

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»
Кафедра публічного управління та державної служби

Кваліфікаційна робота магістра
на тему
ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В КРАЇНАХ ЄС
ТА УКРАЇНИ

Виконала студентка 2 курсу,
групи ЗПУА-2-24
Спеціальності 281
«Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»

_____ Анастасія ЦВІРКО

Науковий керівник роботи:
кандидат наук з державного управління,
доцент

_____ Людмила НАБОКА

Харків - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	7
1.1 Організація діяльності органів публічної влади як категорія публічного управління.....	7
1.2 Європейські стандарти організації публічного управління: принципи, механізми, інструменти.....	14
РОЗДІЛ 2 ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В ЄС ТА УКРАЇНІ.....	20
2.1 Моделі організації діяльності органів публічної влади в країнах ЄС.....	20
2.2 Особливості організації діяльності органів публічної влади в Україні.....	31
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ.....	38
3.1 Впровадження організаційно-управлінських змін у діяльність органів публічної влади України.....	38
3.2 Імплементация європейських управлінських практик в організацію діяльності органів публічної влади України.....	45
3.3 Інституційне закріплення та оцінювання результативності організації діяльності органів публічної влади в Україні.....	50
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ВСТУП

Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими адміністративною реформою, децентралізацією влади, євроінтеграційним курсом держави, цифровізацією управлінських процесів, а також викликами, пов'язаними з воєнним станом і необхідністю забезпечення стійкості функціонування системи публічної влади. В цих умовах особливої актуальності набуває питання організації діяльності органів публічної влади як ключового чинника ефективності реалізації державної політики, якості публічних послуг та рівня довіри громадян до влади.

Організація діяльності органів публічної влади визначає внутрішню логіку функціонування управлінської системи, порядок ухвалення та реалізації управлінських рішень, характер взаємодії між суб'єктами публічного управління, а також спроможність органів влади адаптуватися до змін зовнішнього середовища. За відсутності належної організації управлінські рішення, навіть за умови їх нормативної обґрунтованості, часто залишаються формальними або не досягають очікуваних результатів. Відтак організація діяльності органів публічної влади виступає не допоміжним елементом, а системоутворювальною складовою публічного управління.

Особливого значення проблема організації діяльності органів публічної влади набуває у контексті європейської інтеграції України. Орієнтація на європейські стандарти публічного управління передбачає впровадження принципів належного врядування, субсидіарності, відкритості, підзвітності та результативності, що безпосередньо впливають на організаційні моделі функціонування органів влади. Досвід країн Європейського Союзу свідчить, що саме інституційно закріплена, чітко вибудована організація діяльності публічної адміністрації є передумовою стабільності управління, професіоналізації публічної служби та ефективної реалізації державної політики.

Проблематика розвитку та удосконалення системи публічної влади,

зокрема в контексті європейської інтеграції, є предметом досліджень багатьох науковців, серед яких П. Ворона, І. Грицяк, Н. Гавкалова, М. Корецький, В. Куйбіда, Ю. Куц, В. Мамонова, Н. Нижник та інші. У працях цих науковців аналізується європейський досвід функціонування органів влади, розглядаються принципи організації публічного управління та врядування.

Окремо слід акцентувати на сучасних дослідженнях науковців Каразінського університету, в яких значну увагу приділено цифровізації публічного управління та її впливу на організацію діяльності органів публічної влади. Ці аспекти розглядаються у працях І. Дунаєва, М. Латиніна, Л. Набоки, Ю. Орла, Н. Статівки, де цифрові та економічні інструменти аналізуються як складова інституційної спроможності та результативності публічної влади.

Водночас, незважаючи на наявність значного наукового доробку, питання комплексного поєднання організаційних, управлінських та інституційних аспектів діяльності органів публічної влади в Україні з урахуванням європейського досвіду залишаються недостатньо систематизованими. Зокрема, відчувається нестача комплексних досліджень, присвячених порівняльному аналізу організації діяльності органів публічної влади в країнах ЄС, виявленню актуальних тенденцій розвитку та розробленню дієвих механізмів імплементації європейських практик в українську систему державного управління. Крім того, особливої уваги потребують проблеми інституційного закріплення організаційних змін та оцінювання їх результативності, що й зумовлює актуальність і наукову новизну даного дослідження.

Більш того, питання організації діяльності органів публічної влади в Україні є предметом постійних реформ і змін, які не завжди мають системний характер. Практика засвідчує наявність низки проблем, пов'язаних із фрагментарністю організаційних рішень, дисбалансом між політичними й адміністративними функціями, а також недостатнім рівнем інституційного закріплення впроваджених змін. Це зумовлює потребу у комплексному науковому осмисленні організації діяльності органів публічної влади з урахуванням європейського досвіду та сучасних викликів розвитку держави.

Актуальність теми магістерської роботи також зумовлена необхідністю не лише впровадження організаційно-управлінських змін, а й оцінювання їх результативності та інституційного закріплення. Саме перехід від ситуативних реформ до стійкої організаційної моделі публічної влади є ключовою умовою забезпечення довгострокової ефективності управління в Україні.

Об'єктом дослідження є діяльність органів публічної влади в Україні та країнах Європейського Союзу.

Предметом дослідження є організаційні засади, управлінські механізми та інституційні підходи до організації діяльності органів публічної влади.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та порівняльний аналіз організації діяльності органів публічної влади в країнах Європейського Союзу та Україні, а також розроблення практичних напрямів її вдосконалення на основі європейських управлінських практик.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено розв'язання таких завдань:

- розкрити зміст і значення організації діяльності органів публічної влади як категорії публічного управління;
- охарактеризувати європейські стандарти організації публічного управління, їх принципи, механізми та інструменти;
- проаналізувати моделі організації діяльності органів публічної влади в країнах Європейського Союзу;
- визначити особливості організації діяльності органів публічної влади в Україні в сучасних умовах;
- обґрунтувати напрями впровадження організаційно-управлінських змін у діяльність органів публічної влади України;
- дослідити можливості імплементації європейських управлінських практик в організацію діяльності органів публічної влади України;
- визначити підходи до інституційного закріплення та оцінювання результативності організації діяльності органів публічної влади в Україні.

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, зокрема аналіз і синтез, системний підхід, структурно-функціональний та порівняльний аналіз, методи узагальнення, класифікації та логічного моделювання, що дозволило комплексно дослідити організацію діяльності органів публічної влади в Україні та країнах ЄС. Методи дослідження ґрунтуються на поєднанні загальнонаукових і спеціально-юридичних підходів: історико-правовий метод застосовано для аналізу розвитку концепцій публічної влади; порівняльно-правовий – для зіставлення європейських і українських моделей управління; системний – для вивчення структури та взаємодії органів публічної влади; формально-юридичний – для аналізу нормативно-правових актів ЄС і України; методи аналізу й синтезу – для формування узагальнень та пропозицій.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, нормативно-правові акти України та Європейського Союзу, офіційні документи міжнародних організацій, аналітичні матеріали органів публічної влади, а також відкриті інформаційні ресурси.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання сформульованих висновків і рекомендацій у діяльності органів публічної влади України з метою вдосконалення організації їх діяльності, а також у навчальному процесі під час викладання дисциплін з публічного управління та адміністрування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1 Організація діяльності органів публічної влади як категорія публічного управління

Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується зростанням ролі організаційних чинників у забезпеченні ефективності діяльності органів публічної влади. В умовах децентралізації, адміністративної реформи, євроінтеграційних процесів та підвищених суспільних очікувань щодо якості публічних послуг питання організації діяльності органів публічної влади набуває особливої актуальності. Саме від того, наскільки раціонально вибудовані управлінські процеси, внутрішня структура, розподіл повноважень і відповідальності, залежить спроможність органів влади реалізовувати покладені на них функції. У межах науки публічного управління організація діяльності органів публічної влади розглядається не як сукупність формальних процедур, а як системна управлінська категорія. Вона охоплює комплекс взаємопов'язаних елементів, що визначають порядок функціонування органу влади, характер управлінських взаємодій, механізми ухвалення та реалізації рішень, а також способи досягнення поставлених цілей. Такий підхід дозволяє перейти від вузького адміністративного розуміння організації до її трактування як інструменту підвищення результативності публічного управління.

У контексті публічного управління організація діяльності органів публічної влади безпосередньо пов'язана з процесом формування та реалізації управлінських рішень. Саме організаційні параметри визначають, яким чином управлінські рішення трансформуються з управлінського наміру у конкретні дії, управлінські процедури та практичні результати. За відсутності належної організації навіть обґрунтовані управлінські рішення втрачають свою ефективність або залишаються нереалізованими.

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління організація діяльності органів публічної влади набуває статусу ключової управлінської категорії, що визначає спроможність державних і муніципальних інституцій ефективно реалізовувати покладені на них функції. Йдеться не лише про формально-структурні аспекти функціонування органів влади, а про цілісну систему управлінських процесів, процедур, ролей і взаємодій, які забезпечують досягнення публічних цілей.

У наукових дослідженнях організація діяльності органів публічної влади розглядається як комплексний процес, що поєднує інституційні, правові, кадрові та процедурні елементи. Так, О. Ю. Амосов і Н. Л. Гавкалова, аналізуючи діяльність об'єднаних територіальних громад, наголошують на важливості організаційних архетипів, які визначають сталі моделі управлінської поведінки та впливають на ефективність функціонування органів влади [1]. Це підкреслює, що організація діяльності не обмежується формальними регламентами, а має глибоке соціально-інституційне підґрунтя.

Важливим аспектом організації діяльності органів публічної влади є її взаємозв'язок із процесом формування та реалізації управлінських рішень. Як зазначає І. Комаровський, ефективність місцевого розвитку значною мірою залежить від оптимізації функціональних механізмів управління, зокрема через чіткий розподіл повноважень і відповідальності між суб'єктами публічної влади [17]. У цьому контексті організація діяльності виступає інструментом зниження управлінських ризиків і забезпечення узгодженості управлінських дій.

Організація діяльності органів публічної влади тісно пов'язана з розвитком демократичних інститутів та механізмів участі громадян. В. Е. Гедульянов підкреслює, що ефективне функціонування інститутів представницької демократії та органів самоорганізації населення потребує належної організаційної інтеграції в систему публічного управління [9]. Це дозволяє забезпечити баланс між владними повноваженнями та громадським контролем.

Окреме значення має інформаційно-комунікаційний вимір організації діяльності органів публічної влади. Л. Набока та О. Нікітенко наголошують, що

в умовах розвитку інформаційного суспільства саме організація інформаційного забезпечення визначає якість управлінських рішень і рівень прозорості діяльності органів влади [22]. Недостатня координація інформаційних потоків призводить до фрагментарності управління та зниження довіри громадян до публічних інституцій.

У контексті децентралізації та європейської інтеграції організація діяльності органів публічної влади в Україні зазнає суттєвих змін. Дослідження фінансової спроможності територіальних громад свідчать, що розширення повноважень органів місцевого самоврядування має супроводжуватися вдосконаленням організаційних механізмів управління [8; 10]. Без цього децентралізаційні процеси не забезпечують очікуваного підвищення ефективності публічного управління.

Таким чином, організація діяльності органів публічної влади є багатовимірною категорією публічного управління, що охоплює структурні, процесуальні, інформаційні та поведінкові компоненти. Її ефективність визначає здатність органів влади адаптуватися до сучасних викликів, забезпечувати реалізацію управлінських рішень і досягати суспільно значущих результатів. Організація діяльності виступає своєрідним «каркасом» публічного управління, що забезпечує узгодженість дій між структурними підрозділами, посадовими особами та зовнішніми суб'єктами управлінського впливу. Вона визначає порядок руху управлінської інформації, механізми прийняття рішень, канали комунікації та відповідальність за виконання поставлених завдань. За таких умов організація діяльності перестає бути допоміжним елементом і перетворюється на ключовий інструмент управлінського впливу.

Важливим аспектом є взаємозв'язок організаційної структури органів публічної влади та якості управлінських рішень. Надмірно ієрархізовані структури, характерні для традиційної адміністративної моделі, часто призводять до уповільнення управлінських процесів, втрати гнучкості та зниження здатності оперативно реагувати на зміни. Водночас надмірна децентралізація без чітко визначених механізмів координації може спричиняти

фрагментацію управління та розмиття відповідальності.

У сучасних умовах особливого значення набуває горизонтальна координація діяльності органів публічної влади, яка передбачає взаємодію між підрозділами на основі спільних цілей, а не виключно формального підпорядкування. Такий підхід дозволяє підвищити узгодженість управлінських рішень, зменшити дублювання функцій та забезпечити комплексний підхід до вирішення публічних проблем. Організація діяльності також тісно пов'язана з формуванням організаційної культури органів публічної влади. Вона впливає на стиль управління, рівень відповідальності посадових осіб, готовність до змін та сприйняття інновацій. За відсутності відповідної організаційної культури формальні організаційні зміни не призводять до очікуваного підвищення ефективності управління.

Особливої актуальності питання організації діяльності органів публічної влади набуває в умовах кризових ситуацій, зокрема під час воєнного стану, надзвичайних ситуацій та соціально-економічної нестабільності. У таких умовах ефективність управління значною мірою залежить від здатності органів влади швидко адаптувати організаційні процеси, перерозподіляти ресурси та забезпечувати безперервність управлінських функцій.

Таким чином, організація діяльності органів публічної влади є не лише структурною характеристикою системи управління, а й активним управлінським ресурсом, що визначає спроможність публічної влади досягати поставлених цілей у складних та динамічних умовах.

Організація діяльності органів публічної влади формується під впливом інституційних, правових, кадрових, процедурних та ресурсних чинників. Вона відображає рівень розвитку управлінської культури, ступінь узгодженості внутрішніх процесів та здатність органу адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті організація діяльності виступає не статичною характеристикою, а динамічним процесом, що потребує постійного вдосконалення.

Важливим аспектом є співвідношення організації діяльності та функцій

органів публічної влади. Функції визначають зміст управлінської діяльності, тоді як організація забезпечує її реалізацію. Неефективна організація діяльності призводить до дублювання повноважень, надмірної бюрократизації, затримок у прийнятті рішень та зниження довіри громадян до влади. Водночас чітко вибудована організаційна модель сприяє підвищенню керованості, прозорості та підзвітності.

