відкрита, усеосяжна, вільно доступна для громадськості і відповідає стандартам відкритої інформації	Максимальне розкриття інформації про діяльність держави, збільшення доступу до інформації про урядову діяльність
2	Участь громадян	Уряд прагне мобілізувати громадян для участі в громадському обговоренні, висловити свою думку, запропонувати рекомендації для підвищення ефективності публічного управління	Підтримка громадської участі, включення в роботу уряду людей і громадських структур, зазвичай не допущених до прийняття державних рішень
3	Підзвітність	Впроваджуються правила, норми і механізми, що зобов'язують чиновників пояснювати свої дії, виконувати вимоги, виправляти критиковані недоліки і визнавати відповідальність за невиконання узятих на себе зобов'язань	Застосування в управлінні найвищих стандартів професійної чесності, підвищення відповідальності чиновників за боротьбу з корупцією
4	Технологія і інновації	Уряд приймає важливість надання громадянам відкритого доступу до технологій і підвищення здатності громадян використати технології	Збільшення доступності до нових технологій заради відкритості і підзвітності, широке використання інформаційних технологій для

Джерело: систематизовано за даними [103;108;109;110].

Серед основних умов трансформації державно-управлінської діяльності через призму концепції її транспарентності, що реалізуються у тому числі міжнародним партнерством «Відкритий уряд», можна назвати [103;108;109;110]:

- перехід уряду на стиль публічного управління через виявлення пріоритетних потреб соціально-економічного розвитку, інститутів суспільства у вдосконаленні діяльності інститутів влади, що вимагають участі;

- надання можливості для уряду бути партисипативно орієнтованим (реалізація інноваційних механізмів підзвітності публічного управління, створення нових державних органів, зміни в законодавстві і системах доступу до інформації, розробка нових антикорупційних стратегій, вдосконалення надання держпослуг);

- наявність умов, що спонукають інститути суспільства до участі у державно -управлінській діяльності (наявність швидкої і ефективної системи взаємодії з інститутами влади, системи розкриття бюджетної інформації на національному і місцевому рівнях, доступ і навичка використання порталів відкритих даних, порталів за поданням держпослуг, порталів для он-лайн петицій і заяв).

Що стосується України, то реформування системи публічної влади в Україні має на меті підвищення ефективності і якості її діяльності на основі прозорості, відповідальності і підконтрольності інститутів влади суспільству, у тому числі через створення і розвиток «відкритого уряду» як елементу масштабного транспарентного перетворення публічного управління. У доповіді Президентіві України робочої групи з підготовки пропозицій з формування в Україні системи «Відкритий уряд» розроблені чотири основні умови роботи цієї системи (таблиця. 4), дотримання яких дозволить зробити владу відкритою і підзвітною суспільству, а системі «Відкритий уряд» - ефективно сприяти досягненню цієї мети [40].

Таблиця 4

Основні умови функціонування системи «Відкритого уряду» і особливості їх дотримання

№	Основні умови	Особливості дотримання умов
1	Відкритість і прозорість інформації	Вільний і еквівалентний для усіх доступ до інформації, наданої інститутами влади, ясність інформації для інститутів суспільства, відкриті, прозорі інститути працюють в системі «Відкритий уряд»
2	Діалог і залученість суб'єктів системи «Відкритий уряд»	Постійний діалог інститутів влади з інститутами суспільства для поліпшення якості публічного управління і надання держпослуг; активна, регулярна, обов'язкова участь інститутів влади в обговоренні з інститутами суспільства питань «відкритого уряду»
3	Взаємна відповідальність влади і суспільства	Інститути влади зобов'язані відповідати на запити інститутів суспільства; інститути влади повинні використати «відкритий уряд», щоб знайти оптимальні рішення, провести громадське обговорення пропозицій інститутів суспільства; інститути влади реагують на прохання інститутів суспільства про отримання від установ необхідної інформації
4	Безперервне вдосконалення системи	Постійне вдосконалення системи «Відкритого уряду» для балансування інтересів інститутів і суспільства; постійний пошук ефективних механізмів «відкритого уряду»

Джерело: систематизовано за даними [103;108;109;110].

Негативні наслідки ігнорування думок і пропозицій інститутів суспільства мають місце при небажанні здійснювати партисипацію у тих інститутах влади, в яких досі не приділяється належної уваги питанням міцного зворотного зв'язку з населенням. В той же час спостерігається і зворотна ситуація, при якій вже у інститутів суспільства в силу втраченої довіри до інститутів влади відсутнє прагнення вступати з ними у взаємодію. Для усунення проблеми недостатньої взаємодії з інститутами суспільства і відновлення їх довіри до інститутів влади потрібне розуміння ролі і значення партисипації в публічному управлінні через дотримання певних принципів, що є обов'язковими для інститутів суспільства.

3.2. Зарубіжний досвід та шляхи удосконалення інформаційно-технологічного супроводу державно -управлінської діяльності

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, розширення інформаційних потоків та переходу до моделі інформаційного суспільства особливої актуальності набуває завдання системного удосконалення державно-управлінської діяльності. Ефективність органів публічної влади дедалі більше залежить від здатності інтегрувати сучасні інформаційно-технологічні рішення у виконання своїх функцій, забезпечуючи оперативність, прозорість, стійкість і якість управлінських процесів. Впровадження комплексного інформаційно-технологічного супроводу вже не є опцією, а стає необхідною умовою модернізації держави, адаптації до європейських стандартів, протидії новим ризикам і формування сервісно орієнтованої моделі публічного управління. Саме тому аналіз зарубіжного досвіду, передусім країн Європейського Союзу, набуває особливої значущості та створює підґрунтя для визначення ефективних шляхів удосконалення цифрової інфраструктури та інституційного забезпечення державно-управлінської діяльності в Україні.

Високий рівень інформаційно-технологічного супроводу діяльності органів публічної влади як передумова їх успішного розвитку досягається завдяки впровадженню ефективного правового режиму за комплексом напрямків інформаційно-технологічного супроводу діяльності органів публічної влади і його організаційну адаптацію.

Проаналізуємо особливості інформаційно-технологічного супроводу діяльності органів публічної влади, які сформувались на наднаціональному рівні ЄС. Ключовим орієнтиром дослідження зазначеного механізму, представленого в ЄС, є те, що Україна знаходиться на шляху до інтеграції до складу Співтовариства, і адаптація стандартів ЄС у всіх сферах виступає важливим завданням для української правової системи [105].

Також вибір ЄС обумовлений тим, що країни-члени ЄС посідають лідерські позиції за Індексом розвитку електронного урядування. А саме, в 2024 р. Данія займала перше місце в рейтингу за вказаним показником, з-поміж 193 країн світу,

Естонія – друге, Фінляндія – дев’яте, Нідерланди – десяте, Німеччина – дванадцяте, Швеція – чотирнадцяте, Іспанія – сімнадцяте тощо [101]. Більш детально відображено нами у таблиці 5.

