

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»

Центр підготовки магістрів публічної служби і професійних суддів

Кафедра політичних теорій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ
ПОЛІТИЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ»**

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу денної
форми навчання

галузь знань – 28 «Публічне управління та
адміністрування»

спеціальність 281 – «Публічне управління та
адміністрування»

Танасогло Олександр Михайлович

Керівник – доктор політичних наук, професор
Вітман К.М.

Рецензент – доктор історичних наук, професор
Кормич Л.І.

Одеса–2024

ЗМІСТ:

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ	6
1.1. <i>Поняття, сутність та складові публічного управління та демократизації.....</i>	6
1.2. <i>Взаємозв'язок між публічним управлінням та демократичними перетвореннями.</i>	14
Висновки до 1 розділу	21
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ В УКРАЇНІ	23
2.1. <i>Історія та розвиток демократичних реформ в Україні</i>	23
2.2. <i>Основні проблеми та виклики публічного управління</i>	41
Висновки до 2 розділу	51
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПОДАЛЬШОЇ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ УКРАЇНИ	53
3.1. <i>Актуальні тенденції реформування та роль громадянського суспільства</i>	53
3.2. <i>Шляхи вдосконалення публічного управління в Україні</i>	67
Висновки до 3 розділу	76
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи пояснюється тим, що трансформації в системі державного управління України, які ми спостерігаємо, пов'язані з конституційним визнанням концепції «публічна влада», глобальними викликами, зокрема пандемією COVID-19, зростанням протестних настроїв у різних країнах, політичними кризами та неефективністю впроваджених моделей управління. Це створює нагальну потребу вивчення механізмів реалізації публічної влади. Цифровізація політичних процесів спричиняє їх подальшу трансформацію.

Стрижневою основою публічного управління є забезпечення ефективності та прозорості діяльності органів державної влади, зосередження на задоволенні суспільних потреб і підвищенні якості життя громадян. Важливі принципи включають підзвітність, підконтрольність, участь громадськості у прийнятті рішень, децентралізацію та дотримання законності. Публічне управління також ґрунтується на залученні сучасних технологій та інновацій для оптимізації державних послуг і забезпечення доступності управлінських процесів.

Ступінь розробки теми дослідження. Питання теорії та практики розвитку інституту публічного управління були досліджені в роботах Д. Боссарта, М. Вебера, В. Вільсона, М. Крозьє, Х. Лінца, М. Паренті, Т. Парсонса, Г. Саймона, Г. Сміта та ін.

Аналізу функціонування публічної служби в Україні присвячені праці таких вітчизняних дослідників, як В. Авер'янов, І. Грицяк, С. Серьогін, О. Лазор, О. Оболенський, В. Олуйко. Необхідність реформування публічної служби в Україні обґрунтовують В. Бакуменко, О. Калашников, В. Луговий, І. Надольний, В. Малиновський, В. Ребкало.

Діяльність державних управлінських кадрів досліджували В. Бебик, Н. Гончарук, В. Мартиненко, В. Манохін, О. Машков, Н. Нижник, Г. Опанасюк, А. Рачинський, А. Сіцінський, В. Цветков та ін.

Метою даної роботи є аналіз системи публічного управління як інструменту демократичних трансформацій в Україні та визначенні перспектив подальших реформ.

Для досягнення даної мети були поставлені такі *завдання*:

- аналіз теоретико-методологічних підходів до публічного управління та демократизації. Вивчення сучасних наукових концепцій публічного управління, зокрема моделей “Old Public Management” та “New Public Management”, а також інтеграція цих моделей в український контекст;
- встановлення взаємозв'язку між публічним управлінням та демократичними перетвореннями;
- дослідження особливостей публічного управління в Україні під час демократичних змін. Аналіз реформ публічного управління після 1991 року, зокрема децентралізації, яка є важливою частиною процесу демократизації та ключовою реформою для підвищення управлінської ефективності;
- вивчення викликів і проблем, пов'язаних з впровадженням демократичних реформ у публічному управлінні, в тому числі проблем корупції, недостатньої політичної волі та обмеженості ресурсів. Оцінка впливу корупції на управлінські процеси та рекомендації щодо її зменшення, зокрема через впровадження механізмів електронного урядування, таких як платформа “Дія”;
- оцінка актуальних тенденцій реформування та ролі громадянського суспільства, в тому числі адаптація зарубіжного досвіду до українських реалій;
- визначення шляхів та розробка рекомендацій щодо вдосконалення публічного управління в Україні для підвищення прозорості, підзвітності та ефективності публічного управління в Україні, зокрема з урахуванням викликів глобалізації та євроінтеграційних процесів.

Об'єкт дослідження – публічне управління в Україні.

Предмет дослідження – система та процеси публічного управління, які реалізуються в контексті демократичних трансформацій в Україні.

Методи дослідження. Під час аналізу основної теми були використані як загальнонаукові, так і спеціально наукові методи. В основі дослідження лежить діалектичний метод, системний та структурно-функціональний аналіз дозволили визначити механізм прийняття політико-управлінських рішень, метод типології дозволив класифікувати моделі публічного управління, за допомогою описового та порівняльного методу були визначені відмінності та особливості різних моделей

публічного управління, а також різних нормативно-правових актів, що регулюють реформування публічного управління, метод аналізу та синтезу використовувався під час формулювання висновків.

Наукова новизна роботи полягає в комплексному дослідженні публічного управління в умовах демократизації політичної системи України.

Структура магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять шість підрозділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ

1.1. Поняття, сутність та складові публічного управління та демократизації

Публічне управління в умовах демократизації політичної системи України є актуальним питанням через постійні соціально-політичні зміни, які супроводжують країну на шляху євроінтеграції та реформ. Демократизація створює нові виклики для державного управління, зокрема в контексті децентралізації, боротьби з корупцією та забезпечення підзвітності органів влади перед громадянами. Як зазначено у роботах Л. Гонюкової [12]. та інших дослідників, якісне публічне управління є основою для сталого розвитку демократичних інституцій в Україні.

По-перше, реформи, пов'язані з демократизацією, вимагають модернізації управлінських механізмів. Однією з ключових реформ, яка впливає на публічне управління, є децентралізація. Вона спрямована на передачу частини повноважень від центральних органів влади до місцевих органів самоврядування, що підвищує рівень відповідальності на місцях. У дослідженнях, зокрема, зазначається, що децентралізація є фундаментом для створення ефективної та прозорої системи управління, що здатна реагувати на потреби громадян і зміцнювати довіру до держави.

По-друге, боротьба з корупцією залишається центральною проблемою в Україні. Незважаючи на впровадження численних антикорупційних ініціатив, корупційні схеми продовжують підривати ефективність державних інституцій. Це ускладнює впровадження демократичних принципів, оскільки послаблює легітимність влади та знижує рівень довіри громадян до державного апарату. У цьому контексті ефективне публічне управління може стати потужним інструментом для подолання цих викликів, підвищення прозорості та відповідальності державних органів

По-третє, глобалізаційні процеси та євроінтеграція також впливають на трансформацію публічного управління в Україні. У рамках інтеграції з ЄС, Україна

має адаптувати своє публічне управління до міжнародних стандартів, що включає підвищення прозорості, ефективності та підзвітності. Це завдання є особливо важливим у контексті євроінтеграційних процесів, адже відповідність європейським стандартам управління є необхідною умовою для подальшого співробітництва з Європейським Союзом.

Публічне управління – це діяльність, що полягає в регулюванні соціально-економічних, політичних і культурних процесів з боку органів державної влади та інших публічних інститутів. Основною метою публічного управління є забезпечення суспільного блага, стабільного розвитку суспільства, ефективного використання ресурсів, а також захист прав і свобод громадян. Відповідно до поглядів П. Друкера, «ефективне управління є основою стабільності та розвитку сучасного суспільства, оскільки без нього неможливе досягнення організаційної ефективності» [25].

Публічне управління передбачає прозорість, підзвітність та залучення громадськості до процесу ухвалення рішень. Як зазначають П. Сабатер та Д. Мазманян, «активна участь громадян у формуванні політики є запорукою демократичного процесу і підвищує ефективність рішень» [57, с. 101]. Це також відображає сучасні тенденції у розвитку управлінських моделей, коли суспільні інститути стають партнерами у процесі державного управління.

Варто зауважити, що визначаючи публічне управління як складне і багатогранне явище, більшість вчених вказують на те, що не існує сталого, вичерпного та загальновизнаного формулювання публічного управління [62, с. 65; 44, с. 96; 6 с. 96–100.]. Попри те, спільною рисою усіх наукових досліджень проблем публічного управління є розуміння його як доволі складного виду діяльності, який здійснюється за допомогою численних засобів, що призводять до різних юридичних наслідків для об'єктів управлінського впливу [48, с. 59; 5, с. 55.].

Наукові публікації вказують на те, що адміністрування є прерогативою виконавчих органів влади. Адміністрування, як один з елементів системи державного управління, реалізується через надання окремих адміністративних послуг, які надають не лише виконавчі органи загальної компетенції, а й такі структури, як імміграційна та податкова служби, а також центри надання адміністративних послуг.

Універсальність та широкий обсяг управлінської діяльності системи публічного управління проявляються в поєднанні зусиль усіх гілок влади в Україні, а також органів представницької влади, недержавних інституцій, громадських організацій і бізнесових структур.

На мою думку, процес публічного управління має вигляд: опосередковане публічне управління, яке включає діяльність виконавчих органів влади всіх рівнів, що є чисто державним управлінням з елементами публічного адміністрування, а також судова гілка влади з елементами публічного адміністрування та суто публічне адміністрування; безпосереднє публічне управління, що охоплює діяльність законодавчої влади, органів місцевого самоврядування з елементами державного управління, а також діяльність громадських і недержавних організацій, установ і бізнес-структур.

Я вважаю, що саме елементи публічного адміністрування в системі державного управління, а також чисте публічне адміністрування та елементи державного управління в органах місцевого самоврядування, сприяють забезпеченню процесів поєднання інтересів держави і громадянського суспільства, що в цілому визначає зміст системи публічного управління. Крім того, я вважаю, що поєднання державного управління з елементами місцевого самоврядування має сприяти реалізації загальнонаціональної політики держави.

Аналіз сучасних наукових праць свідчить про те, що ключовими концептуальними ідеями в розумінні досліджуваного явища є наступні: публічне управління орієнтоване на досягнення загального блага, врахування суспільних цінностей, цілей, інтересів і потреб; воно являє собою цілісний управлінський процес; публічне управління має системний та інституційний характер; його завдання полягає в об'єднанні громади та суспільства навколо спільного бачення майбутнього та національної ідеї; управлінська діяльність набуває сенсу через орієнтацію на цінності та потреби громади, з активною участю особи у вирішенні її проблем; суб'єкти публічної сфери є невід'ємною частиною єдиного управлінського механізму, націленого на задоволення потреб громади та окремих її членів як користувачів послуг адміністративних органів; ефективність публічного управління оцінюється за

результатами діяльності публічної сфери, її складових і матеріальних ресурсів; управлінська структура публічного управління функціонує у формі публічної служби, яка відповідальна перед громадянами та політичним керівництвом за реалізацію державної політики; також публічне управління сприяє розкриттю творчого потенціалу особи та об'єднанню зусиль громади й суспільства. [47, с. 8]. Публічне управління в Україні сьогодні на етапі становлення [8, с. 129]. Очевидно, що у тих умовах важливою проблемою є пошук оптимальної моделі управління державою, яка б враховувала як реалії сьогодення, так і досвід розвинутих країн світу [13]. Відомо, що на сьогоднішній день у світі представлені різноманітні моделі публічного управління.

У науковій літературі згадують такі моделі управління державою: традиційну модель управління М. Вебера та В. Вільсона, побудовану на принципах наукового менеджменту та бюрократичної системи управління, модель “Нового публічного менеджменту” (“New Public Management”), модель “політичних мереж” (“Policy Network”), модель “управління за цілями та результатами”, модель “Good Governance”, синергетична модель тощо [54, с. 42]. Кожна з них відображає різні підходи до трактування публічного управління, його організаційної структури, принципів побудови та роботи, а також взаємовідносин з громадянами, юридичними особами, муніципальними установами тощо [5]. Водночас серед найвідоміших моделей управління, що зайняли своє місце серед теорій і практик управлінської діяльності, вирізняють: “Old Public Management”, “New Public Management”, “Good Governance” [39; 58]. Зупинимось докладніше на їх аналізі. Отже, класичною (бюрократичною) моделлю управління, що домінувала у більшості країн світу аж до 70-х років XX ст., а в деяких країнах залишається актуальною і до сьогодні є “Old Public Management”. Ця управлінська модель відзначається значним рівнем бюрократії, де державні службовці строго дотримуються встановлених правил та вказівок керівництва, а їхня робота ґрунтується виключно на професійній компетентності та навичках. [5, с. 56]. Практичне застосування моделі “Old Public Management” продемонструвало, що чітка управлінська ієрархія та суворе дотримання правил самі по собі не призводять до значного підвищення ефективності

управління. “Формальна знеособленість” працівників та акцент на вдосконаленні операційних процесів не дозволили класичній теорії організацій повністю вирішити проблему підвищення продуктивності праці [8]. Це призвело до появи нової моделі управління – “New Public Management”. Термін і концепція “нового публічного менеджменту” з’явилися як узагальнена назва підходу до реформування установ публічного сектору з метою наближення їхньої організаційної системи та функціонування до бізнес-моделей [22, с. 5]. Слід зазначити, що концепція “New Public Management” викликає неоднозначні оцінки. Деякі дослідники вважають, що прирівнювання громадян до клієнтів порушує основні принципи соціальної справедливості, оскільки доступ до державних послуг може залежати від фінансових можливостей громадян. Крім того, серед недоліків цієї моделі вказують на те, що застосування принципу конкуренції, властивого бізнесу, є неприйнятним для державного управління. На відміну від бізнесу, що діє в умовах ринку з чіткими цілями та орієнтацією на прибуток, державні інституції працюють у політичному середовищі. Їхні цілі часто різноманітні та змінюються, а вимірювання ефективності їхньої діяльності є складним, при цьому чиновники рідко стикаються з безпосередніми наслідками своїх рішень. [35, с. 3]. Наприкінці XX ст. – на початок XXI ст. міжнародні організації (ООН, Світовий банк, Міжнародний валютний фонд) розпочали широке використання поняття “Good Governance”. Цей термін часто використовують у міжнародних наукових джерелах для означення управлінських процесів, здійснюваних державними установами з метою управління державними справами та державними ресурсами на умовах забезпечення реалізації прав людини [22]. Як зазначається в науковій літературі, модель “Good Governance” виникла як відповідь на потребу в об’єктивних критеріях оцінки результатів управлінської діяльності, що могли б свідчити про її ефективність [22]. Ця багатогранна концепція є своєрідною кульмінацією еволюції публічного управління, яка об’єднала в собі все найкраще та найбільш ефективне з попередніх теоретичних і практичних досягнень демократичних реформ у європейських країнах [22]. В сучасній Європі ця модель формується під значним впливом концепції прав людини. Ідею “Good Governance” сприймають як “рамкову” модель управління, основою якої є два

ключові принципи європейських держав – демократія та верховенство права. Також з європейським управлінням тісно пов'язані концепції багаторівневого управління, політичних мереж і Європейського адміністративного простору [55, с. 3–7]. Важливо зазначити, що “Good Governance” не замінює попередні управлінські моделі, а охоплює їх у новому контексті рівноправних партнерських відносин [43, с. 97]. Очевидно, що в рамках виконавчої влади або її вертикалі суб'єкт-об'єктні відносини необхідні, проте взаємодія між органами виконавчої влади, інституціями громадянського суспільства, представницькими установами та відносини між різними організаціями громадянського суспільства повинні будуватися на нових основах [57].

Також варто звернути увагу на концепцію «Нової державної служби», яку представили Р. Денхардт та Дж. Денхардт. Вони стверджують, що публічне управління повинно орієнтуватися на громадян як основних споживачів послуг, що надаються державою. На їх думку, «державні службовці повинні служити суспільству, а не просто керувати ним» [20, с. 28].

Демократизація – це процес переходу від недемократичного режиму (авторитарного, тоталітарного) до демократичного правління. Вона передбачає встановлення демократичних інститутів, забезпечення прав і свобод громадян, підзвітність влади, а також залучення громадян до політичних процесів. До основних теоретичних підходів визначення сутності демократизації належать наступні. Процесуальний підхід – зосереджується на етапах переходу до демократії. Включає зміну політичних інститутів, участь населення, розвиток громадянського суспільства. Згідно з цим підходом, демократизація є багатостадійним процесом, який включає лібералізацію, перехідний період і закріплення демократії. Інституціональний підхід акцентує увагу на формуванні і розвитку демократичних інститутів -парламенту, системи виборів, судової системи тощо. Соціально-економічний підхід, що розглядає демократизацію як результат розвитку економічних і соціальних умов, які сприяють виникненню демократії (наприклад, рівень добробуту, рівність, освіченість населення). А також структурний підхід, який вивчає вплив великих соціальних груп, структур влади та соціально-економічних умов на демократизацію. Основа

політичної системи, яка забезпечує прозорість і підзвітність влади, зокрема через органи, що формують законодавчу, виконавчу та судову гілки влади. Законодавчу представляє Парламент (Верховна Рада України), що є основним законодавчим органом України, який приймає закони, контролює діяльність уряду та визначає напрямки внутрішньої і зовнішньої політики. З 2006 року Україна працює в рамках парламентсько-президентської республіки, що надає Раді більше впливу. Для зміцнення демократичних принципів проводяться виборчі реформи: зокрема, закон про вибори 2019 року передбачив перехід до пропорційної системи, що сприяє формуванню представницької демократії. Судову систему, що є важливим інститутом для забезпечення верховенства права та захисту прав громадян, за умови прозорості і незалежності представляють різного рівня суди. У 2014 році було ініційовано судову реформу, яка передбачала переатестацію суддів, створення Вищого антикорупційного суду (ВАС), а також впровадження електронних систем для зменшення корупції. Проте реформа ще не повністю завершена, і проблеми з корупцією та залежністю судової гілки влади досі актуальні.

Одним з головних двигунів демократизації має бути інститут президенства. Адже Президент України має повноваження щодо зовнішньої політики та є гарантом Конституції. Водночас, його влада обмежується парламентом, що сприяє рівновазі сил у владі. З 2014 року повноваження президента зменшилися, щоб уникнути авторитаризму.

Демократизація публічного управління – це процес, спрямований на підвищення участі громадян у процесах ухвалення державних рішень та посилення їхнього впливу на управлінські процеси. Як зазначає П. Друкер, «демократичне управління вимагає не лише прозорості, але й активного залучення громадян до ухвалення рішень на всіх рівнях влади» [25, с. 123]. Демократизація підвищує підзвітність і ефективність державних органів, адже створює умови для більшої відкритості та контролю з боку суспільства.

П. Сабатер і Д. Мазманын зазначають, що демократизація публічного управління передбачає «розвиток громадянського суспільства і створення умов для активної участі громадян у формуванні державної політики» [57, с. 174]. Вона також

включає застосування сучасних технологій для забезпечення відкритості і прозорості урядових процесів, що робить державу ближчою до громадян.

Р. Денхардт та Дж. Денхардт у своїй концепції «Нової державної служби» наголошують, що державні службовці повинні «служити громадянам, а не контролювати їх». Вони підкреслюють важливість підходу, який орієнтований на співпрацю з громадськістю, щоб спільно вирішувати суспільні проблеми. Це, на їхню думку, є основним елементом демократизації публічного управління [20, с. 60].

Публічне управління складається з низки важливих елементів, які забезпечують ефективність функціонування державних органів та їх взаємодію з суспільством. Першою складовою є організаційна структура, яка визначає взаємодію між органами державної влади. Успішна організація публічного управління залежить від чіткої ієрархії та розподілу функцій, що дозволяє державі відповідати на потреби громадян [51, с. 28].

