

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
ПРИНЦИПИ, ЦІННОСТІ ТА ЦІЛІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

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

_____ Ріма ГОДОВАНІЧЕНКО

Науковий керівник роботи:
кандидат наук з державного
управління, доцент

_____ Юлія БОКОВИКОВА

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ, УМОВНИХ ПОЗНАК, ОДИНИЦЬ І ТЕРМІНІВ	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	9
1.1.Еволюція концепцій та підходів до публічного управління.....	9
1.2. Принципи публічного управління: теоретичний аналіз і сучасні інтерпретації.....	13
1.3. Ціннісні орієнтири публічного управління в контексті світових тенденцій.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ ПРИНЦИПІВ, ЦІННОСТЕЙ І ЦІЛЕЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	24
2.1. Нормативно-правова база публічного управління: національний та міжнародний виміри.....	24
2.2. Оцінка стану впровадження принципів і цінностей публічного управління в діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування.....	33
2.3. Виклики та проблеми реалізації ціннісно-цільових орієнтирів публічного управління в Україні.....	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ, ЦІННОСТЕЙ ТА ЦІЛЕЙ.....	63
3.1. Можливості вдосконалення моделі публічного управління в Україні.....	63
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення системи управлінських рішень на основі ціннісних орієнтирів.....	67

3.3. Пропозиції з підвищення ефективності публічного управління в умовах євроінтеграції та глобалізації.....	68
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	82

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ, УМОВНИХ ПОЗНАК, ОДИНИЦЬ І ТЕРМІНІВ

Скорочення

ПУА – публічне управління та адміністрування

МОН України – Міністерство освіти і науки України

ЄС – Європейський Союз

КПЕ – ключові показники ефективності

ЦСР – цілі сталого розвитку

Основні терміни

Публічне управління – система управлінських підходів та методів у сфері публічного управління, спрямована на підвищення ефективності діяльності органів влади.

Принципи публічного управління – базові правила і норми, що визначають поведінку органів публічної влади та підходи до прийняття управлінських рішень.

Цінності публічного управління – соціально значущі орієнтири, що визначають мету та пріоритети управлінської діяльності (прозорість, підзвітність, участь громадян, інноваційність, орієнтація на результат).

Цілі публічного управління – очікувані результати управлінської діяльності, спрямовані на ефективне забезпечення суспільних потреб та розвитку держави.

Державна політика – система цілей, принципів та заходів, що реалізується органами влади для забезпечення сталого розвитку держави і суспільства. **Євроінтеграція** – процес наближення національної системи управління та стандартів публічного управління України до практик і норм Європейського Союзу.

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна система публічного управління в Україні перебуває на етапі динамічних трансформацій, що зумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми викликами. Серед них – необхідність розбудови ефективної моделі управління, орієнтованої на цінності демократичного врядування, прозорості, підзвітності та участі громадян. Проблема формування принципів, цінностей і цілей публічного управління є однією з ключових для науки публічного управління та адміністрування, оскільки вона визначає стратегічний напрям розвитку державних інституцій, органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства.

У науковій літературі сформовано низку підходів до визначення принципів публічного управління, серед яких: правова держава (М. Баймуратов, В. Авер'янов), концепція *good governance* (В. Ребкало, Т. Василевська), принципи результативності й ефективності (О. Оболенський, Н. Нижник). У працях зарубіжних дослідників (С. Осборн, К. Поллітт, Е. Г'юз) публічне управління розглядається крізь призму сучасних моделей державного управління, зокрема *New Public Management*, *Governance* та *Public Value Management*. Водночас український контекст потребує поглибленого аналізу адаптації цих концепцій до умов демократичного розвитку, євроінтеграційних процесів та військово-політичних викликів, які суттєво впливають на ефективність публічного управління у 2022–2025 роках.

Період 2022–2025 рр. став випробуванням для державного управління України, адже повномасштабна збройна агресія Російської Федерації створила безпрецедентні виклики для функціонування усіх гілок влади, органів місцевого самоврядування та державної служби. У цих умовах відбувається переосмислення цілей публічного управління – від забезпечення стабільності державного апарату до досягнення стійкості, адаптивності та довіри громадян. Одночасно триває активна реформа системи державної служби, посилюється роль електронного врядування (зокрема розвиток екосистеми «Дія»),

цифровізація управлінських процесів, формуються нові стандарти прозорості, доступу до інформації та електронної участі громадян.

Важливим напрямом модернізації у цей період стала інституційна адаптація до стандартів Європейського Союзу, що відображено у Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки. Документ передбачає підвищення спроможності урядових інституцій, розвиток компетентнісного підходу в державній службі, упровадження системи оцінювання результатів діяльності, а також поглиблення партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Паралельно з цим посилюється роль цінностей публічного управління – етичності, соціальної відповідальності, верховенства права, гендерної рівності, інклюзії та поваги до прав людини.

На світовому рівні тенденції розвитку публічного управління характеризуються зміщенням акцентів від ієрархічної моделі управління до мережевої взаємодії, побудованої на принципах партнерства, довіри, відкритості та участі зацікавлених сторін. Україна поступово інтегрує ці підходи у практику державного управління, що особливо проявляється у реалізації політики відкритих даних, електронної демократії, публічних консультацій та участі громадян у прийнятті управлінських рішень.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в Україні ще не сформовано цілісної системи, яка б інтегрувала принципи, цінності та цілі публічного управління в єдину методологічну та практичну основу. Це створює потребу у науковому обґрунтуванні теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо їх застосування у діяльності державних і муніципальних органів. Особливої ваги це набуває у сфері електронного врядування, цифровізації, відновлення післявоєнної економіки та реалізації курсу на членство України в Європейському Союзі.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є науково-теоретичне обґрунтування та комплексне дослідження принципів, цінностей і

цілей публічного управління, а також визначення їх ролі у формуванні сучасної системи публічного управління в Україні.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- дослідити сучасні наукові підходи до визначення принципів і цінностей публічного управління;
- визначити ключові тенденції розвитку публічного управління у світі та їх вплив на українську модель;
- систематизувати основні принципи та ціннісні орієнтири публічного управління;
- проаналізувати цілі публічного управління в контексті державної політики та стратегій розвитку;
- дослідити практичні аспекти застосування принципів, цінностей і цілей у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.
- обґрунтувати перспективи інтеграції досліджених положень у систему публічного управління України.

Об’єкт дослідження – процес формування та реалізації принципів, цінностей і цілей публічного управління в умовах трансформації публічного управління.

Предмет дослідження – принципи, цінності та цілі публічного управління як концептуально-методологічна основа сучасного публічного управління.

Методи дослідження. Методологічне підґрунтя роботи становить поєднання загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема системний та

- структурно-функціональний аналіз – для дослідження об’єкта й предмета;
- історико-порівняльний метод – для з’ясування еволюції принципів публічного управління;
- логіко-правовий аналіз – для дослідження нормативно-правових засад публічного управління;

- методи контент-аналізу та синтезу – для узагальнення наукових підходів і визначення перспектив подальших досліджень.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дипломної роботи можуть бути використані в освітньому процесі закладів вищої освіти, що здійснюють підготовку фахівців з публічного управління та адміністрування, у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування для підвищення ефективності управлінських рішень, а також у розробці стратегій розвитку громад і держави. Отримані висновки та рекомендації можуть бути інтегровані у процес формування програм реформ, зокрема у сфері електронного врядування, відкритих даних та прозорості діяльності органів влади.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами. Дослідження виконувалося під час проходження виробничої практики в межах наукової тематики Науково-дослідного центру економіко-правових рішень у сфері застосування технологій розподіленого реєстру, що передбачає вивчення інноваційних механізмів управління у сфері публічної політики та цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Еволюція концепцій та підходів до публічного управління

Для усвідомлення сутності управління варто простежити його історичну еволюцію. Витоки управлінських відносин сягають доби первісних громад, які щоденно вирішували проблеми розподілу праці, дисципліни та використання обмежених ресурсів [1, с. 267].

З розвитком суспільства й утворенням міст та держав управління набувало раціональніших форм. Розквіт античних цивілізацій вважають «золотою добою» управління. Давньогрецькі уявлення про гуманність у ставленні до рабів чи китайська культура з її акцентом на родинних цінностях, повазі до старших і «золотій середині» стали підґрунтям багатьох управлінських традицій [5, с. 343].

Римська імперія залишила унікальний досвід організації влади, уособлений у постаті Юлія Цезаря – політичного й військового лідера, чий здібності стали класикою управлінського мистецтва. У Київській Русі князі Володимир Великий, Ярослав Мудрий та Володимир Мономах продемонстрували зразки мудрого державного керівництва, що забезпечувало консолідацію народу [6, с. 7].

Середньовіччя дало поштовх до формування систем професійної кар'єри та мотивації, зокрема через діяльність ремісничих цехів. У добу Відродження Ніколо Макіавеллі заклав підвалини політичного управління, наголошуючи на ролі страху й любові як головних чинників впливу на поведінку людей [7, с. 165].

З появою капіталізму в Англії виникли гільдії, які відстоювали інтереси ремісників і стали попередниками профспілок. Промислова революція XVIII ст.

започаткувала епоху технократизму, де людина трактувалася як «додаток до машини» [8, с. 22].

У XIX ст. із розширенням масштабів виробництва з'явилися фахівці з управління трудовими відносинами – «секретарі добробуту» в Англії та «суспільні секретарі» у США і Франції.

XX століття стало переломним: з одного боку, індустріалізація знеособлювала людину, з іншого – зростала увага до гуманістичних аспектів управління. Раціоналістичний напрям уособлювали концепції Ф. Тейлора (наукове управління), А. Файоля (адміністративний підхід) і М. Вебера (бюрократична модель). Паралельно розвивався поведінковий підхід, започаткований працями Е. Мейо, який довів важливість людського фактора в організації.

Подальші дослідження А. Маслоу (ієрархія потреб), Д. МакГрегора (теорії «Х» і «Y») та У. Оучі (теорія «Z») поглибили розуміння мотивації, довіри та організаційної культури. У другій половині XX ст. в умовах економічної нестабільності набули поширення стратегічне планування, ситуаційний підхід і розуміння підприємства як відкритої системи. Наприкінці століття сформувалася нова управлінська парадигма, де людина стала ключовим елементом організації, а успіх визначався її здатністю адаптуватися до динамічного середовища та ефективно використовувати людський потенціал.

Однією з провідних сучасних концепцій державного управління є новий державний менеджмент (New Public Management), що сформувався у 1980-х роках як реакція на кризу традиційної бюрократичної моделі. Його поява була зумовлена падінням ефективності й авторитету державних інститутів, надмірними витратами та потребою у більш гнучких підходах. Основна ідея полягала у запозиченні принципів бізнес-управління для публічного сектору: орієнтація на результат, конкурентність, гнучкість, ефективність та наближення послуг до громадянина. Найбільш активно ця концепція розвивалася у Великобританії, США, Канаді та Новій Зеландії.

Перехід від адміністративної до менеджеріальної моделі управління характеризувався децентралізацією повноважень, орієнтацією на взаємодію з середовищем, підвищенням ролі командної роботи, делегуванням прийняття рішень і новими критеріями ефективності — якістю послуг, продуктивністю та рентабельністю. Разом з тим, НДМ критикували за надмірний «економізм», нехтування етичними аспектами та специфікою публічної сфери.

У 1990-х рр. формується нова парадигма – неоменеджеризм, який враховує обмеженість суто ринкових підходів. Він акцентує увагу на політичних мережах як способі координації держави, громадянського суспільства, бізнесу та міжнародних акторів. На відміну від ієрархії чи ринку, мережеве управління базується на горизонтальних зв'язках, партнерстві, кооперації та культурі консенсусу.

Подальший розвиток публічного управління пов'язують також із концепцією рецептивного адміністрування, що орієнтується на демократизацію, прозорість та широку участь громадян у прийнятті рішень. Таким чином, сучасні моделі публічного управління рухаються від бюрократичного адміністрування через менеджеріалізм до мережових і рецептивних форм, що відображають зростаючу складність суспільних процесів і потребу у взаємодії держави з громадянським суспільством.

Історична еволюція управління засвідчує його поступ від елементарних форм організації життя первісних громад до складних концепцій сучасного публічного управління. На різних етапах розвитку суспільства акценти зміщувалися від дисципліни та розподілу праці до раціоналізації процесів, гуманізації відносин і врахування людського фактора.

У XX ст. наука управління набула системності, поєднавши раціоналістичні та поведінкові підходи, що згодом стало підґрунтям для формування стратегічного й ситуаційного управління. Сучасні моделі публічного управління (новий державний менеджмент, неоменеджеризм, рецептивне адміністрування) орієнтовані на ефективність, партнерство та

демократизацію, що відображає глобальну тенденцію до переосмислення ролі держави й зростання значення громадянської участі у прийнятті рішень.

Початок XXI століття став періодом глибоких трансформацій концепції публічного управління. Після 2000 року в центрі уваги опинилися такі напрями, як електронне урядування (e-governance), цифрова демократія, відкрите врядування (Open Government) та управління на основі даних (Data-driven Governance). Глобальна цифровізація та поява інформаційних технологій нового покоління (Big Data, штучний інтелект, блокчейн) започаткували перехід від бюрократично-ієрархічних структур до гнучких цифрових екосистем управління. У країнах Європи, зокрема у Великобританії, Естонії, Данії та Фінляндії, електронне урядування стало інструментом підвищення прозорості, зменшення корупції та зміцнення довіри громадян до влади.

В Україні цей процес активізувався після 2014 року в межах реформ децентралізації, дерегуляції та антикорупційної політики. Було створено інституційну основу для цифрової держави (платформа «Дія», відкриті дані, електронні послуги, онлайн-документообіг) [6, с. 244]. З 2020 року цифрове управління стало стратегічним пріоритетом державної політики, а після початку повномасштабної агресії РФ у 2022 році — одним із інструментів забезпечення стійкості та мобільності системи управління в умовах війни. Період 2022–2025 рр. характеризується посиленням інтеграції України у європейський адміністративний простір, адаптацією до принципів Європейської хартії місцевого самоврядування та стандартів good governance. Акцент зроблено на відновленні довіри громадян до інститутів влади, підвищенні ефективності управлінських рішень, розвитку кадрового потенціалу публічної служби та формуванні культури прозорості й підзвітності. Також простежується перехід до людиноцентричної моделі публічного управління, що орієнтується не лише на ефективність процесів, а й на емоційний, соціальний і моральний добробут громадян [11, с. 227].

Отже, історична еволюція управління засвідчує поступ від елементарних форм організації життя первісних громад до складних концепцій сучасного

публічного управління. На різних етапах розвитку суспільства акценти зміщувалися від дисципліни та розподілу праці до раціоналізації процесів, гуманізації відносин і врахування людського фактора. У XX–XXI ст. наука управління поєднала раціоналістичні, поведінкові, мережеві й цифрові підходи, що створило підґрунтя для формування стратегічного, адаптивного й інноваційного публічного управління. Сучасна парадигма 2020–2025 років передбачає поєднання демократичних принципів, відкритості, цифровізації та участі громадян як ключових чинників сталого розвитку держави [9, с. 147].