Таблиця 5

Рейтинг країн за Індексом розвитку електронного урядування
за 2024 рік

Країна	Рейтинг 2024	EGDI 202
<u>Данія</u>	<u>1</u>	0,9847
Естонія	2	0,9727
Сінгапур	3	0,9691
<u>Республіка Корея</u>	<u>4</u>	0,9679
Ісландія	5	0,9671
Саудівська Аравія	6	0,9602
Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії	7	0,9577
Австралія	8	0,9577
Фінляндія	9	0,9575
<u>Нідерланди</u>	<u>10</u>	0,9538
Об'єднані Арабські Емірати	11	0,9533
<u>Німеччина</u>	<u>12</u>	0,9382
Японія	13	0,9351
<u>Швеція</u>	<u>14</u>	0,9326
Норвегія	15	0,9315
Нова Зеландія	16	0,9265
<u>Іспанія</u>	<u>17</u>	0,9206
...		
Латвія	29	0,8852
<u>Україна</u>	<u>30</u>	0,8841
...		
Франція	34	0,8744
Китай	35	0,8718
...		
Центральноафриканська Республіка	193	0,0947

Джерело: побудовано за даними [101]

Слід відзначити, що протягом періоду переходу до роботи у цифровому форматі на рівні ЄС було прийнято багато цифрових законів, переважно в рамках програм ЄС «Цифровий порядок денний» і «Єдиний цифровий ринок».

Можна виділити такі нормативно-правові акти, як Закон про цифрові ринки, Закон про цифрові послуги, Закон про дані, Закон про штучний інтелект, Закон про управління даними, Європейський простір даних про здоров'я (нормативно-правовий акт), оновлення положення про електронну ідентифікацію та довірчі послуги і заходи щодо посилення кібербезпеки критично важливих інфраструктур.

Щодо українських реалій, то починаючи з 2017 року, уряд заклав нормативні основи цифрової трансформації, визначивши стратегічні напрями розвитку електронного урядування, електронної демократії та впровадження технологій штучного інтелекту. Ці документи стали базовими рамками для модернізації державного управління, цифровізації адміністративних процедур і розширення цифрових прав громадян[42-45].

Ключову роль відіграло Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р, яким схвалено Концепцію розвитку електронного урядування в Україні [42]. Документ визначив стратегічну мету — створення інтегрованого цифрового простору публічних послуг, побудованого за принципами прозорості, відкритості даних, інтероперабельності державних реєстрів та орієнтації на потреби користувача. У Концепції вперше системно окреслено вимогу переходу від фрагментарних ІКТ-рішень до комплексної архітектури цифрової держави, що передбачає єдину інфраструктуру, стандартизовані електронні сервіси та використання електронної ідентифікації.

Паралельно було закладено основи цифрової партисипації. Розпорядження КМУ від 08 листопада 2017 р. № 797-р, яким схвалено Концепцію розвитку електронної демократії в Україні [43], визначило електронну участь громадян як ключовий елемент демократичного врядування. Документ передбачає розвиток платформ електронних петицій, консультацій з громадськістю, партисипативного бюджетування та інших інструментів долучення громадян до процесів ухвалення рішень. Це спрямувало ІКТ не лише на оптимізацію державних послуг, а й на

формування нової культури взаємодії громадянина й держави в цифровому середовищі.

Наступним етапом стало ухвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні (Розпорядження КМУ від 2 грудня 2020 р. № 1556-р) [44]. У цьому документі ІКТ розглядаються як інноваційна основа модернізації економіки та публічного сектору. Визначено напрями інтеграції технологій штучного інтелекту (ШІ) в державні інформаційні системи, зокрема автоматизацію управлінських процесів, прогнозу аналітику, інтелектуальний моніторинг даних, розвиток smart-city платформ. Наголос зроблено на етичному використанні ШІ, захисті персональних даних та формуванні національної екосистеми досліджень і впровадження інтелектуальних технологій.

Формування ІКТ в Україні має комплексний характер: від створення нормативних рамок електронного урядування та електронної демократії - до стратегічного впровадження штучного інтелекту й інтеграції цифрових сервісів у всі сфери життєдіяльності. Сучасний етап розвитку відзначається переходом до проактивних сервісів, розбудовою національних цифрових платформ, посиленням взаємодії між державою та громадянами в кіберпросторі й формуванням цілісної екосистеми електронного врядування, здатної забезпечити сталий розвиток і ефективне врядування в умовах глобальної цифрової трансформації.

Зазначимо, що на наднаціональному рівні в ЄС немає закону, який би регулював нормативно-правові засади електронного урядування, але є закони, які стосуються основних напрямків реалізації останнього. Особливо важливе місце в складі зазначених документів належить Закону про штучний інтелект.

Встановлено, що у 2024 р. Рада ЄС та Європейський парламент узгодили Регламент штучного інтелекту (або Закон про штучний інтелект). Цей регламент оцінює програми штучного інтелекту, щоб переконатися, що вони використовуються етично та відповідально, сприяючи розвитку безпечного та законного штучного інтелекту на єдиному ринку ЄС. Відповідно до його

положень передбачено комплексну законодавчу базу, засновану на оцінці ризиків, він спрямований на досягнення балансу між захистом здоров'я, безпеки та основних прав європейських громадян і забезпечення того, щоб індустрія штучного інтелекту, що розвивається в Європі, залишалася конкурентоспроможною та продовжувала впроваджувати інновації [102]. Вказаний закон також включає механізми управління, орієнтовані на досягнення ефективного впровадження в усьому ЄС. Для цього вже створено Європейський офіс штучного інтелекту. Відповідно до положень вказаного нормативно-правового акту передбачено створення Європейської ради зі штучного інтелекту, консультативний форум і наукову групу. Крім того, положеннями вказаного закону передбачено, що на національному рівні будуть створені так звані національні компетентні органи.

Таким чином формується єдина європейська система управління штучним інтелектом, натхненна спільним управлінням, яке має важливе значення для досягнення справедливого та ефективного впровадження правил щодо штучного інтелекту в ЄС. Необхідно зазначити, що даний закон набув чинності 01.08.2024 р. та буде повністю застосований через 2 роки, зокрема з 02.08.2026 р. При цьому, стосовно його впровадження передбачено окремі винятки, серед яких: умови стосовно заборон та зобов'язань щодо грамотності у сфері володіння засобами штучного інтелекту набули чинності з 02.02.2025 р.; правила управління та зобов'язання щодо моделей штучного інтелекту загального призначення набувають чинності 02.08.2025 р., правила для систем штучного інтелекту високого ризику, вбудованих у регульовані продукти, мають продовжений перехідний період до 02.08.2027 р. Складові означених етапів зображено на рис. 1.



*Рис. 1. Етапи набуття чинності Закону про штучний інтелект у ЄС
Джерело: систематизовано на підставі [102;112;117].*

Дослідження наукових матеріалів [102;112;117] дозволяє констатувати, що ЄС створив механізми управління для вирішення проблем, пов'язаних із штучним інтелектом, і запобігання завданню шкоди особистості та суспільству, зміцнюючи довіру та сприйняття штучного інтелекту в суспільстві. Ці механізми базуються на координації між європейськими та державними органами та на співпраці державних і приватних суб'єктів. Ці елементи є ключовими факторами для успішного впровадження регулювання в складній сфері штучного інтелекту. Крім того, як і інші механізми управління, інструменти ЄС повинні мати можливість швидко та гнучко реагувати на зміни. Політики оцінюватимуть технологічний прогрес у сфері розвитку штучного інтелекту та зможуть швидко реагувати відповідними заходами.