Другою важливою складовою є процес ухвалення рішень. Публічне управління повинно враховувати потреби громадян та зацікавлених сторін у процесі прийняття державних рішень. П. Друкер стверджує, що «державні рішення мають бути спрямовані на забезпечення суспільного блага і повинні формуватися на основі даних і зворотного зв'язку від громадян» [25, с. 45].

Ще однією ключовою складовою є механізми моніторингу та контролю. Вони забезпечують відповідність реалізації політик попередньо визначеним цілям і дають змогу державі своєчасно реагувати на зміни в суспільстві. Як зазначає В. Гуднов, «систематичний моніторинг дозволяє ефективніше контролювати реалізацію державної політики» [15, с. 81].

Демократизація публічного управління – це процес, що забезпечує залучення громадськості до процесу прийняття рішень та підвищує прозорість управлінських процесів. О. Тарашкевич зазначає, що «демократизація публічного управління має на меті посилення участі громадян у визначенні політичного курсу, а також у контролі за його реалізацією» [62, с. 94].

Однією з ключових складових демократизації є прозорість уряду. Завдяки впровадженню механізмів відкритого уряду громадяни отримують доступ до

інформації про діяльність державних органів і мають можливість активно брати участь у політичних процесах. Прозорість уряду є необхідною умовою для ефективної демократизації публічного управління, оскільки вона забезпечує підзвітність органів влади перед громадськістю [54, с. 67].

Ще один важливий аспект демократизації – розвиток інститутів громадянського суспільства, які сприяють формуванню активної участі громадян у державних справах. Це допомагає створити умови для тісної співпраці між державою і суспільством. Як зазначає Бейлі, «громадянські інститути є важливим елементом демократизації, оскільки вони сприяють залученню громадян до процесу формування політики» [22, с. 102].

1.2. Взаємозв'язок між публічним управлінням та демократичними перетвореннями.

Взаємозв'язок між публічним управлінням та демократичними перетвореннями в Україні є складним і багатогранним. Демократичні процеси в Україні, зокрема після проголошення незалежності в 1991 році, потребували змін у системі публічного управління, щоб відповідати новим викликам та очікуванням суспільства. Публічне управління відіграє ключову роль у реалізації демократичних принципів, таких як підзвітність, прозорість, участь громадян у прийнятті рішень і забезпечення прав людини. Зміни у публічному управлінні, зокрема запровадження механізмів відкритого урядування, сприяли підвищенню прозорості діяльності державних органів, що, в свою чергу, зміцнило довіру громадян до влади. Демократичні перетворення в Україні зумовили необхідність реформ у державному управлінні, зокрема переходу від авторитарних практик до більш інклюзивних і прозорих механізмів. Реформа децентралізації, що розпочалася в Україні після Революції гідності, стала важливим кроком у зміцненні місцевого самоврядування та підвищенні участі громадян у прийнятті рішень на місцевому рівні. Децентралізація дозволила передати частину повноважень та ресурсів від центральних органів влади до місцевих, що підвищило ефективність управління та відповідальність місцевих

органів перед населенням. Це стало важливим чинником у процесі демократизації, оскільки дозволило громадянам більше впливати на життя своїх громад.

Розвиток держави та суспільства значно залежить від ефективності публічного управління і його розумного та збалансованого поєднання з іншими видами управління. Без належного публічного управління неможливо забезпечити соціально орієнтований і динамічний розвиток держави та суспільства, тому створення ефективного публічного управління є основою будь-яких реформ у публічному секторі. Основні принципи ефективного публічного управління є універсальними, одним з яких є принцип децентралізації. Децентралізацію, як багатоаспектне поняття, визначають по-різному у наукових роботах, залежно від фокусу уваги на тих чи інших її аспектах та формах. Відповідно, децентралізацію розглядають як принцип, метод або властивість державного управління. Серед форм децентралізації виділяють політичну, адміністративну, демократичну, ринкову, просторову, фінансово-бюджетну та децентралізацію надання громадських послуг [61, с. 279].

Історичні події та парадигма розвитку сучасної України диктують необхідність оновлення організаційних принципів публічного управління, зміни правил прийняття управлінських рішень на рівні центральних органів влади згідно з принципами децентралізації, автономізації функціональних структур та покладання соціальної та юридичної відповідальності на ці структури за їхні самостійні дії. Сьогодні світове співтовариство розглядає децентралізацію як основний механізм реформування системи публічного управління. Децентралізація також є пріоритетною сферою діяльності міжнародних організацій. На їхню думку, підвищення ефективності публічного управління через механізми децентралізації може значно сприяти демократичному розвитку країн, що розвиваються, зокрема країн Східноєвропейського регіону, включно з Україною. Вони перебувають у перманентному, складному та суперечливому процесі демократичної трансформації, на який вплинула попередня жорстка централізована та ідеологізована партійно-державна система влади.

Термін “децентралізація” охоплює широке коло понять, пов’язаних з раціональною структурно-функціональною організацією та реорганізацією системи

публічної влади і управління в цілому, а також з логікою та механізмами формування публічної політики. Зміна парадигми публічної політики в напрямку оновлення структурно-функціональної організації системи публічної влади спонукала більшість розвинених країн у другій половині XX століття провести реформу децентралізації. Кожна країна обрала свій власний шлях таких реформ, але всіх їх об'єднувало розуміння децентралізації не лише як способу управління (наприклад, централізації), але й як демократичного елемента, який передбачає повну передачу певних владних повноважень органам, які не підпорядковуються центральній владі. [9, с. 239], це метод організації територіальної влади, коли держава делегує право прийняття рішень з певних питань або в певній сфері локальним або регіональним структурам, які не входять до системи виконавчої влади та є відносно незалежними від неї.

Децентралізаційний механізм управління став ключовою моделлю європейської та світової політики, що вплинув на підвищення значущості багаторівневого управління розвитком територій [19, с. 106]. Він утвердився як принцип демократизації суспільної організації та створення умов для самоорганізації в державі [2, с. 361], сприяв перерозподілу та делегуванню повноважень на регіональний рівень для їх найефективнішого використання та підтримки регіональних ініціатив, оптимізуючи вирішення питань на рівні адміністративно-територіальних одиниць [38, с. 17]. На сьогодні децентралізацію як політико-правову реформу, спрямовану на модернізацію публічного управління, тісно пов'язують із місцевим самоврядуванням. І. Пахомов визначає місцеве самоврядування як форму децентралізації виконавчої влади, наголошуючи, що чим більше загальних інтересів охоплює децентралізація, тим сильніше вона впливає на суспільно-політичний простір, що, у свою чергу, залежить від загальнодержавних інтересів та інтегрується в систему державного управління [50]. Місцеве самоврядування є важливим інструментом для впровадження місцевої демократії і широко застосовується в розвинених демократичних країнах. Роль децентралізації управління в процесі становлення інституту місцевого самоврядування є ключовою. Децентралізація виступає як: система управління, за якої деякі функції центральної влади передаються органам місцевого самоврядування [9]; можливість для територіальних громад у

рамках закону здійснювати регулювання і управління суспільними справами в інтересах місцевого населення [52]; здатність на рівні держави створювати такі політичні критерії, як незалежність, прозорість, демократичність, відповідальність та ефективність публічних інститутів [40, с. 47]; механізм субсидіарної регіональної політики у питаннях бюджетування, оподаткування, розмежування послуг, що мають надаватися державними структурами центрального/національного рівня та органами субнаціонального (регіонального, муніципального/місцевого) рівня [64, с. 42].

Отже, аксіома така: децентралізація характерна лише для правової демократичної держави, а рівень децентралізації в системі публічного управління відображає рівень розвитку демократії. Вітчизняна історія представляє собою низку періодів централізації та децентралізації, які постійно змінювали один одного. Важливо зазначити, що періоди децентралізації збігалися з часами розквіту місцевого самоврядування [35, с. 37–38; 22; 53].

О. Кремена вдало зауважує, що децентралізація влади є інструментом вирішення політико-правових проблем місцевого самоврядування, насамперед через розширення повноважень і фінансових можливостей територіальних громад та їхніх представницьких органів, перетворюючи місцеве самоврядування на фінансово спроможний, ефективний і відповідальний інститут публічної влади [37].

К. Линьов підкреслює значення модернізації публічного управління в контексті децентралізаційних процесів та наголошує на демократизації країни загалом. Він стверджує, що перехід від авторитарних і тоталітарних структур до демократичних інститутів неможливий без активної та реальної участі громадян в управлінні державою, заснованої на ініціативі та відповідальності громади й окремої людини [42, с. 7].

Н. Плахотнюк також зазначає, що децентралізація є однією з форм розвитку демократії, яка, зберігаючи державу та її інститути, активізує населення для задоволення власних (колективних) потреб та інтересів, зменшує сферу впливу держави на суспільство, замінюючи його саморегульованими механізмами, розробленими самим суспільством, а також зменшує витрати держави і платників податків на утримання державного апарату та його матеріальних складників [52].

Врешті-решт, І. Грицяк висловлює думку, що децентралізація буде успішною, якщо буде забезпечено реальну незалежність місцевого самоврядування шляхом передачі (не делегування, а перетворення державних функцій на самоврядні) повноважень державою [14].

На мою думку, для ефективного функціонування системи публічного управління в умовах децентралізації необхідне синергетичне поєднання демократичних принципів із забезпеченням спроможності інституту місцевого самоврядування реалізовувати весь комплекс управлінських завдань, які взаємопов'язані і утворюють єдину цілісну систему. За таких умов роль місцевого самоврядування повинна визначатися не лише характером повноважень його органів та комплексом питань, які вони вирішують, а й системою функцій органів самоврядування. Завдяки децентралізації органи місцевого самоврядування зможуть брати на себе нові, ширші демократичні повноваження, надавати більший спектр публічних послуг та ефективніше вирішувати регіональні та місцеві питання.

Децентралізація є важливим компонентом демократизації країни, оскільки означає передачу (делегування) державних владних повноважень органам, обраним місцевим населенням. Вона створює сприятливі умови для безпосередньої участі населення у вирішенні місцевих питань, звільняючи державні органи від цих завдань і дозволяючи їм зосередитися на стратегічних питаннях розвитку країни, плануванні та організації національних програм.

Децентралізація, наближаючи публічне управління до громадян, підвищує рівень їхньої участі у прийнятті управлінських рішень, що впливають на їхнє життя. Таким чином, рішення, прийняті в умовах децентралізації, краще відповідають потребам громадян, враховуючи місцеві умови. Вона забезпечує достатній рівень адміністративної самостійності органів місцевого самоврядування та створює ефективну систему взаємодії між місцевими органами і центральною владою.

Держава має сприяти розвитку інституту місцевого самоврядування, який виступає єдиною ланкою між населенням і державними структурами. Місцеве самоврядування є реальним механізмом для вирішення нагальних проблем населення

і задоволення його потреб, а також для виконання державних завдань через передачу окремих державних повноважень місцевим органам влади.

Для успішної децентралізації влади в Україні необхідно забезпечити ефективне функціонування всього інституту місцевого самоврядування, розробити функціональний, процедурний та адміністративний комплекс його діяльності в нових умовах, а також створити взаємопов'язану цілісну систему самоврядних територіальних одиниць.

Публічне управління та демократичні перетворення тісно пов'язані між собою і взаємно впливають один на одного. Публічне управління є ключовим інструментом демократії, оскільки воно дозволяє реалізувати демократичні принципи, забезпечуючи верховенство права, прозорість, підзвітність влади та рівність перед законом. Воно також передбачає активну участь громадян у прийнятті рішень, створюючи механізми для громадських слухань, консультацій та розвитку електронної демократії. Важливим аспектом є надання якісних публічних послуг, що сприяє зміцненню довіри громадян до влади та підвищує ефективність демократичних інститутів.

Демократичні перетворення відіграють роль рушійної сили в реформуванні публічного управління. Ці зміни передбачають відмову від командно-адміністративних методів та перехід до принципів відкритості, прозорості й орієнтації на громадянина. Демократичні перетворення є важливою рушійною силою в реформуванні публічного управління, оскільки вони змінюють структуру, процеси та функції державного управління, орієнтуючи їх на потреби громадян та принципи демократії. Демократичні перетворення включають процеси, які ведуть до встановлення чи зміцнення демократичного управління, зокрема проведення вільних та чесних виборів, розширення прав і свобод громадян, забезпечення підзвітності влади перед громадянами, взаємодія з громадянським суспільством. У рамках демократичних перетворень відбувається зміна ролі держави з контролюючого суб'єкта на сервісного провайдера. Держава починає сприймати себе не як джерело влади, а як службу, що забезпечує громадян необхідними послугами та ресурсами, публічне управління стає більш орієнтованим на потреби та запити громадян,

враховуючи їхні думки і пропозиції. Демократичні перетворення сприяють покращенню підзвітності державних органів, громадяни стають активними учасниками процесів прийняття рішень, що підвищує прозорість і підзвітність влади. Важливу роль у цьому процесі відіграє децентралізація влади, яка дозволяє громадянам більш активно брати участь в управлінні та підвищує ефективність надання послуг. Демократичні процеси можуть слугувати каталізатором для впровадження інновацій в публічному управлінні, мається на увазі що зміни у владних структурах часто супроводжуються впровадженням нових технологій, які полегшують доступ громадян до державних послуг. Демократичні перетворення сприяють зміцненню правової держави. Крім того, демократичні процеси сприяють формуванню ефективних механізмів боротьби з корупцією, що є однією з основних задач публічного управління.

Серед основних викликів, що впливають на успішність демократичних перетворень, виділяють політичну культуру, соціально-економічні умови, інституційні фактори та зовнішні впливи. Рівень довіри громадян до влади та готовність брати участь у громадському житті мають значний вплив на ефективність публічного управління. Соціально-економічні чинники, такі як рівень життя, нерівність і корупція, можуть або підтримувати демократичні процеси, або навпаки, їх гальмувати. Інституційні фактори, зокрема, спроможність державних інститутів адаптуватися до нових умов, є важливими для успішного розвитку демократичних процесів. Важливим чинником є також зовнішній вплив, зокрема, інтеграція до Європейського Союзу та міжнародна технічна допомога, які можуть стимулювати демократичні перетворення.

Шляхи вдосконалення публічного управління включають децентралізацію, що передбачає передачу повноважень на місцевий рівень та наближення влади до громадян. Важливим кроком є розвиток електронного урядування, яке дозволяє підвищити ефективність і прозорість управлінських процесів. Необхідна також реформа державної служби, яка передбачає підвищення професіоналізму державних службовців і залучення молодих кадрів [53]. Для забезпечення участі громадян у прийнятті рішень мають бути створені відповідні механізми. Крім того, слід активно

протидіяти корупції шляхом зміцнення правових інститутів і забезпечення прозорості у фінансових питаннях.

Висновки до I розділу

Сутність публічного управління виражається у діяльності, що полягає в регулюванні соціально-економічних, політичних і культурних процесів з боку органів державної влади та інших публічних інститутів. Основною метою публічного управління є забезпечення суспільного блага, стабільного розвитку суспільства, ефективного використання ресурсів, а також захист прав і свобод громадян.

Публічне управління передбачає прозорість, підзвітність та залучення громадськості до процесу ухвалення рішень. Це також відображає сучасні тенденції у розвитку управлінських моделей, коли суспільні інститути стають партнерами у процесі державного управління.

Варто зауважити, що визначаючи публічне управління як складне і багатогранне явище, більшість вчених вказують на те, що не існує сталого, вичерпного та загальновизнаного формулювання публічного управління

У науковій літературі згадують такі моделі управління державою: традиційну модель управління М. Вебера та В. Вільсона, побудовану на принципах наукового менеджменту та бюрократичної системи управління, модель “Нового публічного менеджменту” (“New Public Management”), модель “політичних мереж” (“Policy Network”), модель “управління за цілями та результатами”, модель “Good Governance”, синергетична модель тощо

Кожна з них відображає різні підходи до трактування публічного управління, його організаційної структури, принципів побудови та роботи, а також взаємовідносин з громадянами, юридичними особами, муніципальними установами тощо.

Без належного публічного управління неможливо забезпечити соціально орієнтований і динамічний розвиток держави та суспільства, тому створення ефективного публічного управління є основою будь-яких реформ у публічному

секторі. Основні принципи ефективного публічного управління є універсальними, одним з яких є принцип децентралізації.

Демократичні перетворення стимулюють активну участь громадянського суспільства у процесах управління і є важливою рушійною силою в реформуванні публічного управління, оскільки вони ведуть до більшої підзвітності, прозорості та ефективності державних інститутів. Цей процес не тільки зміцнює довіру громадян до влади, але й забезпечує кращу відповідність державних послуг потребам суспільства, сприяючи загальному розвитку демократичного управління.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ В УКРАЇНІ

2.1. Історія та розвиток демократичних реформ в Україні

Україна пройшла декілька важливих етапів демократизації. Початок пов'язаний із здобуттям незалежності в 1991 році і процес йде по поточний час. Основні події демократизації публічного управління в Україні можна оформити в основні блоки, а саме – 1991 рік та здобуття незалежності, проведення перших виборів, створення основних інститутів влади, далі Помаранчева революція у 2004 року, під час якої були здійснені виступи громадськості проти фальсифікації виборів, результатом яких стала повторна виборча компанія, яка заклала основу для розвитку політичної активності. Після Помаранчевої революції можна виділити Євромайдан і Революцію гідності, що пройшли у 2013-2014 роках. Масові протести проти авторитарного режиму В. Януковича. Ця подія запустила хвилю реформ, спрямованих на посилення підзвітності влади і євроінтеграцію. Після Євромайдану і Революції гідності я виділяю Децентралізацію та антикорупційні реформи, адже починаючи з 2014 року, Україна активно реформує свою систему управління з метою зменшення корупції, а також передає частину повноважень на місцевий рівень, що сприяє демократизації знизу. Зараз з початку повномасштабного вторгнення в 2022 році Україна продовжує демонструвати стійкість демократії, захищаючи свої цінності та продовжуючи реформи, незважаючи на виклики війни.

24 серпня 1991 року Верховна Рада Української РСР ухвалила Акт проголошення незалежності України, офіційно задекларувавши вихід України зі складу Радянського Союзу і створення самостійної держави. Ця подія стала поворотним моментом для країни, яка почала свій шлях до демократичного розвитку і формування незалежної політичної системи. Першим важливим кроком стало проведення всеукраїнського референдуму 1 грудня 1991 року, де майже 90% громадян підтримали незалежність України, підтверджуючи прагнення до самостійності і демократії. У той самий день пройшли перші вибори Президента

України, на яких переміг Леонід Кравчук, що став першим демократично обраним главою держави.

Україна швидко розпочала формування основ демократичних інститутів і розробку правової бази для нової держави. Через перехідний період використовувалася Конституція УРСР 1978 року, доповнена та змінена, аби відповідати новим умовам незалежності. Однак відсутність нової Конституції створювала складнощі у політичному житті. У червні 1995 року було укладено Конституційний договір між Верховною Радою і Президентом, що дозволило тимчасово розподілити повноваження між гілками влади і забезпечити стабільність державного управління. Конституційний договір між Верховною Радою України і Президентом, укладений 8 червня 1995 року, відіграв важливу роль у стабілізації політичної ситуації в Україні в період між проголошенням незалежності і прийняттям Конституції. На початку 1990-х років Україна функціонувала на основі зміненої Конституції УРСР 1978 року, яка вже не відповідала новим умовам незалежності та демократії. Відсутність чітко визначеної системи розподілу повноважень між гілками влади призводила до політичних протистоянь і конфліктів між президентом та парламентом. Щоб уникнути політичної кризи, було вирішено укласти тимчасовий документ, що мав забезпечити стабільне функціонування державних інститутів. Конституційний договір визначив тимчасовий розподіл повноважень між законодавчою та виконавчою гілками влади. За цим документом, президент отримував значні повноваження у виконавчій сфері, зокрема право на пряме управління урядом, підзвітним йому. Верховна Рада залишалася законодавчим органом, але поступилася деякими повноваженнями, особливо щодо кадрових призначень в уряді. Договір також закріплював принципи державного управління, зокрема поділ влади і правову основу діяльності органів державної влади. Президент отримав ширші повноваження у виконавчій владі, в тому числі щодо призначення членів уряду, що дозволило йому керувати виконавчою владою без необхідності схвалення всіх рішень парламентом. Документ надавав президентові значні можливості в сфері управління, зокрема право видавати укази, які мали силу законів. Це дозволило швидше приймати управлінські рішення без потреби чекати схвалення

від парламенту, що особливо було важливо в умовах нестабільної політичної ситуації. Верховна Рада зберегла функцію законодавчого органу і продовжувала приймати закони, однак частина її повноважень була передана виконавчій гілці влади. Це стало спробою врівноважити повноваження між президентом і парламентом. Конституційний договір був розрахований як тимчасовий документ, що мав діяти до прийняття нової Конституції. Його основною метою було стабілізувати ситуацію та запобігти політичним кризам до ухвалення повноцінної Конституції, що й сталося наступного року, в 1996-му. Політична криза між президентом та парламентом виникла через відсутність чіткої системи стримувань і противаг в державній владі. Конфлікти стосувалися, зокрема, питання призначення членів уряду, права на прийняття нормативно-правових актів, а також повноважень президента і парламенту у зовнішній та внутрішній політиці. Конституційний договір дозволив тимчасово зняти напругу, врегулювати конфліктні питання і встановити тимчасовий правовий порядок, що дав можливість уникнути політичної кризи.