1.2 Принципи публічного управління: теоретичний аналіз і сучасні інтерпретації

Принципи публічного управління є фундаментальними орієнтирами, на яких базується організація та функціонування державних інституцій, а також процеси надання публічних послуг. Вони визначають нормативну, методологічну та інструментальну складові управління, тобто задають «як має бути», пропонують механізми для практичної реалізації та допомагають перетворювати цінності на конкретні управлінські дії [1, с. 345]. Історично принципи управління формувалися під впливом класичних бюрократичних моделей, адміністративних підходів, а пізніше — у контексті нового державного управління та мережевого управління, що виникли як відповідь на соціальні, економічні та технологічні виклики сучасності [2; 8].

Класична бюрократія, яку розвивав М. Вебер, наголошувала на ієрархії, законності, формалізації процедур і неупередженості державних органів. Цей підхід забезпечував передбачуваність і стабільність, проте характеризувався ригідністю та відривом від потреб громадян [1; 5]. Адміністративна школа Файоля доповнила концепцію бюрократії принципами єдності керівництва, дисципліни, централізації та делегування повноважень як ключових чинників ефективності державного управління [1, с. 155].

Новий державний менеджмент (New Public Management, NPM), що сформувався у 1980-х роках, запровадив у публічний сектор принципи бізнес-управління, серед яких ключовими були орієнтація на результат, ефективність, конкурентність, децентралізація та підвищення клієнтоорієнтованості послуг. Впровадження NPM дозволило підвищити продуктивність державних структур та прозорість процедур, проте згодом отримало критику за надмірний «економізм» і нехтування етичними та соціальними аспектами [2; 8].

Подальший розвиток публічного управління був пов'язаний із концепціями суспільної цінності (Public Value), що підкреслюють необхідність оцінки дій держави не лише через економічні результати, а й через легітимність, довіру та суспільну користь. Ця парадигма відходить від суто ринкового підходу NPM, акцентуючи увагу на створенні соціальної цінності та врахуванні інтересів громадян у процесі прийняття рішень [9, с. 121].

Сучасні підходи, представлені новим публічним врядуванням (New Public Governance) і неоменеджеризмом, розглядають державу як частину широких мереж політичних і суспільних акторів, де пріоритет надається горизонтальній координації, партнерству, співпраці та культурі консенсусу. Мережеве управління дозволяє залучати громадські організації, бізнес та міжнародні інституції до розробки і реалізації політик, що значно підвищує адаптивність державних систем до складних та динамічних умов [2; 8].

Принципи сучасного публічного управління включають: верховенство права та законність, підзвітність і прозорість, демократичність і партисипацію, справедливість і інклюзивність, орієнтацію на результат і ефективність, клієнтоорієнтованість та якість послуг, субсидіарність і децентралізацію, партнерство та мережеве врядування, інноваційність і цифрову трансформацію, етику та доброчесність, професіоналізм і компетентності, а також стійкість і управління ризиками [1; 2; 5; 9; 14; 16].

Верховенство права передбачає пріоритет законів і Конституції, рівність громадян перед законом і дотримання процедур, а підзвітність і прозорість — обов'язок державних органів надавати громадянам зрозумілу інформацію про

рішення, дії та результати [1; 5]. Демократичність і участь громадян у процесах управління забезпечують формування політик, що відповідають суспільним потребам, а справедливість та інклюзивність гарантують рівний доступ до послуг для всіх категорій населення, включаючи вразливі групи [9; 14].

Орієнтація на результат і ефективність передбачає перехід від оцінки процесів до оцінки кінцевих результатів та впливу політики, а клієнтоорієнтованість забезпечує зручність, доступність і стабільність публічних послуг [2; 14]. Субсидіарність і децентралізація сприяють прийняттю рішень на найближчому до громадян рівні, а партнерство і мережеве врядування дозволяють координувати дії держави, громадянського суспільства та бізнесу [2; 8; 16].

Інноваційність та цифровізація публічних послуг стимулюють використання відкритих даних, автоматизацію процесів, впровадження сервісної моделі та дизайн-мислення, а етика і доброчесність гарантують служіння суспільному інтересу, запобігання конфлікту інтересів і боротьбу з корупцією [5; 9]. Професіоналізм і компетентності державних службовців забезпечують якісне виконання управлінських функцій, а принципи стійкості та управління ризиками орієнтовані на забезпечення економічної, соціальної та екологічної стабільності політик та послуг [1; 2; 16].

Таким чином, сучасні інтерпретації принципів публічного управління відображають еволюцію управлінської думки від бюрократичного адміністративного підходу через менеджеріалізм до мережових і цифрових моделей, де центральним елементом є людина, її потреби, довіра і участь у процесах прийняття рішень. Ефективна реалізація цих принципів у практиці державного управління вимагає інтеграції норм, процедур, метрик і технологій, що забезпечують баланс між прозорістю і конфіденційністю, ефективністю і справедливістю, централізацією та децентралізацією [1; 5; 9; 2; 8; 14; 16].

Таблиця 1.2 – Принципи публічного управління

Група принципів	Підґрунтя принципів публічного управління	Сучасні (розширені) інтерпретації
Правові	Законність; дотримання прав і свобод людини	Антикорупційність; доступ до правосуддя; електронне врядування, прозорість
Організаційні	Раціональність; ієрархічність; підзвітність	Гнучкість; результативність; управління за цілями
Демократичні	Гласність; участь громадян; підзвітність влади	Партисипативність; партнерство «держава – бізнес – громада»; е-демократія
Соціально-економічні	Справедливість; соціальна орієнтація; ефективне використання ресурсів	Орієнтація на потреби громадян; сталий розвиток; інноваційність
Етичні	Служіння суспільству; відповідальність службовців	Професійна етика; доброчесність; відкритість рішень

Таблиця демонструє, як принципи публічного управління еволюціонували від класичних уявлень до сучасних інтерпретацій, що відображають зміни у суспільних очікуваннях, технологічних можливостях та підходах до управління. Вона структурована за групами принципів: правові, організаційні, демократичні, соціально-економічні та етичні.

Правові принципи у класичному розумінні передбачали верховенство права, законність та дотримання прав і свобод людини. Це означало, що державні органи повинні діяти виключно у межах закону та забезпечувати захист громадянських прав [1; 5]. Сучасні інтерпретації правових принципів включають антикорупційність, забезпечення доступу до правосуддя та електронне врядування, що виступає інструментом підвищення прозорості державних процесів і контролю за їх виконанням [2; 9].

Організаційні принципи класичного управління орієнтувалися на раціональність, ієрархічність та підзвітність органів влади, забезпечуючи чітку структуру управління та дисципліну у виконанні функцій [1; 5]. У сучасному публічному менеджменті акцент зміщено на гнучкість і адаптивність організацій, результативність їх діяльності та управління за цілями (performance management). Це дозволяє державним установам швидко реагувати на зміни

зовнішнього середовища, підвищувати ефективність та забезпечувати вимірювані результати [2; 8].

Демократичні принципи у класичному варіанті включали гласність, участь громадян у прийнятті рішень та підзвітність влади суспільству. Сучасні інтерпретації розширюють ці положення: передбачають партисипативність, тобто активне залучення громадськості, партнерство «держава – бізнес – громада», а також застосування електронної демократії, що забезпечує більш широке та оперативне обговорення політик і прийняття рішень [9; 14].

Соціально-економічні принципи класичного підходу були зосереджені на справедливості, соціальній орієнтації політики та ефективному використанні ресурсів, що гарантувало рівний доступ до державних благ і стабільне функціонування інститутів [1; 5]. У сучасній практиці наголос зміщено на орієнтацію на потреби громадян, забезпечення сталого розвитку, впровадження інновацій і цифровізацію процесів, що дозволяє державі відповідати на складні економічні та соціальні виклики [2; 8].

Етичні принципи традиційно акцентували служіння суспільству та відповідальність державних службовців за прийняті рішення. Сучасні інтерпретації включають професійну етику, доброчесність та прозорість у прийнятті рішень, що забезпечує довіру громадян до органів влади та підвищує легітимність політик [9; 16].

Таким чином, таблиця наочно відображає трансформацію підходів у публічному менеджменті: від класичної бюрократичної моделі, орієнтованої на процедури та ієрархію, до сучасних моделей, які враховують ефективність, прозорість, участь громадськості, інновації та цифровізацію, формуючи комплексну систему управління, що відповідає сучасним вимогам суспільства [1; 5; 9; 2; 8; 14; 16].

1.3 Ціннісні орієнтири публічного управління в контексті світових тенденцій

Сучасний публічний менеджмент формується під впливом глобалізаційних процесів, транснаціональної інтеграції та зростання ролі інститутів громадянського суспільства. В умовах динамічних змін у світовому політичному, економічному й соціальному середовищі він перестає бути лише системою адміністративного управління та перетворюється на механізм забезпечення ефективної взаємодії між державою та суспільством. Це зумовлює переосмислення ціннісних орієнтирів публічного управління, які тепер відображають не лише локальні особливості державного устрою, а й глобальні тренди демократизації, відкритості, прозорості та інноваційності [27, с. 122].

Якщо класичний державний менеджмент базувався на принципах законності, централізації та бюрократичної раціональності [33, с. 191], то сучасна концепція публічного управління акцентує на таких цінностях, як публічна підзвітність, етичність, інноваційність, інклюзивність і орієнтація на громадянина. Це відображає зміщення акценту від жорстких адміністративних процедур до сервісної моделі управління, де громадянин виступає не об'єктом, а партнером у прийнятті рішень.

Одним із фундаментальних ціннісних орієнтирів сучасного публічного управління є верховенство права. Воно гарантує, що діяльність державних органів базується на чітких правових нормах, а права й свободи громадян залишаються у центрі управлінської політики. Саме правова визначеність і стабільність є критеріями легітимності публічного управління. Як зазначає В. Бакуменко, «публічне управління без верховенства права втрачає свою суспільну легітимність та перетворюється на інструмент адміністративного примусу» [25, с. 132].

Другим ключовим орієнтиром є прозорість і відкритість. У світовому контексті прозорість розглядається як необхідна умова запобігання корупції та підвищення довіри громадян до влади [28, с. 156]. Розвиток електронного

врядування, запровадження відкритих державних даних та цифрових сервісів дає змогу громадянам брати участь у прийнятті управлінських рішень, контролювати діяльність органів влади та отримувати якісні публічні послуги у зручний спосіб. Яскравим прикладом є досвід Естонії, яка створила ефективну систему e-Government, що забезпечує практично повну цифровізацію відносин між державою та громадянином.

Важливою світовою тенденцією є посилення ролі антикорупційних стандартів та формування культури доброчесності в управлінні [34, с. 333]. Корупція знижує ефективність державного управління, підриває економічний розвиток та довіру громадян до влади. Тому країни впроваджують цілісні антикорупційні стратегії, спрямовані на прозорість державних закупівель, електронний контроль фінансових потоків та незалежність антикорупційних інституцій. В Україні ціннісна орієнтація на доброчесність знайшла відображення у створенні таких органів, як Національне антикорупційне бюро (НАБУ) та Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК).

У глобальному вимірі особливого значення набувають інклюзивність та рівність, що відповідають Цілям сталого розвитку ООН [26, с. 111]. Це означає забезпечення рівного доступу до публічних послуг для всіх соціальних груп, включаючи вразливі категорії населення. Такий підхід сприяє підвищенню рівня соціальної справедливості та формуванню суспільної солідарності. Держави дедалі більше орієнтуються на практику «inclusive governance», що передбачає залучення громадян до процесів прийняття рішень незалежно від їхнього соціального чи економічного статусу.

Важливим ціннісним орієнтиром публічного управління є результативність і ефективність управління. Цей підхід, який отримав назву «новий публічний менеджмент», передбачає впровадження інструментів стратегічного планування, оцінювання державних політик і системи показників ефективності [29, с. 220]. Замість орієнтації лише на процес управління сучасні моделі ставлять на перший план досягнення конкретних результатів, які можна

виміряти та оцінити. Це зближує публічний сектор з принципами корпоративного управління.

Не менш важливим є орієнтир на інноваційність. Використання цифрових технологій, штучного інтелекту, big data та блокчейн-технологій у сфері публічного управління сприяє підвищенню ефективності та прозорості роботи державних інституцій. Як зазначає О. Куйбіда, цифрова трансформація управління дозволяє не лише оптимізувати адміністративні процедури, але й «створити нову якість відносин між державою та громадянами» [27, с. 131].

У контексті світових тенденцій ціннісні орієнтири публічного управління зазнали суттєвої трансформації. Від бюрократичних практик минулого вони перейшли до моделі «good governance», яка базується на верховенстві права, прозорості, антикорупційності, інклюзивності, ефективності та інноваційності. У сучасних умовах успішність державного управління дедалі більше визначається не лише його інституційною структурою, а й відповідністю глобальним ціннісним орієнтирам, що забезпечують довіру суспільства та сталий розвиток держави.

Цілі публічного управління виступають ключовим орієнтиром для системи державного управління, оскільки саме вони визначають пріоритети діяльності органів влади, формують напрямки політики та забезпечують стратегічну узгодженість між державними інституціями і суспільством. У сучасних умовах зростання глобалізаційних процесів, демократизації суспільного життя та підвищення вимог громадян до ефективності держави, цілі публічного управління набувають особливого значення як системоутворюючий елемент управлінської діяльності [1, с. 144].

Передусім, цілі публічного управління пов'язані з забезпеченням суспільного добробуту та підвищенням якості життя населення. Це означає не лише створення умов для економічного зростання, а й справедливий розподіл благ, розвиток соціальної сфери, доступність освітніх і медичних послуг, а також формування безпечного середовища для громадян [2, с. 54]. Дослідження О. В. Петроє [3, с. 67] підкреслюють, що у XXI столітті державне управління

повинно орієнтуватися на людину, її потреби та права, що узгоджується з концепцією «good governance» та принципами сталого розвитку.

Другим важливим напрямом є зміцнення демократичних інститутів і верховенства права, що включає підзвітність влади, прозорість прийняття рішень, а також розвиток механізмів громадської участі. Публічний менеджмент у цьому контексті має на меті налагодження ефективної взаємодії між державою, громадянським суспільством і бізнесом, що забезпечує не лише легітимність влади, але й підвищує довіру громадян до інституцій [4, с. 59].

Третій стратегічний блок цілей стосується підвищення ефективності державного управління. Це включає модернізацію адміністративних процесів, цифровізацію послуг, запровадження інноваційних технологій та оптимізацію використання державних ресурсів. Важливим завданням виступає орієнтація на результативність, тобто досягнення конкретних суспільно значущих результатів при мінімальних витратах [5, с. 141]. У цьому аспекті публічний менеджмент поступово відходить від традиційної бюрократичної моделі й наближається до управління за принципами корпоративного управління.

Особливої уваги заслуговує ціль, пов'язана з реалізацією принципів сталого розвитку, що передбачає баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами розвитку держави. Згідно з рекомендаціями ООН та ЄС, сучасні держави повинні інтегрувати у свою політику завдання збереження довкілля, розвитку «зеленої економіки» та досягнення кліматичної нейтральності [6, с. 16]. Це відображає світові тенденції, відповідно до яких публічний менеджмент має забезпечувати довгострокову перспективу розвитку суспільства, а не лише вирішення поточних проблем.

Окрім цього, цілі публічного управління охоплюють зміцнення національної безпеки та політичної стабільності, що є особливо актуальним для країн із трансформаційною економікою, зокрема України. У таких умовах важливим завданням стає підвищення стійкості державних інститутів до внутрішніх і зовнішніх викликів, зокрема інформаційних та кіберзагроз [7, с. 45].