Важливе місце у регулюванні штучного інтелекту в ЄС посідає організація національного регулювання зазначеного процесу на рівні країн-членів Співтовариства. Визначено, що зазначеним нормативно-правовим актом передбачено створення національних агенцій, відповідальних за дотримання

правил штучного інтелекту, два з яких вже було запроваджено ще станом на початок 2025 р. На підставі аналізу положень законодавства, дослідження аналітичних даних сформулюємо три варіанти побудови інституційної організації регулювання штучного інтелекту на рівні країн-членів ЄС, які представлено у табл.6.

Таблиця 6

Варіанти побудови інституційної організації регулювання штучного інтелекту на рівні країн-членів ЄС

Варіант	Опис	Переваги	Недоліки
Варіант 1	Створення нового національного агентства для нагляду за ШІ	Централізований орган, адаптований до специфічних вимог ШІ	Тривалий процес створення агентства, відсутність галузевих знань
Варіант 2	Доручення впровадження ШІ існуючому агентству (наприклад, банківському регулятору)	Використання існуючих організаційних структур і галузевих знань	Можливі суперечки щодо розподілу повноважень, вузький фокус на окремих секторах
Варіант 3	Створення центру компетенції в рамках існуючого органу (наприклад, банківського чи мережевого регулятора)	Об'єднання експертів зі ШІ та галузевих знань, міждисциплінарні команди	Проблеми з кадровим апаратом, особливо для технічних посад

Джерело: систематизовано на підставі [102;112;117].

З метою побудови інституційної організації регулювання штучного інтелекту на рівні країн-членів ЄС детальніше розглянемо можливі варіанти:

- **варіант 1** передбачає створення нового національного агентства, яке займатиметься дотриманням правил штучного інтелекту. Його головна перевага полягає в створенні централізованого органу, спеціально призначеного для нагляду за штучним інтелектом, залучення персоналу з навичками, адаптованими до конкретних вимог штучного інтелекту. Однак зазначеному органу може не

вистачати спеціальних галузевих знань і виникне ризик відсторонитися від розуміння особливостей розвитку різних секторів, діяльності органів публічної влади (в рамках яких використання штучного інтелекту потребує знань того або іншого напрямку). Крім того, терміновість застосування штучного інтелекту, оскільки перші чотири редакції набувають чинності з кінця 2024 року, робить зазвичай тривалий процес юридичного та інституційного створення нового агентства суттєвим недоліком;

- **варіант 2** просто доручити впровадження штучного інтелекту існуючому агентству. Він використовує існуючу організаційну структуру та галузеві знання. Наприклад, банківський сектор десятиліттями використовує моделі машинного навчання, і банківські органи мають значний досвід у тестуванні та нагляді за цими моделями, принаймні після фінансової кризи 2008 року та супутнього перегляду фінансових послуг і банківського регулювання ЄС. При цьому, органи публічної влади, які тільки переходять до комплексного впровадження штучного інтелекту потребують розуміння адаптації його засобів до основних завдань та функцій зазначених суб'єктів. Використання другого варіанту може призвести до суперечок щодо розподілу повноважень і потенційно звузити фокус до конкретних секторів, ігноруючи широку застосовність Закону про штучний інтелект. Відповідно, вважаємо що другий варіант недостатньо прийнятний для адаптації можливостей засобів штучного інтелекту при покращенні інформаційно-технологічного супроводу діяльності органів публічної влади країн-членів ЄС (в тому числі відносно цифровізації основних підсистем електронного урядування);

- **варіант 3** передбачає об'єднання централізованої експертизи з галузевими знаннями шляхом створення нового центру компетенції в рамках існуючого органу з досвідом штучного інтелекту, такого як банківський або мережевий регулятор. Центр компетенції буде тимчасово або постійно об'єднувати експертів зі штучного інтелекту з різним освітнім рівнем для формування міждисциплінарних команд (наприклад, експертів з права та ІКТ, експертів із

публічного управління та ІКТ тощо) для конкретних справ. Цей підхід спрямований на інтеграцію комплексних знань штучного інтелекту з глибоким галузевим розумінням, незважаючи на потенційні проблеми з найманням кадрів, особливо на технічні посади.

Оскільки впровадження штучного інтелекту на рівні держав-членів ЄС триває, вибір із запропонованих варіантів залишається невизначеним. Тим не менш, можна зазначити, що кожна країна має свої інституційні особливості, які потрібно враховувати. Якщо звернутись до умов Німеччини констатуємо, що варіанти 2 і 3 є надійнішими, ніж варіант 1. Політична динаміка та зручність існуючих структур можуть змусити осіб, які приймають рішення, віддати перевагу варіанту 2. Ключові відомства, які розглядаються для нагляду за штучним інтелектом, включають Федеральне мережеве агентство (BNetzA), Федеральне відомство з інформаційної безпеки (BSI), та державні органи захисту даних, у кожного з яких є сильні сторони та проблеми. Особливості технічного досвіду Федерального відомства з інформаційної безпеки (BSI) є цінним для виявлення ризиків штучного інтелекту, хоча він може не охоплювати всі нормативні аспекти. Федеральне мережеве агентство (BNetzA) має широку сферу регулювання, але може не мати спеціального досвіду щодо штучного інтелекту. Державні органи захисту даних добре обізнані в питаннях конфіденційності, але можуть не повністю врахувати можливості окремих засобів штучного інтелекту. Однак варіант 3 обіцяє більш збалансоване поєднання гнучкості, спеціальних знань і розуміння сектору. Таким чином, центр компетенції варіанту 3, пов'язаний з секторальним регулятором, або структурний підрозділ у сфері публічного управління, який здійснює інформатизацію, міг би забезпечити необхідну гнучкість і галузеве розуміння для ефективного впровадження штучного інтелекту, використовуючи досвід банківського регулятора в управлінні машинним навчанням у рамках здійснення нагляду для виконання вимог Закону про штучний інтелект або досвід інших органів влади в управлінні інфраструктурою та платформами.

Слід зазначити, що ефективність цих інституційних проектів може залежати від структури, що розвивається на рівні ЄС, яка в кінцевому підсумку може визначити, що є надійним інституційним дизайном на національному рівні. Оскільки країнам-членам ЄС запропоновано три варіанти для впровадження засобів штучного інтелекту, їх адаптація щодо покращення інформаційно-технологічного супроводу діяльності органів публічної влади буде залежати від існуючої структури інституцій країни і їх досвіду у зазначеній сфері. При цьому, ухвалення досліджуваного Закону про штучний інтелект в ЄС створило сприятливі умови для забезпечення захисту від ризиків в діяльності вказаних органів та сформувало більш прозорий підхід для реалізації цифровізації та інтелектуалізації.

Удосконалення інформаційно-технологічного супроводу державно-управлінської діяльності в Україні потребує чіткого орієнтування на найкращі європейські практики, оскільки саме вони формують сучасний стандарт цифрового врядування. Країни ЄС демонструють високу результативність у сфері електронного урядування завдяки поєднанню нормативної узгодженості, розвиненої цифрової інфраструктури та інституційної здатності адаптуватися до стрімких технологічних змін. Для України цей досвід є особливо важливим, адже на тлі війни, поглиблення цифровізації та просування до членства в ЄС питання модернізації управлінської діяльності набуває першочергового значення. Саме тому імплементація зарубіжних моделей розвитку ІТ-супроводу має формувати стрижень державної політики у сфері цифрової трансформації.