У межах публічного управління організація діяльності органів влади тісно пов'язана з управлінськими процесами. До них належать планування, організація, мотивація, координація та контроль. Саме організаційна складова визначає, яким чином ці процеси реалізуються на практиці, які інструменти використовуються та наскільки вони узгоджені між собою. Таким чином, організація діяльності виступає основою для впровадження управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей.

Окремої уваги заслуговує питання адаптивності організації діяльності органів публічної влади. Сучасні виклики, пов'язані з кризовими явищами, цифровізацією, безпековими загрозами та зростанням ролі громадянського суспільства, вимагають від органів влади гнучких організаційних моделей. Це передбачає здатність швидко змінювати управлінські підходи, оптимізувати структуру та запроваджувати нові інструменти управління.

Важливим аспектом організації діяльності органів публічної влади є співвідношення вертикальних і горизонтальних управлінських зв'язків. Вертикальна організація управління традиційно забезпечує підпорядкованість, контроль та єдність управлінської волі, однак за надмірної централізації вона здатна обмежувати ініціативність та знижувати оперативність управлінських рішень. Горизонтальні зв'язки, навпаки, сприяють міжвідомчій взаємодії, обміну інформацією та формуванню комплексних управлінських рішень, проте потребують чітких механізмів координації та відповідальності.

У практиці діяльності органів публічної влади неузгодженість вертикальних і горизонтальних управлінських зв'язків часто призводить до виникнення організаційних дисфункцій. До таких дисфункцій належать

дублювання функцій, розпорошення відповідальності, затягування процедур ухвалення рішень, а також конфлікти між структурними підрозділами. У результаті управлінська система втрачає цілісність, а організація діяльності перестає виконувати свою координуючу функцію.

Однією з ключових проблем організації діяльності органів публічної влади є надмірна формалізація управлінських процедур. Формалізовані правила та регламенти, з одного боку, забезпечують правову визначеність і передбачуваність, з іншого – за відсутності гнучкості вони можуть перетворюватися на бар'єр для ефективного управління. У таких умовах дотримання процедури стає самоціллю, тоді як досягнення управлінського результату відходить на другий план.

Особливої уваги потребує питання кадрового забезпечення організації діяльності органів публічної влади. Навіть досконала організаційна структура не здатна забезпечити ефективне управління без належного рівня професійної підготовки, управлінських компетентностей та мотивації посадових осіб. Кадровий чинник визначає якість реалізації управлінських рішень, спроможність до впровадження змін і здатність органу влади реагувати на виклики зовнішнього середовища.

У цьому контексті організація діяльності органів публічної влади має враховувати не лише формальні посадові інструкції, а й реальні управлінські ролі, які виконують посадові особи. До таких ролей належать аналітична, координаційна, комунікативна та стратегічна. Неврахування цих ролей призводить до перевантаження окремих працівників, зниження якості управлінських рішень та втрати управлінської цілісності.

Важливим елементом організації діяльності є управління інформаційними потоками. Своєчасність, повнота та достовірність управлінської інформації визначають якість ухвалюваних рішень. Недостатня організація інформаційних процесів призводить до фрагментарності даних, втрати інформації та прийняття рішень на інтуїтивному рівні. За таких умов організація діяльності не забезпечує належного аналітичного підґрунтя управління.

Для систематизації основних підходів до розуміння організації діяльності органів публічної влади як категорії публічного управління доцільно узагальнити ключові аспекти, що формують її зміст та визначають управлінське значення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Ключові аспекти організації діяльності органів публічної влади як категорії публічного управління

Аспект організації діяльності	Змістова характеристика	Управлінське значення
Інституційний	Визначає місце органу публічної влади в системі управління, його повноваження та відповідальність	Забезпечує правову визначеність та стабільність управлінської діяльності
Структурний	Формування організаційної структури, ієрархії підрозділів та посадових осіб	Впливає на швидкість і якість прийняття управлінських рішень
Процесуальний	Сукупність управлінських процесів: планування, координація, контроль, комунікація	Забезпечує узгодженість управлінських дій і досягнення поставлених цілей
Кадровий	Професійні компетентності, управлінські ролі, мотивація посадових осіб	Визначає спроможність органу реалізовувати управлінські рішення
Інформаційний	Організація інформаційних потоків, обробка та використання управлінських даних	Підвищує обґрунтованість управлінських рішень
Координаційний	Співвідношення вертикальних і горизонтальних управлінських зв'язків	Запобігає дублюванню функцій і фрагментації управління
Культурний	Управлінські цінності, норми поведінки, готовність до змін	Формує управлінську культуру та сприйняття реформ
Адаптивний	Здатність організації діяльності реагувати на кризові та динамічні умови	Забезпечує стійкість і гнучкість публічного управління

Джерело: узагальнено авторкою

Окремого розгляду потребує питання адаптивності організації діяльності органів публічної влади до змін зовнішнього середовища. Сучасні умови вимагають від органів влади здатності швидко змінювати управлінські підходи, переглядати внутрішні процедури та впроваджувати нові форми взаємодії з

громадянами та іншими суб'єктами. Негнучкі організаційні моделі ускладнюють процес трансформації та знижують ефективність управління.

У цьому контексті організація діяльності органів публічної влади повинна розглядатися як процес постійного удосконалення. Вона потребує регулярного аналізу ефективності, виявлення слабких місць та впровадження організаційних змін. Такий підхід дозволяє забезпечити відповідність організаційної моделі актуальним завданням публічного управління та суспільним очікуванням.

Узагальнення наведених аспектів свідчить, що організація діяльності органів публічної влади має комплексний характер і охоплює інституційні, структурні, процесуальні та поведінкові складові. Її ефективність визначається не окремими елементами, а рівнем їх узгодженості та здатністю забезпечувати досягнення управлінських цілей у змінних умовах. Саме така комплексність зумовлює необхідність звернення до європейських стандартів організації публічного управління, що розглядаються у наступному підрозділі.

Таким чином, організація діяльності органів публічної влади є складним управлінським явищем, що поєднує структурні, процесуальні, кадрові та інформаційні компоненти. Її ефективність визначається здатністю забезпечити узгодженість управлінських дій, адаптивність до змін і досягнення стратегічних цілей публічного управління. Як категорія публічного управління, це є багатовимірним явищем, що поєднує інституційні, процесуальні та поведінкові аспекти. Її ефективність визначає не лише внутрішню спроможність органів влади, а й загальний рівень якості публічного управління в державі.

1.2 Європейські стандарти організації публічного управління: принципи, механізми, інструменти

Європейські стандарти організації публічного управління формувалися як відповідь на потребу забезпечення ефективності, прозорості та підзвітності діяльності органів публічної влади в демократичних державах. Вони ґрунтуються на поєднанні правових норм, управлінських принципів і

організаційних механізмів, що забезпечують орієнтацію публічної влади на інтереси громадян та досягнення суспільно значущих результатів.

Базовим нормативним документом, що визначає європейські підходи до організації діяльності органів публічної влади на місцевому рівні, є Європейська хартія місцевого самоврядування, яка закріплює принципи автономності, субсидіарності, фінансової самостійності та відповідальності органів місцевої влади [43]. Зокрема, у ст. 3 «Концепція місцевого самоврядування» цього документа йдеться про те, що місцеве самоврядування означає право і спроможність органів місцевого самоврядування в межах закону здійснювати регулювання та управління суттєвою часткою публічних справ, під власну відповідальність, в інтересах місцевого населення [43].

Впровадження цих принципів передбачає формування такої організаційної моделі публічного управління, яка забезпечує оптимальний розподіл повноважень між рівнями влади та ефективну взаємодію між ними.

Одним із ключових принципів є принцип субсидіарності, відповідно до якого управлінські функції мають реалізовуватися на тому рівні влади, який є найближчим до громадян і спроможним забезпечити їх ефективне виконання. Як зазначає А. В. Шинькович, принцип субсидіарності виступає не лише правовою, а й організаційною засадою побудови системи публічної влади, що визначає логіку розподілу повноважень і відповідальності між державними та місцевими органами [40].

Важливе місце в системі європейських стандартів посідають принципи відкритості та участі громадян у публічному управлінні. Реалізація цих принципів передбачає створення організаційних механізмів залучення громадянського суспільства до процесів підготовки, ухвалення та моніторингу управлінських рішень. Дослідження інститутів громадянського суспільства свідчать, що ефективна взаємодія влади та суспільства можлива лише за умови належної організаційної інтеграції громадських ініціатив у систему публічного управління [12; 36].

Європейські підходи також акцентують увагу на якості управлінських процесів і процедур. У документах Європейської комісії з питань кращого регулювання наголошується на необхідності чіткого планування, обґрунтованості управлінських рішень, оцінювання їх впливу та забезпечення зворотного зв'язку [46]. Такі вимоги безпосередньо впливають на організацію діяльності органів публічної влади, стимулюючи перехід від формально-бюрократичних моделей до результатноорієнтованого управління.

Організаційні стандарти ЄС також передбачають розвиток кадрового потенціалу публічної служби. Як свідчать аналітичні матеріали OECD, ефективність публічного управління значною мірою залежить від професіоналізації державної служби, чіткого розподілу управлінських ролей та запровадження сучасних методів управління персоналом [49; 50]. У цьому контексті організація діяльності органів публічної влади розглядається як інструмент підвищення інституційної спроможності держави.

Окрему роль у європейських стандартах відіграє цифровізація управлінських процесів, яка розглядається як засіб підвищення ефективності, прозорості та доступності публічних послуг. За даними ООН, впровадження електронного урядування сприяє оптимізації організаційних процедур, скороченню адміністративних витрат і посиленню взаємодії між органами влади та громадянами [53]. Водночас цифрові інструменти потребують адаптації організаційних моделей управління до нових форматів діяльності.

У контексті євроінтеграційного курсу України особливого значення набуває імплементація європейських стандартів організації публічного управління в національну практику. План дій «Україна – Європейський Союз» визначає необхідність інституційних та організаційних змін, спрямованих на наближення системи публічної влади до європейських принципів управління [27]. Це передбачає не лише нормативні зміни, а й трансформацію внутрішніх управлінських процесів. Формування сучасної моделі організації діяльності органів публічної влади в Україні відбувається в контексті євроінтеграційних процесів, що зумовлює необхідність орієнтації на європейські стандарти

публічного управління. Європейський підхід до організації діяльності органів влади ґрунтується на поєднанні ефективності, підзвітності, прозорості та орієнтації на потреби громадян. Ці стандарти не зводяться до формального копіювання інституційних моделей, а передбачають глибоку трансформацію управлінських підходів.

Для систематизації європейських підходів до організації публічного управління доцільно узагальнити ключові стандарти, що визначають принципи побудови управлінських структур, механізми взаємодії та очікувані управлінські результати діяльності органів публічної влади (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Європейські стандарти організації публічного управління та їх організаційне значення

Європейський стандарт	Зміст стандарту	Організаційний прояв у діяльності органів публічної влади	Управлінський ефект
Принцип субсидіарності	Реалізація повноважень на найближчому до громадян рівні	Децентралізація функцій, розмежування компетенцій між рівнями влади	Підвищення ефективності та оперативності управління
Принцип автономності	Самостійність органів місцевої влади у прийнятті рішень	Формування власних організаційних структур та процедур	Посилення відповідальності та управлінської спроможності
Принцип відкритості	Доступ громадян до інформації про діяльність органів влади	Запровадження відкритих процедур і публічних комунікацій	Зростання довіри до публічної влади
Принцип участі	Залучення громадян та інститутів громадянського суспільства	Інституціоналізація механізмів громадської участі	Підвищення легітимності управлінських рішень
Принцип підзвітності	Відповідальність органів влади перед суспільством	Чітке визначення повноважень і механізмів контролю	Зменшення управлінських ризиків
Принцип ефективності	Орієнтація на результат та раціональне використання ресурсів	Оптимізація управлінських процесів і процедур	Підвищення результативності діяльності
Принцип професіоналізму	Кваліфікований кадровий склад публічної служби	Розвиток кадрової політики та управління персоналом	Підвищення якості управлінських рішень

Принцип цифровізації	Використання ІКТ у публічному управлінні	Впровадження електронного урядування та цифрових сервісів	Прозорість і доступність публічних послуг
----------------------	--	---	---

Джерело: узагальнено авторкою на основі [40; 43; 46; 49; 53]

Наведена таблиця свідчить, що європейські стандарти організації публічного управління мають чітке практичне спрямування та безпосередньо впливають на побудову внутрішніх управлінських процесів і структур органів публічної влади. Їх реалізація забезпечує не лише нормативну відповідність європейським вимогам, а й формування ефективної, відкритої та орієнтованої на громадянина системи управління. У цьому контексті порівняння практик країн ЄС та України дозволяє виявити як досягнення, так і проблемні аспекти організації діяльності органів публічної влади, що зумовлює доцільність подальшого аналізу у другому розділі магістерської роботи.

Ключовим елементом європейських стандартів є принцип верховенства права, який визначає чіткість процедур, передбачуваність управлінських рішень та недопущення довільного втручання у діяльність громадян і суб'єктів господарювання. У контексті організації діяльності органів публічної влади це означає чітке нормативне закріплення повноважень, відповідальності та процедур взаємодії між структурними підрозділами.

Не менш важливим є принцип ефективності, який орієнтує органи публічної влади на досягнення результатів із мінімальними витратами ресурсів. Європейські стандарти передбачають оптимізацію організаційних структур, скорочення зайвих ланок управління та впровадження сучасних методів управління процесами. Це дозволяє зменшити бюрократичне навантаження та підвищити швидкість прийняття рішень.

Принцип відкритості та прозорості відіграє визначальну роль у формуванні довіри до органів публічної влади. Він реалізується через відкритість управлінських процедур, доступність інформації та залучення громадян до

процесів ухвалення рішень. З організаційної точки зору це вимагає створення відповідних структурних підрозділів, впровадження механізмів комунікації та використання цифрових інструментів.

Європейські стандарти також акцентують увагу на підзвітності органів публічної влади. Це означає чітке визначення відповідальних осіб, механізмів контролю та оцінювання результатів діяльності. Організація діяльності органів влади в такому випадку має бути побудована таким чином, щоб забезпечувати прозорий розподіл повноважень і можливість зовнішнього та внутрішнього контролю.

Важливою складовою європейського підходу є використання сучасних управлінських інструментів, зокрема стратегічного планування, управління за результатами, процесного підходу та цифрових технологій. Вони дозволяють підвищити узгодженість управлінських дій, забезпечити моніторинг виконання рішень та адаптувати організацію діяльності до змінних умов.