Таким чином, цілі публічного управління виступають стратегічною основою державного управління, оскільки забезпечують узгодженість між інтересами держави та суспільства, визначають напрямки розвитку країни та формують підґрунтя для ефективної реалізації управлінських рішень. Вони поєднують у собі як короткострокові завдання, спрямовані на вирішення нагальних соціально-економічних проблем, так і довгострокові стратегічні орієнтири, пов'язані з розвитком демократії, сталого розвитку та глобальної інтеграції.

У процесі аналізу еволюції концепцій і підходів до публічного управління та управління встановлено, що розвиток цієї сфери відбувався у кілька етапів: від класичної моделі бюрократії до сучасних інноваційних концепцій публічного врядування. Класичні теорії акцентували на жорсткій ієрархії, регламентованості та правових процедурах, тоді як сучасні підходи орієнтовані на демократизацію, відкритість, ефективність, орієнтацію на громадянина та партнерство з різними стейкхолдерами. Це дає підстави стверджувати, що публічний менеджмент трансформувався у динамічну систему, яка відображає глобальні соціально-економічні та політичні зміни.

Вивчення принципів публічного управління дозволяє зробити висновок, що вони становлять фундамент для побудови ефективної системи управління. Класичні принципи – верховенство права, законність, дотримання прав і свобод людини – залишаються ключовими орієнтирами. Водночас у сучасних умовах вони доповнюються принципами прозорості, підзвітності, антикорупційності, цифровізації та інноваційності. Поєднання традиційних і новітніх принципів формує методологічну базу, яка здатна забезпечити ефективність публічного управління та підвищити довіру суспільства до державних інститутів.

Аналіз ціннісних орієнтирів публічного управління в контексті світових тенденцій показав, що ключовими детермінантами розвитку є людиноцентризм, орієнтація на забезпечення прав і свобод громадян, соціальна справедливість, сталий розвиток, інклюзивність, екологічна відповідальність та етичність управлінських рішень.

Дослідження цілей публічного управління засвідчило, що вони мають стратегічний характер і спрямовані на досягнення довгострокового суспільного блага. Серед ключових цілей виокремлюються: підвищення якості державних послуг, забезпечення прозорості й підзвітності влади, розвиток механізмів громадської участі, зміцнення інституційної спроможності, стимулювання сталого економічного та соціального розвитку, а також інтеграція до глобальних управлінських стандартів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ ПРИНЦИПІВ, ЦІННОСТЕЙ І ЦІЛЕЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

2.1 Нормативно-правова база публічного управління: національний та міжнародний виміри

На сучасному етапі розвитку української науки та практики все ще не врегульоване питання щодо уніфікації підходів до тлумачення таких категорій, як «публічне управління», «система публічного управління», «суб'єкти та об'єкти публічного управління». Відсутність єдиного нормативного визначення створює перешкоди для якісного реформування та подальшого вдосконалення управлінської системи.

У законодавстві закріпленим є лише поняття «державне управління», яке розглядається як організуючий вплив держави на різні сфери суспільного життя через надані виконавчій владі повноваження [1, с. 131]. Водночас у деяких нормативно-правових актах трапляється термін «публічна влада», що за змістом ближчий до сутності публічного управління.

У науковому середовищі також відсутня єдність поглядів на визначення категорії «публічне управління». Зазвичай її ототожнюють із державним управлінням, хоча ці поняття не є тотожними: перше є ширшим і включає значно більший перелік суб'єктів [2, с. 114]. Таке змішування понять пояснюється саме тим, що на рівні законодавства немає усталених дефініцій.

Основою для становлення та функціонування публічного управління в Україні є Конституція України (КУ), яка закріплює фундаментальні принципи державного устрою. Згідно з нею, єдиним джерелом влади виступає народ (ст. 5 КУ) [3, с. 27]. Принцип народовладдя передбачає, що:

- верховна влада належить виключно народу;
- публічна влада функціонує в його інтересах;

- саме народ має вирішальне право ухвалювати рішення з ключових питань політичного та суспільного життя, а також контролювати діяльність органів влади [4, с. 464].

Конституція України визначає демократичні механізми реалізації публічного управління та децентралізації влади як безпосередньо народом, так і через органи державної влади та місцевого самоврядування. Формами народного волевиявлення є вибори, референдуми та інші інструменти прямої демократії (ст. 5, 69 КУ) [3].

Виконавча влада в областях та районах здійснюється місцевими державними адміністраціями (ст. 118, 119 КУ). Одночасно Конституція гарантує право територіальних громад на самоврядування, що передбачає вирішення питань місцевого значення в межах законів України (ст. 7, 140) [3, с. 56].

Саме місцевий рівень нині є ключовим у процесі впровадження публічного управління, оскільки тут відбувається перехід від традиційної державної системи до нової моделі, що орієнтується на європейський досвід. Події 2013–2014 років стали поштовхом до створення правової основи для децентралізації та розвитку системи публічного управління. Важливими кроками стали ухвалення Концепції реформування місцевого самоврядування [5, с. 12], Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [6, с. 34], а також зміни до Бюджетного [7, с. 121] і Податкового кодексів [8, с. 116], що започаткували фінансову децентралізацію.

Концепція [5, с. 87] визначила напрями та методи побудови ефективного місцевого самоврядування, головними завданнями якого є забезпечення громадян якісними публічними послугами, створення умов для прямого народовладдя та узгодження інтересів держави з потребами територіальних громад.

Реформа фінансів, що стартувала у 2015 році, суттєво збільшила доходи місцевих бюджетів: з 68,6 млрд грн у 2014 р. до 230,5 млрд грн у 2018 р. [9, с. 121]. Вперше доходи місцевих бюджетів досягли 50% від державного.

Зростання доходів відзначалося й у розрахунку на одного мешканця в об'єднаних громадах [10, с. 721].

Суттєвим кроком стало ухвалення Державної стратегії регіонального розвитку до 2020 року (2014 р.), яка передбачала реформування адміністративно-територіального устрою на основі європейських стандартів [11, с. 114]. Додатково, у коаліційній угоді «Європейська Україна» (2014 р.) було виділено окремий розділ «Децентралізація та реформа публічної адміністрації» [12, с. 56], що закріпив принципи підвищення якості публічних послуг і розширення прав місцевих громад.

Згідно з принципом поділу влади, законодавчу діяльність здійснює парламент, судову – судові органи, а публічне управління належить до компетенції виконавчої гілки [14, с. 78]. Водночас законодавча та судова влади можуть впливати на нього через ухвалення законів та рішень судів.

Нині важливим є нормативне розмежування сфер політичної та публічної управлінської діяльності. Законодавство визначає, що низка вищих посад у Кабінеті Міністрів не належить ані до державної служби, ані до політичних [15; 16]. Це створює необхідність розробки спеціальних правових механізмів відповідальності для таких суб'єктів.

Водночас у сфері децентралізації залишаються проблеми фінансового та кадрового характеру. Часто працівники місцевого самоврядування не мають достатньої підготовки, що призводить до неефективного використання ресурсів громад і труднощів з освоєнням державних субвенцій. Невирішеним є й питання чіткого розмежування повноважень між радами різних рівнів та державними адміністраціями [10, с. 12].

Отже, вдосконалення правової бази публічного управління має відбуватися поступово та з урахуванням українських реалій. Як зазначає Б. Калиновський, умови становлення місцевої публічної влади в Україні відрізняються від європейських [17, с. 45].

Національна система публічного управління потребує подальшого розвитку. Попри проведені реформи, ключовою проблемою залишається

відсутність єдиного понятійного апарату та адекватного правового забезпечення децентралізації. Органи виконавчої влади повинні відігравати провідну роль у здійсненні публічного управління, тоді як законодавча і судова гілки мають здійснювати вплив через правові механізми. Таким чином, правова складова системи управління має формуватися у взаємодії органів влади різного рівня, що дозволить забезпечити баланс між повноваженнями і відповідальністю суб'єктів публічного управління.

Нормативно-правова база публічного управління охоплює сукупність національних і міжнародних документів, які визначають правові засади організації, функціонування та розвитку системи публічного управління. Вона виступає основою для формування прозорих процедур, розподілу повноважень, гарантування прав і свобод людини та забезпечення ефективності діяльності державних інституцій.

У національному вимірі ключовим документом є Конституція України, що закріплює принципи народовладдя, верховенства права, поділу влади, відкритості та відповідальності органів влади перед суспільством [31, с. 41]. Значну роль відіграють також закони України «Про центральні органи виконавчої влади» (2011 р.), «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997 р.), «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001 р.), «Про адміністративні послуги» (2012 р.) та «Про запобігання корупції» (2014 р.) [32, с. 245]. Вони визначають механізми реалізації публічної влади, професійну діяльність управлінців, прозорість процедур прийняття рішень і запобігання корупційним ризикам.

Важливу роль у сучасних реформах публічного управління відіграє законодавство щодо діджиталізації державних послуг, зокрема Закон України «Про електронні довірчі послуги» (2017 р.), «Про електронні комунікації» (2020 р.), а також впровадження концепції «Держава у смартфоні», що забезпечує нові стандарти прозорості та доступності [33, с. 142].

У міжнародному вимірі правове підґрунтя публічного управління формують акти ООН, Ради Європи, Європейського Союзу та інші міжнародні

договори, учасником яких є Україна. Серед них ключовими є Загальна декларація прав людини (1948 р.), Європейська хартія місцевого самоврядування (1985 р.), Конвенція ООН проти корупції (2003 р.) [24, с. 123]. Вони визначають загальносвітові стандарти демократії, прав людини, підзвітності влади та боротьби з корупцією.

Крім того, процеси європейської інтеграції України зумовлюють необхідність адаптації національного законодавства до норм *acquis communautaire* ЄС, що охоплюють питання належного врядування, децентралізації, відкритості та участі громадян у прийнятті управлінських рішень [35, с. 45].

Нормативно-правова база публічного управління у сучасних умовах виступає ключовим чинником забезпечення ефективності системи державного управління, оскільки саме вона визначає правила, стандарти та механізми організації управлінських процесів як на національному, так і на міжнародному рівнях.

У національному вимірі основу нормативно-правової бази складає Конституція України, яка закріплює принципи народовладдя, верховенства права, дотримання прав і свобод людини як фундаментальні орієнтири діяльності публічної влади. Важливу роль відіграють також закони України «Про Кабінет Міністрів України», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про центральні органи виконавчої влади», «Про державну службу», «Про адміністративні послуги» тощо. Ці документи формують інституційні та процедурні засади функціонування органів влади, визначають механізми взаємодії держави з громадянами та інститутами громадянського суспільства. Окреме значення мають антикорупційні закони, законодавство у сфері електронного врядування та відкритих даних, що забезпечують прозорість, підзвітність та інноваційність публічного управління.

Правова складова механізму публічного управління в Україні проявляється через процес нормотворення, який залежить від імплементації європейських стандартів управління у національне законодавство. Для

підтвердження робочої гіпотези в даному розділі було проаналізовано еволюцію законодавчої бази публічного управління в Україні та ефекти, що виникають унаслідок адаптації європейських норм у публічній сфері.

В умовах євроінтеграції досвід країн ЄС стає надзвичайно цінним для вдосконалення управління суспільними процесами в Україні. Особливо це стосується наукових досліджень публічного управління як моделі, яку можна адаптувати до українських реалій для посилення демократичних принципів врядування [31, с. 24].

Рада Європи розробила 12 принципів доброго демократичного врядування, рекомендованих до впровадження Комітетом міністрів, що формують сучасну концепцію управління. Ці принципи враховують сучасні виклики, обмеженість ресурсів, зростання потреб громадян і дозволяють ефективно реалізовувати місцеві політики у спосіб, прийнятний для всіх зацікавлених сторін. Складові принципів доброго врядування одночасно виступають як еталони та індикатори їх реалізації, визначаючи набори цілей і інструментів для забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування на засадах демократії, верховенства права та прав людини [4, с. 14].

Європейська практика показує, що стандарти можуть бути обов'язковими або рекомендаційними. Обов'язкові стандарти закріплюються у правових нормах, що зобов'язують до певної поведінки, і мають установчий характер. Рекомендаційні стандарти, що виникли у XX столітті під впливом міжнародного права, не мають примусової сили та враховують різні можливості держав [23, с. 256].

Основним джерелом стандартів ЄС є Установчі договори. Наприклад, Договір про функціонування ЄС визначає стандарти в ключових сферах суспільних відносин: права людини, економіка, транспорт, соціальна політика тощо. Лісабонський договір (2009 р.) впровадив поняття «спільних цінностей» ЄС, серед яких повага до гідності людини, свободи, демократії, рівності, верховенства права та прав меншин [24, с. 48].

Європейський правовий стандарт охоплює загальні принципи права ЄС і «спільні цінності», що стосуються прав людини, охорони довкілля, економічних питань. Прикладом їх закріплення є Конвенція про захист прав людини та основоположних свобод 1950 р., зміст якої визначається Європейським судом з прав людини [27, с. 46].

Управлінська діяльність державних і місцевих органів здійснюється у конкретних формах, що відповідають специфіці завдань і функцій. Основні форми діяльності органів державного управління – правова та організаційна. У межах правової форми відбувається прийняття нормативних та індивідуальних актів із юридичними наслідками [16, с. 236].

Види нормативних актів у правовій формі включають: дії або бездіяльність із юридичними наслідками, нормативні, індивідуальні та змішані акти. Удосконалення організації публічного управління в Україні здійснювалося на основі таких нормативно-правових актів, як Концепція адаптації інституту державної служби до стандартів ЄС (2004 р.) та Закон України «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства ЄС» (2004 р.) [45, с. 54].

Система нормативно-правових актів публічного управління в Україні має кілька рівнів:

1. Конституція України – основний нормативний акт, що визначає загальні засади публічного управління [18, с. 74].
2. Закони України – регулюють організацію роботи органів публічної влади, включаючи виборче законодавство, статус органів влади та посадових осіб, а також окремі аспекти їх діяльності [5, 28, 29, 31, 37].
3. Підзаконні акти – укази Президента, постанови КМУ, акти центральних органів виконавчої влади та місцевих органів публічної влади, які регламентують діяльність на внутрішньовідомчому та міжвідомчому рівнях [20, 21].

У сфері управління публічними фінансами нормативна база охоплює: акти Кабінету Міністрів, нормативні акти міністерств і центральних органів

виконавчої влади, нормативні акти місцевих державних адміністрацій, органів публічного управління, місцевого самоврядування та локальні акти [16, с. 29].

Інтеграція України у світовий електронний простір та розвиток цифрового урядування потребує відповідного нормативного забезпечення. Ключовими актами стали: Закон України «Про інформацію» (1992 р.), Закони про захист інформації (1994, 1998 рр.), Закон «Про Національну програму інформатизації» (2022 р.), «Про електронні документи та документообіг» (2003 р.), «Про електронний цифровий підпис» (2003 р.), «Про електронні довірчі послуги» (2017 р.) та інші [40, 41].

Законодавчі ініціативи у сфері електронного урядування включають також: «Про електронну комерцію» (2015 р.), «Про публічні закупівлі» (2015 р.), «Про основні засади кібербезпеки» (2017 р.), «Про електронні комунікації» (2020 р.), «Про публічні електронні реєстри» (2021 р.), «Про стимулювання розвитку цифрової економіки» (2021 р.) [3, с. 46].