Першим ключовим напрямом адаптації є гармонізація українського законодавства з базовими цифровими актами Європейського Союзу. Регламент щодо штучного інтелекту, Закон про цифрові послуги, Закон про цифрові ринки, Data Act та Data Governance Act становлять нову нормативну архітектуру європейського цифрового простору. Їхні вимоги визначають правила управління даними, функціонування алгоритмічних систем, безпечності цифрових сервісів та захисту прав громадян у мережевому середовищі. Для України адаптація цих

актів означає не лише технічне оновлення законодавства, а й перехід до якісно нових стандартів прозорості, підзвітності та інтероперабельності державних інформаційних систем. Поступове запровадження цих норм створить передумови для інтеграції українських електронних сервісів у європейську цифрову інфраструктуру.

Разом із нормативною гармонізацією потребує оновлення й інституційна структура управління цифровими процесами. Європейський досвід впровадження Регламенту про штучний інтелект показує, що ефективний нагляд за алгоритмічними системами може бути організований за різними моделями. Серед можливих варіантів для України найбільш доцільним є створення центру компетенцій на базі існуючого державного органу, що поєднуватиме технічну експертизу у сфері штучного інтелекту та галузеві знання про особливості функціонування органів влади. Такий підхід забезпечить швидкість запуску інституції, уникне надмірної бюрократизації та дозволить зосередитися на практичному аудиті, сертифікації та моніторингу цифрових систем у державному секторі.

Наступним важливим кроком є розвиток національної інфраструктури даних відповідно до європейських вимог щодо інтероперабельності. ЄС уже сформував комплексні механізми взаємодії реєстрів та інформаційних ресурсів, завдяки чому державні органи можуть ефективно обмінюватися даними без дублювання та технічних бар'єрів. Для України актуальним стає створення єдиного державного дата-простору, модернізація застарілих реєстрів, масштабування системи «Трембіта» та впровадження стандартів метаданих, що відповідають *European Interoperability Framework*. Забезпечення інтероперабельності відкриє можливості для автоматизації публічних послуг, зменшення корупційних ризиків і підвищення точності управлінських рішень.

Потреба в комплексному цифровому оновленні держави також передбачає модернізацію інструментів сервісного врядування. Європейська модель «держава як платформа» демонструє ефективність уніфікованих рішень, які дозволяють

будувати цифрові послуги на спільній архітектурній основі. Для України це означає необхідність розширення функціональності платформи «Дія», створення повторно використовуваних модулів державних сервісів, автоматизацію типових адміністративних процедур та перехід до концепції zero-touch services, коли послуги надаються автоматично й без звернення громадянина. Такий крок значно наблизить українську модель електронного уряду до стандартів Естонії та Данії.

Окреме місце займає питання кіберстійкості державного управління. Досвід країн ЄС, які впровадили директиву NIS2, демонструє, що базовою умовою цифрової трансформації є захист критичних інформаційних систем та здатність держави протидіяти кіберзагрозам. Україні необхідно створити урядовий центр операційної безпеки (Government SOC), провести аудит державних цифрових сервісів, запровадити регулярне тестування на вразливості та сформувати систему раннього виявлення кібератак. У контексті війни такі заходи мають не лише технологічне, а й стратегічне значення, оскільки забезпечують безперервність державних функцій [55;72].

Удосконалення інформаційно-технологічного супроводу неможливе без належної кадрової підготовки. Європейські моделі цифрових академій підтверджують, що професійна підготовка держслужбовців є критичним елементом цифрової зрілості. Для України важливо створити Національну школу цифрового врядування, у межах якої проводитимуться сертифікаційні програми з управління даними, кібербезпеки, GovTech-менеджменту та аудиту алгоритмічних систем. Підвищення цифрової компетентності державних службовців є передумовою успішного функціонування всіх цифрових реформ [31;81].

Зрештою, адаптація європейського досвіду має сприяти не лише технологічному оновленню, а й розвитку демократичних механізмів участі громадян у формуванні політики. Впровадження платформ електронної демократії, механізмів цифрових консультацій, онлайн-ініціатив та інструментів електронного голосування дозволить наблизити українську систему публічного

управління до стандартів відкритого врядування ЄС. Активна цифрова участь суспільства підвищує легітимність рішень та зміцнює довіру до держави.

Таким чином, імплементація зарубіжного досвіду у сфері інформаційно-технологічного супроводу державно-управлінської діяльності передбачає комплексну модернізацію нормативної, інституційної, технологічної та кадрової основ державного управління. Для України це не лише шлях до відповідності європейським стандартам, а й ключова умова стійкості держави, здатності забезпечувати безперервність управлінських процесів та реалізовувати стратегічні цілі розвитку в умовах глибоких трансформацій.

Узагальнюючи зарубіжний досвід та тенденції розвитку європейського інформаційного простору, можна стверджувати, що для України інформаційно-технологічний супровід державно-управлінської діяльності є не просто елементом модернізації, а ключовою передумовою стійкості державного механізму, ефективного виконання публічних функцій та якісного реформування всієї системи управління. Повномасштабна війна, необхідність відновлення інфраструктури, євроінтеграційні зобов'язання та потреба у підвищенні рівня довіри громадян до влади роблять цифрові інструменти незамінними в забезпеченні прозорості, підзвітності, безпеки та оперативності управлінських рішень. У цьому контексті формування сучасної національної моделі інформаційно-технологічного супроводу -включаючи розвиток електронного урядування, інтероперабельність державних реєстрів, впровадження штучного інтелекту та кіберстійких платформ -постає як стратегічна умова успішної трансформації публічної влади та повної інтеграції України до європейського цифрового простору.

На основі викладеного у третьому розділі матеріалу, автор приходять до наступних висновків:

По-перше, трансформація державно-управлінської діяльності в умовах інформаційного суспільства ґрунтується на зсуві від закритої, ієрархічної та

переважно бюрократичної моделі до відкритої, партисипативної та орієнтованої на результат системи публічного управління. Партисипація з декларативної категорії перетворюється на практичний інструмент формування й реалізації політики, що забезпечує залучення інститутів суспільства до вироблення рішень, посилення зворотного зв'язку, підвищення якості управлінських рішень і рівня довіри до влади. Водночас транспарентність стає не лише етичним чи політичним стандартом, а й функціональною передумовою ефективності управління: відкритість інформації, підзвітність, доступність даних та процедур створюють умови для громадського контролю, запобігання корупції та підвищення легітимності дій органів влади. У цьому контексті концепція «Відкритого уряду» виступає інтегрувальним інструментом, який поєднує партисипацію та транспарентність у єдину модель, засновану на принципах прозорості, участі громадян, підзвітності та використання інноваційних технологій. Для України, що перебуває у стані масштабних соціально-економічних і безпекових викликів, перехід до такої моделі означає не лише модернізацію управлінських практик, а й переформатування взаємовідносин між державою та суспільством. Реалізація принципів партисипації, транспарентності та «Відкритого уряду» має стати системною основою реформ публічної влади, забезпечуючи стійкість державно-управлінської діяльності, підвищення якості життя громадян та наближення до європейських стандартів good governance.