Договір діяв до ухвалення нової Конституції 28 червня 1996 року, яка закріпила демократичні принципи функціонування влади, повноваження президента, парламенту і судів. Конституційний договір став важливим перехідним кроком для збереження державної стабільності, заклавши основу для подальшого конституційного процесу.

28 червня 1996 року Верховна Рада ухвалила нову Конституцію України. Цей документ закріпив демократичні основи державного ладу, принципи поділу влади, прав і свобод громадян, а також визначив структуру державних інституцій. Конституція України стала одним із найважливіших кроків на шляху до утвердження України як демократичної держави. Прийняття Конституції України 28 червня 1996 року стало визначальною подією в історії незалежної України та завершальним етапом конституційного процесу, що розпочався з проголошення незалежності у 1991 році. Після кількох років підготовки і політичних дискусій, нова Конституція закріпила правові основи української державності, визначивши принципи функціонування влади, права і свободи громадян, а також курс України на демократичний розвиток. Розробка Конституції тривала кілька років і

супроводжувалася численними обговореннями. Проект Конституції пройшов через кілька редакцій, і багато його положень викликали політичні суперечки. Основні дебати точилися навколо розподілу повноважень між президентом, парламентом і урядом, а також питання про статус і права Автономної Республіки Крим. Верховна Рада розглядала проект Конституції впродовж кількох днів у червні 1996 року. Засідання проходили в атмосфері напруження і тривали всю ніч із 27 на 28 червня, яка увійшла в історію як “конституційна ніч”. Після тривалих дебатів, під час яких депутати розглянули тисячі поправок, Верховна Рада прийняла Конституцію більшістю голосів. Україна встановила основні принципи функціонування української держави, серед яких було ствердження того, що Україна суверенна, незалежна та демократична держава, тим самим закріпив у Конституції демократичне направлення розвитку країни. Конституція України 1996 року стала основним правовим документом, що визначив напрям розвитку держави на основі демократичних цінностей і правових принципів. Прийняття Конституції поклало край перехідному періоду і стало важливим етапом у стабілізації політичної системи України. Завдяки Конституції були закріплені основи правової держави, що дало можливість для подальшого розвитку державних інститутів, реформування судової системи та забезпечення прав і свобод громадян. Ухвалення Конституції стало значною подією не тільки всередині країни, але й на міжнародній арені. Україна здобула авторитет як демократична держава, що прагне слідувати міжнародним стандартам у сфері прав людини і державного управління. Конституція України стала гарантією для розвитку демократичних інститутів та інструментом стабільності в умовах внутрішніх і зовнішніх викликів, з якими зіткнулася молода держава.

Серед перших законодавчих актів незалежної України був Закон «Про вибори Президента», ухвалений ще у 1991 році, який регулював процедуру виборів на засадах загального, прямого і таємного голосування. У 1997 році було ухвалено Закон «Про місцеве самоврядування», який надав більші повноваження місцевим органам влади і став одним з елементів демократизації на місцевому рівні. Також у 1991 році було прийнято Закон «Про громадянство України», що надав можливість громадянам реалізовувати свої політичні і громадянські права.

Паралельно з розробкою правової основи проходило формування державних інституцій. Верховна Рада, отримавши статус парламенту, стала основним законодавчим органом, а Центральна виборча комісія була створена для забезпечення прозорості виборчого процесу. Початкова стадія незалежності також ознаменувалася реформою судової системи, метою якої було закріпити принципи незалежного і справедливого судочинства.

Таким чином, в перші роки незалежності Україна сформувала демократичну основу державності, заклавши фундамент для розбудови правової та незалежної держави. Серед ключових нормативно-правових документів того періоду особливу роль відіграли Акт проголошення незалежності України, Конституція України, а також інші закони, які визначили демократичний розвиток країни в нових історичних умовах.

Значні зміни відбулися після Помаранчевої революції 2004 року, коли під тиском громадськості почалися реформи у виборчій системі, спрямовані на забезпечення прозорості та чесності виборів. Ця революція стала знаковою подією в новітній історії України, під час якої громадяни масово виступили проти фальсифікацій результатів президентських виборів і вимагали забезпечення прозорості та справедливості виборчого процесу. Вона привела до значних політичних змін та вплинула на розвиток демократичних інститутів в Україні. Помаранчева революція розпочалася після другого туру президентських виборів, що відбувся 21 листопада 2004 року. У цьому турі змагалися тодішній прем'єр-міністр Віктор Янукович та опозиційний кандидат Віктор Ющенко. Після оголошення результатів другого туру, де Центральна виборча комісія (ЦВК) оголосила переможцем Януковича, з'явилися численні свідчення про масштабні порушення: підкуп виборців, «каруселі», заповнення бюлетенів і маніпуляції на дільницях. Громадськість, не погодившись із такими результатами, масово вийшла на акції протесту. Під тиском багатотисячних демонстрацій, політичних переговорів і тиску міжнародної спільноти Верховний Суд України 3 грудня 2004 року ухвалив рішення про недійсність результатів другого туру виборів та призначив повторне голосування. 26 грудня 2004 року відбулося переголосування другого туру, де Віктор

Ющенко здобув перемогу. Ця перемога стала важливим досягненням Помаранчевої революції, яка довела силу громадської думки і здатність людей впливати на політичні процеси. Однією з ключових вимог громадськості було реформування виборчої системи, щоб унеможливити фальсифікації та гарантувати прозорість і чесність майбутніх виборів. Під тиском суспільства і враховуючі вимоги революції, було проведена кілька важливих реформ. Як зразок – зміни в організації виборчого процесу, тобто Було ухвалено законодавчі зміни, спрямовані на забезпечення більш чіткого контролю за проведенням виборів. Наприклад, спостерігачі отримали розширені повноваження, що дозволило їм стежити за виборами більш ефективно, а ЦВК і виборчі дільниці — підвищену відповідальність за організацію процесу. Однією з проблем, які призвели до фальсифікацій, був контроль над виборчими комісіями. Після Помаранчевої революції були введені зміни, які зобов'язали формувати виборчі комісії з представників різних політичних сил, що забезпечило баланс і знизило ризик маніпуляцій на дільницях. Помаранчева революція сприяла тому, що на виборах почали широко залучати громадські організації, такі як Комітет виборців України, а також міжнародних спостерігачів. Це додало незалежного контролю та сприяло зниженню ризиків фальсифікацій у майбутніх виборах. Під час політичних домовленостей в ході Помаранчевої революції було також узгоджено і ухвалено зміни до Конституції України. Вони перетворили президентсько-парламентську форму правління на парламентсько-президентську, посиливши роль Верховної Ради у формуванні уряду та зменшивши повноваження президента. Хоча це не було реформою виборчої системи в прямому сенсі, вона стала важливим кроком для збалансування влади та зменшення можливостей для узурпації. Помаранчева революція 2004 року стала яскравим прикладом того, як громадський тиск може сприяти впровадженню демократичних реформ. Завдяки протестам вдалося не тільки змінити результати виборів, але й створити нові стандарти їхнього проведення. Після подій 2004 року вибори в Україні почали проходити за більш прозорими і відкритими правилами, хоча на практиці ще залишалися виклики, особливо в контексті корупції і спроб впливу на виборчий процес.

Помаранчева революція заклала основу для розвитку громадянського суспільства і сприяла зміцненню демократичних інститутів в Україні. Вона також продемонструвала силу суспільного контролю та важливість незалежних спостерігачів у забезпеченні чесних виборів.

Події Євромайдану 2013-2014 років стали каталізатором нових демократичних змін, зокрема децентралізації, судової та антикорупційної реформ. Після Революції гідності було ухвалено низку законів, спрямованих на боротьбу з корупцією, реформу поліції та модернізацію системи публічного управління. Після Євромайдану 2013-2014 років в Україні було розпочато три ключові реформи: децентралізацію, судову та антикорупційну.

Реформа децентралізації стартувала в 2014 році з метою передачі повноважень від центральних органів до місцевих громад. Це включало створення об'єднаних територіальних громад (ОТГ), що дозволило місцевим органам самоврядування отримати більше ресурсів і можливостей для вирішення локальних питань. Основною метою було підвищення ефективності управління та залучення громадян до прийняття рішень на місцевому рівні. Завдяки децентралізації, бюджети місцевих громад значно збільшилися, що дозволило їм інвестувати в інфраструктуру, освіту та охорону здоров'я.

1 квітня 2014 року уряд ухвалив Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, що заклала основу для передачі повноважень від центральних органів влади до місцевих громад. Це дозволило розпочати об'єднання територіальних громад (ОТГ) і впровадження фіскальної децентралізації, що значно розширило фінансові можливості місцевого самоврядування [56].

Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» дозволив створення ОТГ на добровільних засадах, надаючи громадам більше самостійності та можливостей для управління ресурсами [63]. Цей закон став важливим етапом у процесі децентралізації в Україні, що сприяло зміцненню місцевого самоврядування та підвищенню ефективності управління на місцях. Закон регулює процедуру добровільного об'єднання територіальних громад для створення нових, більш

великих і спроможних об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Це об'єднання дозволяє громадам спільно вирішувати питання місцевого розвитку, ефективно використовувати ресурси і залучати інвестиції. Було введено процедуру об'єднання, яка полягала наступному: ініціатива щодо об'єднання може виходити від місцевих рад або ініціативних груп громадян, перед об'єднанням проводяться консультації з мешканцями громади, що дозволяє врахувати їхню думку і рішення про об'єднання приймається на сесіях місцевих рад, що беруть участь у процесі об'єднання. Закон визначає основи організації діяльності об'єднаних територіальних громад, їхні повноваження, фінансові механізми та інші аспекти управління. Об'єднані громади отримують право на більшу частину податкових надходжень, що забезпечує їхню фінансову автономію та можливість ефективніше планувати витрати на місцевий розвиток. Передумовою прийняття закону можна назвати мету покращення управління на місцях та забезпечення більшої відповідальності місцевих рад перед населенням виникла потреба в реформах децентралізації.

Завдяки об'єднанню громади стали спроможними вирішувати більш складні питання розвитку, що сприяло покращенню інфраструктури, соціальних послуг та життєвого рівня населення. Об'єднані громади отримали більше можливостей для залучення інвестицій, оскільки стали більш привабливими для інвесторів завдяки своїм більшим розмірам і можливостям. Закон сприяв підвищенню ролі місцевого самоврядування, дозволивши громадам брати активну участь у розробці та реалізації місцевих стратегій розвитку. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» став важливим кроком у процесі децентралізації, що дозволило місцевим громадам отримати більшу автономію та можливості для розвитку. Хоча закон має свої переваги, Україні ще належить подолати ряд викликів для реалізації потенціалу об'єднаних територіальних громад і забезпечення ефективного місцевого самоврядування.

У 2015-2020 роках впроваджувалася секторальна децентралізація в галузях освіти та охорони здоров'я, що додатково зміцнило місцеві управлінські структури.

Судова реформа була спрямована на забезпечення незалежності судової влади, підвищення прозорості та боротьбу з корупцією в судовій системі. Зміни включали

переатестацію суддів, створення нових органів, таких як Вища рада правосуддя та Антикорупційний суд, а також впровадження нових стандартів доброчесності та професійної етики. Основною метою було відновлення довіри суспільства до судової системи шляхом очищення від корумпованих суддів і підвищення якості судових рішень [44].

Закон України «Про судоустрій і статус суддів» [31] запровадив нові підходи до роботи суддів, включаючи переатестацію та кваліфікаційне оцінювання, а також створення Вищої ради правосуддя. Це було спрямовано на підвищення прозорості і зменшення корупції в судовій системі. Цей закон визначає основи судоустрою, статус суддів, їхні права та обов'язки, а також принципи організації та діяльності судів. Закон визначає ієрархію судової системи в Україні, основні вимоги до суддів, їх права та обов'язки. З метою покращення функціонування судової системи та підвищення довіри громадськості до судів виникла потреба у реформах, які б забезпечили справедливість, прозорість та ефективність правосуддя.

Закон забезпечив чітку структуру судової системи, що спростило управлінські процеси в судах та підвищило ефективність їхньої роботи. Одним із головних досягнень закону є посилення незалежності суддів, що має важливе значення для забезпечення справедливого правосуддя. Впровадження нових принципів відбору та призначення суддів, а також покращення механізмів контролю за їхньою діяльністю сприяло підвищенню довіри громадськості до судів. Закон України «Про судоустрій і статус суддів» став важливим кроком у напрямку реформування судової системи, встановлюючи основи для незалежності суддів та підвищення якості правосуддя. Попри досягнення, Україні необхідно активно працювати над вирішенням існуючих проблем і забезпечити реальні механізми контролю та підзвітності для суддів, щоб підвищити довіру до судової системи серед громадян.

Закон «Про Вищу раду правосуддя» [27] поклав основні функції контролю та дисциплінарної відповідальності суддів на цей орган, що мало на меті підвищити рівень їхньої незалежності та доброчесності. Цей закон встановлює правові, організаційні та функціональні основи діяльності Вищої ради правосуддя (ВРП) - органу, відповідального за забезпечення незалежності суддів та правосуддя в Україні.

Закон заснував Вищу раду правосуддя як незалежний орган, що складається з 21 члена. Директор ВРП призначається шляхом голосування, причому частина членів обирається Верховною Радою, частина - з'їздом суддів України, а частина - президентом України. ВРП має повноваження проводити дисциплінарні провадження щодо суддів, визначати заходи дисциплінарної відповідальності, включаючи попередження, заборону займати посади, відсторонення від виконання обов'язків, звільнення. Необхідність ухвалення закону була обумовлена потребою у вдосконаленні судової системи, покращенні механізмів контролю за діяльністю суддів, а також у підвищенні довіри громадян до судової влади. Закон сприяв підвищенню рівня незалежності суддів, оскільки ВРП стала ключовим інститутом, що захищає їхні права та гарантує автономію від зовнішнього тиску. ВРП забезпечує прозорість і об'єктивність у процесах призначення та оцінювання суддів, що сприяє формуванню професійного суддівського корпусу. Також виконує функції моніторингу суддівської діяльності, що дозволяє виявляти проблеми в роботі судів та вчасно реагувати на них. Закон України «Про Вищу раду правосуддя» став важливим кроком у реформуванні судової системи, створивши основу для забезпечення незалежності суддів та підвищення якості правосуддя в Україні. Хоча законодавство продовжує потребувати вдосконалення, ВРП виконує критично важливу роль у захисті суддівських прав і підтримці принципів справедливості та прозорості у судовій системі.

Антикорупційна реформа стала невід'ємною частиною демократичних перетворень після Євромайдану. Було створено Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), Спеціалізовану антикорупційну прокуратуру (САП) та Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). Ці органи мали на меті розслідування корупційних справ серед високопосадовців, моніторинг майнових декларацій та попередження конфлікту інтересів. Важливим кроком стало введення електронного декларування для держслужбовців, що дозволило виявляти незадекларовані активи та порушення.

У 2015 році було прийнято Закон «Про Національне антикорупційне бюро України» [30] та створено НАБУ, яке мало на меті розслідування корупційних

правопорушень серед високопосадовців. Закон був ухвалений 14 жовтня 2014 року, але важливо зауважити, що реальні дії та активність Національного антикорупційного бюро (НАБУ) почалися у 2015 році. Цей закон став одним із ключових елементів антикорупційної реформи в Україні, спрямованої на боротьбу з корупцією в державному секторі. Закон визначає НАБУ як центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом, який відповідає за розслідування корупційних злочинів, скоєних високопосадовцями, суддями та іншими особами, які займають відповідальне становище. Визначає основні завдання НАБУ як проведення досудових розслідувань у справах про корупційні правопорушення, здійснення оперативно-розшукової діяльності та збір і аналіз інформації про корупцію. Закон забезпечує незалежність НАБУ у здійсненні своїх функцій, що є критично важливим для боротьби з корупцією. Директор НАБУ призначається на 7 років без можливості повторного призначення.

Необхідність створення НАБУ виникла у відповідь на численні корупційні скандали в Україні, які підривали довіру до державних інститутів. Також важливими були рекомендації міжнародних партнерів, таких як Міжнародний валютний фонд та Європейський Союз, які вимагали реформ в сфері боротьби з корупцією. НАБУ стало відповідальним за розслідування найгучніших корупційних справ в Україні, включаючи справи проти високопосадовців та корупційні схеми у державних підприємствах. НАБУ активно співпрацює з міжнародними антикорупційними організаціями, що дозволяє отримувати технічну допомогу та експертизу. Слід і зазначити той факт, що НАБУ стикалося з критикою з боку деяких політичних сил та медіа, що звинувачували його в політичній упередженості або в недостатній ефективності. Це підкреслює важливість підтримки незалежності бюро та боротьби з політичним втручанням.

Закон України «Про запобігання корупції» [29] запровадив обов'язкове електронне декларування майнового стану державних службовців, що сприяло підвищенню прозорості і контролю над доходами посадовців. Цей закон визначає правові, організаційні та практичні основи запобігання та протидії корупції в державному секторі. Основною метою Закону є забезпечення запобігання корупції в

Україні шляхом встановлення чітких правил поведінки для державних службовців, уповноважених осіб та інших осіб, які виконують функції держави. Закон визначає коло осіб, які підлягають його дію, включаючи державних службовців, депутатів місцевих рад, посадових осіб юридичних осіб публічного права та інших осіб, які виконують функції держави. Серед основних заходів передбачених цим Законом для запобігання корупції можна виділити – фінансовий контроль, тобто обов'язкове декларування доходів і витрат державних службовців, обмеження щодо подарунків і регулювання конфлікту інтересів, тобто визначення правил уникнення конфлікту інтересів у діяльності державних службовців. Також Закон створює НАЗК(Національне агентство з питань запобігання корупції) як центральний орган виконавчої влади, відповідальний за реалізацію державної політики у сфері запобігання корупції. НАЗК здійснює контроль за виконанням вимог закону, включаючи моніторинг декларацій та проведення перевірок. Закон запровадив систему електронного декларування доходів державних службовців, що стало важливим кроком до підвищення прозорості у сфері публічного управління.

Хоча закон забезпечив основу для боротьби з корупцією, залишається багато викликів. Наприклад, питання виконання та контролю за дотриманням вимог закону, а також недостатня ефективність роботи НАЗК. НАЗК та інші органи, відповідальні за виконання закону, зазнали критики за недостатню прозорість і невміння справлятися з високим рівнем корупції. Також існує потреба у вдосконаленні механізмів контролю.