Однак ефективність публічного управління у воєнний час обмежена низкою факторів: незавершена адміністративно-територіальна реформа, нечітка регламентація повноважень органів влади, військових адміністрацій та громадських організацій, а також корупційні ризики [2, с. 28].

У цих умовах основними функціями публічного управління залишаються: забезпечення обороноздатності держави, дотримання прав і свобод громадян, координація діяльності органів влади, контроль і нагляд за станом суспільного життя. Військово-цивільні адміністрації, створені у 2015 р., виконують завдання щодо нормалізації життєдіяльності населення у районах відсічі збройної агресії та забезпечення правопорядку [29, с. 63].

З початком повномасштабного вторгнення РФ на території України було створено обласні військові адміністрації, які з 2022 року стали ключовою ланкою публічного управління в умовах широкомасштабної збройної агресії. На період воєнного стану вони перебрали на себе розширений обсяг повноважень, що традиційно належав органам місцевого самоврядування та виконавчої влади. До їхніх завдань увійшли організація оборонних заходів, забезпечення

громадської безпеки, координація роботи силових структур, управління критичною інфраструктурою, розподіл гуманітарної допомоги, евакуація населення, підтримка системи охорони здоров'я, а також оперативне ухвалення управлінських рішень у сферах транспорту, логістики, соціального захисту та комунального забезпечення.

У 2022 році діяльність ОВА була переважно спрямована на стабілізацію ситуації: запровадження режимних обмежень, формування оборонних рубежів, реагування на масові переміщення населення та відновлення функціонування критично важливих об'єктів. Значна частина їх роботи мала кризовий, реактивний характер, що вимагало постійного перегляду управлінських рішень і адаптації до швидкозмінної безпекової ситуації.

Станом на сьогодні функції обласних військових адміністрацій поступово зміщуються в бік комплексного управління територіями, відновлення їх спроможності та розвитку. На перший план виходить планування відбудови інфраструктури, аудит пошкоджень, координація програм підтримки населення, взаємодія з міжнародними партнерами, підвищення стійкості громад до воєнних та енергетичних загроз. Крім того, ОВА беруть участь у забезпеченні прозорості бюджетних процесів, впровадженні електронних сервісів, розвитку цифрової взаємодії між громадянами та владою.

Таким чином, у 2022 році обласні військові адміністрації діяли насамперед як органи кризового реагування, тоді як у сучасних умовах вони виконують функції стабілізації, відновлення та стратегічного розвитку регіонів. Їхня роль у системі публічного управління стала визначальною для забезпечення безперервності державної влади, захисту населення та збереження керованості територій у період воєнного стану.

Міжнародний вимір нормативно-правового забезпечення публічного управління ґрунтується на низці актів і документів, які закріплюють універсальні стандарти належного врядування. Зокрема, важливим є Європейський адміністративний простір, що визначає принципи верховенства права, відкритості, ефективності та відповідальності органів влади. Вагомий

вплив мають документи Організації Об'єднаних Націй (Цілі сталого розвитку – Agenda 2030), Ради Європи, Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), що встановлюють критерії прозорості, участі громадян, недискримінації та інклюзивності в управлінні.

Таким чином, нормативно-правова база публічного управління інтегрує національні та міжнародні підходи, створюючи комплексну систему регулювання, яка дозволяє поєднувати універсальні принципи належного врядування з особливостями українського державотворчого процесу. Це забезпечує можливість гармонізації внутрішніх реформ із глобальними тенденціями та сприяє підвищенню ефективності, прозорості й демократичності системи публічного управління.

2.2 Оцінка стану впровадження принципів і цінностей публічного управління в діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування

У межах дослідження було здійснено комплексний аналіз стану впровадження принципів і цінностей публічного управління на основі внутрішнього опитування, проведеного Науково-дослідним центром економіко-правових рішень у сфері застосування технологій розподіленого реєстру. Опитування відбулося у квітні 2024 року і було спрямоване на виявлення реального розуміння та застосування принципів законності, прозорості, підзвітності, ефективності, етичності та орієнтації на потреби громадян у практичній діяльності фахівців, які працюють у сфері досліджень публічного управління.

У дослідженні взяли участь 32 працівники Центру, серед яких наукові співробітники, аналітики, юристи, експерти з цифрових технологій та фахівці, залучені до розроблення управлінських рішень і проєктів у сфері публічного управління. Респондентам пропонувалося оцінити ступінь інтеграції управлінських принципів у державну політику, а також визначити основні

проблеми та організаційні бар'єри, які перешкоджають їх належному впровадженню. Паралельно проводився аналіз чинної нормативно-правової бази, внутрішніх процедур, а також оцінка того, як зазначені принципи проявляються у практиці надання публічних послуг, стратегічного планування та комунікації органів влади з громадянами.

Отримана вибірка є вузькопрофесійною, оскільки охоплює саме фахівців Центру, які безпосередньо працюють із питаннями публічного управління та цифрових технологій. Тому вибірку не можна вважати статистично репрезентативною для всієї системи державного управління України, однак вона є репрезентативною у межах експертного середовища, оскільки відображає думку професіоналів, що мають глибоку обізнаність у нормативній базі, управлінських процесах та механізмах їх цифровізації.

Таким чином, дослідження дозволило комплексно оцінити стан застосування ключових управлінських принципів із позиції експертів Центру та визначити напрями, що потребують удосконалення на нормативному, організаційному та практичному рівнях.

Аналіз базувався на опитуванні працівників органів влади, вивченні нормативно-правової бази, а також оцінці практичної реалізації принципів управління у процесах надання публічних послуг, стратегічного планування та комунікації з громадянами.

1. Правові принципи та цінності. Дослідження показало, що на рівні державних органів центральної влади спостерігається високий рівень дотримання принципів верховенства права та законності. Працівники зазначають, що нормативна база достатньо повна і дозволяє забезпечувати права та свободи громадян. Водночас у місцевих органах самоврядування частково відзначено проблеми з практичним застосуванням антикорупційних механізмів та забезпеченням доступу до електронних сервісів, що свідчить про нерівномірність реалізації сучасних підходів.

2. Принципи ефективності та результативності. За даними опитування та аналізу звітів, органи влади демонструють поступове впровадження систем

стратегічного планування та оцінки ефективності. Центральні органи більш активно застосовують КРІ та стандарти якості, тоді як на рівні місцевих рад спостерігаються значні розриви між плановими показниками та фактичними результатами діяльності, що зумовлено обмеженими ресурсами та недостатньо розвинутими інструментами моніторингу.

3. Принципи відкритості та участі громадськості. Наше дослідження виявило, що рівень відкритості органів державної влади поступово зростає: використовуються онлайн-платформи для консультацій, публікуються плани діяльності та бюджети. Водночас участь громадськості у процесах прийняття рішень поки що є фрагментарною, що потребує систематичного впровадження механізмів активного залучення громадян.

4. Принципи професіоналізму та етики. Оцінка стану професійного розвитку показала, що більшість працівників органів влади проходять регулярні курси підвищення кваліфікації, проте існують прогалини у впровадженні систем етичного контролю та запобігання конфліктам інтересів. Найбільш ефективними заходами на цьому рівні є внутрішні тренінги та дисциплінарні практики, проте їх вплив на загальний рівень дотримання етичних норм обмежений.

Таблиця 2.2 – Оцінка стану впровадження принципів і цінностей публічного управління за результатами дослідження

№ з/п	Група принципів	Органи державної влади	Органи місцевого самоврядування
1	Правові	Високий рівень дотримання законності	Часткове впровадження е-сервісів; проблеми з анти-корупційністю
2	Ефективності та результативності	Активне використання КРІ; моніторинг ефективності	Часткове планування; обмежений моніторинг
3	Відкритості та участі громадськості	Впровадження онлайн-звітності та платформ	Низька активність громад; фрагментарна участь
4	Професіоналізму та етики	Регулярне підвищення кваліфікації; етичні кодекси	Нерегулярні тренінги; слабкий контроль етики

З точки зору нашого дослідження, впровадження принципів і цінностей публічного управління в діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування характеризується поступовістю та нерівномірністю. Центральні органи демонструють більш високий рівень інтеграції сучасних принципів, тоді як на місцевому рівні спостерігаються проблеми з ресурсним забезпеченням, ефективністю моніторингу та залученням громадськості.

Подальші заходи мають включати для всіх:

- вдосконалення систем стратегічного планування та оцінки результативності;
- розширення доступу до електронних сервісів та відкритих даних;
- підвищення кваліфікації кадрів у сфері етики та професіоналізму;
- активізацію механізмів залучення громадян до процесів управління.

2.3 Виклики та проблеми реалізації ціннісно-цільових орієнтирів публічного управління в Україні

Реалізація ціннісно-цільових орієнтирів публічного управління в Україні стикається з низкою комплексних викликів, які охоплюють правову, організаційну, кадрову, фінансову, технологічну та соціально-культурну сфери діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Однією з ключових проблем є недосконалість законодавчої та нормативної бази, що регламентує функціонування публічного сектору. Незавершеність та фрагментарність правових актів призводить до невизначеності у застосуванні принципів публічного управління, таких як законність, прозорість, підзвітність та ефективність управління. Відсутність чітких процедур взаємодії між центральними органами влади та органами місцевого самоврядування ускладнює координацію дій та реалізацію стратегічних цілей на національному та регіональному рівнях. Додатковим чинником є недостатньо ефективна реалізація антикорупційних механізмів, що обмежує здатність державних органів діяти прозоро та відповідально перед громадянами.

Не менш значущими є організаційні та кадрові виклики. Відзначається нерівномірний рівень професіоналізму працівників державного апарату та органів місцевого самоврядування, що проявляється як на центральному, так і на регіональному рівнях. Відсутність системного підвищення кваліфікації та тренінгів у сфері публічного управління обмежує здатність працівників ефективно впроваджувати сучасні управлінські практики та ціннісно-орієнтовані підходи. Брак чітко визначених критеріїв оцінки ефективності діяльності, ключових показників результативності (KPI) та інструментів моніторингу ускладнює оцінку досягнення стратегічних цілей на місцевому рівні. Поряд з цим, відзначається низький рівень етичної культури серед державних службовців, що проявляється у порушеннях етичних норм, недостатньому дотриманні принципів підзвітності та відповідальності.

Фінансово-ресурсні обмеження також істотно впливають на реалізацію ціннісно-цільових орієнтирів публічного управління. Бюджетне фінансування органів місцевого самоврядування часто недостатнє для впровадження інноваційних програм, цифровізації послуг та модернізації адміністративних процесів. Відсутність стабільного та передбачуваного фінансування обмежує автономію органів влади у прийнятті управлінських рішень і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Значна частина ресурсів спрямовується на підтримку базових функцій, що залишає мало можливостей для стратегічних інвестицій у розвиток інфраструктури, людського капіталу та інноваційних управлінських практик.

Технологічні та інноваційні виклики є ще одним важливим аспектом. Повільне впровадження цифрових технологій, недостатній розвиток електронного урядування та обмежене використання аналітичних даних для прийняття рішень суттєво зменшують ефективність управлінських процесів. Місцеві органи влади часто не володіють сучасними інструментами стратегічного планування та оцінки ефективності, що перешкоджає реалізації довгострокових ціннісно-цільових орієнтирів. Відсутність інтегрованих

інформаційних систем та слабе використання цифрових сервісів обмежує прозорість діяльності та доступ громадян до якісних адміністративних послуг.

Соціальні та культурні фактори формують ще одну групу проблем. Низький рівень залучення громадськості до управлінських процесів та прийняття рішень зменшує ефективність демократичних механізмів контролю та участі. Історично сформована недовіра населення до органів влади через поширені випадки корупції та неефективності публічної служби створює додаткові перешкоди у впровадженні ціннісно-орієнтованого управління. Крім того, недостатнє поширення культури участі та відповідальності серед працівників державного апарату перешкоджає формуванню прозорості та підзвітної системи управління.

Таким чином, виклики та проблеми реалізації ціннісно-цільових орієнтирів публічного управління в Україні носять комплексний характер і включають правові, організаційні, кадрові, фінансові, технологічні та соціально-культурні аспекти. Подолання цих проблем вимагає системного підходу, що поєднує модернізацію законодавчої бази, підвищення професіоналізму та етичної культури працівників, забезпечення фінансової та технологічної підтримки, а також активне залучення громадськості до процесів прийняття рішень. Успішна реалізація ціннісно-цільових орієнтирів є ключовим фактором формування ефективного, прозорого та відповідального публічного управління, здатного забезпечити сталий розвиток держави та підвищення довіри громадян до органів влади.

Таблиця 2.3 – Виклики та проблеми реалізації ціннісно-цільових орієнтирів публічного управління в Україні

№ з/п	Категорія проблем	Ключові виклики	Наслідки	Шляхи подолання
1	Правові	Недосконалість законодавства; неузгодженість нормативної бази	Порушення принципів законності та прозорості	Оновлення законодавства; уніфікація процедур
2	Організаційно-кадрові	Низький професіоналізм; відсутність системи підвищення кваліфікації	Зниження ефективності управлінських рішень	Регулярне навчання; створення системи мотивації та етичних стандартів
3	Фінансові	Обмежене фінансування; недостатня автономія органів влади	Гальмування реформ і цифровізації	Забезпечення стабільного фінансування; залучення грантів
4	Технологічні	Повільна цифровізація; відсутність інтегрованих систем	Низька ефективність і прозорість управління	Розвиток електронного урядування; впровадження аналітичних платформ
5	Соціально-культурні	Низька довіра та пасивність громадян	Обмежена підзвітність державних установ і громадський контроль	Посилення громадської активності

З огляду на представлену таблицю, можна зробити наступне узагальнення стану реалізації ціннісно-цільових орієнтирів публічного управління в Україні.

Реалізація принципів і цінностей публічного управління в Україні стикається з комплексом взаємопов'язаних викликів, які мають правовий, організаційний, фінансовий, технологічний та соціально-культурний характер. Недосконалість законодавства та фрагментарність нормативних актів ускладнюють дотримання принципів законності, прозорості та підзвітності, створюючи ризики порушення прав громадян. Організаційні проблеми, зокрема низький рівень професіоналізму та недостатнє впровадження систем

підвищення кваліфікації, негативно впливають на ефективність управлінських рішень та реалізацію цінностей публічного управління.

Фінансові обмеження перешкоджають модернізації управлінських процесів, впровадженню інноваційних проектів та цифровізації, що знижує швидкість трансформації державного управління. Технологічні бар'єри, такі як відсутність інтегрованих електронних платформ і слабе використання аналітики, обмежують прозорість та доступ громадян до публічних послуг. Соціально-культурні чинники, включаючи низький рівень довіри населення та слабку культуру участі, зменшують ефективність демократичних механізмів контролю та підзвітності органів влади.

Для подолання цих проблем необхідне комплексне поєднання заходів: модернізація законодавчої бази, підвищення професійного рівня кадрів, стабільне фінансування, впровадження цифрових та аналітичних інструментів, а також розвиток культури громадської участі та відкритості управлінських процесів. Тільки системне вирішення цих викликів забезпечить повноцінну реалізацію ціннісно-цільових орієнтирів публічного управління та підвищить ефективність діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.