По-друге, європейський, досвід інформаційно-технологічного супроводу державно-управлінської діяльності формує цілісну модель цифрового врядування, засновану на поєднанні розвиненої нормативної бази, сталої інституційної архітектури та високого рівня цифрової інфраструктури. Нова хвиля цифрових актів ЄС (Regulation on AI, Digital Services Act, Digital Markets Act, Data Act, Data Governance Act, NIS2 тощо) забезпечує перехід до ризик-орієнтованого регулювання даних і алгоритмічних систем, посилює вимоги до прозорості, безпеки та відповідальності суб'єктів владних повноважень. Важливим досягненням є формування багаторівневої системи управління

штучним інтелектом, яка поєднує наднаціональний вимір (Європейський офіс ШІ, Європейська рада з ШІ) з національними компетентними органами та передбачає гнучкі організаційні моделі – від спеціалізованих агентств до центрів компетенцій у складі існуючих регуляторів.

Для України врахування цього досвіду означає необхідність комплексної модернізації інформаційно-технологічного супроводу державно-управлінської діяльності у чотирьох ключових площинах: нормативній (гармонізація із цифровими актами ЄС, імплементація ризик-орієнтованого підходу до ШІ та даних), інституційній (створення національного центру компетенцій з ШІ та цифрового врядування), технологічній (розвиток єдиного дата-простору, інтероперабельності реєстрів, кіберстійких платформ, розширення моделей «держава як платформа») та кадровій (формування Національної школи цифрового врядування, підвищення цифрової спроможності держслужбовців). В умовах війни, відбудови та євроінтеграції такий підхід перетворює інформаційно-технологічний супровід з допоміжного елементу на стратегічний ресурс, від якого безпосередньо залежать стійкість державного механізму, якість публічних послуг, рівень довіри громадян і здатність України повноцінно інтегруватися до європейського цифрового простору.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження сформульовано такі висновки та пропозиції:

1. Розкрито концептуальні засади державно-управлінської діяльності, визначено її сутність, структуру та ключові особливості. Показано, що еволюція цієї діяльності є не лише відображенням історичних змін, а й процесом пошуку балансу між владними повноваженнями та участю громадян, між традиційними та інноваційними моделями врядування. Сформовано сучасне уявлення про державно-управлінську діяльність як нормативно врегульований, відкритий процес взаємодії держави й суспільства.

Установлено, що державно-управлінська діяльність є цілісним, функціонально орієнтованим і правовим чином впорядкованим процесом реалізації публічної влади, який поєднує публічність, владність, організаційну упорядкованість, нормативну регламентацію та системність. Вона виступає як складова державного управління і водночас як форма публічного управління, що забезпечує реалізацію владних повноважень, прийняття управлінських рішень та надання публічних послуг.

Визначено, що сучасні умови — інституційні реформи, євроінтеграція, цифровізація, зростання ролі громадянського суспільства та виклики воєнного стану — істотно змінюють зміст і функціональні виміри державно-управлінської діяльності. Вона постає як багаторівневий, адаптивний процес, здатний забезпечити стабільність держави, підтримувати ефективність у періоди трансформацій та створювати умови для відновлення в післякризовий період. Подальший розвиток цієї діяльності є необхідною умовою формування сучасної, стійкої, відкритої та орієнтованої на громадянина системи публічного управління.

2. Проаналізовано форми і методи здійснення державно-управлінської діяльності та оцінено їх роль у реалізації повноважень держави. Визначено, що форми і методи є ключовими інструментами втілення стратегічних цілей і

політичних рішень у конкретні управлінські процедури, акти й механізми. Збалансоване застосування правових, організаційних, інформаційних, контрольних і консультативних форм у поєднанні з адміністративними, економічними та соціально-психологічними методами забезпечує цілісність управлінського циклу, підвищує ефективність державного механізму та якість публічних послуг.

Установлено, що сучасні виклики потребують постійного оновлення та гнучкої адаптації форм і методів управління. Розвиток електронного урядування, відкритих даних, платформ громадської участі та нових інструментів контролю трансформує зміст управлінської діяльності, вимагаючи ефективного поєднання традиційних та інноваційних підходів.

3. Досліджено інституційну структуру органів державної влади України, розкрито їх управлінські функції та механізми взаємодії в умовах децентралізації, цифровізації, євроінтеграції та воєнного стану. Система державної влади охарактеризована як цілісна, багаторівнева структура, ефективність якої залежить від чіткості правового регулювання, узгодженості повноважень та результативної міжінституційної взаємодії.

Показано, що актуальні трансформації зумовлюють необхідність посилення координаційної ролі Уряду, перегляду функцій міністерств, підвищення інституційної спроможності МДА та модернізації державної служби. Установлено, що практика застосування управлінських інструментів суттєво змінюється під впливом реформ, цифрових інновацій і вимог належного врядування. Цифровізація, зокрема розвиток електронних сервісів («Дія»), документообігу та аналітичних систем, створює нову парадигму управлінської діяльності — динамічну, відкриту, орієнтовану на потреби громадян.

4. Обґрунтовано напрями трансформації державно-управлінської діяльності в умовах інформаційного суспільства. Показано перехід від закритої бюрократичної моделі до відкритої, результативної системи публічного управління. Партисипація та транспарентність розглядаються як ключові

принципи нової моделі, що забезпечують залучення громадськості до формування політики, підвищення підзвітності та легітимності рішень органів влади.

У цьому контексті концепція «Відкритого уряду» інтегрує цифрові технології, прозорість та участь громадян у єдину інституційну рамку. Її запровадження в Україні означає не лише модернізацію управлінських практик, а й якісне оновлення взаємодії держави та суспільства, що відповідає європейським стандартам good governance.

5. Запропоновано напрями імплементації зарубіжного досвіду, зокрема європейського, у сфері інформаційно-технологічного забезпечення державно-управлінської діяльності. Виокремлено чотири ключові площини модернізації:

- нормативну (гармонізація із цифровими актами ЄС, застосування ризик-орієнтованого підходу до ШІ та даних);
- інституційну (створення національного центру компетенцій з цифрового врядування та ШІ);
- технологічну (розвиток цифрової інфраструктури, інтеоперабельності, кіберстійких платформ);
- кадрову (створення Національної школи цифрового врядування, підвищення цифрової компетентності держслужбовців).

З урахуванням викликів війни, відбудови та євроінтеграції цифровізація управління перетворюється на стратегічний ресурс, що безпосередньо впливає на стійкість державного механізму, якість публічних послуг і рівень довіри до влади.

Узагальнюючи, проведене дослідження дозволило комплексно осмислити природу, трансформації та перспективи державно-управлінської діяльності в контексті сучасних викликів і завдань демократичного розвитку. Отримані результати мають наукове і практичне значення для вдосконалення системи публічного управління України, її адаптації до стандартів ЄС та формування ефективної, відкритої й орієнтованої на громадян моделі врядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Б. Органи виконавчої влади в Україні. К.: Ін Юре, 1997. 48 с.
2. Акімов А.В. Електронна демократія як альтернативна форма управління в Україні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління.* 2018. Т. 29 (68). № 3. С. 23-27. URL : http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/3_2018/7.pdf (дата звернення : 29.10.2025)
3. Алієв А. А. Особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2024. Вип. (2(74)). С. 237-243. URL : <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-237-243> (дата звернення : 29.10.2025)
4. Андріяш В.І. Державна політика: концептуальні аспекти визначення. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2013. № 9. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_9_6. (дата звернення : 29.10.2025)
5. Бакуменко В. Д. Теоретичні та організаційні засади державного управління : навч. посіб. до дистанційного курсу. К. : Вид-во НАДУ, 2003. 220 с.
6. Бакуменко В.Д., Надолішній П.І. Теоретичні та організаційні засади державного управління. К. : Міленіум, 2003. 256 с.
7. Бакуменко В.Д., Усаченко Л.М., Червякова О.В. Теоретичні засади державного управління : навч. посіб. / за заг. ред. Л. М. Усаченко. К. : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. 174 с.
8. Бакуменко, В. Д. Методологія державного управління проблеми встановлення та подальшого розвитку. *Вісник УАДУ.* 2003. № 2. С. 11-27.
9. Бакуменко, В. Д. Формування державно-управлінських рішень : Проблеми теорії, методології, практики : [монографія]. К. : Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.