Таким чином, європейські стандарти організації публічного управління формують комплексну модель діяльності органів публічної влади, що поєднує принципи демократичності, ефективності, підзвітності та орієнтації на громадянина. Їх впровадження в Україні потребує системного перегляду організаційних підходів до діяльності органів публічної влади, що зумовлює необхідність подальшого порівняльного аналізу практик країн ЄС та національного досвіду, який буде здійснено у наступному розділі магістерської роботи.

РОЗДІЛ 2

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В ЄС ТА УКРАЇНІ

2.1 Моделі організації діяльності органів публічної влади в країнах ЄС

Організація діяльності органів публічної влади в країнах Європейського Союзу не є уніфікованою: вона сформувалася під впливом правових традицій, моделі держави (унітарна/федеративна), рівня розвитку місцевого самоврядування, культури управління та практик взаємодії з громадянами. Водночас у межах ЄС простежуються спільні стандарти, які задають «рамку» для організації управління: автономність місцевої влади, субсидіарність, підзвітність, відкритість та орієнтація на якість регулювання й публічних послуг [43; 46]. Саме ці стандарти дозволяють порівнювати різні національні системи як варіації кількох типових моделей.

У науково-прикладній площині найбільш уживаним є поділ на континентальну (романо-германську), англо-саксонську, скандинавську (нордичну) та центрально-/східноєвропейську (постсоціалістичну) моделі організації публічної влади. Такий поділ не означає жорстких меж, однак він зручний для аналізу організаційних відмінностей: структури апарату, характеру підпорядкування, ролі місцевого рівня, стилю прийняття рішень, кадрових підходів та цифрових інструментів.

Континентальна модель (поширена у Франції, Німеччині, Італії, Іспанії та низці інших країн) вирізняється інституційною структурованістю, сильним правовим регулюванням управлінських процедур, розвиненою системою адміністративних регламентів і чітким розмежуванням компетенцій. В цій моделі організація діяльності ґрунтується на принципі правової визначеності: управлінські процеси детально формалізовані, а органи влади мають фіксовані механізми координації та контролю. Водночас сучасний розвиток цієї моделі

активно підсилюється інструментами «кращого регулювання» (impact assessment, консультації, оцінка альтернатив), що на пряму впливає на організацію роботи органів влади й спосіб підготовки рішень [46].

Англо-саксонська модель (насамперед Ірландія та специфічні практики у країнах зі спорідненою традицією) історично тяжіє до більшої управлінської гнучкості, прагматичності та орієнтації на результат. Організація діяльності органів влади тут часто «менш процедурна», натомість більше побудована на управлінських циклах планування–виконання–оцінювання та менеджерських інструментах. Суттєвим елементом є розвиток відкритості та залучення громадян через електронні консультації, практики участі, відкриті дані та інструменти партнерства з громадянським суспільством [42; 48]. Це формує іншу «організаційну логіку»: органи влади вимушені будувати процеси так, щоб підтримувати сталі канали комунікації й швидко реагувати на суспільні запити.

Скандинавська (нордична) модель (Данія, Швеція, Фінляндія) зазвичай характеризується високою довірою до інституцій, потужною автономністю місцевого рівня та розвиненою культурою прозорості. Організація діяльності в межах цієї моделі часто підтримується розширеною цифровою інфраструктурою публічних послуг, що знижує транзакційні витрати, скорочує бюрократичні бар'єри та змінює саму структуру управлінських процедур у бік сервісної держави [53]. У таких системах цифровізація є не «додатком», а способом організації процесів: стандарти обміну даними, міжвідомча інтеграція, електронні реєстри й цифрові канали доступу до послуг впливають на внутрішню архітектуру органів влади.

Центрально- та східноєвропейська (постсоціалістична) модель (Польща, Чехія, Словаччина, країни Балтії та ін.) поєднує риси континентальної правової традиції з реформаторськими змінами, зумовленими євроінтеграцією. Для цієї моделі характерні інтенсивні процеси інституційної модернізації: перехід до прозоріших процедур, посилення антикорупційних механізмів, цифровізація та вирівнювання якості управління відповідно до європейських підходів [49]. У цьому випадку організація діяльності державних інституцій часто проходить

через реформування кадрових систем, інституційної спроможності, регуляторних процедур і механізмів підзвітності – тобто через «перезбирання» управлінських процесів під нові стандарти.

Спільним знаменником для всіх моделей у ЄС є намагання поєднати правову визначеність з управлінською результативністю, а також підсилення організації діяльності через сучасні стандарти урядування: відкритість, участь, якісне регулювання, цифрові сервіси та інституційну спроможність. Це чітко відображено в порівняльних оцінках систем державного управління, де країни прагнуть підвищувати ефективність через оптимізацію процесів, кадрове оновлення та розбудову «держави, орієнтованої на громадянина» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Порівняння організації діяльності органів публічної влади: ЄС – Україна

Параметр порівняння	Типові підходи в країнах ЄС	Поточні характеристики в Україні	Управлінський висновок для дослідження
Принципи організації	Автономність, субсидіарність, підзвітність, прозорість [43; 40]	Принципи задекларовані, але реалізація нерівномірна; вплив воєнного режиму на організаційні практики [2]	Потрібні інструменти «перекладу» принципів у процедури та KPI
Процедури та регулювання	Сильні стандарти “Better Regulation”: аналіз впливу, консультації, оцінювання [46]	Процедурність часто формальна; оцінювання впливу застосовується фрагментарно	Варто посилити організаційні цикли підготовки рішень (дані–альтернативи–оцінка)
Кадрова спроможність	Професіоналізація публічної служби, навчання, меритократія [49; 50]	Нормативні рамки є, але проблема спроможності/ кадрового дефіциту зберігається [31; 34]	Акцент на організаційних механізмах розвитку компетентностей і резерву
Відкритість і участь	Розвинені механізми e-participation, відкриті дані, партнерство з громадянським суспільством [42; 48]	Інструменти участі розвиваються, але часто ситуативно; потреба стандартизації	Потрібна інституціоналізація участі як елемента організації діяльності
Цифровізація процесів	Е-урядування як інфраструктура організації послуг і	Є значні успіхи в е-сервісах, але інтеграція процесів нерівномірна	Цифрові рішення мають ставати частиною організаційної

	внутрішніх процесів [53]		архітектури, а не «надбудовою»
Аналітична спроможність	Управління на основі даних, порівняльні метрики, регулярні огляди [49]	Аналітика залежить від конкретних органів/проектів; дефіцит стандартизованих даних	Потрібні єдині показники результативності та управлінського моніторингу
Стійкість інституцій	Кризові протоколи, безперервність функцій, координаційні механізми [49]	Функціонування під тиском безпекових ризиків; адаптація “вручну” [2]	Необхідні управлінські стандарти безперервності діяльності (BCP)

Джерело: узагальнено авторкою на основі [40; 43; 46; 49; 50; 53].

Наведене порівняння демонструє, що ключова відмінність між типовими практиками країн ЄС та українською системою полягає не стільки у відсутності задекларованих принципів чи нормативних рамок, скільки в різному рівні інституційної та організаційної «зшитості» управлінських процесів. У більшості країн ЄС стандарти управління перетворені на щоденні процедури та стали управлінські цикли, тоді як в Україні вони нерідко залишаються фрагментарними або залежать від конкретних органів і проектів. Для України порівняльне вивчення моделей ЄС важливе не як «копіювання», а як джерело управлінських рішень щодо організації діяльності органів публічної влади з урахуванням національного контексту, чинного законодавства та інституційних обмежень. Українська система публічної влади функціонує в умовах воєнного стану та одночасної євроінтеграції, що висуває підвищені вимоги до внутрішньої організації органів влади, кадрової стійкості, процедур ухвалення рішень та підзвітності [2; 31; 34]. Саме тому порівняльний аналіз «ЄС – Україна» доцільно здійснювати через ключові організаційні параметри.

У межах сучасної науки публічного управління аналіз організації діяльності органів публічної влади доцільно поглиблювати через вивчення конкретних національних практик країн Європейського Союзу та держав із тісно інтегрованою європейською управлінською традицією. Саме на рівні організаційних моделей окремих країн чітко проявляється взаємозв'язок між

інституційною архітектурою, управлінськими процедурами та результативністю діяльності органів публічної влади.

Однією з найбільш показових у цьому контексті є Федеративна Республіка Німеччина, де організація діяльності органів публічної влади формується в умовах федеративного устрою та чіткого розподілу повноважень між федеральним, земельним і муніципальним рівнями. Основою організації діяльності виступає принцип адміністративного федералізму, за якого федеральний рівень визначає нормативні рамки, тоді як безпосередня реалізація публічної політики покладається на адміністрації земель і органи місцевого самоврядування. Це безпосередньо впливає на внутрішню організацію діяльності органів публічної влади: управлінські процеси вибудовуються з урахуванням високого ступеня автономії виконавців та відповідальності за результати.

Організація діяльності німецьких органів публічної влади характеризується чіткою процедурністю, стабільністю управлінських регламентів та високим рівнем професіоналізації публічної служби. Значну роль відіграє формалізований поділ функцій між структурними підрозділами, що мінімізує дублювання повноважень і забезпечує прозорість управлінських процесів. Водночас така формалізація не перешкоджає гнучкості управління, оскільки система доповнюється розвиненими механізмами міжвідомчої координації та горизонтальної взаємодії. Організація діяльності в Німеччині орієнтована не лише на дотримання процедур, а й на досягнення управлінського результату, що підтримується ефективною системою внутрішнього контролю та оцінювання діяльності.

Іншим характерним прикладом є Французька Республіка, де організація діяльності органів публічної влади традиційно розвивалася в умовах централізованої держави, але за останні десятиліття зазнала суттєвих трансформацій у напрямі децентралізації. Французька модель поєднує сильну роль центральних органів виконавчої влади з поступовим розширенням повноважень регіонального та місцевого рівнів. У такій системі організація

діяльності органів публічної влади будується за ієрархічним принципом, проте доповнюється механізмами стратегічного планування та програмно-цільового управління.

Особливістю французької моделі є значна увага до організаційної координації між різними рівнями влади. Префект як представник держави на місцях виконує не лише контрольні, а й координаційні функції, що безпосередньо впливає на організацію діяльності територіальних органів публічної влади. Управлінські процеси вибудовуються таким чином, щоб забезпечити єдність державної політики при збереженні можливості адаптації рішень до місцевих умов. У результаті організація діяльності у Франції поєднує централізоване стратегічне керівництво з децентралізованим виконанням, що підвищує керованість системи в цілому.

Важливим елементом організації діяльності французьких органів публічної влади є розвинена система адміністративної еліти та спеціалізованої підготовки управлінських кадрів. Це забезпечує стабільність управлінських практик і спадковість організаційних рішень, що особливо важливо в умовах реформування та кризових викликів. Таким чином, організація діяльності у Франції значною мірою спирається на кадровий потенціал як ключовий ресурс публічного управління.

Окреме місце в аналізі посідає Велика Британія, управлінська система якої традиційно відноситься до англо-саксонської моделі. Організація діяльності органів публічної влади тут характеризується меншою формалізацією процедур і значно більшою орієнтацією на управлінський результат. У британській практиці ключову роль відіграє принцип відповідальності за досягнення поставлених цілей, що безпосередньо впливає на організацію роботи державних органів.

Організація діяльності у Великій Британії базується на чітко визначених функціональних ролях міністерств, виконавчих агентств та місцевих органів влади. При цьому значна частина управлінських функцій передається напіваавтономним агентствам, що дозволяє підвищити оперативність і гнучкість

управління. Така модель змінює традиційне уявлення про організацію діяльності органів публічної влади, оскільки акцент переноситься з ієрархічного контролю на контрактні відносини, показники ефективності та регулярне оцінювання результатів.

Важливою складовою організації діяльності британських органів публічної влади є розвинені механізми публічної підзвітності та участі громадян. Процеси ухвалення рішень супроводжуються консультаціями, публічними обговореннями та відкритістю інформації, що впливає на внутрішню організацію роботи органів влади та вимагає відповідних комунікаційних структур і процедур. У результаті організація діяльності у Великій Британії формується як динамічна система, орієнтована на взаємодію з суспільством.

Особливе місце серед європейських практик організації діяльності органів публічної влади посідає Республіка Польща, досвід якої є надзвичайно цінним для України з огляду на спільність постсоціалістичного минулого та схожі стартові умови трансформації системи публічного управління. Польська модель організації діяльності органів публічної влади сформувалася в результаті послідовних реформ, спрямованих на децентралізацію, підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та адаптацію управлінських процесів до європейських стандартів.

Організація діяльності органів публічної влади в Польщі ґрунтується на чіткому розмежуванні повноважень між центральними органами виконавчої влади, воєводським рівнем, повітами та гмінами. Такий підхід забезпечує не лише формальний розподіл функцій, а й логічну побудову управлінських процесів, у межах яких кожен рівень влади має визначену сферу відповідальності. Це безпосередньо впливає на внутрішню організацію діяльності органів публічної влади, сприяючи зменшенню дублювання функцій і підвищенню керованості системи в цілому.

Характерною рисою польської моделі є поєднання нормативної чіткості з відносною гнучкістю управлінських процедур. Організація діяльності органів публічної влади регламентується законодавством і підзаконними актами, однак

при цьому органи місцевого самоврядування мають достатній простір для адаптації управлінських рішень до місцевих умов. Така організаційна модель дозволяє забезпечити баланс між централізованим контролем і місцевою ініціативою, що є важливим чинником ефективності публічного управління.

Значну роль в організації діяльності польських органів публічної влади відіграє кадровий компонент. Система підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців орієнтована на формування управлінських компетентностей, необхідних для реалізації реформ та впровадження нових управлінських інструментів. Це дозволяє розглядати організацію діяльності не лише як формальну структуру, а як живий управлінський механізм, здатний до розвитку та оновлення.

Порівняльний аналіз організації діяльності органів публічної влади в Німеччині, Франції, Великій Британії та Польщі дозволяє виділити низку спільних характеристик, попри відмінності у державному устрої, адміністративних традиціях і моделях управління. Передусім йдеться про чітке розуміння організації діяльності як ключового чинника ефективності публічного управління. У всіх розглянутих країнах організація діяльності не зводиться до формального підпорядкування, а розглядається як інструмент досягнення стратегічних цілей державної політики.