У рамках нашого дослідження було проведено аналіз діяльності Науково-дослідного центру економіко-правових рішень у сфері застосування технологій розподіленого реєстру (НДЦ блокчейн-рішень). Дослідження охоплювало оцінку напрямів роботи Центру, його організаційної структури, науково-експертного потенціалу, а також практичного внеску у розвиток цифрової економіки та правового регулювання технологій розподіленого реєстру в Україні.

Особливу увагу було приділено аналізу реалізованих програм і проєктів, спрямованих на впровадження блокчейн-технологій у різні сфери суспільного життя, зокрема у публічне управління, фінансовий сектор, освіту та правову сферу. Оцінювалися підходи Центру до формування нормативно-правової бази, міжнародного співробітництва, організації наукових конференцій, а також популяризації інноваційних технологій серед громадськості.

Результати аналізу засвідчили, що діяльність НДЦ блокчейн-рішень має системний і міждисциплінарний характер, поєднуючи наукові дослідження з практичними ініціативами, спрямованими на створення сучасного цифрового середовища та підвищення рівня технологічної грамотності в Україні.

Науково-дослідний центр економіко-правових рішень у сфері застосування технологій розподіленого реєстру (далі – Центр) поєднує науково-аналітичну діяльність із практичним впровадженням інноваційних управлінських рішень. Основними завданнями Центру є:

- аналіз та вдосконалення управлінських процесів у публічному секторі.
- впровадження електронних сервісів та технологій розподіленого реєстру для забезпечення прозорості та підзвітності діяльності органів влади.
- розробка рекомендацій щодо цифрової трансформації органів державної влади.

Центр активно інтегрує принципи публічного управління у всі аспекти своєї діяльності, що дозволяє забезпечити ефективне управління, підвищення довіри громадян та оптимізацію процесів на основі інноваційних рішень.

Основні принципи публічного управління, застосовані в Центрі: прозорість, підзвітність, участь громадськості, інноваційність, орієнтація на результат.

Науково-дослідний центр економіко-правових рішень у сфері застосування технологій розподіленого реєстру (НДЦ блокчейн-рішень) є незалежною експертною та дослідною інституцією, створеною українськими прогресивними науковцями з метою популяризації та впровадження технологій розподіленого реєстру (блокчейн) у різні сфери суспільного життя. Діяльність Центру спрямована на формування нового цифрового економічного та правового простору, що відповідає сучасним тенденціям розвитку глобального інформаційного суспільства.

Основна мета Центру полягає у досягненні нової якості суспільного блага через упровадження інноваційних цифрових рішень у сфері публічного управління, економіки, права, освіти та соціальної взаємодії. У своїй роботі фахівці Центру керуються принципами наукової доброчесності, інноваційного

мислення, креативності, міждисциплінарного підходу та незалежної експертної оцінки.

Відповідно до статутної діяльності, НДЦ блокчейн-рішень спеціалізується на підготовці науково-правових висновків, проведенні експертиз, розробленні методичних рекомендацій і освітніх програм, а також на організації наукових заходів — конференцій, семінарів, круглих столів і громадських обговорень. Крім того, Центр займається незалежною сертифікацією блокчейн-рішень, що сприяє підвищенню довіри до новітніх цифрових технологій.

До основних напрямів діяльності Центру належить розроблення та систематизація понятійно-категоріального апарату нормативно-правових актів, які регулюють використання технології розподіленого реєстру в Україні. Важливою складовою діяльності є реалізація власних і партнерських програм, спрямованих на застосування блокчейн-технологій у державному управлінні, економічних процесах, фінансовому секторі, охороні здоров'я, освіті, логістиці та інших галузях.

Центр активно організовує міжнародні та національні конференції, проводить громадські консультації та експертні обговорення, а також здійснює моніторинг регуляторних актів, які стосуються цифровізації та правового регулювання технологій розподіленого реєстру. Важливим напрямом є також сприяння залученню інвестицій для підтримки інноваційних проєктів і впровадження наукових розробок у практичну діяльність.

Крім того, Центр надає методичну, інформаційну та організаційну підтримку фізичним особам, неприбутковим організаціям, державним установам і приватним компаніям, які впроваджують або досліджують цифрові технології. Завдяки поєднанню наукової компетентності, практичного досвіду та інноваційного підходу, НДЦ блокчейн-рішень виступає важливою платформою для розвитку наукового потенціалу України у сфері цифрової трансформації та правового забезпечення сучасних технологічних процесів.

Таблиця 2.4 – Застосування принципів публічного управління у Центрі

№ з/п	Інструмент	Принцип публічного управління	Практичне значення
1	Цифровий реєстр публічних контрактів	Прозорість, підзвітність	Дає змогу відслідковувати всі етапи укладення та виконання угод
2	Аналітичні панелі управлінських показників	Орієнтація на результат	Забезпечує оцінку ефективності реалізації політик у режимі реального часу
3	Платформи для участі громадян	Участь громадськості	Підвищує легітимність управлінських рішень та інтегрує пропозиції громадськості
4	Блокчейн-технології для обліку даних	Інноваційність	Гарантує цілісність, достовірність і захист даних

Центр застосовує сучасні інструменти електронного врядування (e-Governance), які забезпечують ефективність управлінських процесів та реалізацію принципів ПМ. Основні напрями практичної діяльності:

- автоматизація процесів – створення електронних реєстрів, платформ для управління державними послугами та проектами.
- інтеграція даних – забезпечення обміну інформацією між різними державними установами через технології розподіленого реєстру.
- аналітика та моніторинг – використання електронних панелей та індикаторів для оцінки ефективності публічних політик у реальному часі.
- взаємодія з громадськістю – онлайн-платформи для зворотного зв'язку та участі громадян у формуванні політик.

Таблиця 2.5 – Інструменти електронного врядування та їхній вплив на публічне управління

№ з/п	Інструмент	Принцип публічного управління	Практичне значення
1	Цифровий реєстр публічних контрактів	Прозорість, Підзвітність	Відслідковування всіх етапів укладення та виконання угод
2	Аналітичні панелі управлінських показників	Орієнтація на результат	Оцінка ефективності реалізації політик у режимі реального часу
3	Платформи для участі громадян	Участь громадськості	Підвищення легітимності рішень та інтеграція громадських пропозицій
4	Блокчейн-технології для обліку даних	Інноваційність	Забезпечення цілісності та достовірності даних

Завдяки інтеграції принципів ПМ та цифрових інструментів Центр досяг таких результатів:

- створено прототип системи цифрового управління публічними контрактами, що дозволяє відслідковувати всі етапи виконання та контролювати бюджетні кошти.
- розроблено рекомендації для державних органів щодо застосування технологій розподіленого реєстру у сфері публічних послуг.
- забезпечено інтеграцію даних між різними органами влади, що підвищує ефективність внутрішньоорганізаційних процесів.
- сформовано систему залучення громадськості до процесів ухвалення рішень, що підвищує прозорість і довіру до державних інституцій.

Практика Центру демонструє, що застосування принципів публічного управління у поєднанні з цифровою трансформацією та електронним врядуванням значно підвищує ефективність управлінських процесів. Впровадження інноваційних технологій забезпечує:

1. прозорість та підзвітність органів влади;
2. активну участь громадськості у формуванні політик;

3. орієнтацію на результат управлінських рішень;
4. інтеграцію української системи публічного управління у європейські стандарти.

Досвід Центру може бути масштабований на рівень державних органів та інших установ публічного сектору, що робить його прикладом успішної цифрової трансформації у публічному менеджменті.

Науково-дослідний центр економіко-правових рішень (НДЦ ЕПР) є провідним науковим осередком, який спеціалізується на комплексному аналізі та впровадженні інноваційних технологій у сфері публічного управління, зокрема технологій розподіленого реєстру (блокчейн). Центр займається вивченням правових, економічних, технічних та управлінських аспектів використання блокчейну у державних процесах, а також оцінкою ефективності його інтеграції у державні реєстри, систему електронних послуг, механізми контролю та електронного голосування.

Основою досліджень НДЦ є власна база даних, яка містить інформацію про понад 150 пілотних проектів у різних сферах публічного управління. До бази включено структуровані дані за такими параметрами:

1. Тип технології: публічні та приватні блокчейни, смарт-контракти, гібридні системи.
2. Сфера впровадження: державні реєстри прав власності, фінансові сервіси, медичне забезпечення, земельні відносини, електронні адміністративні послуги.
3. Рівень інтеграції: інтеграція з існуючими інформаційними системами, внутрішніми базами даних органів влади, зовнішніми аналітичними платформами.
4. Показники ефективності: скорочення часу обробки запитів, зменшення корупційних ризиків, рівень прозорості та підзвітності, ступінь залучення громадян до управлінських процесів.

Тенденції та результати аналізу бази:

1. Найбільш результативне застосування блокчейну спостерігається у державних реєстрах, електронному документообігу та системах, що вимагають високого рівня захисту даних.
2. Цифрові рішення на основі розподіленого реєстру дозволяють скоротити час обробки запитів у середньому на 30–50 %, знижують ймовірність помилок і несанкціонованих змін у документах.
3. Успішні проекти поєднують технологічну інтеграцію з правовим та нормативним забезпеченням, що гарантує легітимність даних і процедур.
4. Недостатній рівень цифрової грамотності персоналу, низька інтеграція з існуючими ІТ-системами, обмеження законодавчої бази щодо застосування блокчейн-технологій у деяких сферах.

Протягом 2019–2025 років Центр здійснив комплексне дослідження феномену віртуальних активів та їхнього потенціалу в економіко-правовій сфері. Основним результатом стало створення оригінальної багаторівневої класифікації віртуальних активів, побудованої на принципі комплексності, що охоплює технологічну, економіко-правову та інформаційно-прикладну природу активів. Ця класифікація дозволяє систематизувати активи розподіленого і нерозподіленого реєстру, виокремити токенизовані активи та криптоактиви, а також детально описати цифрові активи децентралізованих платформ, що є надзвичайно важливим для фінансового та управлінського обліку майна.

Отримані напрацювання мають практичну значущість для законодавців різних держав, органів фінансового, податкового та банківського контролю, а також для бізнесу при постановці на баланс і веденні обліку віртуальних активів у господарській діяльності.

Другим вагомим напрямом роботи стала модернізація публічного управління на основі децентралізованих інформаційних платформ. Науковці Центру сформуливали концепцію «Держава як платформа», що передбачає відкритість державних реєстрів, цифровізацію публічних послуг та інтеграцію блокчейн-технологій у діяльність органів влади. Особливу увагу приділено протиріччю між централізованими державними платформами і перспективами

широкого застосування блокчейну. Центр здійснює пошук оптимальних моделей децентралізації відносин «держава — громадянин», що має стратегічне значення для майбутнього управління.

Окремим результатом стала розробка у 2020 році унікального для України законопроекту «Про токенизовані активи та криптоактиви» (№4328), який отримав підтримку в парламенті. Його інноваційність полягає у всеохопному регулюванні всіх видів віртуальних активів, включаючи криптовалюти, NFT, CBDC, токенизовані активи, а також у введенні нових термінів і правових конструкцій. Ця робота об'єднала близько 40 науковців-юристів, економістів і фахівців з управління, ставши базою для формування національної політики у сфері цифрової економіки.

Значну увагу Центр приділив токенизації активів. Токенизація розглядається як перспективний інструмент управління майновими та немайновими правами, що підвищує рівень захисту даних, забезпечує конфіденційність та створює можливості для розвитку сучасного ринку інформаційних ресурсів і послуг. Практичним прикладом стала Система *Bitbon* українського походження, яка дозволяє користувачам створювати власні цифрові активи.

Не менш важливим є напрям платформних рішень для смарт-міст. У відповідь на глобальний тренд урбанізації та цифровізації Центр розробляє інструменти для підвищення ефективності управління міськими ресурсами, оцінки розвитку інфраструктури та моделювання фінансових наслідків впровадження цифрових технологій. Ці дослідження спрямовані на створення інноваційних рішень для міських спільнот та використання технологій розподіленого реєстру з метою формування сталого середовища.

Загалом, у 2019–2025 роках Центром виконано масштабний комплекс робіт, що поєднує класифікацію віртуальних активів, правове регулювання токенизації, концепцію децентралізованих платформ, розробку законопроектів та інноваційні рішення для смарт-міст. Всі ці напрацювання формують наукову

та практичну основу для розвитку цифрової економіки і модернізації публічного управління в Україні та світі.

Таблиця 2.6 – Інноваційні інструменти блокчейн у публічному управлінні (на основі бази НДЦ ЕПР)

№ з/п	Сфера впровадження	Конкретні інструменти	Показники ефективності	Основні виклики
1	Державні реєстри	Блокчейн для реєстрації власності; смарт-контракти для транзакцій	Скорочення часу обробки документів на 40 %; зменшення корупційних ризиків	Недостатня цифрова грамотність персоналу
2	Електронні послуги	Портали відкритих даних; онлайн-доступ до державних реєстрів	Підвищення прозорості; залучення громадян до контролю	Невідповідність існуючих ІТ-систем
3	Електронне голосування	Децентралізовані системи голосування; смарт-контракти для підрахунку голосів	Підвищення довіри громадян; зменшення ризику фальсифікацій	Неврегульованість законодавства
4	Державні закупівлі	Смарт-контракти для держзакупівель; моніторинг транзакцій у блокчейні	Зменшення корупції; автоматизація процесів	Високі початкові витрати на впровадження
5	Медичне забезпечення	Реєстри пацієнтів; безпечне зберігання медичних даних	Захист персональних даних; прозорість використання ресурсів	Нестача інтегрованих платформ

Публічне управління як наука та практика має на меті забезпечення ефективного функціонування державного управління, орієнтованого на інтереси громадян. Його фундаментальні принципи включають відкритість, прозорість, підзвітність, ефективність і верховенство права. Цінності публічного управління формуються на основі демократичних і правових засад суспільного

життя, серед яких – служіння суспільству, соціальна справедливість, рівність доступу до послуг, недискримінація та орієнтація на результат.

Цілі публічного управління полягають у забезпеченні якості публічних послуг, підвищенні довіри до влади, збалансованості інтересів громадян, бізнесу та держави. Публічний менеджмент також передбачає активну участь громадян у прийнятті рішень, використання інновацій та цифрових технологій для модернізації управління.

Сучасні концепції публічного управління поєднують елементи нової публічної служби, доброго врядування (good governance), мережевого управління (network governance), акцентуючи увагу на партнерстві, міжсекторальній взаємодії та дотриманні етичних стандартів у діяльності управлінців.