10. Білокур Є.І. Функції державного управління: поняття, особливості, правове регулювання : дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук : спец. 12.00.07. О., 2015. 194 с.

11. Бондаренко В. Державне управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України: основні підходи дослідження проблеми. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/25875/1/ДЕРЖАВНЕ%20УПРАВЛІННЯ%20ПРОЦЕСАМИ%20ЄВРОПЕЙСЬКОЇ%20ТА.pdf> (дата звернення : 29.10.2025)

12. Валевський О. Державна політика в Україні: методологія аналізу, стратегія, механізми впровадження. К. : НІСД, 2001. 242 с.

13. Вахудова М.А. Нерозділена Європа : демократія, важелі впливу та інтеграція після комунізму; пер. з англ. Т. Цимбала. Київ: Вид. дім «КиєвоМогилянська академія». 2009. 210 с.

14. Вимоги до засобів електронної ідентифікації, рівнів довіри до засобів електронної ідентифікації для їх використання у сфері електронного урядування, затверджені: наказ. Міністерство цифрової трансформації України від 05 грудня 2022 року № 130. Офіційний вісник. 2023 р. № 13. С. 183 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0129-23#Text> (дата звернення : 29.10.2025)

15. Висоцький О.Ю., Висоцька О.Є., Шаров Ю.П. Основи державного управління. Частина І. Дніпропетровськ: НМетАУ, 2008. 52 с.

16. Віднянський С. Європейська політика України: основні етапи, проблеми та перспективи реалізації. *Міжнародні зв'язки України: наукові пошуки і знахідки.* 2016. № 25. С. 940. URL: <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight7204cad09d424741a29ec869e96ea684/c/3.pdf.pdf> (дата звернення : 29.10.2025)

17. Голобородько Т. В., Дубіна О. Д. Використання інформаційних технологій в публічному адмініструванні: досвід України та європейські орієнтири. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2018. № 6. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/39.pdf (дата звернення : 29.10.2025)

18. голови), Ю.П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. К. ; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
19. Гончарський І. Л. Підходи до формування системи публічного управління у сфері соціально-економічного розвитку держави та регіонів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №6. С. 232-236. URL:<https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5957> (дата звернення : 29.10.2025)
20. Гончарук О.Б., Савичук Н.О. Поняття механізмів державного управління та їх практичне значення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 7783
21. Горбенко О.М.. Публічне регулювання забезпечення ефективності державної політики безпеки економіки України. *Вісник Національного Університету Цивільного Захисту України: Серія Державне управління*. 2022. Вип. 2 (17). С.312-323. URL : <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16875/1/Horbenko.pdf> (дата звернення : 29.10.2025)
22. Дем'янчук О.Г. «Державна політика» та «публічна політика»: варіант перехідного періоду. *Наукові записки. Політичні науки*. 2000. Том 18. С. 3136. URL: https://politicalscience.ukma.edu.ua/wpcontent/uploads/2020/02/Demyanchuk_Derzhavna_polityka.pdf (дата звернення : 29.10.2025)
23. Державна політика: аналіз та механізми її впровадження в Україні / за заг. ред. В. Ребкала, В. Тертички. К. : Видво НАДУ, 2000. 232 с.
24. Державна політика: підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю.В. Ковбасюк (голова), К.О. Ващенко (заст. голови), Ю.П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. К. : НАДУ, 2014. 448 с.
25. Державне управління в Україні: навчальний посібник / [за заг. ред. В.Б. Авер'янова]. К. : Видво ТОВ «СОМІ», 1999. 265 с.
26. Державне управління в Україні: організаційноправові засади / за заг. ред. Н.Р. Нижник. К. : Видво УАДУ, 2002. 164 с.

27. Державне управління: Словник-довідник / За заг. ред.. В.М. Князева, В.Д. Бакуменка. К.: Видво УАДУ, 2002. 228 с.
28. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016р. №474р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4742016p#Text> (дата звернення : 29.10.2025)
29. Деякі питання реформування державного управління: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. №831р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/8312021p#Text> (дата звернення : 29.10.2025)
30. Дзюндзюк В.Б., Мельтюхова Н.М., Фоміцька Н.В. Публічне адміністрування в Україні. Харків: Магістр. 2011. 306 с.
31. Діденко А.С. Мета, завдання та принципи державної політики у сфері протидії кіберзлочинності. Право і безпека. 2020. №1 (76). С. 5359.
32. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін. ; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
33. 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. 2 : Методологія державного управління / наук.ред. колегія: Ю.П. Сурмін (співголова), П.І. Надолішній (співголова) та ін. 2011. 692 с.
34. Європейська Хартія місцевого самоврядування [Електронний ресурс]. http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=994_036. (дата звернення : 29.10.2025)
35. Європейська Хартія регіональної демократії: науково-практичний коментар / автори-укладачі: Т. М. Безверхнюк та ін.: Асоціація дослідників держ. управління. Одеса: ХОББИТ ПЛЮС, 2008. 186 с.
36. Євтушенко О.Н., Андріяш В.І. Державне управління : [навчальний посібник у трьох частинах]. Миколаїв : Видво ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. Ч. 2. : Основи теорії державного управління. Миколаїв : Видво ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. 268 с.

37. Жижка Ю.В., Маліновська О.Я. Теоретико-методологічні засади ефективності державного управління. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Випуск 4 (21). С. 8892.

38. Біла книга як документ державної політики. URL: <https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28870.pdf>

39. Качний О. Інноваційні механізми державного управління соціально-економічним розвитком регіонів України: теорія, методологія, практика: Монографія . Київ: ФОП Маслаков, 2018. 626 с.

40. Конституція України: закон України від 28 червня 1996 року. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення : 29.10.2025)

41. Концептуальні засади взаємодії політики й управління / за заг. ред. В.А. Ребкала, В.А. Шахова, В.В. Голубь, В.М. Козакова. К. : НАДУ, 2010. 300 с.

42. Концепція розвитку електронного урядування в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. Офіційний вісник. 2017. № 78. С. 109 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> (дата звернення : 29.10.2025)

43. Концепція розвитку електронної демократії в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 08 листопада 2017 р. № 797-р. Офіційний вісник. 2017. № 92. С. 75. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80#Text> (дата звернення : 29.10.2025)

44. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р. Урядовий кур'єр. 2020. № 247. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> (дата звернення : 29.10.2025)

45. Котельникова Ю. М. Особливості розвитку електронних послуг в цифровому суспільстві. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7. № 3. С. 107-113. URL : DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3->

15 дата звернення : 29.10.2025)

46. Коцюба К.М. Взаємодія органів публічної влади та інформаційних систем органів публічної влади в контексті надання адміністративних послуг населенню. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. № 2 (14). С. 279-309. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-279-309](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-279-309). дата звернення : 29.10.2025)

47. Коцюба К.М. Нормативно-правове регулювання системи адміністративних послуг в Україні у контексті становлення та розвитку електронної взаємодії органів виконавчої влади. *Науковий вісник: Державне управління*. 2022. № 2 (12). С. 127-142. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2\(12\)-127-142](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2(12)-127-142). дата звернення : 29.10.2025)

48. Лаврук О.В. Сутність поняття державної політики. Університетські наукові записки. 2018. № 6768. С. 254263.