Вищезазначені факти підводять нас до необхідності реформ. Законодавство у сфері запобігання корупції постійно потребує вдосконалення для адаптації до нових викликів і зміни умов, у яких функціонують державні інститути. Закон України «Про запобігання корупції» став важливим кроком у боротьбі з корупцією, заклавши основи для реалізації державної політики у цій сфері. Незважаючи на досягнення, Україні необхідно продовжувати зусилля щодо вдосконалення механізмів боротьби з корупцією, забезпечення прозорості та підзвітності державних органів, а також залучення громадянського суспільства до процесу контролю.

Ці реформи стали важливими кроками на шляху до зміцнення демократії в Україні, підвищення ефективності управління та боротьби з корупцією.

Також важливу роль у розвитку демократичних реформ відіграє євроінтеграція. Після підписання Угоди про асоціацію з ЄС у 2014 році Україна взяла на себе зобов'язання щодо імплементації європейських стандартів у різних сферах, включаючи публічне управління, судову систему та захист прав людини. Це стало стимулом для подальшої демократизації та запровадження стандартів «належного врядування». Після підписання Угоди про асоціацію з Європейським Союзом у 2014 році Україна зробила важливий крок у напрямку інтеграції з ЄС, взявши на себе зобов'язання щодо імплементації європейських стандартів у різних сферах. Ця угода відкрила нові можливості для розвитку країни та зміцнення її позицій на міжнародній арені. Угода передбачає розвиток політичного діалогу між Україною та ЄС, а також співпрацю в сферах зовнішньої політики, безпеки, прав людини та демократичного управління, створює зону вільної торгівлі, що дозволяє Україні отримати доступ до європейського ринку та знижує тарифи на українські товари. Це також стимулює українські підприємства до підвищення конкурентоспроможності. Однією з ключових складових угоди є зобов'язання України щодо імплементації європейських стандартів у різних сферах, включаючи законодавство, економіку, екологію, охорону здоров'я, освіту, культуру та інші.

Україна зобов'язалася провести ряд реформ для адаптації до європейських норм та стандартів. Наприклад реформу системи державного управління, реформу боротьби з корупцією, судову реформу та впровадження європейських стандартів у економіці. Це включає стандарти в сфері конкуренції, захисту прав споживачів, екології, охорони здоров'я, енергетики тощо. Наприклад, Україна зобов'язалася адаптувати своє законодавство до норм ЄС у сфері охорони навколишнього середовища, які регулюють викиди забруднюючих речовин, управління відходами, екологічний моніторинг.

Завдяки імплементації угоди, Україна отримала можливість розширити свій експорт на ринки ЄС, що, в свою чергу, сприяло розвитку економіки. Відкриття нових ринків та зниження тарифів стимулювало інвестиції та створення нових робочих

місць. Угода з ЄС сприяла стабілізації політичної ситуації в Україні, підвищуючи рівень довіри до державних інститутів та національної безпеки. Завдяки запровадженню європейських норм у соціальній політиці, системі охорони здоров'я, освіті та культурі, українські громадяни стали отримувати більш якісні послуги, що позитивно вплинуло на їхнє життя. Підписання Угоди про асоціацію з ЄС стало важливим кроком для України у напрямку європейської інтеграції, що вимагало значних зусиль у впровадженні європейських стандартів. Хоча угода відкрила нові можливості для розвитку та модернізації країни, Україна стикається з численними викликами, які потребують активного вирішення для забезпечення стабільного та успішного імплементаційного процесу.

У 2014 році в Україні розпочався процес децентралізації з ухваленням Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади а також законів «Про співробітництво територіальних громад», «Про добровільне об'єднання територіальних громад» і внесенням змін до Бюджетного та Податкового кодексів для забезпечення фінансової децентралізації.

Ця реформа дозволила формувати на базовому рівні об'єднані територіальні громади (ОТГ) як спроможні інститути місцевого самоврядування відповідно до стандартів Європейської хартії місцевого самоврядування.

За шість років реформи було створено 1070 ОТГ, об'єднавши 4882 громади, причому в 936 ОТГ вже відбулися перші місцеві вибори.

Урядом затверджено перспективні плани формування громад для 24 областей, що охоплюють їх територію на 100%.

Створені ОТГ займають близько 47% території України, а в них та містах обласного значення проживає понад 70% населення країни.

Завдяки міжмуніципальному співробітництву громади отримали можливість об'єднувати зусилля для реалізації спільних проєктів, і 1354 громади уклали 604 договори про співпрацю.

На сьогодні демократія є найпопулярнішою формою політичного устрою суспільства, яка дозволяє людям не лише обирати своїх керівників, але й здійснювати контроль за владою. Попри всі труднощі, що виникають у рамках демократичної

форми організації суспільства та його державно-політичного устрою, саме народовладдя найбільш ефективно відповідає на виклики сучасності.

Тривала відсутність політичної волі для проведення повноцінної децентралізації у сфері державного управління стала однією з причин активізації сепаратистських рухів на сході країни. Політика надмірної централізації влади в Україні призвела до таких наслідків як значна залежність територій від центральної влади, низька інвестиційна привабливість територій, слабка інфраструктура, фінансові ресурси та кадровий потенціал громад, занепад сільської місцевості, складна демографічна ситуація, низька якість надання публічних послуг, низький рівень довіри до влади, високий рівень корупції, низька ефективність управлінських рішень.

На момент початку реформи у 2014 році лише 6 регіонів України були самодостатніми, що зумовлювало значну регіональну диспропорцію та впливало на рівень життя і якість послуг, які отримували громадяни. Ці проблеми вимагали здійснення суттєвих реформ у державному управлінні, місцевому самоврядуванні та територіальній організації влади в Україні.

Реформа децентралізації стала поштовхом для створення ефективного та наближеного до громадян інституту влади – місцевого самоврядування.

Завдяки добровільному об'єднанню територіальних громад новоутворені органи місцевого самоврядування отримали повноваження та ресурси, подібні до тих, що раніше мали лише міста обласного значення.

Інтереси мешканців об'єднаної громади представляють обраний голова, депутатський склад та виконавчі органи ради громади, які реалізують надані законом повноваження в інтересах громадян. У населених пунктах, що увійшли до складу об'єднаної громади, право жителів на місцеве самоврядування та надання послуг забезпечують обрані ними старости.

Згідно із Законом України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», збільшення та об'єднання громад відбувалося шляхом добровільного злиття з урахуванням думки громадян. Сам закон був ухвалений для підтримки реформи децентралізації, що має на меті зміцнення місцевого самоврядування, підвищення

ефективності використання бюджетних коштів та покращення якості надання публічних послуг. Закон сприяє добровільному об'єднанню територіальних громад для формування спроможних територіальних громад, які зможуть більш ефективно реалізувати свої повноваження, визначає механізми та процедури об'єднання, включаючи ініціативу об'єднання, проведення громадських слухань та затвердження рішення про об'єднання на сесії місцевої ради. У Законі вказуються критерії формування об'єднаних громад, зокрема територіальна та демографічна спроможність. Після об'єднання громади отримують більшу фінансову автономію, що дозволяє їм більш ефективно управляти місцевими бюджетами. Під час планування створення громад важливо було визначити потенційні ресурсні можливості громади для її економічного і соціального розвитку, а також забезпечення якісного надання послуг жителям. Проект Закону був розроблений Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. В процесі підготовки проекту враховувалися рекомендації міжнародних експертів, а також досвід інших країн у сфері децентралізації. Перед ухваленням Закону в Україні активно обговорювалася проблема неефективності існуючої системи місцевого самоврядування, а також необхідність реформ у цій сфері в рамках євроінтеграційних процесів.

Закон став основою для масового процесу об'єднання територіальних громад, що розпочався в Україні після його ухвалення. Об'єднані громади отримали можливість формувати місцеві бюджети, які включають не лише трансферти з державного бюджету, але й власні надходження. Завдяки об'єднанню громади змогли оптимізувати ресурси та поліпшити надання соціальних та адміністративних послуг, таких як освіта, медицина та інфраструктура.

Ефективне місцеве самоврядування та стабільний соціально-економічний розвиток територій потребують зростання ресурсної та фінансової бази. Децентралізовані повноваження мають підкріплюватися відповідними ресурсами для належного виконання.

Тож із внесенням змін до Податкового та Бюджетного кодексів з 1 січня 2015 року місцеві органи самоврядування отримали більше фінансових ресурсів для посилення своєї економічної спроможності.

Об'єднані громади здобули такі ж повноваження та ресурси, як міста обласного значення, зокрема право залишати в місцевих бюджетах ОТГ 60% податку на доходи фізичних осіб для власних потреб. Крім того, до місцевих бюджетів повністю зараховуються надходження від таких податків, як єдиний податок, податок на прибуток комунальних підприємств, а також податок на майно (нерухомість, земля, транспорт).

ОТГ також встановили прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом (до реформи такі відносини мали лише обласні та районні бюджети, а також бюджети міст обласного значення). Для виконання делегованих повноважень вони отримують відповідні трансферти, включаючи дотації, освітню та медичну субвенції, субвенцію на розвиток інфраструктури громад тощо. Зміни у законодавстві також надали місцевим радам право затверджувати місцеві бюджети незалежно від дати прийняття закону про Державний бюджет.

Крім зростання фінансових можливостей, об'єднані територіальні громади отримали й інші інструменти для підтримки економічного розвитку, зокрема можливість здійснювати зовнішні запозичення, самостійно обирати фінансові установи для обслуговування місцевих бюджетів. Децентралізовано повноваження у сфері архітектурно-будівельного контролю, удосконалено містобудівне законодавство, що дозволяє громадам самостійно визначати свою містобудівну політику. Бюджетний кодекс був змінений для забезпечення більших фінансових можливостей для місцевих бюджетів. Це включало визначення нових механізмів фінансування місцевих проектів та програм. Зміни в Бюджетному кодексі передбачали особливості фінансування для об'єднаних територіальних громад, які отримували додаткові ресурси для розвитку місцевої інфраструктури та соціальних послуг. Були переглянуті механізми міжбюджетних трансфертів, що дозволило більш справедливо розподіляти фінансові ресурси між місцевими бюджетами.

Передача частини ПДФО до місцевих бюджетів дозволила громадам стати більш самостійними у фінансуванні своїх потреб, що, в свою чергу, покращило якість надання послуг. Знижені податкові ставки та спрощення системи оподаткування сприяли розвитку малого та середнього бізнесу, що позитивно вплинуло на місцеві економіки. Збільшення фінансування для об'єднаних територіальних громад дозволило інвестувати в інфраструктуру, освіту, медицину та інші соціальні сфери.

Хоча треба виділити і деякі проблеми з адмініструванням, адже незважаючи на позитивні зміни, виявилися проблеми з адмініструванням нових податкових норм та механізмів міжбюджетних трансфертів, які потребують подальшого вдосконалення. У деяких регіонах виникають труднощі з фінансовою спроможністю через нерівномірний розподіл ресурсів та різний рівень економічного розвитку. Для досягнення максимального ефекту від змін у Податковому та Бюджетному кодексах України слід продовжувати працювати над удосконаленням податкової системи, поліпшенням адміністрування та підтримкою місцевих громад у їхньому розвитку. Зміни до Податкового та Бюджетного кодексів, які набрали чинності з 1 січня 2015 року, стали важливими кроками у напрямку децентралізації в Україні. Вони зміцнили фінансову базу місцевих бюджетів і створили умови для розвитку місцевого самоврядування. Попри досягнення, Україні ще потрібно вирішити ряд викликів для забезпечення ефективної реалізації цих реформ та поліпшення умов життя в регіонах.

Після ухвалення ряду законів про децентралізацію повноважень і регулювання земельних відносин громади отримали право розпоряджатися землями за межами населених пунктів. Закони, ухвалені Верховною Радою України, також передбачають децентралізацію низки адміністративних послуг, таких як реєстрація нерухомості, бізнесу, місця проживання – передаючи ці функції на рівень громад.

Розроблені законопроекти покликані чітко розмежувати повноваження у сферах освіти, охорони здоров'я, соціально-економічного розвитку та інфраструктури між органами місцевого самоврядування та виконавчої влади на кожному рівні адміністративно-територіального поділу країни.

Останні роки характеризуються продовженням реформ у контексті цифровізації державних послуг, впровадження електронного урядування та інтеграції

сучасних технологій у державні процеси, що сприяє підвищенню прозорості та зменшенню корупційних ризиків.

2.2. Основні проблеми та виклики публічного управління

Публічне управління в Україні стикається з численними проблемами та викликами, які впливають на ефективність функціонування державних інститутів і якість управлінських процесів. До основних проблем варто віднести корупцію, недостатню інституційну спроможність, неефективне правове регулювання, цифровий розрив та недостатню цифровізацію, а також політичну нестабільність та зовнішні загрози.

Загальною проблемою в науці та практиці державного управління залишаються процеси систематизації в сфері публічно-управлінської діяльності, а також сфери впливу на цю діяльність і процеси формування складових елементів публічно-управлінської діяльності. Формування основних засад управлінської діяльності держави в динаміці системогенезу систематизує всі складові системи управління державою, поглиблює знання про їх особливості, встановлює взаємозв'язки, формує напрямки управлінської діяльності держави і підвищує ефективність функціонування як самої системи державного управління, так і державної управлінської діяльності як однієї з її підсистем. Проблема застосування засад державно-управлінської діяльності в динаміці системогенезу зумовлена відсутністю концептуальних основ системогенезу розвитку державно-управлінської діяльності [1].

Незважаючи на запровадження антикорупційних заходів, корупція залишається однією з найсерйозніших проблем публічного управління в Україні. Вона впливає на всі рівні державної влади, підриваючи ефективність управління, перешкоджаючи розвитку економіки і знижуючи довіру громадян до уряду. Після Євромайдану були прийняті заходи для боротьби з корупцією, але проблема залишається актуальною з кількох причин. По-перше, це політичний вплив і тиск на антикорупційні органи. Попри створення антикорупційних інституцій, таких як Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП) та

Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), їхня робота часто піддається політичному тиску. Це впливає на ефективність розслідувань, особливо коли вони стосуються високопосадовців. Проблема полягає у відсутності реальної незалежності цих органів, що ускладнює притягнення до відповідальності осіб з політичними зв'язками.

По-друге, інституційна слабкість судової системи, яка залишається важливою ланкою у боротьбі з корупцією, але її слабкість та корумпованість значно знижують ефективність антикорупційних заходів. Навіть коли антикорупційні органи розслідують корупційні справи, суди часто не приймають належних рішень через вплив зовнішніх чинників. Це призводить до уникнення покарання багатьма корупціонерами, що створює відчуття безкарності. По-третє, недостатня прозорість державного сектору. Хоча електронні системи, такі як система електронних закупівель Prozorro та електронне декларування, були впроваджені для підвищення прозорості, деякі сфери залишаються закритими. Це стосується використання державних коштів у великих інфраструктурних проектах або діяльності державних підприємств. Відсутність повної прозорості створює сприятливі умови для зловживань [23].

По-четверте, толерування суспільством корупції – в Україні історично склалася культура толерантного ставлення до корупції, яка пронизує всі рівні суспільства. Незважаючи на зміни в законодавстві, багато громадян вважають хабарі невід'ємною частиною взаємодії з державною системою. Це явище ускладнює боротьбу з корупцією, оскільки корупційні практики глибоко вкорінені у суспільстві і важко змінюються тільки законодавчими заходами.

По-п'яте, неефективність реалізації антикорупційної політики. У 2023 році була затверджена нова Державна антикорупційна програма на 2023-2025 роки, яка передбачає конкретні кроки з усунення корупційних практик. Проте виконання антикорупційних заходів часто залишається на низькому рівні через недосконале правове регулювання та слабку інституційну спроможність. Це вимагає більш рішучих дій для зміцнення інституцій, що борються з корупцією.

Корупція в Україні продовжує залишатися серйозним викликом для реформ, і її подолання потребує комплексного підходу, який включає посилення незалежності судів, забезпечення належного виконання антикорупційних програм та зміну культури сприйняття корупції на рівні суспільства.. Проблема корупції поширена в усіх галузях державного управління, що підриває довіру громадян до влади та стримує економічний розвиток. Електронне декларування та створення антикорупційних органів (НАБУ, САП, НАЗК) стали важливими кроками, проте їх ефективність залишається обмеженою через політичний тиск та недостатню незалежність судової системи [10].

Недостатня інституційна спроможність пов'язана з тим, що державні органи часто мають обмежені ресурси для виконання своїх функцій, що призводить до низької якості державних послуг. Це пов'язано з недостатньою кількістю кваліфікованих кадрів, браком фінансування та неефективною організацією роботи [53]. До основних чинників такої проблеми можна віднести низький рівень кадрової забезпеченості та недостатня кваліфікація персоналу. Багато державних органів, особливо на місцевому рівні, відчують брак кваліфікованих фахівців. Це впливає на якість управлінських рішень та ефективність надання державних послуг. Часто кадровий склад не відповідає сучасним вимогам, що викликано як відсутністю системної підготовки кадрів, так і низькою мотивацією працювати у державному секторі через невисокі зарплати та обмежені можливості для кар'єрного росту.

Другим фактором є брак ресурсів та фінансування – державні органи часто мають обмежені ресурси для виконання своїх завдань. Це стосується не тільки фінансування, але й матеріально-технічної бази, яка є застарілою або недостатньою для ефективного виконання функцій. Особливо це помітно на місцевому рівні, де органи самоврядування не завжди отримують достатнє фінансування, навіть після реформ децентралізації. Це призводить до нерівномірного розвитку регіонів та поглиблення диспропорцій у доступі до державних послуг.

Наступний чинник – слабка організаційна структура та надмірна бюрократизація. Часто організаційна структура державних установ є застарілою та не відповідає сучасним управлінським вимогам. Надмірна бюрократизація ускладнює

прийняття управлінських рішень і гальмує процеси реформування. Це особливо відчутно в системах охорони здоров'я, освіти та соціального захисту, де реформи проводяться повільно через складність змінити усталені процедури та практики.

Ще одним фактором є недосконалість координації між центральними та місцевими органами влади. Децентралізація передбачала передачу багатьох повноважень на місцевий рівень, але цей процес не завжди супроводжувався відповідною координацією між центральними та місцевими органами влади. Відсутність чіткого розподілу відповідальності та повноважень створює проблеми у реалізації політик, особливо в умовах воєнного стану. Це призводить до неефективного використання ресурсів і суперечностей у виконанні адміністративних функцій.

Негативний вплив також справляють обмежені можливості для залучення сучасних технологій, в тому числі і через брак фінансування, відсутність спеціалістів та слабку технічну базу. Цифровізація процесів державного управління рухається повільно, що ускладнює впровадження інноваційних підходів до надання державних послуг. У деяких регіонах проблема посилюється відсутністю необхідної інфраструктури для забезпечення доступу до цифрових послуг. Дослідження показують, що децентралізація частково допомогла вирішити цю проблему на місцевому рівні, але залишаються значні труднощі на центральному рівні управління [22].

Часті зміни законодавства, суперечливі норми та недосконалість правових механізмів створюють проблеми у реалізації управлінських рішень через неефективність правового регулювання. Наприклад, децентралізація та реформи адміністративно-територіального устрою не завжди супроводжуються відповідними змінами в законодавстві, що ускладнює реалізацію політик на місцях [22].

Неефективність правового регулювання є серйозною проблемою в сфері публічного управління України, яка впливає на реалізацію реформ і функціонування державних органів. В Україні часто змінюється законодавча база, що ускладнює правозастосування і створює нестабільність у правовому середовищі. Часті зміни законів призводять до ситуацій, коли нормативні акти стають суперечливими або

неузгодженими, що створює юридичну невизначеність і ускладнює виконання функцій державними органами. Наприклад, реформа децентралізації супроводжувалася неодноразовими змінами в законодавстві, що призводило до затримок у впровадженні нових адміністративних структур.

У деяких сферах управління все ще застосовуються закони та підзаконні акти, які були прийняті ще в радянський період або на початку 1990-х років. Це призводить до того, що правове регулювання не відповідає сучасним вимогам і потребує постійного оновлення. В результаті, багато управлінських рішень приймаються на основі застарілих норм, що не відповідають реаліям сьогодення.