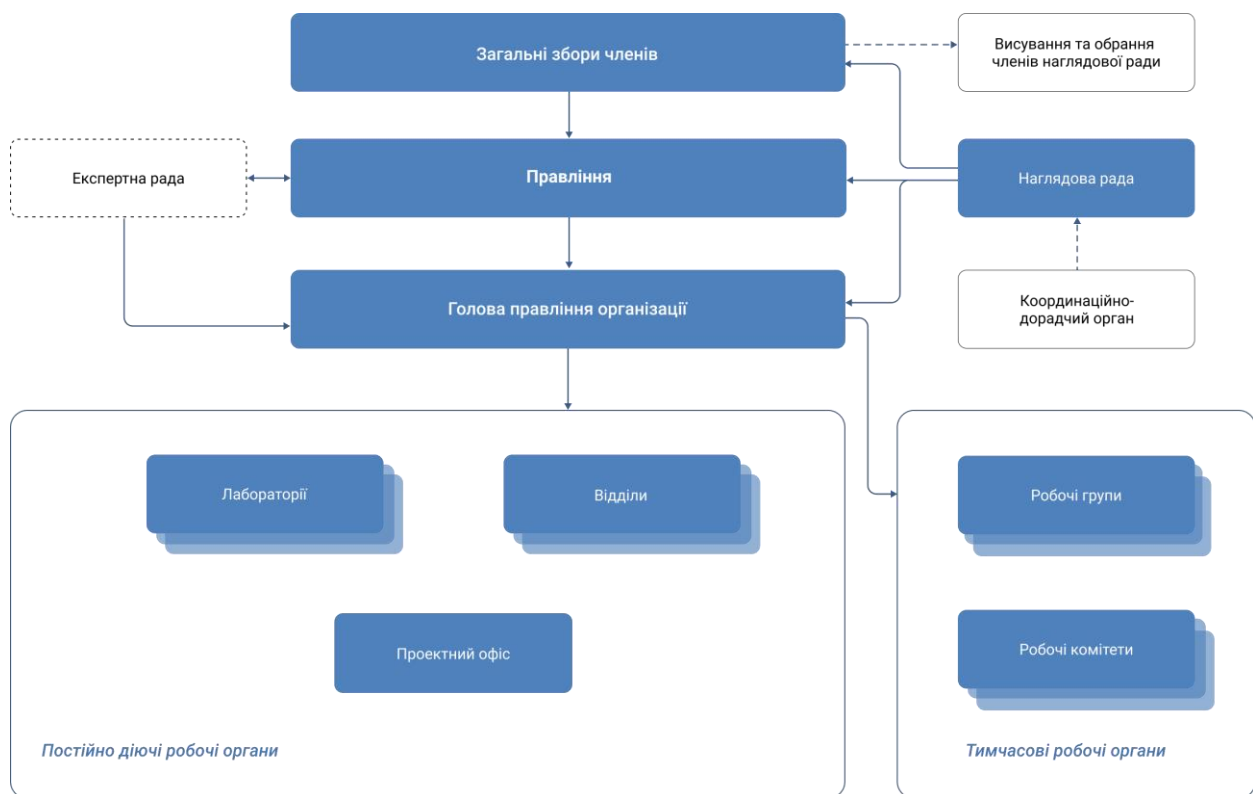


Рисунок 2.1 – Організаційна структура «Науково-дослідний центр економіко-правових рішень у сфері застосування технологій розподіленого реєстру»

Усі тимчасові та постійно діючі органи (наглядова рада, експертна рада, робочі групи, експертні групи, лабораторії, центри та ін.) утворюються за рішенням правління Центру, за наявності ресурсного забезпечення та під конкретний проект.

На базі Науково-дослідного центру вивчено, як на практиці реалізуються принципи публічного управління. Зокрема, спостерігалось дотримання принципів відкритості та підзвітності у комунікації з партнерами, обґрунтованість прийнятих рішень у сфері цифровізації та правового регулювання. Працівники Центру демонструють високий рівень професійної етики, відповідальності перед громадськістю та прагнення до підвищення якості результатів наукових і прикладних досліджень.

Ціннісні орієнтири Центру базуються на інноваційності, соціальній значущості проєктів і довгостроковому впливі на розвиток сфери публічного управління. Досвід показав важливість стратегічного бачення, міжвідомчої взаємодії та адаптивності до змін.

Місія Центру — визначати майбутнє цифрової економіки через розроблення та впровадження новітніх механізмів правового регулювання задля забезпечення прав і свобод людини засобами інформаційних технологій.

Науково-дослідна та професійна діяльність ґрунтується на таких цінностях:

1. Незалежна наукова думка
2. Добросовісність
3. Інноваційне мислення
4. Міждисциплінарність
5. Суспільне благо

Дотримання цих цінностей дає можливість досягати головної мети.

Головна мета — популяризація технології розподіленого реєстру (блокчейн) як структурного елементу майбутнього Інтернету та її застосування в усіх сферах життя суспільства, налагодження та підтримання міжнародних зв'язків за цим напрямом діяльності.

Науково-дослідний центр економіко-правових рішень у сфері застосування технологій розподіленого реєстру, заснований у листопаді 2019 року, є провідною українською громадською організацією, що спеціалізується на дослідженнях та впровадженні блокчейн-технологій у правовій та економічній сферах. Місія Центру полягає у формуванні майбутнього цифрової економіки шляхом розробки та впровадження новітніх механізмів правового регулювання, спрямованих на забезпечення прав і свобод людини за допомогою інформаційних технологій.

Ключові напрями публічної діяльності Центру включають:

1. Центр ініціює та проводить прикладні дослідження, готує науково-правові висновки, розробляє та систематизує термінологію, надає організаційну, методичну та інформаційну підтримку.
2. Розробка та впровадження новітніх навчальних програм, проведення лекцій, тренінгів та інших заходів з метою підвищення обізнаності громадськості щодо цифрових активів і токеноїзованої економіки.
3. Проведення незалежної сертифікації віртуальних активів, консультування представників бізнесу та державних інституцій, супровід процесу залучення інвестицій для реалізації інноваційних проєктів.
4. Організація та підтримка публікації результатів наукових досліджень у провідних міжнародних наукових виданнях, включаючи оригінальні дослідження, оглядові статті та висновки провідних науковців з різних країн світу.



Рисунок 2.2 – Напрями діяльності НДЦ блокчейн-рішень

Приклади реалізованих проєктів:

1. Розробка правових висновків щодо застосування технології блокчейн у різних сферах: Центр готує науково-правові висновки з актуальних та перспективних напрямів застосування технології блокчейн, зокрема щодо правової природи та класифікації віртуальних активів, а також сфери їхнього обігу.

2. Проведення досліджень децентралізованих платформ: Науковці Центру здійснюють дослідження децентралізованих платформ, аналізують моделі та технології, що базуються на використанні децентралізованих облікових систем та блокчейн-протоколів у сфері надання фінансових послуг .

3. Організація наукових заходів: Центр організовує різні наукові заходи, такі як семінари, конференції та круглі столи, з метою висвітлення актуальних

питань у сфері цифрових активів і токенизованої економіки, а також підвищення рівня обізнаності громадськості .

4. Співпраця з вищими навчальними закладами та міжнародними організаціями: Центр активно співпрацює з вищими навчальними закладами, профільними міністерствами та міжнародними організаціями, що дозволяє інтегрувати українські наукові розробки в глобальний контекст розвитку цифрової економіки .

5. Розробка освітніх методологій: Центр проектує та допомагає впроваджувати новітні навчальні програми, розробляє освітні методології, проводить лекції, тренінги та інші заходи з метою підвищення рівня обізнаності громадськості щодо цифрових активів і токенизованої економіки .

Завдяки мультидисциплінарному підходу та високій експертності співробітників, Центр відіграє значну роль у формуванні цифрової політики в Україні, сприяючи розвитку інноваційних рішень та впровадженню технологій розподіленого реєстру в різних сферах суспільного життя.

Аналіз представлених наукових праць, підготовлених провідними фахівцями Центру економіко-правових рішень у сфері технологій розподіленого реєстру, свідчить про системне й послідовне дослідження процесів цифрової трансформації публічного управління, розвитку децентралізованих платформ, токенизації активів та модернізації державних інституцій. У період з 2019 по 2023 роки авторами — І. В. Дунаєвим, А. А. Кудем, М. А. Латиніним, О. П. Басюк, В. О. Рядинською, О. О. Дмитрик, Є. М. Смичок, М. П. Кучерявенком та іншими — було здійснено ґрунтовний науково-теоретичний аналіз трансформаційних процесів, спричинених поширенням цифрових технологій у сфері публічного управління, економіки та права.

У дослідженнях 2020–2021 років основна увага приділялася теоретичним і правовим аспектам децентралізації управління, розвитку децентралізованих інформаційних платформ, правовому статусу віртуальних активів і розробці концепцій суспільного урядування на основі блокчейн-технологій. Зокрема, у статтях Кудя А. А. «Комплексна класифікація віртуальних активів» (2021) та

«Децентралізовані інформаційні платформи як інструмент модернізації публічного управління» (2021) було запропоновано багаторівневу класифікацію віртуальних активів, побудовану на принципі їхньої технологічної, економіко-правової та інформаційно-прикладної природи. Цей підхід став теоретичним підґрунтям для формування нової системи фінансового та управлінського обліку майна у цифровій економіці.

Дослідження Дунаєва І. В. за 2020–2022 роки («Розробка системи статистичного вимірювання впливу цифрових технологій на ефективність управління», «Development of methods for evaluating the effectiveness of smart cities under the conditions of digitalization of city governance») акцентують увагу на створенні методологічних інструментів для оцінки ефективності цифровізації органів влади та розвитку смарт-міст. Автором обґрунтовано необхідність інтеграції аналітичних платформ, КРІ-систем та цифрових показників ефективності в управлінські процеси.

У публікаціях 2022–2023 років науковці Центру переходять від теоретичних засад до практичного обґрунтування цифрової трансформації державного управління. Так, у статті Кудя А. А. «Методологічний підхід до формування механізму модернізації системи публічного управління на основі децентралізованих інформаційних платформ» (2022) визначено концептуальну модель публічного управління, що поєднує децентралізацію, відкритість і цифрову інтеграцію. У роботах Дунаєва І. В. і Гавкалової Н. Л. (2023) розглянуто формування платформної моделі громадянської участі в межах концепції смарт-міста, що має важливе значення для післявоєнного відновлення українських громад.

Окрему групу становлять дослідження, спрямовані на розроблення законодавчих ініціатив і практичних рекомендацій, серед яких проєкт Закону України «Про токенизовані активи та криптоактиви», а також методичні напрацювання щодо створення інноваційних «коробкових рішень» для органів влади. Такі рішення передбачають використання SMART-контрактів, блокчейн-

обліку, токенизації ресурсів та віртуальних активів для забезпечення прозорості, ефективності та підзвітності державного сектору.

У межах ключових наукових розробок Центру визначено п'ять основних напрямів:

1. Класифікація віртуальних активів — створення системи їх правового, технологічного й економічного опису.
2. Модернізація публічного управління на основі децентралізованих платформ — формування нових управлінських механізмів, орієнтованих на довіру, відкритість і громадянську участь.
3. Законопроектна діяльність — ініціювання сучасних регуляторних підходів до обігу цифрових активів.
4. Токенизація активів — створення цифрових копій майнових прав для підвищення ефективності обліку та управління.
5. Платформні рішення для смарт-міст і органів влади — розробка комплексних інструментів для цифровізації муніципального управління, фінансового контролю та ресурсного управління.

Таким чином, результати досліджень Центру створюють інноваційну методологічну основу для побудови сучасної системи публічного управління в Україні, яка поєднує децентралізовані технології, цифрову економіку, етичні стандарти управління й аналітичну прозорість. Ці напрацювання можуть бути використані як у наукових розробках, так і в державній практиці, сприяючи підвищенню ефективності, підзвітності та відкритості української системи врядування в умовах цифрової трансформації.

Проведений аналіз нормативно-правового забезпечення та практичного застосування принципів, цінностей і цілей публічного управління в Україні дозволяє зробити низку важливих висновків. Встановлено, що існуюча нормативно-правова база публічного управління в Україні охоплює широкий спектр законів, підзаконних актів та міжнародних зобов'язань, що регламентують організацію державного управління та діяльність органів місцевого самоврядування. Визначено, що національні документи, такі як

Закони України «Про державну службу», «Про публічні закупівлі», «Про доступ до публічної інформації», а також Концепції реформування публічного управління, закладають основу для реалізації принципів прозорості, підзвітності та ефективності управлінських процесів, тоді як міжнародні стандарти та рекомендації ЄС сприяють інтеграції української системи публічного управління у світові практики та гармонізації ціннісних і цільових орієнтирів.

Встановлено, що стан впровадження принципів і цінностей публічного управління в діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування демонструє певний прогрес у напрямку підвищення прозорості, підзвітності та участі громадськості, проте цей процес має фрагментарний характер. Зокрема, ефективність реалізації принципів часто залежить від рівня організаційної спроможності конкретного органу влади, наявності кваліфікованого кадрового ресурсу та технічного забезпечення для впровадження електронних сервісів і цифрових платформ.

Визначено ключові виклики та проблеми реалізації ціннісно-цільових орієнтирів публічного управління в Україні. Серед них – недостатній рівень інтеграції національних нормативно-правових актів із міжнародними стандартами, фрагментованість інформаційних систем, обмежена участь громадськості у процесах ухвалення рішень, а також низький рівень інноваційної активності окремих органів державної влади та місцевого самоврядування. Ці проблеми створюють ризики неефективності управлінських процесів та обмежують можливості для реалізації принципів прозорості, підзвітності та орієнтації на результат.

Розроблено оцінку практики застосування принципів публічного управління у процесі цифрової трансформації та електронного врядування, зокрема на прикладі Науково-дослідного центру економіко-правових рішень у сфері застосування технологій розподіленого реєстру. Показано ефективність інтеграції сучасних інформаційних технологій у публічне управління. Впровадження електронних реєстрів, аналітичних панелей, блокчейн-

технологій та платформ для участі громадськості сприяє підвищенню прозорості і підзвітності діяльності органів влади, зміцненню партнерства між державою та громадянським суспільством та підвищенню ефективності управлінських процесів. При цьому практика свідчить про необхідність системного підходу до цифрової трансформації, комплексного навчання персоналу та створення інтегрованих інформаційних систем на національному рівні.

Отже, результати розділу свідчать про те, що нормативно-правове забезпечення, організаційні механізми та цифрові інструменти публічного управління в Україні перебувають на стадії активного розвитку. Водночас для повноцінної реалізації принципів, цінностей і цілей публічного управління необхідне посилення координації законодавчих актів із міжнародними стандартами, системне впровадження інноваційних цифрових технологій та активне залучення громадськості. Використання позитивного досвіду провідних центрів, таких як Науково-дослідний центр економіко-правових рішень у сфері застосування технологій розподіленого реєстру, може стати ключовим фактором підвищення ефективності публічного управління в Україні та наближення національної системи до європейських стандартів управління.

На базі Науково-дослідного центру економіко-правових рішень у сфері застосування технологій розподіленого реєстру нами було проведено комплексне дослідження стану впровадження принципів і цінностей публічного управління в діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. Дослідження реалізовувалося у період березень–травень 2025 року та охоплювало представників різних рівнів влади, зокрема: обласних державних адміністрацій, територіальних громад, структурних підрозділів виконавчих комітетів та окремих підрозділів центральних органів виконавчої влади на місцях.

Усього у дослідженні взяли участь 147 респондентів, серед яких:

1. 34 % – державні службовці категорій «Б» і «В»;
2. 46 % – посадові особи місцевого самоврядування;

3. 20 % – фахівці комунальних установ, залучені до процесів надання публічних послуг.