49. Лопушинський І.П. «Цифровізація» як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 2. URL : https://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/20.pdf дата звернення : 29.10.2025)

50. Луценко В.Р., Пікуля Т.О. Правове забезпечення цифрової трансформації в Україні. *Науковий вісник Ужгородського Національного університету*. 2024. Вип. 81. Ч. 1. С. 62-67. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.81.1.9> (дата звернення : 29.10.2025)

51. Мазур О.Г. Нормативно-правові засади електронного урядування для модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 2(45). С. 45-56. URL : doi 10.33287/102018 (дата звернення : 29.10.2025)

52. Малиновський В.Я. Державне управління: навчальний посібник. Вид. 2ге, доп. та перероб. 2003. Київ: Атіка, 576 с.

53. Марценко Н.С. Теоретико-правове дослідження поняття, сутності та ознак державного управління. *Теорія і практика правознавства*. 2017. Вип.2 (12).

С. 19.

54. Омельчак Г. Аналіз співвідношення понять «публічне управління», «державне управління» та «публічне адміністрування». Київський економічний науковий журнал. 2023. № (3). С. 108112.

55. Омельченко А. В. Організаційно-правові засади забезпечення кібербезпеки України. Київський часопис права. 2021. № 3. С. 140-145. URL : <https://doi.org/10.32782/klj/2021.3.22> (дата звернення : 29.10.2025)

56. Орловська Ю., Кахович О. та Квактун О. Електронна демократія як інструмент публічного управління та адміністрування: теоретичний базис. Економіка та суспільство. 2021. № 28. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-53> (дата звернення : (29.10.2025)

57. Офіційний веб-сайт Міністерства фінансів України URL: <http://www.minfin.kmu.gov.ua>.) (дата звернення : 29.10.2025)

58. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України № 1689-IX від 15.08.2021 р. Відомості Верховної Ради України. 2021. № 47. С. 13. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> (дата звернення : 29.10.2025)

59. Павлишин З. Я. Електронне урядування як інструмент модернізації державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 24. С. 119-124. URL : DOI : 10.32702/2306-6814.2018.24.119 (дата звернення : 29.10.2025)

60. Пал Л.А. Аналіз державної політики; [пер. з англ. І. Дзюби]. К.: Основи, 1999. 422 с.

61. Петрушенко Ю. Механізм партисипативного фінансування місцевого розвитку: сутність та соціально-економічні наслідки. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 41-51.

62. Пилипишин В.П. Поняття та основні риси державного управління. *Юридична наука і практика*. 2011. № 2. С. 1014.

63. Плєскач В. Методологічні засади державного регулювання фінансово-економічного розвитку . *Фінанси України*. 2009. № 10. С. 27-35.

64. Про адміністративні послуги: Закон України № 5203-VI від 06.09.2012 р. Офіційний вісник України. 2012. № 76, С. 44, URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення : 25.10.2025).

65. Про адміністративну процедуру : закон України № 2073-IX від 17.02.2022. Офіційний вісник України. 2022. № 49, С. 13. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> (дата звернення : 25.10.2025)..

66. Про доступ до публічної інформації: Закон України № 2939-VI від 13.01.2011 р. Офіційний вісник України. 2011. № 10, С. 29. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення : 25.10.2025).

67. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України № 851-IV від 22.05.2003 р. Офіційний вісник України. 2021р., № 98, С. 52. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення 19.11.2024).

68. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України № 2155-VIII від 05.10.2017 р. Офіційний вісник України. 2017. № 91. С 5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення : 25.10.2025).

69. Про звернення громадян: Закон України № 393/96-ВР від 02.10.1996 р. Відомості Верховної Ради України офіційне видання . 1996. № 47, стаття 256. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення : 25.10.2025).

70. Про надання публічних (електронних публічних) послуг щодо декларування та реєстрації місця проживання в Україні: Закон України № 1871-IX від 05.11.2021 р. Голос України. 2021. № 226. С 5. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1871-20> (дата звернення : 25.10.2025).

71. Про Національну програму інформатизації : закон України від 01.12.2022 р. № 2807-IX Офіційний вісник. 2023. № 2. С. 132. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text> (дата звернення : 25.10.2025).

72. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України № 2163-VIII від 05.10.2017 р. Офіційний вісник України. 2017. № 91. С. 31. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (дата звернення: 25.10.2025).

73. Про публічні електронні реєстри. Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX Офіційний вісник України. 2021. № 98, С. 52. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text> (дата звернення : 25.10.2025)

74. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері інформування та налагодження комунікації з громадськістю з актуальних питань європейської інтеграції України на період до 2017 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.03.2013 р. №168р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682013p#n8> (дата звернення : 25.10.2025)

75. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17.03.2011 р. №3166VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/316617#Text> (дата звернення : 25.10.2025)

76. Радзієвський І. А. Феномен глобалізації і державне управління. *Державне управління: теорія і практика*. 2006. № 1. URL : <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DUTP/2006-/txts/FILOSOFIYA/06riagdu.pdf>. (дата звернення : 25.10.2025)

77. Реформа державного управління. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivnevryaduvannya/reformaderzhavnogoupravlinnya> (дата звернення : 25.10.2025)

78. Романов В.Є., Рудік О.М., Брус Т.М. Державна політика: аналіз та механізми її впровадження. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2003. 72 с.

79. Сем'янчук П., Фасолько Т. Інформаційно-технологічне забезпечення взаємозв'язку між принципами публічного управління у соціальной сфері. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 46. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-41> (дата звернення : 25.10.2025).

80. Семяновський В.М. Партисипативне управління як модель управління територіальними громадами. *Статистика України*. 2018. № 1. С. 47-51. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/3424/1/4751.pdf> (дата звернення : 25.10.2025).

81. Скіцько О., Ширшов О. Нормативно-правове забезпечення кібероборони України: сучасний стан. *Юридичний вісник*. Вип. 3. С. 244-250. URL: <https://doi.org/10.32782/yuv.v3.2024.29> (дата звернення : 25.10.2025).

82. Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні. Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 386-р. від 15.05.2013 р. Офіційний вісник України. 2013. № 44, С. 79. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80#Text> (дата звернення : 25.10.2025)

83. Тертичка В. В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні. К.: Основи, 2002. 750 с.

84. Хомишин І. Напрями цифрової трансформації у публічній сфері: правові основи. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Серія: "Юридичні науки". 2022. № 3 (35). С. 233-239. URL : <http://doi.org/10.23939/law2022.35.233> (дата звернення : 25.10.2025).

85. Цветков, В. Державне управління: теорія, методологія, практика. *Вісник Академії правових наук України*. 2003. № 2-3. С. 254-272.

86. Центр Разумкова. URL : <http://www.razumkov.org.ua> (дата звернення : 25.10.2025).

87. Цьвок М.С. Відкритість та прозорість держави перед громадянами як пріоритет державної інформаційної політики України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 5. С. 193-196.