Хоча Україна взяла на себе зобов'язання щодо впровадження європейських стандартів у правове поле, процес імплементації залишається неповним. Багато норм міжнародного права і стандартів ЄС поки що не інтегровані в українське законодавство, що ускладнює адаптацію країни до європейських вимог. Це особливо важливо в контексті реформ у сфері публічного управління та правосуддя, де потрібно забезпечити узгодженість з європейськими підходами.

Наявність законодавчих норм не завжди означає їх належне виконання. Часто правові механізми залишаються формальними, а їхня реалізація на практиці не відповідає вимогам закону. Це стосується, зокрема, антикорупційних заходів, де закони існують, але їх виконання часто блокується або ігнорується через корупцію та політичний тиск. Відсутність ефективного правозастосування також позначається на реалізації судової реформи, де недостатньо забезпечується виконання рішень судів.

У процесі реформування часто виникають проблеми з адаптацією законодавства до нових політичних і соціальних умов. Деякі закони не встигають оновлюватися вчасно, що призводить до невідповідності правових норм новим реаліям. Наприклад, в умовах воєнного стану з'являється необхідність оперативних змін до законодавства, але бюрократичні процедури та затримки у прийнятті рішень ускладнюють цей процес.

Ці фактори негативно впливають на здатність держави ефективно впроваджувати реформи та забезпечувати належне правове регулювання, що відповідає сучасним викликам.

Суттєвою проблемою є цифровий розрив та недостатня цифровізація. Хоча електронне урядування активно впроваджується, в Україні все ще існує цифровий розрив між регіонами, що впливає на доступність державних послуг. У деяких областях відсутня необхідна інфраструктура для ефективної цифровізації, що ускладнює впровадження інноваційних управлінських технологій [10], в тому числі вони є важливими для налагодження ефективної комунікації органів влади та громадянського суспільства [24].

Цифровий розрив та недостатня цифровізація є одними з основних викликів у сфері публічного управління України, які впливають на доступність державних послуг і ефективність державних органів. Так, в Україні існують значні відмінності у доступі до сучасної цифрової інфраструктури між різними регіонами. Великі міста мають кращі умови для підключення до Інтернету і доступу до цифрових послуг, тоді як у сільських та віддалених місцевостях ситуація суттєво гірша. Цей цифровий розрив ускладнює впровадження електронних державних послуг, оскільки значна частина населення не має доступу до необхідної інфраструктури, що обмежує можливості користування сучасними державними послугами та сервісами.

Фінансування проектів цифровізації в Україні залишається обмеженим. Хоча уряд і виділяє кошти на розвиток електронного урядування та цифрових послуг, ці ресурси не завжди достатні для впровадження масштабних інноваційних проектів. У багатьох державних установах технічна база застаріла і потребує оновлення, а відсутність належного фінансування ускладнює процес модернізації.

Незважаючи на поступове впровадження електронного урядування, значна частина населення не має достатніх навичок для користування цифровими послугами, тобто недостатнім є рівень цифрової грамотності. Це стосується як старших вікових груп, так і жителів віддалених сільських районів. Недостатній рівень цифрової грамотності обмежує можливості для використання електронних державних сервісів та знижує ефективність впровадження цифрових реформ.

Хоча Україна зробила значні кроки в напрямку електронного урядування, такі як створення платформи «Дія» для доступу до державних послуг онлайн, впровадження нових цифрових послуг відбувається повільно. Деякі державні органи

все ще використовують традиційні паперові процедури, що ускладнює перехід до повністю електронного документообігу та знижує ефективність управління.

З розвитком цифрових послуг виникає також проблема захисту особистих даних і забезпечення кібербезпеки. Кібератаки на державні ресурси та несанкціонований доступ до інформації можуть підривати довіру до цифрових сервісів і створювати загрози для національної безпеки. Це вимагає додаткових зусиль для забезпечення захисту даних та підвищення стійкості цифрових систем державних органів.

Для подолання цих проблем необхідні комплексні заходи, включаючи збільшення фінансування на розвиток цифрової інфраструктури, підвищення рівня цифрової грамотності населення, активне впровадження електронного урядування та посилення кібербезпеки.

Значними викликами для публічного управління в Україні є політична нестабільність та зовнішні загрози, які суттєво впливають на його ефективність та можливості реалізації реформ. Це впливає на впровадження реформ, затримуючи їх реалізацію або роблячи їх менш пріоритетними [49].

Триваючий військовий конфлікт на Донбасі з 2014 року, а також повномасштабне вторгнення Росії в 2022 році, створюють серйозні загрози для політичної стабільності та функціонування державних органів. Умови воєнного стану ускладнюють впровадження реформ, оскільки значна частина ресурсів та управлінських зусиль спрямовується на забезпечення національної безпеки та оборони. Це призводить до затримок у реалізації запланованих реформ, а також впливає на роботу місцевих органів влади, особливо в регіонах, наближених до зони бойових дій. Війна, що розпочалася в Україні у 2022 році, має глибокий і масштабний вплив на публічне управління країни. Бойові дії, руйнування інфраструктури, переміщення населення і значні економічні втрати створили нові виклики для управлінської системи України. Масштабні руйнування інфраструктури, зокрема доріг, мостів, електростанцій, шкіл, лікарень та житлових будівель, стали величезним викликом для органів влади. Внаслідок цього українська влада зосереджує значні ресурси на відновленні критично важливих об'єктів та інфраструктури. Відновлення

потребує не лише фінансування, а й координації дій між різними рівнями влади, зокрема центральною і місцевою. Впроваджуються спеціальні програми, спрямовані на відбудову найбільш постраждалих регіонів, але цей процес є тривалим і складним, оскільки ресурси обмежені, а війна триває. Війна спричинила масове переміщення мільйонів людей всередині країни, а також виїзд багатьох українців за кордон. Це поставило нові завдання перед органами публічного управління, зокрема необхідність забезпечення соціального захисту, інтеграції переселенців у нові громади, а також доступу до житла, медичних послуг, освіти та зайнятості. Важливу роль у цьому процесі відіграють місцеві органи влади, які змушені швидко адаптуватися до різкого зростання населення у своїх громадах. Крім того, виникає потреба у створенні електронних реєстрів для обліку переселенців і координації допомоги. Війна призвела до значних економічних втрат, що вплинуло на фінансову стабільність країни. Державний бюджет України зазнав скорочень у багатьох сферах, а публічне управління відчуває обмеження в ресурсах для забезпечення потреб громадян і розвитку країни. Через війну збільшилися видатки на оборону і безпеку, що потребує значного фінансування. У цих умовах Україна стала залежною від міжнародної фінансової підтримки, яка покриває дефіцит бюджету, забезпечує гуманітарну допомогу і підтримує програми відбудови. Реформа децентралізації, яка розпочалася до війни, продовжує залишатися одним із важливих пріоритетів, але війна внесла суттєві корективи в її реалізацію. Багато місцевих органів влади у постраждалих від війни регіонах опинилися в критичному становищі, втративши як матеріальну базу, так і значну частину кадрів. Водночас місцеві громади на неокупованих територіях взяли на себе значну відповідальність за вирішення гуманітарних і соціальних проблем, допомогу переселенцям, координацію волонтерських ініціатив і роботу з міжнародними партнерами. Війна показала сильні та слабкі сторони децентралізації, і зараз важливо адаптувати її до нових реалій, зокрема надати громадам більше повноважень і ресурсів для відновлення та розвитку. Війна також висвітлила важливість кібербезпеки. Публічне управління стикається з кіберзагрозами, спрямованими на дестабілізацію роботи органів влади, злом баз даних, блокування доступу до ресурсів, а також поширення дезінформації. Для

протидії цим викликам було розроблено та впроваджено нові підходи до захисту інформаційних систем, зокрема створено центри кіберзахисту та посилено координацію з міжнародними партнерами у сфері безпеки. В умовах війни уряд має забезпечувати відкриту і прозору комунікацію з громадянами, зокрема вчасно надавати достовірну інформацію про безпеку, дії влади, хід бойових дій та підтримку від міжнародних партнерів. На органи публічного управління також лягає завдання протидії дезінформації, яка є частиною інформаційної війни. Ця робота включає моніторинг і спростування фейкових новин, що поширюються для дестабілізації суспільства і підризу довіри до влади. Активно використовуються соціальні мережі та офіційні інформаційні ресурси для своєчасного інформування громадян. Війна прискорила прагнення України до інтеграції в європейські структури. У червні 2022 року Україна отримала статус кандидата на членство в ЄС, що відкриває шлях до глибшого впровадження європейських стандартів у сфері публічного управління. Це потребує значної роботи над реформами, включно з підвищенням ефективності управління, боротьбою з корупцією, реформою судової системи і розвитком правової бази. Вимоги ЄС до кандидата вимагають відповідних змін і створення нових інститутів для адаптації України до європейських норм. Війна в Україні мобілізувала громадянське суспільство і волонтерські ініціативи, що стали потужним джерелом підтримки для армії та постраждалих від війни. Волонтери і громадські організації також допомагають у координації допомоги переселенцям, забезпеченні гуманітарної підтримки і налагодженні співпраці з міжнародними донорами. Взаємодія органів влади з громадянським суспільством є важливим аспектом у подоланні викликів війни, і це сприяє розвитку нових механізмів взаємодії між державою та суспільством. Війна наклала важкий психологічний тягар як на громадян, так і на державних службовців, які працюють в умовах підвищеної напруги. Стрес, нестабільність і постійна небезпека негативно впливають на працездатність, що може знижувати ефективність управління. Важливим завданням стає підтримка психічного здоров'я працівників та забезпечення умов для їхньої роботи, включно з розробкою програм психологічної підтримки та стрес-менеджменту. Війна та зовнішні виклики поставили перед українською системою публічного управління надзвичайно складні

завдання. Влада змушена оперативно реагувати на нові загрози, перебудовувати систему управління відповідно до нових умов і забезпечувати відновлення країни після завершення війни. При цьому ключовими напрямками залишаються посилення безпеки, розвиток інфраструктури, залучення міжнародної допомоги і інтеграція в європейські структури. Виклики війни також стали стимулом для розбудови ефективного управління, зміцнення громадянського суспільства і пошуку нових підходів у вирішенні стратегічних завдань держави.

Часті зміни в складі уряду та політичні кризи, пов'язані зі змінами керівництва та кадровими перестановками, негативно позначаються на стабільності управлінських процесів. Політична поляризація ускладнює досягнення консенсусу щодо ключових реформ, що може призводити до зупинки або сповільнення реформаторських ініціатив. Це особливо помітно в контексті судової та антикорупційної реформ, де політична воля відіграє важливу роль у просуванні змін.

Крім того, Україна знаходиться під значним впливом зовнішніх геополітичних сил, що посилює нестабільність і загрози для суверенітету. Російська агресія, енергетичні кризи, санкції та інші міжнародні фактори чинять тиск на внутрішню політику. Наприклад, кібератаки з боку російських хакерів на державні інститути є серйозною загрозою для безпеки інформаційних систем, що впливає на стійкість цифрового урядування та безпеку персональних даних громадян.

Соціальна нестабільність та періодичні протести, викликані економічними труднощами, незадоволенням реформами або політичною ситуацією, також впливають на управлінську стабільність. Такі протести можуть дестабілізувати політичну ситуацію, викликати недовіру до влади та знижувати ефективність державного управління, оскільки уряд змушений більше уваги приділяти вирішенню соціальних конфліктів, а не реформуванню управлінських структур.

Хоча євроінтеграція є важливою метою для України, цей процес супроводжується складнощами у виконанні вимог ЄС, зокрема щодо реформ у сферах правосуддя, антикорупційної реформи та реформи публічного управління. Умови отримання міжнародної фінансової допомоги часто пов'язані з виконанням цих реформ, що створює додатковий тиск на уряд, особливо в умовах воєнного стану

Політична нестабільність та зовнішні загрози суттєво впливають на здатність України ефективно реалізовувати реформи в сфері публічного управління, створюючи додаткові виклики для державних органів.

Висновки до 2 розділу

Демократичні реформи розпочалися після здобуття незалежності у 1991 році, коли постала потреба трансформації пострадянської системи управління на демократичну модель.

Значні зміни відбулися після Помаранчевої революції 2004 року, коли під тиском громадськості почалися реформи у виборчій системі, спрямовані на забезпечення прозорості та чесності виборів.

Після Євромайдану 2013-2014 років в Україні було розпочато три ключові реформи: децентралізацію, судову та антикорупційну. Проведення реформи публічної служби в Україні відбувається з 2015 року дотепер. На даний час основу реформ закладено в Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки та Плані заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, згідно з якими відбуваються реформи.

Завдяки підвищенню спроможності державної служби, стане можливим досягнення довгострокових цілей реформування всього публічного управління, а саме впровадження менеджменту якості на основі досвіду ЄС та електронне урядування.

На даний час Україна здійснила трансформацію кадрових відділів державних органів у кадрові служби, розробила інструменти оцінки привабливості державної служби для потенційних працівників, розвиває систему навчання державних службовців. В результаті означених заходів поступово здійснюється ребрендинг публічної служби.

До перспектив подальшого розвитку можна віднести поглиблення ребрендингу публічної служби; впроваджувати різні формати навчання з використанням інтерактивних методів (електронне навчання); запровадження системи наставництва

в державних органах та створення ефективної системи нематеріальної мотивації наставників; запровадження планування наступництва на керівних посадах державної служби шляхом відновлення та модернізації кадрового резерву тощо.

Системна адаптація кращих зарубіжних практик досвіду сприятиме формуванню професійних, продуктивних та раціональних кадрів.

До основних проблем та викликів публічного управління можна віднести наступні: корупцію, недостатню інституційну спроможність, неефективність правового регулювання, цифровий розрив та недостатню цифровізація, політичну нестабільність та зовнішні загрози.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПОДАЛЬШОЇ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ УКРАЇНИ

3.1. Актуальні тенденції реформування та роль громадянського суспільства

Публічне управління в Україні активно реформується з метою підвищення ефективності, прозорості та демократичності. Поточні тенденції у реформуванні включають декілька основних напрямків, що відображають сучасні потреби суспільства та відповідність європейським стандартам.

Перший напрям – продовження децентралізації та зміцнення місцевого самоврядування. Децентралізація залишається однією з ключових реформ в Україні, спрямованих на підвищення ефективності державного управління шляхом передачі повноважень і ресурсів на місцевий рівень. Після початку реформи у 2014 році досягнуто значних успіхів у створенні об'єднаних територіальних громад (ОТГ), розширенні їхніх повноважень та підвищенні фінансової незалежності. Проте, щоб завершити цю реформу і досягти її основних цілей, необхідно продовжити впровадження ряду ключових змін.

Децентралізація продовжує залишатися пріоритетом реформ, зокрема посилення фінансової незалежності об'єднаних територіальних громад (ОТГ) та їхньої здатності надавати якісні послуги місцевим жителям. Продовжується робота над вдосконаленням законодавчої бази для завершення адміністративно-територіальної реформи та подальшого розвитку місцевої демократії. Серед актуальних змін – передача повноважень і ресурсів на місцевий рівень, а також розширення можливостей для участі громадян у прийнятті рішень на місцевому рівні [14].

Одним із важливих етапів децентралізації є завершення реформи адміністративно-територіального устрою, яка включає оптимізацію адміністративних одиниць, що дозволить створити ефективну мережу місцевого самоврядування, яка зможе забезпечувати населення якісними послугами; встановлення чітких меж територіальних громад та запровадження системи управління, яка враховує місцеві

потреби і особливості; переосмислення ролі районів у новій системі управління, де вони більше виконують координаційну, ніж адміністративну функцію [23].

Для забезпечення стійкого розвитку місцевого самоврядування важливим елементом є розширення фінансових можливостей громад, а саме: зміцнення місцевих бюджетів, щоб забезпечити достатнє фінансування для виконання делегованих повноважень. Це включає збереження частини податкових надходжень на місцевому рівні та запровадження додаткових джерел фінансування, таких як місцеві податки та збори; перерозподіл бюджетних ресурсів на користь місцевих органів влади, що дозволяє громадам самостійно вирішувати питання місцевого значення і реалізовувати інфраструктурні проекти; підтримку малих громад через систему державних субвенцій і грантів для розвитку інфраструктури, освіти, охорони здоров'я та інших сфер, важливих для забезпечення якості життя населення[49].

Децентралізація сприяє розвитку місцевої демократії шляхом залучення громадян до управління через впровадження механізмів громадської участі, таких як громадські слухання, консультації, електронні петиції, бюджети участі, що дають змогу мешканцям впливати на прийняття рішень щодо розвитку громади; підтримку ініціатив громадськості та місцевих активістів, які беруть участь у розробці і реалізації програм розвитку територій. Це сприяє більшому залученню громадян до процесу управління і підвищує рівень підзвітності місцевої влади; підготовку місцевих лідерів через програми навчання і тренінги для посадовців і громадських активістів, що дозволяє підвищити якість управлінських рішень на місцевому рівні [50].

Розвиток стратегічного планування на рівні громад є важливим компонентом децентралізації. Стратегічне планування передбачає розробку стратегій розвитку територіальних громад, які враховують довгострокові цілі та пріоритети, що дозволяє більш ефективно розподіляти ресурси та впроваджувати комплексні рішення; впровадження проектного підходу до реалізації місцевих програм розвитку, що передбачає активне залучення бізнесу, громадських організацій та міжнародних донорів; моніторинг і оцінку ефективності реалізації програм для коригування напрямків розвитку у відповідь на зміни умов.

Незважаючи на успіхи, децентралізація стикається з низкою викликів. Зокрема, нерівномірний розвиток громад: економічно сильні громади швидше адаптуються до нових умов, тоді як менш розвинені регіони можуть відчувати труднощі у фінансовому забезпеченні своїх потреб. Ще одним викликом є брак кадрів на місцях: багато громад не мають достатньо кваліфікованих фахівців для ефективного управління, а також необхідність завершення реформування правової бази, щоб нова система децентралізованого управління працювала узгоджено та ефективно.

Подальше продовження децентралізації в Україні є перспективним напрямком розвитку, що має на меті забезпечити сталий економічний і соціальний розвиток громад, підвищити рівень громадської участі в управлінні та зміцнити місцеве самоврядування.

Другий напрямок – розвиток електронного урядування та цифрових послуг. Цифровізація є одним з основних пріоритетів реформування публічного управління в Україні, спрямованих на підвищення ефективності надання державних послуг, прозорості управлінських процесів і доступності державної влади для громадян. Впровадження електронного урядування допомагає спростити адміністративні процедури, зменшити рівень корупції і підвищити рівень підзвітності органів влади.

Однією з ключових складових цифровізації публічного управління є впровадження електронного урядування, яке дозволяє громадянам отримувати державні послуги через Інтернет:

Платформа «Дія» є флагманським проектом у цій сфері, що надає можливість доступу до різних державних послуг в електронному форматі. Завдяки платформі громадяни можуть отримувати послуги, оформляти документи та спілкуватися з органами влади, не відвідуючи фізично державні установи. Це включає видачу електронних документів, таких як паспорти та водійські посвідчення, що мають юридичну силу на рівні з паперовими документами.

Автоматизація державних реєстрів та електронних документів є ще одним важливим аспектом. Наприклад, створення єдиної бази даних реєстрів громадян, майна та бізнесу сприяє зменшенню бюрократії і пришвидшує виконання

адміністративних функцій. Автоматизація документообігу дозволяє суттєво скоротити час, необхідний для виконання процедур[63].

Цифровізація управлінських процесів також спрямована на забезпечення широкого доступу до державних послуг для населення. Електронні адміністративні послуги дозволяють громадянам отримувати необхідні документи та ліцензії, не відвідуючи державні органи. Це включає реєстрацію бізнесу, отримання дозволів, оформлення субсидій та інших соціальних виплат.

Мобільні додатки та веб-портали надають можливість швидко звертатися до органів влади для отримання консультацій, подання скарг або запитів на інформацію. Це значно підвищує зручність і доступність державних послуг, особливо для жителів віддалених регіонів[22].