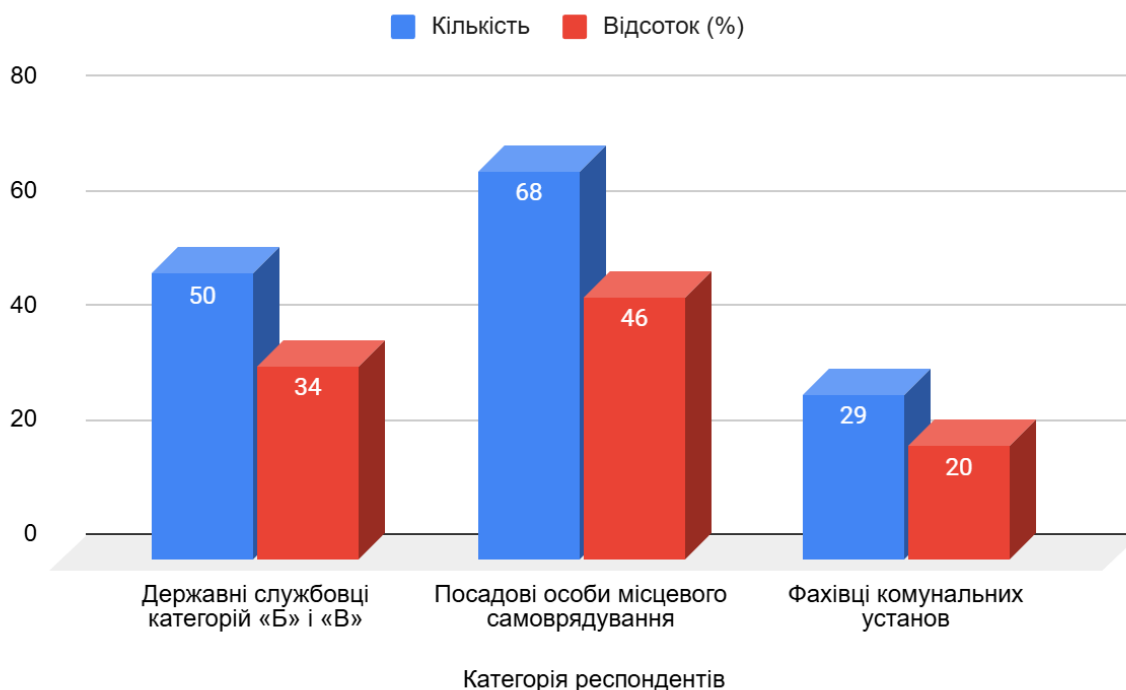


Рисунок 2.1 – Структура респондентів дослідження (n = 147)

Для збору даних використовувалася комбінована методика, що включала:

1. Анкетування (онлайн та письмове) – респондентам пропонувалося оцінити дотримання принципів законності, прозорості, підзвітності, участі громадян, етичності, ефективності та орієнтації на потреби населення у щоденній роботі органів влади. Анкета також містила питання про застосування стратегічного планування, цифрових сервісів та механізмів публічних комунікацій.
2. Напівструктуровані інтерв'ю – дозволили уточнити дані анкетування та отримати більш глибоку якісну інформацію щодо практичного впровадження принципів публічного управління.
3. Експертні оцінки – здійснені фахівцями Центру для перевірки відповідності практичної діяльності органів влади сучасним стандартам публічного управління.

Паралельно проводився контент-аналіз нормативно-правової бази, що регламентує діяльність органів влади, та аналіз практик стратегічного планування, цифровізації адміністративних послуг і публічних комунікацій. Додатково оцінювався реальний стан застосування управлінських принципів у процедурах надання адміністративних послуг, прийняття управлінських рішень, розроблення програм розвитку територій та взаємодії органів влади з громадськістю.

Отримана вибірка є умовно репрезентативною, оскільки охоплює фахівців із різних типів органів влади та різних регіонів. Це дозволяє узагальнити тенденції і проблемні зони у сфері публічного управління, хоча не забезпечує статистичної репрезентативності на рівні всієї країни.

У підсумку дослідження дало змогу:

- визначити рівень відповідності практичної діяльності органів влади сучасним стандартам публічного управління;
- виокремити організаційні бар'єри;
- підготувати науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення управлінських процесів.

У межах дослідження, проведеного на базі Науково-дослідного центру економіко-правових рішень у сфері застосування технологій розподіленого реєстру, було опитано 147 представників органів державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів. До вибірки увійшли державні службовці категорій «Б» і «В» (34 %), посадові особи місцевого самоврядування (46 %) та фахівці комунальних установ (20 %). Усі респонденти мали різний рівень досвіду роботи та представляли різні регіони, що забезпечило можливість отримати комплексне бачення стану впровадження принципів публічного управління.

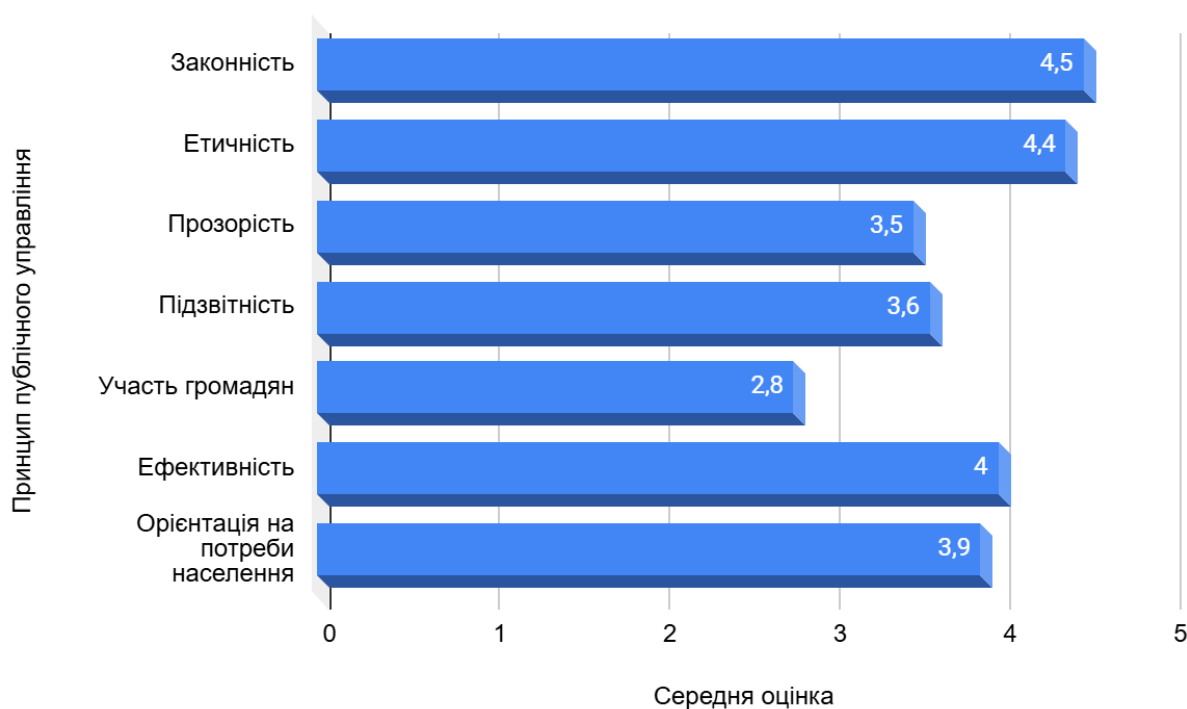


Рисунок 2.2 – Оцінка дотримання принципів публічного управління

Результати анкетування показали, що рівень дотримання принципів публічного управління коливається від середнього до високого. Принцип законності отримав середню оцінку 4,5 бала, а етичність – 4,4, що свідчить про стабільне дотримання базових норм та правил у діяльності органів влади. Прозорість і підзвітність оцінювалися респондентами у середньому на 3,5–3,6 бала, що вказує на певні прогалини у комунікації з громадянами та доступності інформації про управлінські рішення. Найнижчі оцінки отримав принцип участі громадян (2,8 бала), що свідчить про недостатню інтеграцію механізмів громадської участі у процеси прийняття рішень та розроблення програм розвитку територій. Принцип ефективності та орієнтації на потреби населення отримав 4,0 і 3,9 бала відповідно.

Результати анкетування та інтерв'ю показали, що рівень дотримання основних принципів публічного управління у щоденній практичній діяльності органів влади коливається від середнього до високого. Принципи законності та етичності здебільшого оцінювалися респондентами на 4–5 балів, що свідчить

про стабільне дотримання базових норм і правил у діяльності органів влади. Прозорість та підзвітність отримали середню оцінку 3–4 бали, що вказує на певні прогалини у комунікації з громадянами та доступності інформації про управлінські рішення. Особливу увагу звернено на принцип участі громадян, який оцінювався найнижче – переважно на 2–3 бали, що свідчить про недостатню інтеграцію механізмів громадської участі у процеси прийняття рішень та розроблення програм розвитку територій.

Аналіз блоків анкети, присвячених застосуванню управлінських інструментів, показав, що стратегічне планування активно застосовується лише в окремих підрозділах, у той час як цифрові сервіси та електронні платформи для надання послуг застосовуються частково. У більшості органів влади відсутні системні механізми публічних комунікацій, що обмежує ефективність взаємодії з громадянами та зворотного зв'язку.

Аналіз блоків анкети, присвячених застосуванню управлінських інструментів, показав, що стратегічне планування активно використовується лише в окремих підрозділах (середня оцінка 3,2), цифрові сервіси та електронні платформи для надання адміністративних послуг застосовуються частково (3,0), а механізми публічних комунікацій системно не впроваджуються (2,9). Ці дані можна відобразити стовпчиковою діаграмою для порівняння рівня використання різних управлінських інструментів.

У процесі дослідження також були виявлені організаційні та ресурсні бар'єри. Найчастіше респонденти зазначали нестачу кваліфікованих кадрів та відсутність методичних рекомендацій щодо впровадження принципів участі громадян. Середня частота згадувань цих бар'єрів була високою. Недостатнє фінансування програм цифровізації та недостатня координація між органами влади також часто відзначалися респондентами. Такі дані можна представити у вигляді гістограми або кругової діаграми частоти виявлених бар'єрів.

Позитивним аспектом дослідження є готовність працівників органів влади впроваджувати інноваційні підходи та удосконалювати управлінські процеси. Практичні пропозиції респондентів включали розвиток електронних сервісів

для надання адміністративних послуг, запровадження регулярних процедур оцінки ефективності підрозділів, розвиток каналів комунікації з громадськістю та активне залучення громадських рад до процесу прийняття рішень.

Загальний аналіз показав, що наявна практика публічного управління відповідає сучасним стандартам, проте потребує посилення прозорості, підзвітності та механізмів участі громадян. Виявлені недоліки та бар'єри дозволяють сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських процесів: розвиток стратегічного планування, інтеграція цифрових платформ, підвищення компетентності працівників та активне залучення громадськості.

Виявлені організаційні та ресурсні бар'єри включають нестачу кваліфікованих кадрів, недостатнє фінансування програм цифровізації, відсутність чітких методичних рекомендацій щодо впровадження принципів участі громадян та недостатню координацію між різними органами влади. Респонденти також зазначали, що існує потреба у додаткових навчальних програмах для працівників щодо сучасних стандартів публічного управління та використання цифрових інструментів.

Позитивним аспектом дослідження є те, що більшість респондентів визнають необхідність удосконалення управлінських процесів та готовність впроваджувати інноваційні підходи. Практичні пропозиції учасників опитування включали: покращення електронних сервісів для надання адміністративних послуг, запровадження регулярних процедур оцінки ефективності роботи підрозділів, розвиток каналів комунікації з громадськістю та залучення громадських рад до процесу прийняття рішень.

Отже, розуміємо, що наявна практика публічного управління в органах влади в цілому відповідає сучасним стандартам, проте потребує посилення прозорості, підзвітності та механізмів участі громадян.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ, ЦІННОСТЕЙ ТА ЦІЛЕЙ

3.1 Вдосконалення можливостей моделі публічного управління в Україні

У сучасних умовах трансформації державного управління особливої актуальності набуває питання вдосконалення системи публічного управління, що ґрунтується на інтеграції принципів, цінностей і цілей у всі аспекти діяльності органів публічної влади. Формування нової моделі публічного управління в Україні потребує поєднання науково-теоретичних підходів із практичними інструментами управління, врахуванням міжнародного досвіду та національних особливостей.

Визначено основні теоретичні підходи до формування моделі публічного управління:

1. Принципово-орієнтований підхід. Передбачає, що всі управлінські рішення та процеси базуються на ключових принципах публічного управління: прозорості, підзвітності, ефективності, інноваційності та орієнтації на результат. В цьому контексті принципи виступають керівними орієнтирами для державних службовців і визначають стандарти їх поведінки та прийняття рішень.
2. Ціннісно-цільовий підхід. Цінності публічного управління формують культуру державного управління та забезпечують узгодженість між інтересами держави, суспільства та окремих громадян. Цілі ж визначають конкретні результати діяльності, на досягнення яких спрямована управлінська робота. Узгодження цінностей і цілей дозволяє формувати ефективні політики та стратегічні плани розвитку.
3. Системно-структурний підхід. Спрямований на побудову інтегрованої системи управління, яка поєднує вертикальні та горизонтальні зв'язки між органами влади, громадськими організаціями та бізнес-середовищем.

Системний підхід дозволяє забезпечити цілісність процесів, підвищити координацію та уникнути дублювання функцій.

4. Цифровий і технологічний підхід. Включає використання сучасних інформаційних технологій, цифрових платформ та електронного врядування для автоматизації управлінських процесів, підвищення прозорості та оперативності прийняття рішень. Цей підхід особливо важливий у контексті євроінтеграційних реформ та цифрової трансформації державного сектору.

На основі цих підходів розроблено авторську модель вдосконалення системи публічного управління в Україні, яка передбачає інтеграцію трьох ключових рівнів управлінського процесу: стратегічного, тактичного та операційного.

У межах проведеного дослідження було розроблено авторську модель вдосконалення системи публічного управління, що відображена на рисунку 3.1. Вона ґрунтується на поєднанні принципів, цінностей і стратегічних цілей, які визначають нову парадигму розвитку державного управління України в післявоєнний період.

Запропонована модель спрямована на формування ефективної, відкритої та орієнтованої на громадянина системи управління, що відповідає європейським стандартам good governance і сприяє сталому розвитку держави.

У межах моделі визначено п'ять ключових напрямів модернізації:

1. Законодавче та нормативне забезпечення. Передбачає гармонізацію українського законодавства з європейськими нормами, удосконалення процедур прийняття рішень, правове закріплення інноваційних інструментів управління та механізмів громадського контролю. Це дозволить забезпечити стабільність правового поля і підвищити довіру громадян до державних інституцій.
2. Розвиток кадрового потенціалу. Зміщення акценту на формування професійної державної служби, здатної діяти на засадах компетентності, доброчесності та результативності. Очікується створення нової системи

підготовки та безперервного навчання службовців, орієнтованої на цифрові навички, стратегічне мислення та ефективну комунікацію.

3. Впровадження цифрових технологій. Розширення застосування інструментів електронного врядування, блокчейн-технологій, аналітичних панелей і платформ відкритих даних. Це забезпечить прозорість, оперативність і достовірність управлінських рішень, а також сприятиме зменшенню корупційних ризиків.
4. Узгодження цінностей і цілей. Формування системи управління, що базується на принципах прозорості, підзвітності, орієнтації на результат і суспільне благо. Усі рішення мають відповідати етичним стандартам та підтримувати довіру між владою і громадянами.
5. Партнерство та комунікація. Передбачає активне залучення громадськості, бізнесу, наукової спільноти та міжнародних організацій до процесів управління. Це створить платформу для співтворення державної політики та формування ефективного зворотного зв'язку.