Спільною тенденцією є поступовий відхід від жорстко ієрархічних моделей управління на користь більш гнучких організаційних форм, які поєднують вертикальні та горизонтальні управлінські зв'язки. У Німеччині це проявляється через міжрівневу координацію в умовах федералізму, у Франції — через поєднання централізованого стратегічного керівництва з децентралізованим виконанням, у Великій Британії — через агентську модель та орієнтацію на результат, у Польщі — через децентралізацію з чіткою нормативною основою. Усі ці підходи демонструють, що ефективна організація діяльності органів публічної влади передбачає здатність поєднувати стабільність і гнучкість управлінських процесів.

Ще однією спільною рисою є зростання ролі горизонтальної координації

та міжвідомчої взаємодії. У сучасних умовах складність публічних проблем зумовлює необхідність комплексних управлінських рішень, що неможливо реалізувати в межах ізольованих структур. Тому організація діяльності органів публічної влади в європейських країнах дедалі більше орієнтується на створення механізмів співпраці, обміну інформацією та узгодження дій між різними суб'єктами публічного управління. Важливою складовою організації діяльності є також орієнтація на результативність і підзвітність. У всіх розглянутих країнах запроваджуються інструменти оцінювання діяльності органів публічної влади, показники ефективності, системи внутрішнього та зовнішнього контролю. Це змінює саму логіку організації діяльності, оскільки акцент переноситься з процесу на результат, а управлінські процедури підпорядковуються досягненню конкретних цілей.

Узагальнюючи європейський досвід, можна стверджувати, що організація діяльності органів публічної влади в сучасних державах Європи розглядається як динамічна система, що постійно адаптується до змін зовнішнього середовища, суспільних очікувань та стратегічних пріоритетів розвитку. Вона охоплює не лише структурні аспекти, а й управлінські процеси, кадрове забезпечення, інформаційні потоки та механізми взаємодії з громадянами.

Зазначені підходи формують підґрунтя для становлення єдиних європейських стандартів організації публічного управління, які базуються на принципах ефективності, прозорості, підзвітності, субсидіарності та орієнтації на потреби громадян. Саме ці стандарти визначають сучасні вимоги до організації діяльності органів публічної влади та слугують орієнтиром для реформування управлінських систем у державах, що перебувають у процесі європейської інтеграції.

У цьому контексті досвід країн ЄС демонструє, що вдосконалення організації діяльності органів публічної влади є необхідною умовою підвищення якості публічного управління та забезпечення сталого розвитку. Це зумовлює потребу детального аналізу європейських стандартів, принципів і механізмів організації публічного управління, що стане предметом розгляду в наступному

підрозділі магістерської роботи.

З метою поглиблення теоретичного аналізу організації діяльності органів публічної влади доцільно звернутися до практик країн Європейського Союзу, які сформували різні, але водночас ефективні моделі публічного управління. Порівняльний розгляд досвіду Німеччини, Франції, Великої Британії та Польщі дозволяє виявити відмінності у підходах до організації управлінських процесів, структурної побудови органів влади та механізмів координації між рівнями управління. Такий аналіз є важливим для розуміння того, як інституційні особливості державного устрою впливають на характер організації діяльності органів публічної влади та їх управлінську спроможність. Узагальнені результати порівняльного аналізу подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика організації діяльності органів публічної влади (Німеччина, Франція, Велика Британія, Польща)

Критерій	Німеччина	Франція	Велика Британія	Польща
Тип державного устрою та вплив на організацію діяльності	Федерація: чітке розмежування рівнів, реалізація політик часто на рівні земель	Унітарна держава з децентралізацією: сильний центр, але розширені повноваження територій	Унітарна держава з деволюцією: гнучка організація, акцент на результативності	Унітарна держава з глибокою децентралізацією: розмежування рівнів (гміна–повіт–воєводство)
Координація «центр–регіони–місцевий рівень»	Висока міжрівнева узгодженість через адміністративний федералізм	Поєднання стратегічного керівництва центру з територіальною координацією (роль представників держави на місцях)	Координація через політики, цілі та performance management, а не жорстку ієрархію	Координація через законодавче розмежування повноважень + інструменти міжрівневої взаємодії
Організаційна структура органів влади	Раціональна, процедурна, стабільна; чіткий поділ функцій між підрозділами	Більш ієрархічна, але реформована; сильні вертикалі управління	Менш формалізована; мережевість, агентська модель, делегування функцій	Комбінована: формалізована структура + можливість адаптації на місцях

		доповнюються сучасними інструментами		
Ступінь формалізації процедур	Високий: регламенти, стандарти, правова визначеність	Високий/середній: сильні процедури, але є інструменти гнучкості в реалізації	Середній: сильні процедури підзвітності, але більше управлінської гнучкості	Середній/високий: нормативна чіткість + локальна адаптація процесів
Горизонтальна взаємодія (міжвідомча координація)	Розвинена: міжвідомчі узгодження, сталі механізми координації	Активна: координація між рівнями та секторами під єдиною державною політикою	Дуже розвинена: міжвідомчі взаємодії, мережеве управління, партнерства	Зростає: співпраця між ОМСВ та держорганами, міжмуніципальні форми
Кадрова модель і компетентності	Висока професіоналізація публічної служби, стабільні кар'єрні траєкторії	Значна роль адміністративної еліти, системність підготовки кадрів	Орієнтація на управлінські компетентності, KPI, відповідальність за результат	Компетентнісна модель розвивається; акцент на спроможності ОМСВ після реформ
Орієнтація на результат і оцінювання ефективності	Поєднання процедурності з оцінкою результатів; сильний внутрішній контроль	Більше стратегічного контролю та програмно-цільового підходу	Висока орієнтація на результат: показники ефективності, аудит, підзвітність	Посилюється: впроваджуються інструменти оцінки та планування на місцевому рівні
Механізми підзвітності та відкритості	Інституційно закріплені; акцент на правових процедурах та контролі	Підзвітність через адміністративну вертикаль і регламентовані інструменти контролю	Сильні механізми публічної підзвітності, консультації, відкритість даних	Підзвітність поєднує державний контроль і локальну відповідальність ОМСВ
Сильні сторони організації діяльності	Стабільність, передбачуваність, системна координація, висока якість процедур	Керованість, стратегічність, інституційна дисципліна	Гнучкість, швидкість рішень, результативність, сильна підзвітність	Реформована децентралізація, чіткість повноважень, адаптивність на місцях
Типові ризики/обмеження	Ризик надмірної процедурності та повільності змін	Ризик надмірної ієрархії, бюрократизації, залежності від вертикалі	Ризик фрагментації при делегуванні, неоднорідність практик	Ризик нерівномірної спроможності громад, різна якість управління на місцях

Прикладна цінність для України	Стандартизація процесів + чітка координація рівнів влади	Баланс стратегічного керівництва і територіальної реалізації; посилення управлінської дисципліни	Результативність, KPI, підзвітність, сучасні формати організації (агентства/сервіси)	Децентралізація зі спроможністю: інституційне розмежування + підтримка кадрів і ресурсів
--------------------------------	--	--	--	--

Джерело: узагальнено авторкою на основі аналізу практик організації публічного управління в країнах ЄС

Наведене порівняння свідчить, що ефективність організації діяльності органів публічної влади в країнах ЄС забезпечується не універсальною моделлю, а поєднанням інституційних традицій, чіткого розподілу повноважень, налагодженої координації та орієнтації на результат. Спільною рисою розглянутих моделей є поступовий перехід від жорстко ієрархічних управлінських структур до більш гнучких, мережевих і результатієорієнтованих форм організації діяльності. Для України цей досвід має прикладне значення з огляду на необхідність поєднання нормативної впорядкованості управлінських процесів із підвищенням адаптивності та управлінської спроможності органів публічної влади. Саме тому подальший аналіз доцільно зосередити на європейських стандартах організації публічного управління, їх принципах, механізмах та інструментах, що стане предметом розгляду у параграфі 2.2.

2.2 Особливості організації діяльності органів публічної влади в Україні

Організація діяльності органів публічної влади в Україні формується під впливом складного поєднання історичних, інституційних, правових та соціально-політичних чинників. На відміну від більшості країн Європейського Союзу, де управлінські моделі еволюціонували поступово, українська система публічного управління зазнала кількох хвиль радикальних трансформацій, що зумовило її структурну неоднорідність і внутрішню суперечливість. Це

безпосередньо відображається на характері організації управлінських процесів, внутрішніх процедур та механізмів координації діяльності органів влади.

Ключовою особливістю організації діяльності органів публічної влади в Україні тривалий час залишалася домінанта ієрархічно-адміністративної моделі управління. Вона передбачала жорстку вертикаль підпорядкування, концентрацію управлінських повноважень на центральному рівні та обмежену автономію нижчих ланок управління. За таких умов організація діяльності була зорієнтована передусім на дотримання процедур і формальних регламентів, а не на досягнення управлінського результату.

Запровадження реформи децентралізації стало переломним етапом у трансформації організації діяльності органів публічної влади. Передача значної частини повноважень і ресурсів на місцевий рівень зумовила необхідність перегляду організаційних структур, управлінських процесів та моделей взаємодії між органами державної влади і органами місцевого самоврядування. Водночас практика реалізації реформи засвідчила, що розширення повноважень не завжди супроводжується належною організаційною та кадровою спроможністю.

Особливе місце в організації діяльності органів публічної влади в Україні посідає взаємодія між центральними органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. Попри нормативно закріплений розподіл повноважень, на практиці ця взаємодія часто залишається асиметричною та ситуативною. Організація діяльності ЦОВВ нерідко зберігає елементи директивного управління, що ускладнює формування партнерських відносин із місцевим рівнем. Водночас органи місцевого самоврядування не завжди мають достатню управлінську спроможність для ефективної реалізації делегованих повноважень, що посилює потребу в координації та методичному супроводі.

Недостатня узгодженість планування, різні підходи до реалізації державних програм і обмежений обмін інформацією негативно впливають на організацію діяльності в цілому. У результаті управлінські рішення втрачають комплексність, а відповідальність за їх реалізацію розмивається між рівнями влади.

Однією з характерних особливостей організації діяльності органів публічної влади в Україні є фрагментарність управлінських процесів. Нерідко структурні підрозділи функціонують автономно, з обмеженою горизонтальною координацією, що ускладнює реалізацію комплексних управлінських рішень. Це проявляється у дублюванні функцій, паралельному виконанні схожих завдань та неузгодженості дій між різними рівнями управління.

Цифровізація істотно змінює організацію діяльності органів публічної влади в Україні, трансформуючи як внутрішні управлінські процеси, так і механізми взаємодії з громадянами та іншими суб'єктами управління. Упровадження електронного документообігу, цифрових реєстрів і онлайн-сервісів сприяє скороченню часових витрат і підвищенню прозорості управлінських процедур. Разом із тим цифрова трансформація виявляє структурні диспропорції в організації діяльності органів публічної влади. Часто цифрові рішення впроваджуються як окремі інструменти без належної інтеграції в загальну систему управління. У результаті цифровізація не завжди призводить до системного підвищення ефективності, а інколи лише відтворює наявні організаційні проблеми в електронному форматі.

Особливої уваги потребує організація управління даними. Недостатня інтеграція інформаційних систем між різними органами публічної влади ускладнює аналітичну діяльність і знижує потенціал використання даних у процесі прийняття рішень. Це впливає на організацію діяльності, обмежуючи можливості для стратегічного планування та моніторингу результативності.

Водночас цифровізація створює передумови для переходу до більш гнучких організаційних моделей, заснованих на горизонтальній взаємодії, проєктному управлінні та міжвідомчій координації. Реалізація цього потенціалу потребує не лише технічних рішень, а й перегляду організаційних підходів.

Важливим чинником, який впливає на організацію діяльності органів публічної влади, є нормативно-правове середовище. В Україні управлінські процеси часто детально регламентовані, що з одного боку забезпечує правову визначеність, а з іншого – знижує гнучкість управління. Надмірна

зарегульованість процедур ускладнює оперативне прийняття рішень, особливо в умовах кризових ситуацій та воєнного стану.

Особливу роль в організації діяльності органів публічної влади відіграє кадровий чинник. Система державної служби та служби в органах місцевого самоврядування перебуває у стані постійного реформування, однак на практиці зберігаються проблеми плинності кадрів, недостатнього рівня управлінських компетентностей та обмежених можливостей професійного розвитку. Це негативно позначається на якості управлінських процесів і стабільності організаційних структур. Дійсно, однією з ключових особливостей організації діяльності органів публічної влади в Україні є специфіка кадрової політики, яка істотно впливає на стабільність управлінських процесів та якість реалізації управлінських рішень. Попри наявність законодавчо закріплених процедур добору, оцінювання та просування кадрів, фактична організація кадрової роботи часто залишається формалізованою та недостатньо зорієнтованою на розвиток управлінських компетентностей.

Кадрова політика в органах публічної влади України характеризується поєднанням конкурсних механізмів із високим рівнем кадрової плинності, що зумовлює втрату інституційної пам'яті та переривання управлінської спадковості. Це особливо помітно на середньому управлінському рівні, де саме від стабільності кадрового складу залежить ефективність організації внутрішніх процесів і координації діяльності структурних підрозділів.

Важливою проблемою залишається дисбаланс між формальними кваліфікаційними вимогами та реальними функціональними ролями посадових осіб. У багатьох випадках організація діяльності не враховує необхідність аналітичних, комунікативних і проєктних компетентностей, що знижує здатність органів публічної влади адаптуватися до складних управлінських завдань.

Окремої уваги потребує питання мотивації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Обмежені можливості кар'єрного зростання, нерівномірне навантаження та високий рівень відповідальності

негативно впливають на організацію діяльності, формуючи ризики перевантаження ключових працівників і зниження якості управлінських рішень.

Організація діяльності органів публічної влади в Україні також характеризується нерівномірністю управлінської спроможності. Значна частина центральних органів виконавчої влади має розвинені організаційні механізми, тоді як на місцевому рівні, особливо в малих громадах, управлінські процеси часто залежать від персонального ресурсу керівника та обмежених кадрових можливостей. У таких умовах організація діяльності набуває персоналізованого характеру, що створює ризики для інституційної стабільності.

Водночас слід відзначити поступові позитивні зрушення в організації діяльності органів публічної влади, пов'язані з упровадженням елементів цифрового управління, стратегічного планування та проєктного підходу. Ці інструменти сприяють формуванню більш результатноорієнтованої моделі управління, у межах якої організація діяльності розглядається як засіб досягнення чітко визначених цілей, а не як самоціль.