Незважаючи на досягнення, процес цифровізації в Україні також пов'язаний і з низкою проблем. Зокрема, цифровий розрив між регіонами, особливо у віддалених сільських районах, де доступ до Інтернету є обмеженим або відсутнім. Це ускладнює впровадження електронних послуг для всіх громадян на однаковому рівні; загрози кібербезпеці – з розвитком цифрових технологій зростає ризик кібератак на державні системи, що може призвести до втрати даних або зловживання інформацією. Забезпечення захисту даних громадян та підвищення рівня кібербезпеки є важливими завданнями на шляху до цифровізації [23]; низький рівень цифрової грамотності населення, який обмежує можливості використання цифрових державних послуг, особливо серед літніх людей та жителів сільських територій.

Для подальшого розвитку цифровізації публічного управління необхідно: розширювати перелік електронних послуг, доступних на платформі «Дія» та інших електронних ресурсах, щоб охопити всі сфери взаємодії громадян з державою; посилювати заходи з кібербезпеки та впроваджувати нові інструменти для захисту державних цифрових систем; підвищувати рівень цифрової грамотності громадян через освітні програми та курси, що допоможуть населенню швидше адаптуватися до нових технологій і активніше використовувати цифрові сервіси.

Таким чином, цифровізація управлінських процесів і впровадження електронного урядування є важливими складовими модернізації публічного

управління в Україні. Ці кроки сприяють підвищенню ефективності, прозорості та доступності державних послуг для громадян.

Третій напрямок – зміцнення антикорупційних інститутів та підвищення прозорості державних органів. Боротьба з корупцією залишається важливим аспектом реформування публічного управління. Продовжується вдосконалення антикорупційного законодавства, зміцнюється інституційна незалежність органів, таких як НАБУ та НАЗК, а також розширюється електронне декларування майнових активів посадовців. Активне залучення громадянського суспільства до моніторингу антикорупційних заходів підвищує їхню ефективність та сприяє формуванню культури нетерпимості до корупції [49].

Проблема корупції є одним із найсерйозніших викликів для України, і її подолання є ключовим аспектом реформування системи публічного управління. Після Революції гідності в Україні розпочалася активна фаза боротьби з корупцією, що передбачає створення нових антикорупційних інституцій, реформу правової системи та впровадження механізмів підвищення прозорості у державному управлінні.

Створення нових антикорупційних інституцій є важливою складовою боротьби з цим явищем. До таких інституцій належать: Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП) та Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК)

Національне антикорупційне бюро України було створене у 2015 році для розслідування корупційних злочинів серед високопосадовців. Його діяльність спрямована на виявлення та документування корупційних правопорушень у вищих ешелонах влади, а також притягнення до відповідальності осіб, які вчиняють такі злочини[10].

Спеціалізована антикорупційна прокуратура забезпечує процесуальне керівництво в справах, які розслідує НАБУ, що дозволяє забезпечити незалежність розслідувань та ефективність судового переслідування корупціонерів.

Національне агентство з питань запобігання корупції відповідає за перевірку декларацій посадовців, запобігання конфлікту інтересів та контроль за

фінансуванням політичних партій. Впровадження системи електронного декларування стало важливим кроком у боротьбі з корупцією, дозволяючи виявляти приховані активи та незаконні джерела доходів.

Підвищення рівня прозорості є необхідною умовою для зниження рівня корупції та підвищення довіри громадян до державних інституцій. До інструментів забезпечення прозорості слід віднести електронне урядування, звітування та забезпечення доступу до інформації та вдосконалення правового поля.

Електронне урядування та відкриті дані є важливими інструментами для забезпечення прозорості роботи органів влади. Платформа «Дія» надає громадянам доступ до електронних державних послуг, що зменшує контакти з чиновниками та знижує можливості для корупції. Відкриті дані, зокрема щодо державних закупівель через систему Prozorro, дозволяють громадянам і громадським організаціям здійснювати громадський контроль за використанням бюджетних коштів[63].

Звітування та доступ до інформації, перш за все, передбачає зобов'язання органів влади зобов'язані регулярно публікувати звіти про свою діяльність, а громадяни мають право подавати запити на доступ до публічної інформації. Це сприяє підвищенню підзвітності державних органів та дозволяє виявляти порушення.

Вдосконалення правового поля, що регулює боротьбу з корупцією, включає внесення змін до антикорупційного законодавства, які посилюють відповідальність за корупційні злочини, забезпечують незалежність антикорупційних органів та створюють більш жорсткі механізми контролю за доходами посадовців; впровадження нових ініціатив, таких як відновлення роботи системи електронного декларування після певних перешкод та продовження реформ у сфері державних закупівель, що спрямовані на забезпечення максимальної прозорості процесів; впровадження інноваційних підходів для запобігання корупції, в тому числі з використанням сучасних технологій і аналітичних інструментів. Зокрема, аналіз даних та штучний інтелект допомагають виявляти корупційні схеми, аналізуючи великі обсяги даних, наприклад, у системах державних закупівель або податкових декларацій.

Цифровізація адміністративних послуг зменшує необхідність фізичних контактів між громадянами та чиновниками, що знижує ризики хабарництва. Система автоматизованого оброблення заявок, скарг та документів сприяє більш прозорому та неупередженому прийняттю рішень.

Незважаючи на значні позитивні зрушення, залишається ряд проблемних питань, серед яких політичний тиск на антикорупційні органи, що може перешкоджати їхній незалежності та ефективності; необхідність підвищення ефективності судової системи, адже навіть успішні розслідування НАБУ чи НАЗК можуть не завершитися справедливими вироками в судах; недостатня координація між різними антикорупційними органами, що ускладнює обмін інформацією та взаємодію під час розслідувань.

Таким чином, зміцнення антикорупційних інституцій та підвищення прозорості державних органів є важливими факторами для досягнення стабільного розвитку в Україні, що потребує подальших зусиль та координації реформ.

Четвертий напрямок – реформування державної служби та судової системи. Для підвищення ефективності судової системи необхідно забезпечити незалежність суддів та провести подальшу модернізацію судових процесів, включаючи цифровізацію судочинства. Покращення процедур добору суддів, реформування Вищої ради правосуддя та забезпечення єдності судової практики сприятимуть відновленню довіри громадян до правосуддя та зміцненню верховенства права.

Реформа судової системи в Україні є однією з найважливіших складових демократизації та забезпечення ефективного функціонування держави. Її метою є створення незалежної, прозорої та ефективної судової системи, яка відповідає міжнародним стандартам і сприяє утвердженню верховенства права.

Однією з головних проблем української судової системи є вплив зовнішніх факторів на суддівську діяльність. Отже, забезпечення незалежності суддів є ключовим завданням реформи. Це включає встановлення чітких і прозорих механізмів добору суддів та їхньої переатестації, що має на меті підвищити рівень доброчесності та компетентності суддів. Для цього була створена Вища кваліфікаційна комісія суддів України, яка відповідає за відбір та оцінку суддів.

Створення Вищої ради правосуддя (ВРП), яка забезпечує контроль за дотриманням суддями професійних стандартів та приймає рішення щодо їх дисциплінарної відповідальності, покликано зменшити можливості для зовнішнього втручання в роботу суддів, забезпечуючи їхню незалежність. [49]

Важливим напрямом реформування є зменшення навантаження на судову систему. Воно передбачає оптимізацію судової системи шляхом введення касаційних фільтрів, які обмежують кількість справ, що розглядаються у Верховному Суді. Це дає можливість зосередитися на найважливіших справах, що стосуються захисту прав і свобод громадян. Крім того, цифровізація судочинства, включаючи впровадження електронних документів, автоматизованих систем розподілу справ та відеоконференцзв'язку сприяє пришвидшенню судових процесів і підвищенню їхньої прозорості. Наприклад, система «Електронний суд» дозволяє учасникам судового процесу подавати документи та отримувати інформацію про хід справи онлайн.

Якість судових рішень і боротьба з корупцією в судах передбачає переатестацію суддів та відбір нових кадрів, що сприяє очищенню судової системи від недоброчесних або непрофесійних суддів, а новий конкурсний відбір забезпечує прихід на посади кваліфікованих та доброчесних фахівців, а також створення Вищого антикорупційного суду для розгляду корупційних справ серед високопосадовців, метою якого є забезпечення оперативності і незалежності розгляду антикорупційних справ, що є важливим кроком у боротьбі з корупцією у вищих ешелонах влади.

Підтримання єдності судової практики є необхідною умовою для забезпечення передбачуваності судових рішень та захисту прав громадян. Важливу роль у цьому відіграє Верховний Суд, який виступає як касаційна інстанція, що визначає правові стандарти й узагальнює судову практику. Це дозволяє уникнути суперечностей між різними судовими інстанціями та забезпечити стабільність правової системи. Впровадження рекомендацій для суддів щодо тлумачення норм права та розгляду справ також сприяє формуванню єдиної правової позиції з однакових правових питань.

Проте, попри значні зусилля, реформа судової системи стикається з низкою викликів. Зокрема, політичний вплив та тиск на судову систему ускладнюють

реалізацію реформи й забезпечення реальної незалежності суддів. Також існує низький рівень довіри громадян до судової системи, який зумовлений як історичними корупційними практиками, так і повільними темпами реформування. Недостатня кількість суддів і їхня перевантаженість призводять до уповільнення судових процесів та зниження якості судочинства.

Реформа судової системи є важливим кроком на шлях до утвердження верховенства права та побудови правової держави в Україні. Її успішне впровадження вимагає подальшого вдосконалення процедур добору суддів, зміцнення інституційної спроможності судів та підвищення якості судових рішень.

Наступний напрямок – ефективне використання державних ресурсів, що включає вдосконалення управління державною власністю, прозоре проведення державних закупівель та оптимізацію державних підприємств [38].

Основні напрями вдосконалення системи управління державними ресурсами охоплюють кілька ключових аспектів. Одним із них є прозоре управління державною власністю, що включає заходи для підвищення прозорості управління державними активами. Це є важливим кроком для запобігання корупції та ефективного використання ресурсів. Ведення єдиного державного реєстру активів забезпечує точні дані про кількість і стан державної власності, що дозволяє належним чином контролювати використання майна та запобігати його неправомірному відчуженню. Ще одним важливим кроком є використання системи Prozorro.Продажі, яка забезпечує прозорий механізм продажу та оренди державного майна, що дає змогу проводити електронні аукціони для продажу активів та оренди, сприяючи чесній конкуренції, максимізації прибутку держави та зниженню корупційних ризиків.

Реформа державних підприємств спрямована на зменшення державної частки в економіці та підвищення ефективності управління підприємствами. Приватизація та корпоратизація дозволяють продавати неефективні державні підприємства або перетворювати їх на акціонерні товариства, що сприяє залученню приватних інвестицій та покращенню управління. Прозорі процедури приватизації та залучення стратегічних інвесторів сприяють розвитку підприємств і зменшують навантаження на державний бюджет. Реформування управлінських структур на державних

підприємствах, запровадження сучасних стандартів корпоративного управління, посилення ролі наглядових рад та підвищення прозорості фінансової звітності також є важливими для забезпечення ефективного управління.

Ефективне управління природними ресурсами є ще однією важливою умовою сталого розвитку. Оновлення кадастрових систем, зокрема цифровізація земельних, водних і лісових кадастрів, забезпечує ефективний облік ресурсів та унеможливорює неправомірне використання. Відкритий доступ до кадастрової інформації сприяє прозорості й підзвітності в управлінні природними ресурсами. Регулювання видобутку корисних копалин шляхом впровадження електронних аукціонів для надання прав на видобуток знижує корупційні ризики й створює конкурентні умови для бізнесу.

Державні закупівлі є значною складовою управління ресурсами, і їх вдосконалення сприяє економії бюджетних коштів. Використання системи Prozorro забезпечує прозорість державних закупівель, що дозволяє уникати зловживань і забезпечує конкурентоспроможність. Ця система сприяє зниженню рівня корупції в сфері закупівель. Запровадження моніторингу ефективності закупівель і аналіз виконання контрактів дозволяє забезпечити належну якість товарів і послуг, закуплених за державні кошти.

Попри успіхи, ця сфера стикається з кількома викликами. Недосконале законодавство, що регулює управління державною власністю, вимагає оновлення нормативно-правової бази для більш чіткого регулювання приватизації, оренди та управління державними підприємствами. Відсутність належного контролю за виконанням управлінських рішень може призводити до неефективного використання державних ресурсів. Крім того, корупційні ризики та політичний вплив на процеси приватизації й управління державними підприємствами знижують довіру до цих реформ.

Удосконалення системи управління державними ресурсами є необхідним кроком для підвищення ефективності державного управління в Україні, що забезпечить прозорість, конкурентоспроможність і сталий економічний розвиток.

Шостий напрямок – розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації державних службовців. Ефективність державного управління багато в чому залежить від професіоналізму, знань і навичок державних службовців. Тому розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації є одним із пріоритетних напрямів реформування публічного управління в Україні. Основні завдання цього напрямку включають модернізацію навчальних програм, впровадження нових форматів навчання, використання сучасних технологій та вдосконалення системи кар'єрного зростання.

Актуальні навчальні програми повинні відповідати сучасним вимогам і викликам, що передбачає оновлення змісту навчання з урахуванням змін у законодавстві, міжнародного досвіду та сучасних підходів до публічного управління. Програми мають охоплювати питання боротьби з корупцією, управління проєктами, а також використання цифрових технологій у державному секторі. Важливим є впровадження спеціалізованих курсів для підготовки державних службовців з різних галузей, таких як економіка, право, охорона здоров'я та інші сфери, де потрібні особливі знання для ухвалення управлінських рішень.

Для підвищення ефективності навчання використовуються новітні методи, зокрема електронне навчання (e-learning), що включає онлайн-курси та дистанційні програми підвищення кваліфікації. Це дозволяє державним службовцям навчатися без відриву від роботи, забезпечуючи гнучкість і доступність. Наприклад, створення платформи з електронними курсами для службовців допомагає охопити більше працівників і скоротити витрати на традиційне навчання [47]. Інтерактивні методи, такі як кейс-метод, ділові ігри та моделювання ситуацій, сприяють активному залученню учасників, підвищуючи рівень засвоєння знань і дозволяючи застосовувати отримані навички на практиці.

Запровадження системи наставництва є важливим елементом підвищення кваліфікації, адже наставництво дає можливість передавати практичний досвід від старших, більш досвідчених службовців до молодших колег. Це сприяє розвитку компетентності нових працівників і підтримці високого рівня професіоналізму на всіх етапах кар'єри. Планування наступності на ключових посадах також допомагає забезпечити безперервність управління та мінімізувати втрати для державної служби.

під час кадрових змін, а також сприяє формуванню кадрового резерву для призначення на керівні посади.

Для підвищення мотивації до постійного навчання необхідно створити відповідні стимули, такі як кар'єрний розвиток та підвищення заробітної плати на основі результатів навчання й підвищення кваліфікації. Державні службовці, які пройшли курси та сертифікацію, можуть отримати переваги при просуванні по службі. Визнання та нагородження за досягнення у навчанні, включаючи нагороди, сертифікати та інші форми визнання, сприяють підвищенню престижу державної служби.

Незважаючи на прогрес у модернізації навчання, існує низка проблем, зокрема недостатнє фінансування навчальних програм і їх обмежена доступність у деяких регіонах, що ускладнює реалізацію навчальних планів, особливо для службовців із віддалених місцевостей. Низький рівень цифрової грамотності деяких працівників може бути перешкодою для широкого впровадження електронного навчання. Також існує потреба в ефективнішій системі оцінювання результатів навчання, яка б дозволяла точніше визначати вплив навчальних заходів на професійний рівень службовців.

Покращення системи навчання та підвищення кваліфікації державних службовців є важливим кроком до підвищення ефективності публічного управління. Це дозволяє розвивати професійні компетентності працівників, підвищувати якість надання державних послуг та забезпечувати стійкість системи управління в умовах змін.

Сьомий напрямок – залучення громадянського суспільства та розвиток участі громадян у державних справах, що є важливими складовими демократичних процесів і публічного управління в Україні [12; 24]. Після Революції гідності суспільний попит на прозорість та підзвітність державних інституцій значно зріс, що призвело до активізації громадянського суспільства та збільшення ролі громадян у процесах прийняття рішень.

Залучення громадськості є важливим елементом у підвищенні довіри до влади та якості державного управління. Участь громадян у процесі прийняття рішень

відіграє важливу роль. Зокрема, уряд і органи місцевого самоврядування дедалі частіше організовують громадські консультації та обговорення законодавчих ініціатив, стратегічних планів розвитку та важливих рішень. Це дозволяє враховувати думку громадян і залучати їх до управлінського процесу. Окрім того, електронні петиції й інструменти електронної демократії стали важливими засобами для активної участі громадян у державному управлінні. Громадяни мають можливість подавати петиції з вимогами вирішення конкретних проблем, а державні органи зобов'язані реагувати на них після отримання певної кількості підписів. Також електронні платформи надають громадянам змогу голосувати за проекти місцевих бюджетів або брати участь в інших електронних ініціативах.

Розвиток громадянської освіти є ключовим для формування активного громадянського суспільства. Підвищення обізнаності громадян щодо їхніх прав і обов'язків сприяє активнішій участі у суспільному житті та процесах прийняття рішень. Наприклад, освітні програми та тренінги, організовані громадськими організаціями, допомагають громадянам краще розуміти механізми державного управління й ефективно захищати свої права. Участь у волонтерських проєктах і громадських ініціативах також сприяє створенню соціально активного суспільства, здатного впливати на державну політику. Під час військових конфліктів, волонтерські рухи стали особливо активними, демонструючи високий рівень самоорганізації та ефективності громадянських дій.

Громадські організації відіграють важливу роль у контролі за діяльністю державних органів. Вони спеціалізуються на моніторингу ефективності реалізації державних програм, оцінці антикорупційних заходів і контролі за використанням бюджетних коштів. Наприклад, організації можуть брати участь у моніторингу державних закупівель через систему Prozorro, аналізуючи ефективність витрачання державних коштів. Громадські організації й активісти також активно просувають законодавчі ініціативи, спрямовані на покращення роботи державних органів, захист прав громадян і боротьбу з корупцією. Їхня діяльність часто призводить до внесення важливих змін у законодавство та державну політику.

Підтримка місцевої демократії та участь у розвитку громад також є основою децентралізації та місцевої демократії. Механізм бюджету участі надає громадянам можливість впливати на розподіл частини місцевого бюджету, пропонуючи та обираючи проекти для фінансування. Така участь підвищує відповідальність влади перед громадою та забезпечує ефективніше використання ресурсів. Громадяни також можуть брати активну участь у розробці стратегій розвитку своїх населених пунктів, що охоплює питання інфраструктури, соціальних послуг, екології й інших аспектів. Це сприяє створенню громад, які можуть самостійно приймати рішення й ефективно розпоряджатися своїми ресурсами.

Попри численні досягнення, залишається низка проблем, що ускладнюють повноцінну участь громадянського суспільства. Низький рівень довіри до державних інституцій обмежує готовність громадян брати участь у державних ініціативах. Відсутність належної правової бази для участі громадянського суспільства в окремих процесах створює перешкоди для впровадження нових інструментів залучення. У деяких регіонах, особливо у сільській місцевості, існує нерівномірний доступ до можливостей участі, що обмежує залучення громадян до управлінських процесів.

Залучення громадянського суспільства є важливим кроком у розвитку демократії в Україні, підвищуючи підзвітність влади та ефективність державного управління. Громадянське суспільство відіграє ключову роль у просуванні демократичних реформ в Україні, сприяючи реалізації принципів підзвітності, прозорості й активної участі громадян у державних справах. Серед основних аспектів залучення громадянського суспільства варто виділити контроль за діяльністю органів влади, та лобіювання реформ, а також підвищення обізнаності громадян. Громадські організації активно здійснюють моніторинг виконання антикорупційних заходів, оцінюють ефективність реформ і контролюють державні закупівлі. Вони також беруть участь у розробці законодавчих ініціатив для вдосконалення системи публічного управління, виступаючи посередниками між суспільством і владою. Завдяки своїм ініціативам і кампаніям громадські організації підвищують рівень обізнаності громадян про їхні права та можливості впливу на управлінські процеси, зокрема через громадські слухання, електронні петиції й консультації з урядом.