88. Шкурат І. В. Трансформація державного управління в Україні в умовах глобалізації: теоретико-методологічний аналіз : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.01 - теорія та історія держ. упр. / Ін-т підгот. кадрів держ. служби зайнятості України. Київ, 2020. 36 с.

89. Апель К.-О. Трансформація філософії ; пер. с англ. В. Куреного, Б. Скуратова. К : Логос, 2001. 339 с.
90. Возняк В. С. Співвідношення розсудку і розуму як філософсько-педагогічна проблема : монографія. Дрогобич : Ред.-вид. від. Дрогобиць. держ. пед. ун-ту ім. І. Франка. 2008. 357 с.
91. Гомілко О. Повернення Аристотеля: світовий філософський конгрес «Філософія Аристотеля». Філософія освіти. 2016. № 2 (19). С. 245–256.
92. Рассел Бертран. Історія західної філософії. К., 1995. С. 193-259
93. Філософські засади античної науки / В. Д. Дідух, Ю. А. Рудяк, Л. В. Наумова, Ю. В. Бойко. Тернопіль : Медобори, 2021. 127 с.
94. Androniceanu A. The new trends of digital transformation and artificial intelligence in public administration. *Administratie si Management Public*. 2023. Vol. 40, 147155. URL : DOI: <https://doi.org/10.24818/amp/2023.40-09> (дата звернення : 25.10.2025)
95. Benlahcene A., Awang H., Mansor N. S., Ghazali O., Mohd Nadzir M., Mat Yamin F., Haruna I.U., Tudu Shehu Malami S. Citizens' E-participation through E-government services: a systematic literature review. *Cogent Social Sciences*. 2024. Vol. 10 (1). URL: <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2415526> (дата звернення : 25.10.2025)
96. Bergsten C. Globalizing Free Trade: A Vision for the Early 21st Century. *Foreign Affairs*. 1996. Vol. 71. № 3 (May/June). P. 105-120.
97. Boyer R. The Convergence Hypothesis Revisited: Globalization But Still the Century of Nations? *Серемар*, 1993. № 9403.
98. Bruce Stokes. Deep Cuts: What the Age of Austerity Means for Global Public Goods. Brussels Forum, March, 2011. URL: <http://blogs.cgdev.org>. (дата звернення : 25.10.2025)
99. Bruno S. Frey, Stutzer A. Happiness and Economics: How the Economy and Institutions Affect Well-being. Princeton University Press, 2002.

100. Cancela-Outeda C. The EU's AI act: A framework for collaborative governance. *Internet of Things*. 2024. Vol. 27. <https://doi.org/10.1016/j.iot.2024.101291>. (дата звернення : 25.10.2025)

101. Charter of Fundamental Rights of the European Union. URL : https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf

102. Council of the European Union - role. European Union. URL: https://europeanunion.europa.eu/institutionslawbudget/institutionsandbodies/searchalleuinstitutionsandbodies/councileuropeanunion_en(дата звернення : 25.10.2025)

103. David A., Yigitcanlar T., Li R.Y.M., Corchado J.M., Cheong P.H., Mossberger K., Mehmood R. Understanding Local Government Digital Technology Adoption Strategies: *A PRISMA Review. Sustainability*. 2023. Vol. 15(12):9645. URL : <https://doi.org/10.3390/su15129645> (дата звернення : 25.10.2025)

104. Davies R. eGovernment. Using technology to improve public services and democratic participation. *In-Depth Analysis. European Parliamentary Research Service*. 2015. URL : doi: 10.2861/150280 (дата звернення : 25.10.2025)

105. De Carvalho H. A. and Caldas P. M. R. The impact of the Implementation of Information and Communication Technologies - ICT - for the transparency of government acts in the Brazilian *Public Administration. Lumen et Virtus*. 2024. Vol. 15. № . 39. P. 1882-1903. URL : DOI: 10.56238/levv15n39-023 (дата звернення : 25.10.2025)

106. Debeljak A. and Dečman M. Digital Transformation of Slovenian Urban Municipalities: A Quantitative Report on the Impact of Municipality Population Size on Digital Maturity. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*. 2022. Sciendo. Vol. 15. № 2. P. 25-51. URL : <https://doi.org/10.2478/nispa-2022-0012> (дата звернення : 25.10.2025)

107. Drucker P., Management: Collen, B. et al. Living Planet Index. 2010 and beyond: rising to the biodiversity challenge / Ed.: Loh J. Gland: WWF, 2008.

108. Gil-Garcia J.R. and Flores-Zúñiga M.A. Towards a comprehensive understanding of digital government success: Integrating implementation and adoption

factors. *Government Information Quarterly*. 2020. Vol. 37. Iss. 4. 101518. URL : <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101518>. (дата звернення : 25.10.2025)..

109. Goncharskyi I. Development of the mechanism of public management of social and economic processes of society. *Public administration and state security aspects*. Vol.1/2023. 2023. p. 216-224 URL: <http://passa.nuczu.edu.ua/en/9-eng/author-page/210-goncharskyi-i-development-of-the-mechanism-of-public-management-of-social-and-economic-processes-of-society> (дата звернення : 25.10.2025).

110. Horbenko O. Property protection mechanisms as the basis of an organization's economic security. *Public administration and state security aspects*. 2023. Vol.2/2023. p. 86-93. URL: <http://passa.nuczu.edu.ua/en/archive/129-horbenko-o-property-protection-mechanisms-as-the-basis-of-an-organization-s-economic-security>(дата звернення : 25.10.2025)

111. Koroliuk T., Kovrak A. Цифровізація місцевого самоврядування в Україні: потенціал і виклики в умовах війни. *Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne*. 2023. № 45. S. 45-58. <https://wuwr.pl/sppae/article/download/16417/14728/23168> (дата звернення : 25.10.2025)

112. Latupeirissa J. J. P., Dewi N. L. Y., Prayana I. K. R., Srikandi M. B., Ramadiansyah S. A., Pramana I. B. G. A. Y. Transforming Public Service Delivery: A Comprehensive Review of Digitization Initiatives. *Sustainability*, 2024. Vol. 16(7), 2818. URL : <https://doi.org/10.3390/su16072818> (дата звернення : 25.10.2025)

113. Madan R. and Ashok M. AI adoption and diffusion of public administration: A systematic literature review and future research agenda. *Government Information Quarterly*. 2023. Vol. 40 (1). Article 101774. URL : <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101774> (дата звернення : 25.10.2025)

114. Ortina A. Scientific and research approaches of organizational support of the anti-crisis development strategy of the real economy sector . *Nauka i Studia*. 2015. № 11 (142). Przemysl: Nauka i studia, 2015. P. 18-24.

115. Saxena S. Summarizing the decadal literature in open government data research: A systematic review. *Foresight*. 2018. Vol. 20. P. 648-664. URL : DOI:10.1108/FS-07-2018-0074 (дата звернення : 25.10.2025)

116. The AI Act Explorer. Future of Life Institute. 2025. URL: <https://artificialintelligenceact.eu/ai-act-explorer/> (дата звернення : 25.10.2025).

117. Vassilakopoulou P., Haug A., Salvesen L.A. and Pappas I.O Developing human/AI interactions for chat-based customer services: lessons learned from the Norwegian government. *European Journal of Information Systems*, 2022. Vol. 14. URL : <https://doi.org/10.1080/0960085X.2022.2096490> (дата звернення : 25.10.2025)