Окремою особливістю сучасного етапу є функціонування органів публічної влади в умовах воєнного стану. Це зумовило необхідність швидкої адаптації організаційних процесів, спрощення процедур, посилення міжвідомчої координації та концентрації управлінських ресурсів на пріоритетних напрямках. Воєнні виклики продемонстрували як сильні сторони української системи публічного управління – здатність до мобілізації та гнучкості, так і її структурні слабкості. Воєнний стан суттєво вплинув на організацію діяльності органів публічної влади в Україні, висунувши на перший план питання оперативності, мобілізації ресурсів та безперервності управління. У цих умовах традиційні організаційні моделі зазнали значної трансформації. Відбулося спрощення процедур, розширення повноважень окремих суб'єктів управління та посилення міжвідомчої координації. Це дозволило забезпечити швидке ухвалення рішень, однак водночас створило ризики зниження прозорості та формального контролю.

Організація діяльності в умовах воєнного стану продемонструвала критичну залежність ефективності управління від кадрової спроможності та якості внутрішньої комунікації. Успішне функціонування органів публічної влади в кризових умовах підтвердило необхідність гнучких організаційних моделей, здатних швидко адаптуватися до змін середовища.

Для системного узагальнення особливостей організації діяльності органів публічної влади в Україні доцільно структурувати наявні проблеми не лише з позиції їх опису, а й з огляду на управлінські наслідки та можливі напрями реагування. Такий підхід дозволяє перейти від констатації недоліків до формування практично орієнтованих управлінських рішень, що відповідає прикладному характеру публічного управління. У цьому контексті важливо розглядати проблеми організації діяльності органів публічної влади у взаємозв'язку з кадровими, інституційними, цифровими та кризовими чинниками, які визначають реальні умови їх функціонування (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Проблеми організації діяльності органів публічної влади в Україні, їх наслідки та напрями управлінського реагування

Проблема	Зміст проблеми	Управлінські наслідки	Можливі управлінські рішення
Кадрова нестабільність	Висока плинність кадрів, нестача управлінських компетентностей	Втрата інституційної пам'яті, зниження якості рішень	Запровадження системи розвитку компетентностей, кадрового резерву
Формалізм кадрових процедур	Орієнтація на процедури замість результатів	Зниження мотивації, формальне виконання функцій	Перехід до результатоорієнтованого управління персоналом
Фрагментарна цифровізація	Впровадження ІТ-рішень без інтеграції	Дублювання функцій, низька аналітичність	Інтеграція цифрових систем, розвиток управління даними
Недостатня координація ЦОВВ–МСВ	Асиметрія повноважень і відповідальності	Розмитість відповідальності, неузгоджені рішення	Посилення міжрівневої координації, спільне планування
Надмірна централізація	Обмежена автономія на місцевому рівні	Зниження ініціативності та гнучкості	Реалізація принципу субсидіарності

Обмежена аналітична спроможність	Низьке використання даних у прийнятті рішень	Інтуїтивний характер управління	Розвиток аналітичних підрозділів
Перевантаженість функціями	Надмірна кількість завдань у підрозділів	Зниження ефективності та якості послуг	Функціональний аудит і оптимізація структури
Низька якість внутрішньої комунікації	Недостатній обмін інформацією між підрозділами	Організаційні збої та конфлікти	Запровадження стандартів внутрішньої комунікації
Кризові умови воєнного стану	Постійні зміни середовища функціонування	Високі управлінські ризики	Гнучкі організаційні моделі та сценарне планування
Обмежені ресурси	Дефіцит фінансових і людських ресурсів	Неповна реалізація управлінських рішень	Пріоритезація завдань, проєктний підхід

Джерело: узагальнено авторкою

Наведена таблиця демонструє, що проблеми організації діяльності органів публічної влади в Україні мають системний характер і взаємно підсилюють одна одну. Кадрові, цифрові та інституційні обмеження у поєднанні з кризовими викликами воєнного часу формують складне управлінське середовище, у якому традиційні організаційні підходи виявляються недостатньо ефективними. Водночас запропоновані напрями управлінського реагування свідчать про можливість поступового вдосконалення організації діяльності органів публічної влади шляхом переходу до більш гнучких, інтегрованих і результатноорієнтованих моделей управління.

Таким чином, організація діяльності органів публічної влади в Україні перебуває у стані трансформації, що поєднує елементи традиційної адміністративної моделі та нові управлінські підходи. Наявні проблеми фрагментарності, кадрової нестачі та нормативної перевантаженості зумовлюють потребу в подальшому вдосконаленні організаційних механізмів. Це створює об'єктивні передумови для формування комплексу практичних рекомендацій щодо впровадження організаційно-управлінських змін, які будуть розглянуті у третьому розділі магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

3.1 Впровадження організаційно-управлінських змін у діяльність органів публічної влади України

Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні об'єктивно зумовлює необхідність переходу від фрагментарних реформаторських заходів до системного впровадження організаційно-управлінських змін у діяльність органів публічної влади. Зміна зовнішніх умов функціонування держави, зокрема повномасштабна війна, трансформація системи публічних фінансів, децентралізація, цифровізація управлінських процесів та євроінтеграційний курс, актуалізували питання внутрішньої спроможності органів влади ефективно реалізовувати покладені на них функції. За таких умов саме організаційно-управлінські зміни виступають ключовим інструментом підвищення результативності діяльності публічної влади.

Впровадження організаційно-управлінських змін слід розглядати не як разову реформу структури або перерозподіл повноважень, а як цілеспрямований управлінський процес, що охоплює трансформацію управлінських процедур, кадрових підходів, механізмів координації та внутрішньої комунікації. Такий процес має бути орієнтований на досягнення конкретних управлінських результатів, а не лише на формальне виконання нормативних вимог. У цьому контексті організаційні зміни набувають прикладного характеру та безпосередньо впливають на якість публічного управління.

Одним із першочергових напрямів впровадження організаційно-управлінських змін є оптимізація внутрішньої структури органів публічної влади. У практиці державного управління України досі зберігається тенденція до надмірної ієрархізації управлінських структур, що ускладнює прийняття рішень, знижує оперативність реагування та створює додаткові управлінські бар'єри.

Впровадження змін у цьому напрямі має передбачати перегляд функціонального навантаження структурних підрозділів, усунення дублювання повноважень та формування більш гнучких організаційних моделей.

Важливим аспектом організаційно-управлінських змін є перехід від процесоорієнтованого до результатноорієнтованого управління. Традиційна модель діяльності органів публічної влади в Україні значною мірою зосереджена на дотриманні процедур, тоді як досягнення управлінського результату часто відходить на другий план. Упровадження змін у цій сфері передбачає встановлення чітких цілей, визначення показників ефективності та відповідальності за досягнення результатів, що сприяє підвищенню управлінської дисципліни та прозорості діяльності органів влади.

Окремої уваги потребує кадровий вимір організаційно-управлінських змін. Кадрова політика органів публічної влади повинна бути спрямована не лише на укомплектування посад, а й на формування управлінської спроможності. Це передбачає розвиток професійних компетентностей, запровадження системи безперервного навчання, формування кадрового резерву та мотиваційних механізмів, орієнтованих на результат. Без якісного кадрового забезпечення організаційні зміни залишаються формальними та не призводять до реального підвищення ефективності управління.

У контексті впровадження організаційно-управлінських змін важливою є роль цифрових інструментів, які виступають не самоцільною метою, а засобом оптимізації управлінських процесів. Цифровізація діяльності органів публічної влади повинна супроводжуватися переглядом внутрішніх процедур, перерозподілом повноважень та інтеграцією інформаційних потоків. За відсутності організаційних змін цифрові рішення не забезпечують очікуваного ефекту та перетворюються на ізольовані елементи управлінської системи.

Важливим напрямом організаційно-управлінських змін є вдосконалення механізмів міжвідомчої та міжрівневої координації. Недостатня узгодженість дій центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування призводить до фрагментації управління та неефективного використання

ресурсів. Упровадження змін у цій сфері має передбачати запровадження спільного планування, координаційних платформ та механізмів зворотного зв'язку між рівнями управління.

Особливого значення організаційно-управлінські зміни набувають в умовах воєнного стану, коли діяльність органів публічної влади здійснюється в умовах підвищених ризиків та обмежених ресурсів. У таких умовах ефективність управління залежить від здатності швидко адаптувати організаційні процеси, забезпечувати безперервність виконання функцій та ухвалювати рішення в умовах невизначеності. Це вимагає впровадження гнучких організаційних моделей, сценарного планування та підвищення автономії управлінських підрозділів у межах визначених повноважень.

Для практичної конкретизації запропонованих напрямів упровадження організаційно-управлінських змін доцільно систематизувати ключові сфери трансформації діяльності органів публічної влади з урахуванням змісту змін, відповідальних суб'єктів та очікуваних управлінських результатів. Такий підхід дозволяє перейти від загальних декларацій до прикладного бачення процесу змін, а також окреслити механізми їх реалізації в реальних умовах функціонування публічної влади України.

Таблиця 3.1 – Напрями впровадження організаційно-управлінських змін у діяльність органів публічної влади України

Напрямок змін	Зміст організаційно-управлінських змін	Відповідальні суб'єкти	Очікуваний результат
Структурна оптимізація	Перегляд організаційних структур, усунення дублювання функцій	Керівництво органів влади, ЦОВВ	Підвищення керованості та оперативності
Процесне управління	Оптимізація управлінських процедур і регламентів	Структурні підрозділи	Скорочення строків ухвалення рішень
Результатоорієнтоване управління	Запровадження показників ефективності діяльності	Керівники підрозділів	Орієнтація на досягнення результатів
Кадрова політика	Розвиток компетентностей, кадровий резерв	Кадрові служби, НАДС	Підвищення управлінської спроможності

Цифрова трансформація	Інтеграція цифрових інструментів у процеси управління	ІТ-підрозділи, ЦОВВ	Прозорість і ефективність управління
Міжвідомча координація	Запровадження механізмів горизонтальної взаємодії	ЦОВВ, МСВ	Узгоджені управлінські рішення
Внутрішня комунікація	Стандартизація інформаційних потоків	Структурні підрозділи	Зменшення організаційних збоїв
Управління в кризових умовах	Адаптація організаційних моделей до воєнного стану	Керівництво органів влади	Безперервність виконання функцій
Аналітична спроможність	Розвиток аналітичних підрозділів	Аналітичні служби	Обґрунтованість управлінських рішень
Проектний підхід	Використання проєктного управління	Керівники програм і проєктів	Підвищення ефективності змін

Джерело: узагальнено авторкою

Наведена таблиця засвідчує, що впровадження організаційно-управлінських змін у діяльність органів публічної влади потребує комплексного підходу, який охоплює як структурні, так і процесуальні та кадрові аспекти управління. Досягнення очікуваних результатів можливе лише за умови чіткого визначення відповідальних суб'єктів і узгодженості їх дій на різних рівнях публічної влади. Запропоновані напрями змін створюють практичне підґрунтя для підвищення ефективності управління та адаптації організаційних моделей до сучасних викликів. Водночас успішність реалізації таких змін значною мірою залежить від використання кращих європейських управлінських практик, що зумовлює доцільність їх подальшого аналізу та адаптації в умовах України.

Упровадження організаційно-управлінських змін повинно мати поетапний характер та ґрунтуватися на системному аналізі наявного стану організації діяльності органів публічної влади. Важливим є визначення пріоритетних напрямів змін, відповідальних суб'єктів та очікуваних результатів. Такий підхід дозволяє мінімізувати управлінські ризики, забезпечити контроль за процесом змін та підвищити їх результативність (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Етапи впровадження організаційно-управлінських змін у діяльність органів публічної влади України

Етап	Зміст управлінських дій	Ключові інструменти	Відповідальні суб'єкти	Очікуваний результат
Діагностичний	Аналіз структури, процесів і кадрової спроможності	Функціональний аудит, SWOT-аналіз	Керівництво органів влади, аналітичні підрозділи	Виявлення проблем і резервів розвитку
Проектний	Розробка моделей організаційних змін	Проектне планування, регламентація	Керівники структурних підрозділів	Сформована модель змін
Нормативний	Адаптація внутрішніх положень і процедур	Регламенти, накази, положення	Юридичні служби, ЦОВВ	Нормативне закріплення змін
Кадровий	Підготовка персоналу до змін	Навчання, підвищення кваліфікації	Кадрові служби, НАДС	Готовність персоналу
Впровадження	Реалізація організаційних рішень	Пілотні проекти, цифрові інструменти	Органи публічної влади	Функціонування нової моделі
Моніторинг	Оцінювання результативності	KPI, управлінський контроль	Аналітичні підрозділи	Коригування управлінських рішень

Джерело: узагальнено авторкою

Запропонована поетапна модель впровадження організаційно-управлінських змін дозволяє забезпечити послідовність, керованість та прогнозованість трансформаційних процесів у діяльності органів публічної влади. Поєднання аналітичного, нормативного та кадрового компонентів створює передумови для зниження управлінських ризиків і підвищення результативності змін. Такий підхід є особливо актуальним в умовах обмежених ресурсів та підвищеної невизначеності, коли ефективність управління залежить від здатності органів влади діяти системно та адаптивно.

Ще одним важливим аспектом впровадження організаційно-управлінських змін у діяльність органів публічної влади є їх інституційне закріплення. У практиці публічного управління України організаційні трансформації часто мають фрагментарний або тимчасовий характер, що зумовлює їх низьку

стійкість і обмежений вплив на загальну ефективність управління. За відсутності інституційного закріплення зміни нерідко залежать від кадрових ротацій, політичних циклів або ситуативних управлінських рішень.

Інституційний підхід до впровадження організаційно-управлінських змін передбачає інтеграцію нових управлінських практик у постійну систему діяльності органів публічної влади. Йдеться не лише про зміну формальних структур, а про закріплення нових управлінських моделей у внутрішніх регламентах, стандартах роботи, кадровій політиці та управлінській культурі. Саме такий підхід дозволяє забезпечити сталість і відтворюваність змін у довгостроковій перспективі.

Особливого значення інституційне закріплення змін набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, коли управлінська система перебуває під постійним тиском зовнішніх і внутрішніх викликів. За таких умов організаційні новації мають бути не ситуативною реакцією на кризу, а елементом цілісної моделі управління, здатної функціонувати в умовах підвищеної невизначеності. Інституціоналізація організаційно-управлінських змін також передбачає зміну управлінських ролей і відповідальності. Керівники органів публічної влади мають переходити від адміністративного контролю до стратегічного управління, а структурні підрозділи – від виконання ізольованих функцій до участі в міжвідомчих та міжрівневих управлінських процесах. Це потребує відповідного перегляду системи координації, комунікації та оцінювання результативності діяльності (табл. 3.3).