Неприбуткові організації, активісти та рухи можуть ініціювати кампанії, які привертають увагу до проблем у публічному управлінні, таких як корупція, недостатня прозорість або порушення прав людини. Це може стимулювати державу до проведення реформ. Громадянське суспільство здійснює контроль за діяльністю органів влади, виконуючи роль “сторожового пса”. Незалежні моніторингові організації, журналісти та активісти можуть виявляти зловживання, корупцію та інші негативні практики. Цей моніторинг є важливим для забезпечення підзвітності влади перед громадськістю.

Роль громадянського суспільства у реформуванні публічного управління є невід’ємною. Його діяльність забезпечує баланс влади, підвищує рівень демократичності процесів і сприяє формуванню більш прозорого та підзвітного уряду. Позитивні зміни у суспільстві можливі лише за активної участі громадян у формуванні та контролі за публічним управлінням.

3.2. Шляхи вдосконалення публічного управління в Україні

Актуальність теми вдосконалення публічного управління в Україні обумовлена потребою в ефективному та прозорому державному управлінні, яке здатне адекватно реагувати на виклики сучасності. У контексті глобальних змін, зокрема в умовах європейської інтеграції, Україна стикається з необхідністю реформування системи управління для забезпечення соціально-економічного розвитку та підвищення якості життя громадян. Сучасні тенденції розвитку публічного управління вимагають врахування міжнародних стандартів, принципів децентралізації та прозорості, що в свою чергу сприяє підвищенню довіри до державних інституцій. У цьому контексті, дослідження шляхів вдосконалення публічного управління в Україні є важливим для розуміння ефективності реалізації реформ, визначення пріоритетів та розробки рекомендацій щодо покращення функціонування державних інституцій. Вивчення міжнародного досвіду, а також адаптація кращих практик до українських умов може стати рушійною силою для досягнення значущих результатів у сфері публічного

управління, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню добробуту населення та сталому розвитку країни.

У процесі трансформації системи державного управління спостерігається позитивна динаміка щодо успішної децентралізації та встановлення нового балансу між центральними органами влади та новими структурами територіального управління. Децентралізація публічної влади, що полягає в перерозподілі повноважень та компетенцій між центральним та місцевими рівнями управління, робить акцент на посиленні ролі місцевих органів, які є найближчими до громадян та найкраще знають щоденні потреби мешканців. Місцеве самоврядування здатне забезпечити громадянам широкий спектр послуг, адже саме воно найліпше обізнане з проблемами життєдіяльності місцевих жителів. Покращення правової бази функціонування місцевого самоврядування та реформа децентралізації сприяють утворенню й ефективній діяльності об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Це добровільні об'єднання кількох сіл, селищ або міст в єдиний адміністративний центр, які отримують можливість самостійно визначати напрямки розвитку, розпоряджатися фінансами місцевого бюджету, створювати центри адміністративних послуг та вирішувати питання місцевого значення.

Україна повинна стати державою, яка створює інновації, реалізує своє національне покликання щодо впровадження своїх духовних цінностей у сучасний світ і їх утвердження в процесі життєдіяльності. Війна підкреслила та загострила потребу у компетентності органів центральної і місцевої виконавчої влади, військових і військово-цивільних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, а також у підвищенні ефективності та якості публічної служби і публічного управління в цілому.

Новою парадигмою публічного управління має стати утвердження духовних цінностей, ідеалів і смислів, що включає: пріоритет духовності при визначенні цілей державної політики та публічного управління, дотримання етичних традицій українського народу та високих моральних критеріїв при здійсненні публічного управління, а також формуванні й реалізації державної політики; пріоритет народу у контексті публічної влади.

Подолання відчуження людини та суспільства від влади у сфері публічного управління передбачається шляхом рішучої боротьби з корупцією та проведення реформ, спрямованих на широке застосування прямої демократії, посилення належного контролю громадськості за діяльністю органів публічної влади, вдосконалення виборчої системи, яка забезпечить рівні можливості для всіх кандидатів і волевиявлення народу, формування ефективної виконавчої влади та місцевого самоврядування, а також функціонування незалежних і відповідальних засобів масової інформації.

Модернізація публічного управління має бути спрямована на досягнення реальних зрушень ціннісних орієнтацій українського суспільства, суттєвого підвищення для наших громадян демократичних політико-громадянських цінностей, зміцнення ідентичності українського соціуму, особливо під час надзвичайних обставин, пов'язаних із війною та періодом післявоєнної відбудови країни. У результаті дослідження динаміки цінностей, нами було сформульовано сім наступних головних трендів: нагальна необхідність сприяння позитивній ціннісній трансформації суспільства з боку державних організацій; перевага ситуативних цінностей над стратегічними; достатньо повільний життєвий цикл трансформації цінностей – нерівномірна чутливість до нього різних вікових груп; негативний вплив індивідуалізації на процеси, що мають бути керованими через публічне управління; позитивні тренди щодо поступової зміни ціннісних орієнтирів і наближення їх до європейських зразків; ризик непослідовності у дотриманні системи цінностей та сталості такої системи; нагальна необхідність сприяння позитивній ціннісній трансформації суспільства з боку органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Враховуючи наведені вище тренди ціннісного розвитку суспільства, вважаємо за необхідне розробити Концепцію формування системи цінностей українського суспільства в умовах його трансформації та європеїзації, в якій має бути визначено напрями подальшого розвитку ціннісних орієнтацій українського суспільства та завдання органів публічної влади у цій сфері [11].

У сучасних процесах трансформації публічного управління чітко видно тенденцію до європеїзації, яка реалізується через впровадження європейських

законів, норм і стандартів у сфері державного управління та місцевого самоврядування. Це передбачає досягнення максимальної та обґрунтованої децентралізації та дерегуляції управлінських процесів, запровадження антикорупційних технологій і практик, а також використання європейського досвіду, пов'язаного з “належним” та “добрим” стандартами врядування, зокрема польського досвіду реформування місцевого самоврядування. Крім того, важливою складовою є створення нової системи підготовки кадрів для державного управління, яка ґрунтується на концепції людського капіталу, практично-орієнтованому навчанні, лідерстві та командній роботі, а також на чітко визначених професійних компетенціях, патріотизмі та моральних засадах суспільного блага [60, с. 13].

Однією з позитивних тенденцій у розвитку вітчизняного публічного управління є перебудова системи публічного управління, що спрямована на покращення взаємодії між інститутами публічної адміністрації та громадянами, а також на забезпечення їх якісними адміністративними послугами в таких сферах, як економіка, право, соціальна культура та інших. Проте питання реформування системи адміністративно-територіального устрою та публічного управління, яке ґрунтується на сучасних формах співвідношення між централізацією і децентралізацією, залишаються незавершеними.

Спостерігаються позитивні тенденції в етапному вдосконаленні моделі публічної адміністрації, що включає формування ефективної організації та діяльності органів виконавчої влади на центральному, регіональному та місцевому рівнях. Важливим є реформування місцевого самоврядування і створення самодостатніх територіальних громад, здатних ефективно вирішувати питання місцевого значення. Також відбувається перерозподіл і розмежування компетенцій та повноважень органів публічної влади, а також реформування територіальної організації влади на основі економічної доцільності та соціальної необхідності. Крім того, проходять процеси реформування та модернізації державної служби і служби в органах місцевого самоврядування, які мають на меті створення високопрофесійної та політично нейтральної публічної служби. Це ґрунтується на новій ідеології функціонування органів публічної влади, яка акцентує увагу на забезпеченні

реалізації прав і свобод громадян, наданні якісних адміністративних послуг, а також на забезпеченні гласності, транспарентності та відкритості в діяльності органів і інституцій публічної адміністрації [26].

У вітчизняній практиці модернізації державного управління акцент робився на його оптимізації шляхом поліпшення управлінської діяльності, упорядкування розподілу функцій управління, розвитку електронного урядування, а також на залученні громадськості до ухвалення управлінських рішень через діяльність дорадчо-консультативних органів. Впроваджувалися елементи публічного адміністрування, спрямовані на покращення зв'язків із громадськістю відповідно до законодавства України про доступ до публічної інформації, звернення громадян і інформаційні запити. Наразі трансформація державного управління відбувається через передачу певних повноважень, функцій і фінансових ресурсів органам місцевого самоврядування з метою їх осучаснення та вдосконалення для належного розвитку територій, що, в свою чергу, призведе до розширення публічного управління та сприятиме підвищенню його ефективності. Державна влада також планує часткове реформування вертикалі виконавчої влади, зокрема обласних державних адміністрацій, які підпорядковуються президенту, з метою заміни їх на інститути префекта, що здійснюватимуть загальний нагляд за дотриманням законності діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Очікується, що ця інституція відповідатиме еволюційному розвитку системи державного управління та, в кінцевому підсумку, сприятиме ефективності публічного управління та адміністрування. Таким чином, діяльність органів державного управління зазнає змін, спрямованих на задоволення інтересів як держави, так і прогресивного громадянського суспільства шляхом встановлення тісного зв'язку та взаємодії між ними.

Реалізація нововведень у державному управлінні та розвиток демократичних основ громадянського суспільства в контексті європейських цінностей призвели до оновлення системи публічного управління та адміністрування. Виникла нагальна потреба в окресленні стратегічного курсу розвитку цієї системи та пов'язаних завдань, що стали основою нової політики державного управління. Нові ідеї в цій

сфері були підсилені тенденціями, що виникли в рамках нової політики, зокрема, в просуванні адміністративно-територіальних реформ та розвитку органів місцевого самоврядування через розширення їхніх повноважень. Це стало відповіддю на актуальні вимоги часу. Було створено багато об'єднаних територіальних громад, і згодом органам місцевого самоврядування були передані не лише певні повноваження та функції, але й значні фінансові ресурси для вирішення життєво важливих питань регіонів, особливо в галузях освіти та охорони здоров'я.

Нещодавно державна політика України зазнала суттєвих змін у плані гармонізації національного законодавства з європейським, що супроводжувалось подальшою модернізацією системи державного управління та місцевого самоврядування. За словами Ю. Шарова та І. Чикаренко, останнім часом сфера публічного управління підпорядковується менеджеріальній парадигмі, що виявляється в орієнтації на користувача, ефективності управлінської діяльності та сприйнятті державних службовців як ефективних менеджерів. Отже, управлінська діяльність у публічній сфері адаптує підходи та методи, характерні для менеджменту. Дослідники вказують на те, що більшість розвинених країн застосовують методи управління з недержавного сектора, які сприяють передачі окремих повноважень з вищого рівня на місцевий, що, у свою чергу, стимулює процеси взаємодії з органами місцевого самоврядування [65].

Необхідність створення нової моделі публічного управління в Україні є беззаперечною, оскільки існуюча система не відповідає сучасним викликам і розвитку. Вітчизняна практика вже використовувала окремі елементи перевірених світових моделей, що призвело до висновку про потребу інтеграції складових належного врядування, нового публічного менеджменту та багаторівневого управління. Участь суспільства та його організацій у процесах розробки та реалізації публічно-управлінських рішень є важливою. На сьогодні основними формами такої участі є публічні обговорення політико-управлінських рішень, моніторинг політики та громадський контроль. Проте їх реалізація не є ефективною через брак узгодження інтересів різних соціальних груп.

Для вдосконалення публічного управління в умовах демократизації політичної системи України необхідно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності, прозорості та підзвітності державного управління.

Основні рекомендації включають декілька важливих напрямів розвитку. Перш за все, продовження реформ децентралізації та зміцнення місцевого самоврядування передбачає завершення адміністративно-територіальної реформи, що дозволить створити чітку структуру місцевого самоврядування та оптимізувати адміністративні одиниці, підвищуючи ефективність надання послуг на місцевому рівні. Крім цього, підвищення фінансової автономії громад, зокрема через збільшення частки місцевих податків і зборів, які залишаються в розпорядженні громад, дозволить їм реалізовувати інфраструктурні проекти та забезпечувати належний рівень соціальних послуг. Також важливо розвивати механізми місцевої демократії, впроваджуючи інструменти участі громадян у прийнятті рішень, як-от громадські бюджети, місцеві референдуми та консультації.

Другий напрямок стосується подальшої цифровізації державного управління, що включає розширення електронного урядування, завдяки якому платформа «Дія» має охопити більше адміністративних послуг, як-от нові реєстраційні послуги, електронне голосування та доступ до даних державних реєстрів. Інвестування в інфраструктуру цифрових технологій, зокрема розширення доступу до Інтернету в сільській місцевості та підвищення цифрової грамотності населення, дозволить більшій кількості громадян користуватися електронними послугами. Важливим аспектом є забезпечення кібербезпеки, вдосконалення механізмів захисту даних громадян та державних систем, що зможе запобігти кібератакам і забезпечити безпеку використання електронних сервісів.

Посилення боротьби з корупцією є третім важливим напрямом. Це включає забезпечення незалежності антикорупційних органів шляхом зменшення політичного впливу на НАБУ, САП та НАЗК, а також забезпечення їхньої фінансової незалежності. Удосконалення системи електронного декларування дозволить автоматично аналізувати декларації та виявляти порушення, що допоможе вчасно виявляти корупційні ризики. Крім того, потрібно посилити прозорість державних

закупівель, зокрема розвивати систему Prozorro для запровадження нових механізмів контролю та моніторингу використання бюджетних коштів.

Наступний напрямок стосується реформування державної служби та підвищення її професіоналізму. Реформування державної служби та підвищення її професіоналізму є важливими складовими адміністративних реформ, які спрямовані на підвищення ефективності, прозорості та підзвітності державних інститутів. Реформа державної служби зазвичай включає в себе дерегуляцію та спрощення процедур задля зменшення бюрократії та спрощення адміністративних процедур для підвищення ефективності роботи державних органів. Це передбачає запровадження системи постійного навчання державних службовців, включаючи програми підвищення кваліфікації, електронне навчання та нові стандарти оцінювання персоналу. Важливим є також застосування сучасних методів управління персоналом, таких як розвиток системи наставництва, планування наступності на керівних посадах і запровадження системи мотивації, яка враховує результати праці службовців тобто впровадження чітких критеріїв оцінки роботи державних службовців та системи винагороди, яка б стимулювала їх до підвищення професійності. Професіоналізація державної служби є важливим елементом реформ, і вона включає в себе навчання та підвищення кваліфікації, введення конкурсних відборів, що забезпечують прозорий та справедливий процес відбору кандидатів на державні посади, що базується на їхніх професійних якостях і кваліфікації, а не на політичних чи особистих зв'язках. Також дуже важлива розробка та впровадження етичних норм та стандартів поведінки для державних службовців, що сприятиме підвищенню довіри суспільства до державних інститутів.

Аналіз досвіду різних країн показує, що успішні реформи у сфері підзвітності та прозорості є результатом комплексного підходу, який потребує не лише політичної волі, а й створення ефективних інститутів контролю, активної участі громадянського суспільства та міжнародної підтримки. Для досягнення успіху необхідно забезпечити взаємодію всіх зацікавлених сторін, зокрема державних органів, громадських організацій і міжнародних партнерів. Треба мати на увазі, що без чіткого бажання політичного керівництва провести реформи, жоден інший фактор не матиме

вирішального значення. Важливо враховувати міжнародні практики і стандарти при реформуванні державної служби. Залучення експертів та консультантів з міжнародних організацій, таких як ООН, Світовий банк, ЄС, для адаптації кращих практик у сфері державного управління. Вивчення досвіду інших країн у реформуванні державної служби, що дозволяє запозичити успішні моделі та адаптувати їх до національних умов. Реформування державної служби та підвищення її професіоналізму є складним і тривалим процесом, який вимагає зусиль з боку держави, громадянського суспільства та міжнародних партнерів. Успішна реалізація цих реформ здатна значно поліпшити якість державного управління, підвищити довіру громадян до державних інститутів і створити сприятливе середовище для розвитку суспільства в цілому.

Підвищення участі громадян у процесах управління є наступним важливим кроком, що включає розвиток інструментів громадської участі, таких як електронні петиції, консультації та громадські слухання. Це дозволить громадянам активно впливати на процеси прийняття рішень і підвищить рівень їхньої залученості до управлінських процесів. Також важливо підтримувати громадські ініціативи та організації, залучаючи їх до моніторингу діяльності органів влади та реалізації державних програм, що сприятиме підвищенню підзвітності та ефективності управління. Підвищення обізнаності населення про права та можливості впливу на управлінські процеси через інформаційні кампанії та освітні програми також є важливою частиною цього процесу.

Останній напрямок рекомендацій стосується вдосконалення правового регулювання. Це передбачає гармонізацію українського законодавства з європейськими стандартами для забезпечення відповідності норм і стандартів управління. Необхідно також спростити адміністративні процедури, зменшуючи бюрократичні перешкоди та переглядаючи регулювання у сфері надання державних послуг. Крім того, важливо здійснювати постійний моніторинг і оцінку ефективності законодавчих ініціатив, що дозволить оперативно вносити необхідні зміни в нормативно-правову базу для підвищення ефективності реформ.

Реалізація цих рекомендацій сприятиме покращенню якості публічного управління в Україні, підвищенню ефективності державних органів і розвитку демократичних процесів у рамках подальшої демократизації політичної системи країни.

На мою думку, лише тісна співпраця сучасної теорії та практики дозволить створити і узгодити нову державну політику, спрямовану на визначення конкретних шляхів формування досконалої моделі системи публічного управління. Ця модель повинна повною мірою відповідати світоглядним цінностям нашого суспільства та оголошеному стратегічному курсу держави.

Висновки до 3 розділу

Основними напрямками, що визначають перспективи розвитку публічного управління в Україні в умовах демократизації, включають децентралізацію, що залишається однією з ключових реформ в Україні; цифровізацію державного управління, боротьбу з корупцією тощо.

Необхідно завершити реформу адміністративно-територіального устрою, розширити фінансову незалежність місцевих громад та вдосконалити механізми громадської участі, щоб забезпечити ефективне місцеве самоврядування.

Цифровізація державного управління, зокрема через платформу «Дія», підвищує ефективність та прозорість надання послуг громадянам. Водночас є потреба у вирішенні проблем цифрового розриву, особливо в сільських регіонах, і вдосконаленні заходів кібербезпеки.

Продовження боротьби з корупцією шляхом забезпечення незалежності антикорупційних органів та посилення прозорості, зокрема через електронне декларування та систему Prozorro, є пріоритетом для зміцнення довіри до державних інституцій.

Необхідно запровадити систему постійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, прозорі процедури призначення та новітні методи управління персоналом для підвищення професіоналізму державної служби.

Активне залучення громадян та громадських організацій до моніторингу державних програм, антикорупційних заходів і процесів ухвалення рішень сприяє підвищенню підзвітності та ефективності державного управління, розвиваючи місцеву демократію.

ВИСНОВКИ

Публічне управління відіграє важливу роль у сучасній демократичній державі, адже саме воно є основним інструментом для реалізації принципів верховенства права, прозорості та підзвітності. Ці принципи відображають сучасні підходи до управління, які вимагають орієнтації на громадянина як кінцевого користувача послуг і учасника управлінських процесів. Публічне управління розглядається як система, що здатна забезпечувати як загальне благо, так і розвиток конкретних соціальних груп та окремих громадян. За умов ефективної реалізації демократичних принципів воно не лише захищає права громадян, але й забезпечує стабільність державного устрою.

1. Аналіз теоретичних підходів до публічного управління та демократизації дозволив виділити дві сучасні наукові концепції публічного управління, зокрема моделі “Old Public Management” та “New Public Management”. Важливими аспектами аналізу стали їхні особливості, переваги та недоліки, а також можливості інтеграції в український контекст. Зокрема, особливу увагу було приділено підвищенню прозорості та відповідальності державних органів як критично важливим елементам демократизації. Варто зауважити, що визначаючи публічне управління як складне і багатогранне явище, більшість вчених вказують на те, що не існує сталого, вичерпного та загальновизнаного формулювання публічного управління.