Запропоновані інструменти інституційного закріплення організаційно-управлінських змін дозволяють перевести процес трансформації діяльності органів публічної влади з площини разових реформ у площину сталого управлінського розвитку. Саме інституціоналізація змін створює передумови для їх довготривалої дії, незалежно від зовнішніх факторів і кадрових змін. Впровадження організаційно-управлінських змін набуває якісно нового змісту, коли розглядається як процес інституційного розвитку публічної влади, спрямований на формування стійкої та адаптивної системи управління.

Таблиця 3.3 – Інструменти інституційного закріплення організаційно-управлінських змін

Сфера впливу	Інструмент закріплення	Зміст інституційних змін	Очікуваний ефект
Нормативна	Внутрішні регламенти та положення	Формалізація нових управлінських процедур	Стабільність організаційних змін
Кадрова	Стандарти компетентностей	Орієнтація на управлінські навички	Професіоналізація управління
Організаційна	Перерозподіл ролей і відповідальності	Посилення координації	Узгодженість дій
Процесна	Стандарти управлінських процесів	Єдині підходи до реалізації рішень	Зменшення хаотичності
Цифрова	Інтегровані інформаційні системи	Закріплення нових моделей роботи	Підвищення прозорості
Культурна	Управлінські цінності та практики	Формування культури змін	Сприйняття інновацій

Джерело: узагальнено авторкою

Отже, впровадження організаційно-управлінських змін у діяльність органів публічної влади України є необхідною умовою підвищення ефективності публічного управління в сучасних умовах. У контексті системних реформ такі зміни мають розглядатися не як разові управлінські заходи, а як тривалий процес трансформації управлінської моделі. Вони покликані забезпечити узгодженість стратегічних цілей розвитку держави з повсякденною діяльністю органів публічної влади на всіх рівнях. Особливого значення набуває орієнтація організаційно-управлінських змін на підвищення якості управлінських рішень та їх практичної реалізації. Ці зміни повинні мати комплексний характер, охоплювати структурні, кадрові, процедурні та цифрові аспекти діяльності органів влади й бути спрямованими на досягнення конкретних управлінських результатів. Разом із тим ефективність інституційного закріплення організаційно-управлінських змін значною мірою залежить від використання апробованих управлінських практик, що вже довели свою результативність у країнах Європейського Союзу. Це зумовлює необхідність аналізу та адаптації європейських управлінських підходів до організації діяльності органів публічної влади в Україні, що становитиме предмет розгляду у параграфі 3.2.

3.2. Імплементация європейських управлінських практик в організацію діяльності органів публічної влади України

Процеси реформування публічного управління в Україні об'єктивно зумовлюють необхідність системного запозичення та адаптації європейських управлінських практик, що сформувалися в межах Європейського Союзу на засадах демократичного врядування, субсидіарності, відкритості та підзвітності. Імплементация таких практик не може зводитися до формального копіювання інституційних моделей, а потребує глибокого врахування національних особливостей організації публічної влади, правової системи, управлінської культури та суспільних очікувань.

Європейський підхід до організації діяльності органів публічної влади ґрунтується передусім на принципах *good governance*, що передбачають орієнтацію на результат, участь громадян у виробленні рішень, прозорість управлінських процедур та ефективне використання публічних ресурсів. У країнах ЄС ці принципи реалізуються через чітке розмежування повноважень між рівнями влади, розвиток міжінституційної координації, застосування стратегічного планування та сучасних управлінських інструментів.

Для України ключовим напрямом імплементации європейських практик є перехід від адміністративно-ієрархічної моделі управління до сервісно-орієнтованої. Це передбачає переосмислення ролі органів публічної влади як суб'єктів, що не лише здійснюють владні повноваження, а й надають якісні публічні послуги, орієнтовані на потреби громадян і бізнесу. У європейських країнах така трансформація супроводжується впровадженням стандартів якості публічних послуг, процедур оцінювання ефективності діяльності органів влади та механізмів зворотного зв'язку з громадськістю.

Важливим елементом європейських управлінських практик є інституціоналізація стратегічного управління. У країнах ЄС стратегічні документи розвитку мають чітку ієрархію, узгоджуються між собою та інтегруються в щоденну діяльність органів влади. Для України актуальним є

посилення зв'язку між стратегічними цілями державної політики та внутрішньою організацією діяльності органів публічної влади, зокрема шляхом узгодження стратегічного планування з бюджетним процесом і системою управління персоналом.

Окрему увагу в межах імплементації європейських практик слід приділити розвитку міжвідомчої та міжрівневої взаємодії. У державах ЄС широко застосовуються механізми горизонтальної координації, спільні міжвідомчі програми, партнерські формати співпраці між центральними та місцевими органами влади. В українських умовах адаптація таких практик дозволить зменшити фрагментацію управління, уникнути дублювання функцій і підвищити узгодженість реалізації державної політики.

Суттєвим напрямом імплементації європейського досвіду є професіоналізація публічної служби. У країнах ЄС кадрова політика ґрунтується на принципах меритократії, безперервного професійного розвитку та етичних стандартів публічної служби. Для України це означає необхідність подальшого вдосконалення системи добору, оцінювання та навчання публічних службовців, а також формування управлінських компетентностей, орієнтованих на стратегічне мислення, аналітичну діяльність і управління змінами.

Важливою складовою європейських управлінських практик є цифрова трансформація організації діяльності органів публічної влади. У країнах ЄС цифрові інструменти використовуються не лише для автоматизації процедур, а й для зміни логіки управління, підвищення прозорості та залучення громадян до процесів ухвалення рішень. В Україні імплементація таких підходів має супроводжуватися реінжинірингом управлінських процесів, а не лише впровадженням окремих цифрових сервісів.

Водночас імплементація європейських управлінських практик в Україні стикається з низкою обмежень, серед яких інституційна інерція, нерівномірність управлінських спроможностей на різних рівнях влади, кадрові дисбаланси та вплив кризових факторів, зокрема воєнного стану. Це зумовлює необхідність поетапного та адаптивного підходу до запровадження європейських моделей

управління з урахуванням національних пріоритетів і ресурсних можливостей.

Імплементація європейських управлінських практик в організацію діяльності органів публічної влади України відбувається не ізольовано, а в межах чітко визначених міжнародних рамок співробітництва, насамперед у контексті реалізації Плану дій «Україна – Європейський Союз» [52], рекомендацій OECD [49] та експертної підтримки програми SIGMA. Саме ці інституційні платформи формують нормативно-методологічну основу для реформування системи публічного управління відповідно до європейських стандартів адже саме у цьому документі чітко йдеться про підтримку в адаптації законодавства до норм та стандартів ЄС, через надання технічної допомоги, обмін досвідом між державними службовцями (twinning) та цільові консультації і підтримку через механізм обміну інформацією про технічну допомогу (TAIEX) [52].

План дій «Україна – ЄС» закріплює ключові орієнтири модернізації публічної влади, серед яких особливе місце посідають питання інституційної спроможності, прозорості управління, професіоналізації публічної служби та посилення міжрівневої координації, адже Україна та ЄС погодилися інтенсифікувати політичні, безпекові, економічні та культурні відносини, включаючи транскордонне співробітництво та спільну відповідальність у запобіганні та врегулюванні конфліктів [52]. У цьому контексті організація діяльності органів публічної влади розглядається як базова умова реалізації євроінтеграційних зобов'язань України, оскільки саме через внутрішні організаційні механізми забезпечується практичне виконання положень угод та стратегічних документів.

Вагомий вплив на формування сучасних управлінських підходів має OECD, зокрема через аналітичні огляди системи публічного управління в Україні та рекомендації щодо її реформування. У звітах OECD акцентується увага на необхідності переходу від фрагментованої організаційної моделі до цілісної системи стратегічного управління, де чітко визначені ролі органів влади, відповідальність посадових осіб і механізми координації між центральним та місцевим рівнями [50]. Для України ці рекомендації мають особливу цінність у

контексті реформування організації діяльності органів публічної влади в умовах децентралізації та воєнних викликів.

Програма SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) виступає ключовим інструментом оцінювання відповідності української системи публічного управління принципам Європейського адміністративного простору. Рекомендації SIGMA зосереджені на таких аспектах, як чіткість організаційних структур, ефективність внутрішніх процедур, управління людськими ресурсами та підзвітність органів публічної влади. Імплементація цих рекомендацій передбачає не лише зміну нормативної бази, а й трансформацію організаційної культури та управлінських практик.

Для системного аналізу імплементації європейських управлінських практик доцільно узагальнити ключові вимоги міжнародних ініціатив та їх вплив на організацію діяльності органів публічної влади в Україні. З цією метою у таблиці представлено порівняльну характеристику Плану дій «Україна – ЄС» [52; 53], рекомендацій OECD та підходів SIGMA у контексті трансформації організаційних моделей публічного управління (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Вплив європейських та міжнародних ініціатив на організацію діяльності органів публічної влади в Україні

Міжнародна ініціатива	Ключові вимоги та управлінські орієнтири	Організаційні зміни в діяльності органів публічної влади України
План дій «Україна – Європейський Союз»	Наближення системи публічного управління до стандартів ЄС; підвищення інституційної спроможності; забезпечення прозорості та підзвітності; удосконалення міжрівневої координації	Оптимізація організаційних структур органів влади; запровадження процедур стратегічного планування; посилення координації між ЦОВВ та органами місцевого самоврядування; формалізація внутрішніх регламентів діяльності
OECD (Організація економічного співробітництва та розвитку)	Орієнтація на результативність публічного управління; чіткий розподіл повноважень і відповідальності; розвиток стратегічного управління; ефективне управління людськими ресурсами	Перехід від фрагментарних управлінських рішень до системного управління; впровадження КРІ та оцінювання результатів діяльності органів влади; удосконалення кадрової політики; розвиток аналітичних та координаційних підрозділів

SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management)	Відповідність принципам Європейського адміністративного простору; ефективність організаційних структур; якість управлінських процедур; професіоналізація публічної служби	Перегляд функціонального наповнення органів публічної влади; стандартизація управлінських процесів; зміцнення інституційної спроможності; впровадження сучасних підходів до організації роботи та управління персоналом
--	---	---

Джерело: узагальнено авторкою

Наведена таблиця демонструє, що імплементація європейських та міжнародних управлінських підходів спрямована не лише на формальне наближення до стандартів ЄС, а передусім на глибоку трансформацію організації діяльності органів публічної влади. Узгодження вимог Плану Україна – ЄС, рекомендацій OECD та стандартів SIGMA створює підґрунтя для формування цілісної, результативної та адаптивної системи публічного управління, що відповідає сучасним викликам і стратегічним цілям розвитку України. Особливістю підходів OECD і SIGMA є орієнтація на результативність організації діяльності, а не лише на формальну відповідність інституційним вимогам. Це означає, що ефективність органів публічної влади оцінюється за здатністю досягати конкретних управлінських результатів, забезпечувати якість публічних послуг та реагувати на суспільні запити. Для України така логіка є принципово важливою, оскільки дозволяє поєднати процеси євроінтеграції з реальним підвищенням якості публічного управління.

Таким чином, імплементація європейських управлінських практик в організацію діяльності органів публічної влади України має спиратися на системне використання напрацювань Плану «Україна – ЄС», аналітичних рекомендацій OECD та інституційних стандартів SIGMA. Їх адаптація до національного контексту створює передумови для формування сучасної, спроможної та стійкої системи публічного управління, здатної ефективно функціонувати як у мирний час, так і в умовах кризових викликів. Імплементація європейських управлінських практик в організацію діяльності органів публічної влади України має розглядатися як стратегічний напрям модернізації публічного

управління. Її успішність залежить від здатності поєднати європейські стандарти з українським управлінським контекстом, забезпечивши не формальну відповідність, а реальне підвищення ефективності, прозорості та результативності діяльності органів публічної влади.

3.3 Інституційне закріплення та оцінювання результативності організації діяльності органів публічної влади в Україні

Інституційне закріплення організаційно-управлінських змін є необхідним етапом трансформації системи публічного управління, що забезпечує їх сталість, відтворюваність та практичну результативність. Без належного інституційного оформлення навіть концептуально обґрунтовані та апробовані управлінські рішення залишаються фрагментарними та вразливими до політичних, кадрових або організаційних змін. У цьому контексті організація діяльності органів публічної влади має бути не лише реформованою, але й нормативно, процедурно та інституційно закріпленою.

Інституційне закріплення організації діяльності передбачає формалізацію управлінських процесів через нормативно-правові акти, внутрішні регламенти, стандарти діяльності та процедури управління. Йдеться не про посилення бюрократизації, а про створення чітких, зрозумілих і стабільних правил функціонування органів публічної влади, які забезпечують єдність управлінської практики та передбачуваність управлінських рішень. Саме через такі механізми організаційні зміни переходять із площини реформ у площину повсякденної управлінської діяльності.

Важливою складовою інституційного закріплення є узгодження організаційних змін із чинною системою стратегічного планування та програмно-цільового управління. Організація діяльності органів публічної влади має бути безпосередньо пов'язана з реалізацією стратегій розвитку, галузевих програм, планів дій та середньострокових бюджетних документів. Такий підхід

дозволяє забезпечити взаємозв'язок між стратегічними цілями, організаційними структурами та щоденними управлінськими практиками.

Окремої уваги потребує питання кадрового забезпечення інституційних змін. Стійкість організації діяльності значною мірою залежить від професійної спроможності публічних службовців, їх здатності працювати в умовах змін та застосовувати нові управлінські підходи. У цьому контексті інституційне закріплення організаційних змін має включати розвиток системи підвищення кваліфікації, формування управлінських компетентностей та створення мотиваційних механізмів, орієнтованих на результат.

Невід'ємним елементом інституційного закріплення організації діяльності є система моніторингу та оцінювання результативності. Перехід до сучасної моделі публічного управління вимагає від органів влади не лише виконання процедур, а й досягнення конкретних управлінських результатів. У цьому зв'язку оцінювання ефективності організації діяльності має ґрунтуватися на поєднанні кількісних і якісних показників, що відображають як внутрішню управлінську спроможність, так і суспільний ефект діяльності органів публічної влади.

Система оцінювання результативності повинна включати показники організаційної ефективності, як-от швидкість ухвалення рішень, узгодженість дій структурних підрозділів, рівень виконання стратегічних завдань, а також показники якості публічних послуг і рівня задоволеності громадян. Такий підхід дозволяє перейти від формального контролю до управління на основі результатів, що відповідає сучасним європейським стандартам публічного управління.

Важливим аспектом є забезпечення зворотного зв'язку між результатами оцінювання та подальшим удосконаленням організації діяльності. Оцінювання не повинно мати суто контрольного характеру, а виступати інструментом навчання організації, виявлення проблемних зон та коригування управлінських рішень. У цьому контексті організація діяльності розглядається як динамічна система, здатна до саморозвитку та адаптації.

У сучасних умовах особливого значення набуває цифрове забезпечення процесів моніторингу та оцінювання. Використання інформаційно-аналітичних систем, електронних панелей управління, відкритих даних і цифрових індикаторів дозволяє підвищити прозорість організації діяльності органів публічної влади та забезпечити об'єктивність оцінювання результатів. Це створює додаткові можливості для підвищення підзвітності органів влади перед суспільством та зміцнення довіри громадян.

Інституційне закріплення організації діяльності також передбачає формування стійких механізмів міжвідомчої та міжрівневої координації. Узгодженість дій між центральними органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування є ключовою умовою ефективної реалізації державної політики. Відсутність таких механізмів призводить до фрагментації управління, дублювання функцій та зниження результативності організаційних змін.

За цих умов особливого значення набуває запровадження чітко визначених координаційних процедур, які забезпечують розподіл повноважень, відповідальності та ресурсів між різними рівнями публічної влади. Такі процедури мають ґрунтуватися на принципах субсидіарності, партнерства та взаємної підзвітності, що дозволяє уникнути управлінських конфліктів і підвищити узгодженість рішень. Формування ефективної міжвідомчої та міжрівневої координації сприяє переходу від ізольованого виконання функцій до спільної реалізації публічних завдань, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей розвитку. У результаті організаційні зміни набувають системного характеру та забезпечують підвищення цілісності й керованості публічного управління.

Для забезпечення стійкості організаційно-управлінських змін та їх перетворення на постійну управлінську практику необхідним є інституційне закріплення відповідних рішень. Воно передбачає використання комплексу інституційних механізмів, які забезпечують нормативну визначеність, процедурну впорядкованість, кадрову спроможність та контроль результативності діяльності органів публічної влади. Систематизація таких

механізмів дозволяє чітко окреслити інструменти їх реалізації та очікувані управлінські ефекти, що є важливим для формування цілісної моделі організації діяльності органів публічної влади (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Інституційні механізми закріплення організації діяльності органів публічної влади

Інституційний механізм	Інструменти реалізації	Очікуваний управлінський ефект
Нормативно-правове закріплення	Закони, підзаконні акти, внутрішні регламенти, положення про структурні підрозділи	Стабільність організаційних рішень, правова визначеність управлінських процедур
Процедурна стандартизація	Стандарти надання публічних послуг, адміністративні регламенти, алгоритми управлінських процесів	Підвищення передбачуваності та уніфікації управлінської діяльності
Кадрово-інституційний механізм	Системи добору та оцінювання персоналу, підвищення кваліфікації, розвиток управлінських компетентностей	Зростання професійної спроможності та відповідальності публічних службовців
Організаційно-структурне закріплення	Оптимізація структур, розмежування повноважень, міжвідомча координація	Зменшення дублювання функцій, підвищення керованості системи
Аналітично-оціночний механізм	Показники результативності, моніторинг, внутрішній аудит, управління за результатами	Орієнтація діяльності органів влади на досягнення вимірюваних результатів
Цифрове інституційне забезпечення	Інформаційно-аналітичні системи, електронний документообіг, цифрові панелі управління	Прозорість, оперативність управлінських рішень, підзвітність
Механізм зворотного зв'язку	Громадські консультації, електронні звернення, опитування, публічна звітність	Підвищення довіри громадян та адаптивності управління

Джерело: узагальнено авторкою

Наведена таблиця демонструє, що інституційне закріплення організації діяльності органів публічної влади має багатовимірний характер і не може бути зведене до окремих нормативних або структурних рішень. Ефективність організаційних змін досягається лише за умови поєднання правових, кадрових, процедурних, аналітичних та цифрових механізмів у єдину управлінську систему. Такий підхід дозволяє забезпечити сталість управлінських рішень, підвищити їх результативність і створити передумови для подальшого розвитку сучасної, адаптивної та орієнтованої на результат системи публічного

управління, що відповідає європейським стандартам і стратегічним цілям розвитку України.

У контексті воєнного стану та післявоєнного відновлення питання інституційної стійкості організації діяльності органів публічної влади набуває особливої ваги. Надзвичайні умови вимагають від управлінської системи здатності зберігати функціональність, швидко адаптуватися до змін і забезпечувати безперервність управління. Саме інституційно закріплена організація діяльності дозволяє мінімізувати управлінські ризики та забезпечити стабільність публічного управління в кризових ситуаціях.

Важливим виміром інституційного закріплення організації діяльності органів публічної влади є формування стійких внутрішніх регламентів та управлінських стандартів, які визначають єдині правила виконання публічних функцій. Йдеться не лише про нормативно-правове врегулювання діяльності органів влади, а про впровадження уніфікованих процедур планування, координації, ухвалення рішень і контролю їх виконання. За відсутності таких стандартів організаційна діяльність органів публічної влади значною мірою залежить від суб'єктивних управлінських підходів керівництва, що знижує передбачуваність і стабільність управлінських процесів.

Інституціоналізація організації діяльності передбачає також закріплення управлінських процесів у вигляді чітко визначених функціональних циклів. До таких циклів належать стратегічне та операційне планування, бюджетування, управління персоналом, внутрішній контроль, моніторинг та оцінювання результативності. Вбудованість цих циклів у повсякденну діяльність органів публічної влади забезпечує їх сталість незалежно від змін політичного керівництва чи персонального складу органів влади. Таким чином, організація діяльності набуває інституційної стійкості та зменшує ризики управлінської дезінтеграції.

Окремого значення в межах інституційного закріплення організації діяльності набуває впровадження систем управління за результатами. Перехід від управління процесами до управління результатами вимагає перегляду

традиційних підходів до організації діяльності органів публічної влади. Це передбачає формування чітких показників результативності, прив'язку управлінських рішень до досягнення конкретних цілей, а також інституційне закріплення процедур оцінювання ефективності діяльності структурних підрозділів і посадових осіб. За таких умов організаційна діяльність орієнтується не на формальне виконання функцій, а на досягнення суспільно значущих результатів.

Важливою складовою інституційного виміру організації діяльності є забезпечення її кадрової стійкості. Організаційні зміни не можуть бути ефективними без формування професійного управлінського корпусу, здатного працювати в умовах трансформацій. Інституційне закріплення організації діяльності передбачає впровадження прозорих процедур добору, оцінювання та професійного розвитку державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Це створює умови для збереження управлінської спадковості, накопичення інституційної пам'яті та підвищення якості управлінських рішень.

У цьому контексті особливої уваги потребує питання розмежування політичних і адміністративних функцій в органах публічної влади. Інституційно закріплена організація діяльності має забезпечувати стабільність адміністративного апарату незалежно від політичних змін. Нечітке розмежування цих функцій призводить до політизації управлінських процесів, втрати професійності та зниження ефективності організаційної діяльності. Відтак інституційне оформлення організації діяльності має передбачати чіткі механізми захисту професійної автономії публічної служби.

Ще одним важливим аспектом є інтеграція цифрових рішень в інституційну модель організації діяльності органів публічної влади. Цифровізація не повинна обмежуватися впровадженням окремих електронних сервісів, а має бути закріплена як складова організаційної архітектури. Це передбачає цифрову підтримку управлінських процесів, автоматизацію внутрішніх процедур, використання аналітичних інструментів для прийняття рішень та створення єдиних інформаційних середовищ для міжвідомчої

взаємодії. Інституційне закріплення цифрових інструментів дозволяє зменшити залежність управління від людського чинника та підвищити прозорість організаційної діяльності.

Водночас інституційна сталість організації діяльності органів публічної влади неможлива без розвитку механізмів внутрішнього контролю та підзвітності. Формування чітких процедур внутрішнього аудиту, управління ризиками та контролю за виконанням рішень сприяє підвищенню дисципліни управлінських процесів і зменшенню управлінських збоїв. За відсутності таких механізмів організаційні зміни залишаються формальними й не трансформуються у реальні управлінські практики.

Інституційне закріплення організації діяльності також потребує врахування територіального виміру публічного управління. В умовах децентралізації організація діяльності центральних органів виконавчої влади має бути узгоджена з організаційними моделями органів місцевого самоврядування. Відсутність такої узгодженості призводить до розривів у реалізації державної політики, перевантаження місцевого рівня та неефективного використання ресурсів. Тому інституційні механізми мають забезпечувати єдність організаційних підходів при збереженні автономії місцевого самоврядування.

Таким чином, інституційне закріплення та оцінювання результативності організації діяльності органів публічної влади є завершальним і водночас системоутворювальним етапом реформування публічного управління в Україні. Цей процес слід розглядати як довгостроковий процес, спрямований на формування стійких управлінських практик, незалежних від ситуативних факторів. Його результатом має стати створення цілісної організаційної системи, здатної забезпечити узгодженість управлінських дій, стабільність управління та результативну реалізацію державної політики в умовах постійних трансформацій, що забезпечує перехід від ситуативних організаційних змін до стійкої управлінської моделі, орієнтованої на результат, адаптивність та суспільну цінність. Реалізація такого підходу створює підґрунтя для формування

ефективної, прозорої та відповідальної системи публічної влади, здатної відповідати викликам європейської інтеграції та сучасного розвитку держави.

Отже, проведений у третьому розділі аналіз засвідчує, що вдосконалення організації діяльності органів публічної влади в Україні має розглядатися як цілісний і багатовимірний процес, що поєднує організаційно-управлінські зміни, імплементацію європейських управлінських практик та інституційне закріплення нових моделей управління. Запропоновані напрями трансформації доводять, що ефективність публічного управління безпосередньо залежить від здатності органів влади переходити від фрагментарних реформ до системних змін, орієнтованих на результат, сталість і суспільну цінність.

Зокрема, в рамках цього розділу було обґрунтовано необхідність поетапного впровадження організаційно-управлінських змін, які охоплюють структурні, кадрові, процедурні та цифрові компоненти діяльності органів публічної влади. Доведено, що лише комплексний підхід дозволяє забезпечити узгодженість управлінських дій, підвищити керованість організаційних процесів і мінімізувати ризики управлінської дезінтеграції. Водночас акцентовано, що організаційні зміни мають супроводжуватися чітким розмежуванням повноважень, відповідальності та управлінських ролей.

Крім того, було аргументовно, що імплементація європейських управлінських практик не може мати механічного характеру. Адаптація підходів, закріплених у документах Європейського Союзу, OECD та SIGMA, потребує врахування національного інституційного контексту, рівня управлінської спроможності та реальних умов функціонування публічної влади в Україні. Європейський досвід підтверджує доцільність переходу до управління за результатами, розвитку міжвідомчої координації та посилення ролі професійної публічної служби як основи стабільності управління. А також визначено, що інституційне закріплення організації діяльності органів публічної влади є завершальним етапом реформування, який забезпечує стійкість досягнутих змін. Формування внутрішніх управлінських стандартів, інтеграція цифрових рішень у організаційну архітектуру, розвиток механізмів внутрішнього контролю та

підзвітності створюють передумови для переходу від ситуативних управлінських рішень до стабільної та передбачуваної моделі публічного управління.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що реалізація запропонованих у третьому розділі підходів дозволяє сформувати сучасну модель організації діяльності органів публічної влади, орієнтовану на ефективність, адаптивність і відповідність європейським стандартам. Саме така модель здатна забезпечити результативну реалізацію державної політики, підвищити довіру громадян до публічної влади та створити інституційні передумови для сталого розвитку України в умовах трансформацій.

Отримані результати мають стати логічною основою для формування загальних висновків магістерської роботи, у яких буде узагальнено теоретичні положення, результати аналізу та практичні рекомендації щодо вдосконалення організації діяльності органів публічної влади в Україні з урахуванням європейського досвіду.

ВИСНОВКИ

Під час підготовки магістерській роботі було здійснено комплексне дослідження організації діяльності органів публічної влади в країнах Європейського Союзу та Україні з урахуванням сучасних трансформаційних процесів, євроінтеграційного курсу держави та необхідності підвищення ефективності публічного управління. Отримані результати дозволяють сформулювати такі узагальнені висновки відповідно до поставлених завдань дослідження.

1. Розкрито теоретичні засади організації діяльності органів публічної влади як категорії публічного управління. Обґрунтовано, що організація діяльності органів публічної влади є не допоміжним елементом, а системоутворювальною категорією публічного управління, яка визначає узгодженість управлінських процесів, результативність управлінських рішень та спроможність публічної влади реалізовувати свої функції. Встановлено, що ефективна організація діяльності поєднує структурні, процедурні, кадрові та інформаційні компоненти й виступає активним управлінським ресурсом.

2. Проаналізовано європейські стандарти організації публічного управління, їх принципи, механізми та інструменти. З'ясовано, що європейські стандарти організації діяльності органів публічної влади ґрунтуються на принципах законності, субсидіарності, відкритості, підзвітності, професіоналізму публічної служби та орієнтації на результат. Доведено, що механізми та інструменти публічного управління в країнах ЄС спрямовані на забезпечення управління за результатами, міжвідомчої координації та високої інституційної спроможності органів влади.

3. Досліджено моделі організації діяльності органів публічної влади в країнах Європейського Союзу. Виявлено, що організаційні моделі публічної влади в країнах ЄС (Німеччина, Франція, Велика Британія, Польща) характеризуються поєднанням чіткої ієрархії з розвиненими механізмами горизонтальної взаємодії, високим рівнем професіоналізації публічної служби та

інституційною стабільністю. Підкреслено, що саме узгодженість організаційної структури та управлінських процедур забезпечує ефективність функціонування публічної влади.