У науковій літературі згадують такі моделі управління державою: традиційну модель управління М. Вебера та В. Вільсона, побудовану на принципах наукового менеджменту та бюрократичної системи управління, модель “Нового публічного менеджменту” (“New Public Management”), модель “політичних мереж” (“Policy Network”), модель “управління за цілями та результатами”, модель “Good Governance”, синергетичну модель тощо.

Кожна з них відображає різні підходи до трактування публічного управління, його організаційної структури, принципів побудови та роботи, а також взаємовідносин з громадянами, юридичними особами, муніципальними установами тощо.

2. Демократизація публічного управління спрямована на підвищення участі громадян у процесах ухвалення державних рішень та посилення їхнього впливу на управлінські процеси. Ключовими складовими демократизації є прозорість уряду та розвиток інститутів громадянського суспільства, які сприяють формуванню активної участі громадян у державних справах.

Для ефективного функціонування системи публічного управління необхідне синергетичне поєднання демократичних принципів із забезпеченням спроможності інституту місцевого самоврядування.

Публічне управління є ключовим інструментом демократії, оскільки воно дозволяє реалізувати демократичні принципи, забезпечуючи верховенство права, прозорість, підзвітність влади та рівність перед законом. Воно також передбачає активну участь громадян у прийнятті рішень, створюючи механізми для громадських слухань, консультацій та розвитку електронної демократії. Важливим аспектом є надання якісних публічних послуг, що сприяє зміцненню довіри громадян до влади та підвищує ефективність демократичних інститутів.

З іншого боку, демократичні перетворення стимулюють активну участь громадянського суспільства у процесах управління і є важливою рушійною силою в реформуванні публічного управління, оскільки вони ведуть до більшої підзвітності, прозорості та ефективності державних інститутів. Цей процес не тільки зміцнює довіру громадян до влади, але й забезпечує кращу відповідність державних послуг потребам суспільства, сприяючи загальному розвитку демократичного управління.

3. Дослідження особливостей публічного управління в Україні під час демократичних змін після 1991 року показало, що децентралізація є ключовою реформою для підвищення управлінської ефективності, оскільки вона дозволяє розширити повноваження місцевих органів влади та забезпечити більш адаптоване реагування на потреби населення.

Демократичні реформи в Україні розпочалися після здобуття незалежності у 1991 році, коли постала потреба трансформації пострадянської системи управління на демократичну модель. Перші спроби реформ були пов'язані з конституційним

процесом, що завершився прийняттям Конституції України у 1996 році, яка закріпила основні принципи демократичного ладу та гарантії прав і свобод громадян.

Значні зміни відбулися після Помаранчевої революції 2004 року, коли під тиском громадськості почалися реформи у виборчій системі, спрямовані на забезпечення прозорості та чесності виборів.

Останні роки характеризуються продовженням реформ у контексті цифровізації державних послуг, впровадження електронного урядування та інтеграції сучасних технологій у державні процеси, що сприяє підвищенню прозорості та зменшенню корупційних ризиків.

4. Незважаючи на позитивні зміни, реформування публічного управління в Україні стикається з рядом серйозних викликів, зокрема корупцією, недостатньою політичною волею та обмеженими ресурсами. Цей аспект дослідження підкреслює необхідність оцінки впливу корупції на управлінські процеси та формулювання рекомендацій для її зменшення, включаючи запровадження електронного урядування, як, наприклад, платформи “Дія”.

Значними викликами для публічного управління в Україні є політична нестабільність та зовнішні загрози, які суттєво впливають на його ефективність та можливості реалізації реформ.

5. Оцінка актуальних тенденцій реформування публічного управління та ролі громадянського суспільства, в тому числі на основі порівняльного аналізу моделей публічного управління в країнах, які пройшли демократичні трансформації, дозволяє виявити найкращі практики, які можуть бути адаптовані до української системи управління з метою підвищення її ефективності та відповідності сучасним викликам.

Перший напрям – продовження децентралізації та зміцнення місцевого самоврядування. Децентралізація залишається однією з ключових реформ в Україні, спрямованих на підвищення ефективності державного управління шляхом передачі повноважень і ресурсів на місцевий рівень. Другий – цифровізація, задля покращення швидкості і точності процесів обліку та звітів, економії робочої сили та оптимізації витрат.

6. На основі проведеного аналізу було визначено шлях вдосконалення публічного управління в Україні та сформовано конкретні пропозиції для покращення прозорості, підзвітності та ефективності публічного управління в Україні. Так, тенденція до цифровізації державних процесів створює нові можливості для публічного управління. Впровадження електронного урядування дозволяє значно спростити доступ громадян до адміністративних послуг, підвищує прозорість державних структур і мінімізує людський фактор у взаємодії між громадянами та державою. Наприклад, платформа «Дія» забезпечує зручний доступ до різноманітних послуг, знижуючи навантаження на держслужбовців та пришвидшуючи розгляд звернень. Подальша цифровізація сприятиме розвитку підзвітності та ефективності державних інституцій.

Одним із пріоритетів має стати подальше зміцнення децентралізації, яка сприяє наближенню управлінських рішень до громадян. Це дозволить місцевим органам ефективніше вирішувати проблеми своїх громад та сприяти розвитку локальної економіки. Успішна децентралізація вимагає не тільки передачі повноважень, але й забезпечення фінансової незалежності місцевих громад, що дає можливість більш гнучкого використання ресурсів та підтримки регіональних ініціатив.

Розвиток компетенцій державних службовців та модернізація кадрової політики. Якість державної служби значною мірою залежить від професіоналізму та компетенцій її працівників. У цьому контексті важливим аспектом є запровадження системи постійного навчання та підвищення кваліфікації, що враховує сучасні вимоги та особливості публічного управління в умовах демократизації. Крім того, необхідно вдосконалити механізми залучення молодих спеціалістів до державної служби, створюючи привабливі умови для роботи та забезпечуючи можливості кар'єрного зростання.

Адаптація публічного управління в Україні до стандартів ЄС, впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в її державних органах є одним з інструментів розвитку інформаційного суспільства, що сприятиме відкритому, прозорому та ефективному публічному управлінню із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій.

Для покращення публічного управління в умовах демократизації політичної системи України необхідно впровадити низку заходів, спрямованих на підвищення ефективності, прозорості та підзвітності державного управління.

Основні рекомендації включають кілька важливих напрямів. Насамперед продовження реформ децентралізації та зміцнення місцевого самоврядування передбачає завершення адміністративно-територіальної реформи, що дасть змогу створити чітку структуру місцевого самоврядування та оптимізувати адміністративні одиниці, підвищуючи ефективність надання послуг на місцях. Крім того, підвищення фінансової самостійності громад, зокрема шляхом збільшення частки місцевих податків і зборів, які залишаються в розпорядженні громад, дасть їм можливість реалізовувати інфраструктурні проекти та забезпечувати належний рівень соціальних послуг. Також важливо розвивати механізми місцевої демократії, впроваджуючи інструменти для залучення громадян до прийняття рішень, такі як громадські бюджети, місцеві референдуми та консультації.

Системне адаптивне впровадження кращих практик зарубіжного досвіду забезпечить ефективний розвиток системи публічного управління та публічної служби України, сприятиме формуванню професійних, продуктивних та раціональних кадрів, а також трансформації системи публічного управління в цілому та подальшій демократизації українського суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Акімов О. О. Основні принципи державно-управлінської діяльності у системогенезній динаміці. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. Вип. 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1571>
2. Андрущенко В. П. Організоване суспільство. Київ: Ін-т вищ. освіти АПН України. 2006. 734 с.
3. Бегей І. П. Основні теоретичні складові сучасних моделей державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2015. Вип. 2. С. 16–26.
4. Бейлі К. Інститути громадянського суспільства в умовах демократизації. Київ. 2017. 236 с.
5. Бережний В. О. Основні світові моделі державного управління. *Державне Будівництво*. Харк. регіонал. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Харків. 2011. Вип. 2. С. 53-63.
6. Бессонова М., Бірюков О., Бондарук С. Основи демократії: навч. посіб. / за заг. ред. А. Колодій. *М-во освіти і науки України, Акад. пед. наук України; Укр.-канад. проект “Розбудова демократії”*. Київ. 2004. 667 с.
7. Болотіна Є. В., Нікітенко А. В. Сучасні західні концепції управління та моделі публічного адміністрування. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. №1(47). С. 96-100.
8. Босак О. З. Публічне управління як нова модель управління у державному секторі. *Державне управління: теорія та практика*. Київ. 2010. Вип. 2. С. 129–137. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10bozuds.pdf>.
9. Бутурлакiна Т. О., Мiнкович В. Т. Фiнансова децентралiзацiя як фактор економiчного зростання рeгiонiв. *Науковий вісн. Ужгород. нац. ун-ту. Серiя “Економiка”*. 2010. Вип. 31. С. 237–243.
10. Виконання Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки: Перші кроки в реалізації. *Офіс генерального прокурора*. URL: <https://gp.gov.ua/ua/posts/vikonannya-derzavnoyi-antikorupciinoyi-programi-na-2023-2025-roki-persi-kroki-v-realizaciyi>.

11. Гончарук Н., Чередниченко А. Ціннісні виміри українського суспільства в період його трансформації. *Матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 4 березня 2022 р. Дніпро. 2022. С. 90–92. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material_conference_2022_04_03.pdf*
12. Гонюкова Л. В. Громадянськість – необхідна умова демократичних перетворень держави і суспільства. *Освіта регіону. 2016. № 3(44). С. 33-40. URL: https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Electronni_naukovi_vidannya/Osvita_regionu/osvita_regioniv_3_2016.pdf*
13. Гордон М. В., Оленцевич Н. В., Колісник І. О. Моделі публічного управління: порівняльний аналіз та пропозиції для України. *Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1207>*.
14. Грицяк І. А. Деконцентрація і децентралізація у державному управлінні. *Проблеми теорії і практики державного управління і місцевого самоврядування: матеріали щоріч. наук.-практ. конф. проф.-викл. складу та слухачів академії. Київ: Вид-во УАДУ, 1996. С. 88–89.*
15. Гуднов В. І. Сучасні тенденції у публічному управлінні. Київ. 2013. 288 с.
16. Гук А. Бенчмаркінг доброго врядування: практичний посібник. К.: ТОВ “Видавництво “Юстон”, 2018. 60 с.
17. Гурне Б. Державне управління; пер. з фр. В. Шовкун; Інститут держ. управління та самоврядування при Кабінеті Міністрів України. К.: Основи, 1993. 165 с.
18. Делія О. В. Governance як концептуальний підхід до розуміння публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток. Дніпро. 2015. Вип. 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=869>*
19. Демиденко С. В. Світовий досвід управління та фінансового планування регіонального розвитку. *Вісник Дніпропетр. держ. фінанс. акад. Серія “Екон. науки”. Дніпро. 2009. Вип. 2. С. 106–111.*
20. Денхардт Р., Денхардт Дж. Нова державна служба. Київ. 2005. 320 с.

21. Децентралізація в Україні з 2014 року: перші досягнення та майбутні виклики. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/decentralizaciya-v-ukraini-z-2014-roku-pershii-dosyagnennya-ta-maybutni-vikliki>.

22. Децентралізація публічної влади в Україні: здобутки, проблеми та перспективи. *Інститут держави і права імені В. М. Корецького НАН України. матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції*. 2023. 208 с. URL: https://ccu.gov.ua/sites/default/files/decentralizaciya_publichnoyi_vlady_v_ukrayini_2023.pdf.

23. Децентралізація у 2024. На які закони від Парламенту громади чекають у поточному році. «Законодавчий порядок денний. Форум з децентралізації в м. Києві». URL: <https://decentralization.ua/news/17550>

24. Древаль В.Ю. Використання інформаційного ресурсу у процесі взаємодії громадськості та органів публічного управління. *Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи: Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 11 лютого 2022 року)*. Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2022. С. 148–151. URL: <https://univer.km.ua/sites/default/files/Наукова%20діяльність/Збірник%20тез%20Міжнародної%20науково-практичної%20конференції%20«ПУ%20в%20Україні%20виклики%20сьогодення%20та%20глобальні%20імперативи».pdf>.

25. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. Київ. 2020. 240 с.

26. Забейворота Т.В. Модернізація системи державного управління в умовах децентралізації влади : дис ... канд. наук з держ. управління: [спец.] 25.00.01 / Нац. акад. держ. управління при Президентові України, Харківський регіональний ін-т держ.управління. Харків, 2017. 276 с.

27. Закон України «Про Вищу раду правосуддя» 2017 року (в ред. 15.04.2024). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-19#Text>

28. Закон України «Про державну службу» 2016 року (в ред від 30.06.2024). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
29. Закон України «Про запобігання корупції» 2014 року (в ред. 11.10.2024). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
30. Закон України «Про Національне антикорупційне бюро України» 2014 року (в ред. 10.12.2023). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18#Text>
31. Закон України «Про судоустрій і статус суддів» 2016 року (в ред 08.08.2024). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text>
32. Козак В. І. Публічне управління в системі координат української державності. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44(1). С. 64-70.
33. Козлов К. І. Розвиток публічного врядування в умовах еволюції політико-адміністративних систем. *Теорія та практика державного управління*. Харків. 2013. Вип. 2. С. 59–66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2013_2_11.
34. Концепція реформи системи правосуддя «Україна після перемоги» Бачення України 2030. *Посольство Великої Британії в Україні* URL: <https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2023/03/Kontseptsiya-reformy-systemy-pravosuddya.pdf>.
35. Корнієнко М. В. Місцеве самоврядування та “урядова вертикаль”. *Місцеве самоврядування*. 1997. № 3/4 (5). С. 37–43.
36. Кравченко В.М. Публічне управління в Україні: проблеми та перспективи. *Український науковий журнал*. 2022. С. 23-28.
37. Кремена О. Л. Проблеми децентралізації в Україні. *Науковий Журнал «Молодий вчений»*. 2014. Вип. 12(1). С. 265–268. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_12%281%29_63.
38. Курмаєв П. Ю. Дослідження зарубіжного досвіду управління соціально-економічним розвитком на регіональному рівні. *Економічний простір*. 2009. № 25. С. 16–23.

39. Кухарева Г. П. Класична (традиційна) концепція публічного управління – її дієвість у світовому просторі та доцільність подальшого застосування в публічному управлінні України. *Теорія та практика державного управління*. Харків. 2016. Вип 3. С. 54–61.

40. Лендъел М. О. Європеїзація політичного процесу в країнах ЦСЄ як чинник здійснення децентралізаційної реформи. *Наукові записки НаУКМА*. 2008. Т. 82: Політ. науки. С. 44–49.

41. Лещенко В. В., Дяков А. А. Вплив глобалізації на публічне управління: наслідки для України. *Державне управління: теорія та практика*. 2015. Вип. 1. С. 21–30.

42. Линьов К. О. Централізація, децентралізація та нелінійність у державному управлінні. *Автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.01 “Теорія та історія державного управління”*. Київ. 2004. 20 с.

43. Матвеева О. Ю. Роль децентралізації державного управління у розвитку місцевого самоврядування як складової публічної влади. *Цінності сучасного конституціоналізму: матеріали міжнар. наук. конф., 28–29 верес. 2012 р.* Харків. 2012. С. 179–181.

44. Мельник Р. С. Системний підхід у публічному управлінні в умовах демократичних реформ. *Державне управління та розвиток*, 2023. Вип. 2. С. 90–96

45. Мельник Р. С. Категорія “публічне управління” у новій інтерпретації. *Право і суспільство*. Дніпро. 2012 Вип. 6. С. 95–98.

46. Нова стратегія судової реформи: що влада планує зробити з правосуддям до 2029 року. *Судово-юридична газета*. URL: <https://sud.ua/uk/news/publication/310626-novaya-strategiya-sudebnoy-reformy-chto-vlast-planiruet-sdelat-s-pravosudiem-do-2029-goda>

47. Оболенський О. Ю. Публічне управління: цивілізаційний тренд, наукова теорія і напрям освіти. *Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф.* 2014. Київ. Т. 1. С. 3–10.

48. Обушна Н. І. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект. *Ефективність державного управління*. Львів. 2015. Вип. 44. С. 53–63.

49. Основні висновки Доповіді 2023 р. щодо України. *Сайт Європейського Союзу*. URL:

https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96-%D0%B2%D0%B8%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%B8-%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%96-2023-%D1%80-%D1%89%D0%BE%D0%B4%D0%BE-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8_uk?s=232

50. Пахомов І. В. Централізація і децентралізація виконавчої влади в сучасній Україні. *Право України*. 1997. Вип. 12. С. 18–19.

51. Петренко І. О. Психологічна залежність публічних службовців як фактор корупційної поведінки. *Аспекти публічного управління*. 2018. Вип 6 С. 102-110

52. Плахотнюк Н. Г. Децентралізація як шлях розвитку демократії в Україні . *Розвиток демократії та демократична освіта в Україні: доповіді III Міжнар. наук конф.* Львів. 20–22 трав. 2005 р. URL: <http://www.democracy.kiev.ua/publications/>.

53. Польовий П.В. Теоретичні засади формування кадрового потенціалу органів публічної влади. *Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи: Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 11 лютого 2022 року)*. Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2022. С. 81–83. URL: <https://univer.km.ua/sites/default/files/Наукова%20діяльність/Збірник%20тез%20Міжнародної%20науково-практичної%20конференції%20«ПУ%20в%20Україні%20виклики%20сьогодення%20та%20глобальні%20імперативи».pdf>.

54. Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник / А.О. Дегтяр, О.А. Дегтяр, Х.І. Калашнікова, М.К. Гнатенко. Харків : НАУ «ХАІ», 2021. 128 с.

55. Реформа децентралізації. *Офіційний сайт Кабінету Міністрів України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi>
56. Розвиток системи управління в ЄС: досвід для України: наукова розробка | О.Я. Красівський, О.С. Киричук. Київ, НАДУ. 2013. 56 с.
57. Сабатер П. А., Мазманян Д. С. Публічна політика: наука та практика. Київ. 2001. 392 с.
58. Солових В. П. “Good governance” як одна із сучасних моделей державного управління. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. Київ. 2010. Вип. 1. С. 112–121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2010_1_17
59. Солових В. П. Становлення та загальна характеристика сучасних моделей державного управління. *Публічне управління: теорія та практика*. Харків. 2014. Вип. 1. С. 18–25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_1_5.
60. Сурмін Ю. П. Проблеми та напрями змін державного управління в Україні в сучасних умовах. *Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за П88 міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.): у 2 т. / [за наук. ред. К.В.Ковбасюка, С.А. Романюка, О.Ю. Оболенського]*. К. : НАДУ, 2014. Т. 1. С. 10–13.
61. Тарасенко Т.М. Проблема децентралізації в реформуванні місцевого самоврядування в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 2. С. 277–286. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2014_2_30.
62. Тарашкевич О. М. Демократизація публічного управління: перспективи та виклики. Дніпро. 2015. 214 с.
63. Червякова О. В. Нова парадигма орієнтирів публічного управління. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2017. Вип. 1. С. 171-175.
64. Хвесик М. А., Лизун С. О., Бистряков І. К. Економічні аспекти управління природними ресурсами та забезпечення сталого розвитку в умовах децентралізації влади в Україні. Київ: ДУ ІЕПСР НАН України, 2015. 72 с.
65. Шаров Ю., Чикаренко І. Європейські стандарти публічного управління : проекція на муніципальний рівень. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2010. Вип. 2. С. 295–304.

66. Melnychenko B. Modern paradigm of public management: a practical dimension for Ukraine. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2021. Вип. 1(29). С. 104–109. URL: <https://science.lpnu.ua/law/all-volumes-and-issues/volume-8-number-129-2021/modern-paradigm-public-management-practical>

67. Ukraine's Decentralization Reforms Since 2014. *Chatham House*. URL: <https://www.chathamhouse.org/2019/09/ukraines-decentralization-reforms-2014>