4. Проаналізовано особливості організації діяльності органів публічної влади в Україні. Встановлено, що організація діяльності органів публічної влади в Україні перебуває у стані трансформації під впливом децентралізації, цифровізації та воєнного стану. Виявлено низку проблем, зокрема фрагментарність організаційних змін, кадрові дисбаланси, недостатню координацію між центральними органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, а також обмежену інституційну сталість управлінських практик.

5. Обґрунтовано напрями впровадження організаційно-управлінських змін у діяльність органів публічної влади України. Доведено, що впровадження організаційно-управлінських змін має здійснюватися поетапно та охоплювати структурні, кадрові, процедурні й цифрові аспекти. Запропоновано підхід, за якого організаційні зміни орієнтуються не на формальне реформування, а на досягнення конкретних управлінських результатів і підвищення ефективності діяльності органів влади.

6. Визначено можливості імплементації європейських управлінських практик в організацію діяльності органів публічної влади України. Обґрунтовано, що адаптація європейських управлінських практик має базуватися на документах Плану дій «Україна – ЄС», рекомендаціях OECD та програми SIGMA. Доведено, що їх імплементація повинна враховувати національні інституційні особливості та сприяти розвитку професійної публічної служби, управління за результатами й ефективної міжвідомчої координації.

7. Розкрито значення інституційного закріплення та оцінювання результативності організації діяльності органів публічної влади. Встановлено, що інституційне закріплення організаційних змін є ключовою умовою їх сталості. Доведено необхідність чіткого розмежування політичних і адміністративних функцій, інтеграції цифрових рішень у організаційну

архітектуру, розвитку механізмів внутрішнього контролю та підзвітності. Це забезпечує перехід від ситуативних реформ до стабільної управлінської моделі.

Таким чином, в роботі визначено, що вдосконалення організації діяльності органів публічної влади в Україні має комплексний і довгостроковий характер. Зроблено висновок, що лише системне поєднання організаційно-управлінських змін, європейських практик і інституційного закріплення здатне забезпечити формування ефективної, адаптивної та результативної системи публічного управління, орієнтованої на потреби суспільства та вимоги європейської інтеграції. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання органами публічної влади при вдосконаленні організації управлінської діяльності, розробці програм адміністративної реформи та адаптації європейських стандартів публічного управління в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О. Ю., Гавкалова Н. Л. Архетипи в діяльності об'єднаних територіальних громад // *Public Management*. 2019. Т. 18, № 3. С. 15–28. DOI: <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-18-3-15-28>. (дата звернення: 15.11.2025).
2. Аналіз загроз національній безпеці у сфері внутрішньої політики / В. Г. Потапенко та ін. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2025. DOI: <https://doi.org/10.53679/niss-analytrep.2025.06>. (дата звернення: 17.11.2025).
3. Бабошко А. С. Особливості взаємодії суспільства та влади : кваліфікаційна робота магістра. Київ, 2021. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/51479> (дата звернення: 24.11.2025).
4. Бенько А. В. Структура органів влади української держави (гетьманат П. Скоропадського) : дис. ... канд. наук. Суми, 2016. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/48845> (дата звернення: 24.11.2025).
5. Білоус-Осінь Т. І., Біла-Тюріна Ю. А., Сандул Я. М. Взаємодія органів поліції з публічними органами влади. Одеса : Нац. ун-т «Одеська юридична академія», 2019. DOI: <https://doi.org/10.32837/11300.12218>. (дата звернення: 19.11.2025).
6. Бондарчук Н. В. Взаємодія органів публічної влади та громадянського суспільства в умовах цифровізації / Н. В. Бондарчук // Публічне управління і адміністрування в Україні. – 2022. – Вип. 28. – С.36-39. – Режим доступу : <http://dspace.dsau.dp.ua/jsui/handle/123456789/6406> (дата звернення: 17.11.2025).
7. Бублій М. П., Дробязко Л. І. Трансформація планування соціально-економічного розвитку та його ролі в державному управлінні // *Theory and Practice of Public Administration*. 2020. Т. 4, № 71. С. 89–96. DOI: <https://doi.org/10.34213/tp.20.04.11>. (дата звернення: 13.11.2025).

8. Гаврюшенко Г. В. Особливості формування бюджетів об'єднаних територіальних громад в умовах фінансової децентралізації // *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2021. № 1(265). С. 214–221. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-265-1-214-221>. (дата звернення: 19.11.2025).

9. Гедульянов В. Е. Інститут представницької демократії та органи самоорганізації населення // *Знання європейського права*. 2022. № 2. С. 61–64. DOI: <https://doi.org/10.32837/chern.v0i2.348>. (дата звернення: 15.11.2025).

10. Західна О. Р., Гузовата І. Р., Іщенко І. В. Оцінка фінансової спроможності провідних об'єднаних територіальних громад Львівської області // *Економічний вісник*. 2021. № 6. С. 54–66. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5932.6.2020.54-66>. (дата звернення: 15.11.2025).

11. Західна О. Р., Закорко К. К. Функціонування об'єднаних територіальних громад в умовах воєнного стану // *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 14. С. 78–84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.10>. (дата звернення: 19.11.2025).

12. Індекс сталості організацій громадянського суспільства: Звіт по Україні. Липень 2020. Вашингтон: U.S. Agency for International Development; Український незалежний центр політичних досліджень, 2020. 16 с. URL: <http://www.ucipr.org.ua/publicdocs/CSOSI.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).

13. Качковська Л. А., Малеончук Г. М., Зінюк Д. І. Інформаційний вплив в умовах гібридної війни // *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2022. № 3(14). С. 87–102. DOI: <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2022-03-87-102>. (дата звернення: 19.11.2025).

14. Коваленко О. В. Стратегування комунікацій у сфері державного управління: аналіз упроваджень в Україні // *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 5. С. 148–154. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.5.26>. (дата звернення: 17.11.2025).

15. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII : станом на 11 груд. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 18.11.2025).

16. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 24.11.2025).

17. Комаровський І. ОПТИМІЗАЦІЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМ РОЗВИТКОМ ЧЕРЕЗ РОЗПОДІЛ ЇХ РИЗИКІВ. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Т. 1, № 77. С. 60–66. URL: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa1772019170497> (дата звернення: 24.11.2025).

18. Кравченко Д. В. Центральні органи виконавчої влади України : кваліфікаційна робота магістра. Київ, 2014. URL: <http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/12709> (дата звернення: 05.11.2025).

19. Лисенко О. Ф. Система суб'єктів протидії корупції в органах державної влади України // *Вісник Кримінологічної асоціації України*. 2023. Т. 30, № 3. С. 541–549. DOI: <https://doi.org/10.32631/vsa.2023.3.52>. (дата звернення: 15.11.2025).

20. Лотиш О. Л. Проекти як форма співробітництва між місцевими органами влади щодо запровадження системи муніципального екологічного менеджменту : дис. ... канд. наук. Суми, 2011. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/11336> (дата звернення: 20.11.2025).

21. Михайлова О. Ю. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: стан та проблеми реалізації // *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Т. 2, № 2. С. 93–99. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.10>. (дата звернення: 19.11.2025).

22. Набока Л., Нікітенко О. Сутність інформаційного забезпечення діяльності органів публічної влади в умовах розвитку інформаційного

суспільства. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 1(55). С. 118–125. URL: <https://doi.org/10.34213/ap.19.01.15> (дата звернення: 24.11.2025).

23. Набока Л. СИСТЕМА ІНДИКАТОРІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЖИТЛОВО-БУДІВЕЛЬНОЇ СФЕРИ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 6(36). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-6\(36\)-219-231](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-6(36)-219-231) (дата звернення: 22.11.2025).

24. Орел Ю., Комар О. SMART CITY ЯК ІННОВАЦІЙНА ОСНОВА РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ. *GRUNDLAGEN DER MODERNEN WISSENSCHAFTLICHEN FORSCHUNG*. 2024. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-13.12.2024.013> (дата звернення: 24.11.2025).

25. Орел Ю., Телевний В. КОМУНАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: МІЖНАРОДНІ ПІДХОДИ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МУНІЦИПАЛЬНИМИ АКТИВАМИ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 5(5). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5\(5\)-494-508](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5(5)-494-508) (дата звернення: 21.11.2025).

26. Пастух К. О. Публічне управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій: теоретико-організаційний аспект // *Науковий вісник: Державне управління*. 2022. № 1(11). С. 186–206. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-186-206](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-186-206). (дата звернення: 08.11.2025).

27. План дій «Україна – Європейський Союз». Європейська політика сусідства: Документ № 994_693 від 12.02.2005 р. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_693 (дата звернення: 01.11.2025).

28. Побережник Г. В. Міжмуніципальне співробітництво як інструмент розвитку депресивних територіальних громад регіону // *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2023. № 2(62). С. 85–89. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2\(62\).85-89](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2(62).85-89). (дата звернення: 15.11.2025).

29. Подзізей О. О. Особливості формування конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад на засадах сталого розвитку // *Економічний форум*. 2020. № 4. С. 72–77. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-4-9>.

30. Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору): Закон України № 2680-VIII від 07.02.2019. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2680-19#Text> (дата звернення: 05.11.2025).

31. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII : станом на 7 верес. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 04.11.2025).

32. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Каб. Міністрів України від 25.03.2016 № 246 : станом на 6 серп. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-p#Text> (дата звернення: 04.11.2025).

33. Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування : Постанова Каб. Міністрів України від 24.10.2001 № 1386. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1386-2001-p#Text> (дата звернення: 04.11.2025).

34. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III : станом на 1 серп. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 04.11.2025).

35. Пустовой В. В., Пелипенко О. О. Органи виконавчої влади як системне утворення : кваліфікаційна робота. Київ, 2017. URL: <http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/27767> (дата звернення: 11.11.2025).

36. Ровний О. П., Олійник С. А. Удосконалення механізмів співпраці регіональних органів державної влади з інститутами громадянського суспільства в Україні : thesis. 2021. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/25353> (дата звернення: 24.11.2025).

37. Статівка Н., Набока Л., Гришина Н. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК МЕХАНІЗМ ПРОТИДІЇ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ: РОЛЬ МЕДІАГРАМОТНОСТІ У ЗМІЦНЕННІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 4(34). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-4\(34\)-507-519](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-4(34)-507-519) (дата звернення: 08.11.2025).

38. Статівка Н., Набока Л. ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЖИТЛОВИМИ ПРОГРАМАМИ: ВОЄННІ ВИКЛИКИ. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 6(46). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-6\(46\)-283-295](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-6(46)-283-295) (дата звернення: 12.11.2025).

39. Статівка Н., Набока Л. МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ЖИТЛОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 5(15). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5\(15\)-1014-1026](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5(15)-1014-1026) (дата звернення: 10.11.2025).

40. Шинькович А. В. Принцип субсидіарності як базова засада поділу влади та розподілу повноважень між державною владою і місцевим самоврядуванням // *Public Management*. 2020. Т. 22, № 2. С. 221–229. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-2\(22\)-221-229](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-2(22)-221-229). (дата звернення: 16.11.2025).

41. Чушенко І. М., Колпаков В. К. Місцеві органи виконавчої влади в публічній адміністрації : наукова праця. Київ, 2013. URL: <http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/12730> (дата звернення: 24.11.2025).

42. Action Plan of Ukraine for Implementation in Ukraine of the Open Government Partnership Initiative. Open Government Partnership. URL: https://www.opengovpartnership.org/wpcontent/uploads/2017/05/actionplanukraine_0.pdf (дата звернення: 15.11.2025).

43. Council of Europe. European Charter of Local Self-Government. Strasbourg, URL: <https://rm.coe.int/european-charter-of-local-self-government-eng/1680a87cc3>. (дата звернення: 10.11.2025).

44. DG Enlargement Guidelines for EU support to civil society in enlargement countries, 2014–2020. European Union: official website. URL: https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/pdf/civil_society/doc_guidelines_cs_support.pdf (дата звернення: 15.11.2025).

45. E-public, e-participation and e-voting in Europe – prospects and challenges. European Parliament. Science and Technology Options. 2011 November. URL: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2011/471584/IPOLJOIN_ET\(2011\)471584_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2011/471584/IPOLJOIN_ET(2011)471584_EN.pdf) (дата звернення: 15.11.2025).

46. European Commission. Better Regulation Guidelines. Brussels, 2021. URL: https://commission.europa.eu/system/files/2021-11/swd2021_305_en.pdf. (дата звернення: 15.11.2025).

47. G7 Ambassadors welcome decision on unconstitutionality of e-declaration for anti-corruption activists. 2019. 7 June. UNIAN. URL: <https://www.unian.info/politics/10579152-g7-ambassadors-welcome-decision-on-unconstitutionality-of-e-declarationfor-anti-corruption-activists.html> (дата звернення: 11.11.2025).

48. Mission and Strategy. Open Government Partnership. URL: <https://www.opengovpartnership.org/mission-and-strategy/> (дата звернення: 09.11.2025).

49. OECD. Government at a Glance 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>. (дата звернення: 15.11.2025).

50. OECD. Public Administration in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org/publications/public-administration-in-ukraine-078d08d4-en.htm>. (дата звернення: 15.11.2025).

51. Public Oversight for the Implementation of the National Strategy for Facilitating Civil Society Development for 2016–2020 at the Regional Level. UNDP Ukraine. URL: <http://www.ua.undp.org/content/ukraine/en/home/library/>

democratic_governance/theimplementation-of-the-national-strategy-for-CS-development-2016-2020.html (дата звернення: 13.11.2025).

52. Ukraine – EU Relations. Mission of Ukraine to the European Union. URL: <http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/en/ukraine-eu/relations> (дата звернення: 10.11.2025).

53. United Nations E-Government Survey. UN: Public Institutions. 2018. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2018-Survey/E-Government%20Survey%202018_FINAL%20for%20web.pdf (дата звернення: 10.11.2025).

54. UNDP. Analytical report on e-services usage in Ukraine. 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine>. (дата звернення: 11.11.2025).

55. World Bank. GovTech Maturity Index 2022 Update. Washington, DC, 2022. URL: <https://openknowledge.worldbank.org>. (дата звернення: 15.11.2025).

56. UN (Ukraine). (2023). *UN Annual Results Report 2022 (Ukraine) (PDF)*. URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/2023-05/UN_report_2023%28English%29.pdf The United Nations in Ukraine (дата звернення: 08.11.2025).

57. NADS (National Agency of Ukraine on Civil Service). *Mission and Strategy / normative references (site)*. URL: <https://nads.gov.ua/en/mission-and-strategy> (дата звернення: 11.11.2025).