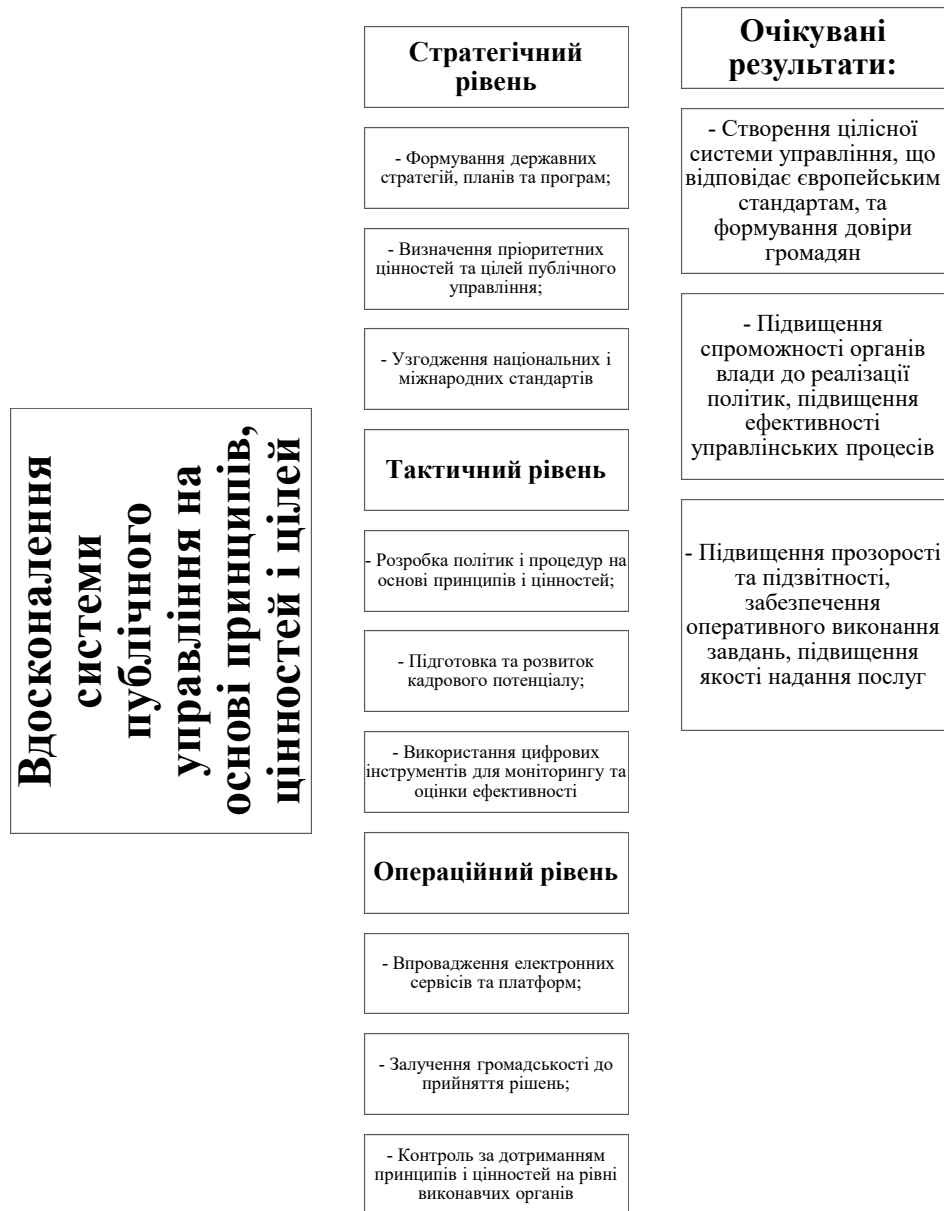


Рисунок 3.1 – Авторська модель вдосконалення системи публічного управління на основі принципів, цінностей і цілей

У результаті впровадження авторської моделі очікується суттєве підвищення ефективності, гнучкості та інноваційності публічного управління. Україна отримає систему державного управління нового типу — цифрову, прозору, людиноцентричну, побудовану на принципах довіри, відкритості та відповідальності. Після завершення війни така модель сприятиме не лише відновленню державних інституцій, а й їх модернізації, створюючи основу для сталого розвитку, економічного зростання та інтеграції в європейський управлінський простір.

3.2 Рекомендації щодо вдосконалення системи управлінських рішень на основі ціннісних орієнтирів

Після завершення війни в Україні система публічного управління зазнає суттєвих трансформацій, спрямованих на посилення її ефективності, відкритості та орієнтації на суспільні цінності. В умовах післявоєнного відновлення саме вдосконалення системи управлінських рішень на основі ціннісних орієнтирів стане ключовим чинником модернізації державного сектору. Наше дослідження показало, що традиційна модель управління, побудована на формальних процедурах та адміністративному контролі, потребує глибокого оновлення, адже не забезпечує належного рівня довіри громадян і легітимності державних рішень.

В рамках авторської моделі вдосконалення системи публічного управління на основі принципів, цінностей і цілей передбачається перехід від бюрократичної до людиноцентричної парадигми. Це означає, що державна політика буде ґрунтуватися на таких базових цінностях, як прозорість, підзвітність, справедливість, інклюзивність, інноваційність і стратегічна орієнтація на сталий розвиток.

Після війни очікується посилення ролі інституціоналізації цінностей — тобто їх реального впровадження в усі рівні управлінської діяльності: від формування стратегічних документів до щоденного ухвалення рішень. Це сприятиме переходу від декларативного до практичного втілення принципів доброчесності, соціальної відповідальності та поваги до людської гідності.

Важливою зміною стане оновлення кадрової політики: державна служба буде орієнтована на формування нової управлінської культури, де поряд із професійною компетентністю вирішальне значення матимуть етичні стандарти, патріотизм, лідерство і здатність працювати у кризових умовах.

Ключовим напрямом трансформації стане цифровізація управління. Впровадження інтелектуальних систем аналітики, блокчейн-рішень для прозорого обліку даних, цифрових платформ участі громадян (e-democracy)

забезпечить відкритість та контрольованість дій влади. Це не лише знизить рівень корупційних ризиків, а й підвищить ефективність управлінських процесів.

Крім того, посиляться партнерська взаємодія держави, громадянського суспільства та бізнесу. Післявоєнне відновлення вимагатиме колективної відповідальності, тому механізми співуправління, публічних консультацій та соціального діалогу стануть постійним елементом прийняття рішень.

Очікується, що система моніторингу й оцінювання публічної політики буде орієнтована не лише на економічні показники, а й на рівень соціальної справедливості, довіри та якості життя громадян. Такі підходи сприятимуть формуванню нової моделі державного управління — відкритої, відповідальної, ціннісно збалансованої.

Таким чином, впровадження авторської моделі вдосконалення системи публічного управління на основі принципів, цінностей і цілей сприятиме переходу до ціннісно орієнтованої, демократичної та європейсько інтегрованої системи управління, здатної забезпечити відновлення держави, консолідацію суспільства та сталий розвиток України в післявоєнний період.

3.3 Пропозиції з підвищення ефективності публічного управління в умовах євроінтеграції та глобалізації

У сучасних умовах євроінтеграції та глобалізації підвищення ефективності публічного управління є одним із ключових завдань державного управління. Це зумовлено необхідністю гармонізації національних інституцій із європейськими стандартами, підвищення конкурентоспроможності державних інституцій на глобальному рівні та забезпечення довіри громадян до влади.

Насамперед доцільно здійснити глибоку гармонізацію правової та інституційної бази з *acquis communautaire* та принципами *good governance*, що передбачає адаптацію адміністративних процедур до практик Європейського Союзу та створення незалежних механізмів оцінки відповідності державних

рішень європейським стандартам. Важливим напрямом є також посилення кадрового потенціалу публічної служби шляхом упровадження системи безперервного навчання, розвитку програм академічної мобільності для управлінців, а також удосконалення конкурсних процедур добору кадрів із урахуванням компетентності, доброчесності та ціннісних орієнтирів.

Особливе місце займає впровадження інноваційних цифрових рішень у сфері публічного управління. Масштабне застосування електронного урядування, відкритих даних та інструментів електронної демократії, таких як онлайн-консультації, петиції та цифрові платформи для участі громадян, сприятиме прозорості й підзвітності влади. Використання сучасних технологій, зокрема big data та штучного інтелекту, дозволить здійснювати якісний прогноз соціально-економічних тенденцій і забезпечить ухвалення рішень на основі доказів. При цьому особливої уваги потребує запровадження ціннісно-орієнтованого підходу, який полягає в інтеграції у стратегічні документи таких базових принципів, як верховенство права, справедливість, інклюзивність і сталий розвиток. Управлінські рішення мають оцінюватися з позиції їхнього впливу на права людини, соціальну справедливість і екологічну безпеку, а також перевірятися за спеціально розробленими індикаторами відповідності принципам доброго врядування.

В умовах глобалізаційних процесів особливого значення набуває розвиток міжнародної співпраці та інтеграції. Україна має активно долучатися до транскордонних та міжрегіональних проєктів ЄС (INTERREG, Horizon Europe), формувати партнерські програми підвищення кваліфікації управлінців із європейськими освітніми центрами, а також розширювати співпрацю з міжнародними організаціями, такими як OECD, UNDP та Світовий банк, що дозволить отримати додатковий експертний та технічний ресурс для модернізації державного управління.

Не менш важливим напрямом є вдосконалення системи стратегічного планування та оцінки результатів. У цьому контексті необхідним є впровадження європейської моделі програмно-цільового бюджетування,

орієнтованої на досягнення суспільно значущих результатів, а також створення незалежних аналітичних центрів для експертного супроводу державної політики. Регулярне проведення громадських обговорень та публічних звітів щодо реалізації стратегій має стати невід'ємною частиною управлінського процесу.

Окремої уваги заслуговує відкритість влади та налагодження постійного діалогу з громадянами. Практика публічних консультацій, створення громадських рад при органах влади та запровадження механізмів «бюджету участі» дозволять посилити залученість громадян до процесів прийняття рішень і підвищити рівень довіри до інституцій публічного управління.

У контексті євроінтеграційних процесів та глобалізації особливого значення набуває трансформація системи публічного управління України. Підвищення його ефективності можливе лише за умови інтеграції європейських стандартів врядування, орієнтації на цінності демократії, правової держави, прозорості та підзвітності. Основними напрямками вдосконалення можна вважати: гармонізацію інституційно-правової бази з *acquis communautaire*, розвиток кадрового потенціалу державної служби, запровадження інноваційних цифрових технологій, удосконалення системи стратегічного планування та підвищення відкритості влади для громадянського суспільства.

Для наочності узагальнені пропозиції з удосконалення публічного управління в умовах євроінтеграції та глобалізації подано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Пропозиції з підвищення ефективності публічного управління

№ з/п	Напрямок	Пропозиції	Очікувані результати
1	Гармонізація правової та інституційної бази	– Адаптація законодавства до <i>acquis communautaire</i>; – Запровадження європейських стандартів <i>good governance</i>; – Створення незалежних механізмів оцінки державних рішень	Відповідність українського публічного управління європейським вимогам; зростання міжнародної довіри
2	Кадрова політика та розвиток державної служби	– Впровадження системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації; – Академічна мобільність і обмін досвідом із країнами ЄС; – Посилення ролі доброчесності й компетентності у відборі кадрів	Професіоналізація державної служби; підвищення якості управлінських рішень
3	Цифровізація управління	– Масштабне впровадження е-урядування та відкритих даних; – Розвиток інструментів електронної демократії (онлайн-консультації, петиції, «бюджет участі»); – Використання <i>big data</i> та штучного інтелекту	Підвищення прозорості та підзвітності; ухвалення рішень на основі доказів
4	Стратегічне планування та оцінка результатів	– Запровадження програмно-цільового бюджетування; – Створення незалежних аналітичних центрів; – Проведення публічних звітів і громадських слухань	Орієнтація державної політики на результат; підвищення довіри громадян

Продовження таблиці 3.1

5	Міжнародна співпраця	– Участь у програмах ЄС (<i>INTERREG, Horizon Europe</i>); – Партнерські програми з <i>OECD, UNDP</i>, Світовим банком; – Залучення міжнародної технічної допомоги	Отримання фінансових і експертних ресурсів; модернізація управлінських практик
6	Відкритість і взаємодія з громадянами	– Запровадження постійних консультацій з громадськістю; – Формування громадських рад при органах влади	Залучення громадян до процесів управління; зростання легітимності рішень

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить не лише інтегрувати українське публічне управління в європейський простір, але й підвищити його ефективність у глобальному вимірі. Гармонізація стандартів, цифрова трансформація, професіоналізація державної служби та відкритість до громадян забезпечать сталий розвиток і зміцнення довіри до інститутів влади.

Розвиток інноваційних інструментів публічного управління є ключовим чинником підвищення ефективності, прозорості та підзвітності органів державної влади в умовах глобалізації та євроінтеграції. Сучасний публічний менеджмент активно використовує цифрові технології для оптимізації процесів прийняття рішень, забезпечення участі громадян та вдосконалення надання адміністративних послуг.

Електронна демократія (e-democracy) виступає основним інструментом залучення громадськості до процесів управління та формування політик. До ключових механізмів електронної демократії належать онлайн-опитування, електронні петиції, платформи для громадського обговорення нормативно-правових актів, а також інтерактивні системи для зворотного зв'язку між громадянами та органами влади. Використання електронної демократії дозволяє зменшити бюрократичні бар'єри, скоротити час на обробку запитів, підвищити прозорість прийняття рішень і стимулювати активну участь громадян у процесі управління. Крім того, електронна демократія сприяє зміцненню довіри

населення до державних інституцій і формує культуру відповідального громадянства.

Відкриті дані (Open Data) забезпечують доступ до широкого спектру інформації про діяльність державних органів, бюджетні витрати, результати реалізації державних програм, статистичні показники та інші дані, що мають суспільне значення. Публікація відкритих даних у стандартизованому форматі сприяє аналітичній роботі, дослідженням, підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень та розвитку громадянського контролю. Використання відкритих даних створює основу для інноваційних послуг та мобільних додатків, що полегшують взаємодію громадян із органами влади, сприяє підвищенню конкурентоспроможності державних структур та формує прозору і підзвітну систему управління.

Блокчейн-технології у публічному управлінні відкривають нові можливості для забезпечення безпечної та прозорої реєстрації даних, управління державними реєстрами, голосування та контролю за виконанням адміністративних процедур. Використання децентралізованих блокчейн-систем забезпечує неможливість несанкціонованих змін інформації, підвищує рівень довіри до електронних сервісів та зменшує ризики корупційних проявів. Наприклад, блокчейн може застосовуватися для електронного голосування у місцевих та національних виборах, контролю за виконанням контрактів у державних закупівлях, автоматизації управління земельними та майновими реєстрами.

Інтеграція цих інноваційних інструментів у систему публічного управління вимагає комплексного підходу, який включає розвиток цифрової інфраструктури, законодавче врегулювання електронних процесів, навчання кадрового складу та формування цифрової грамотності серед громадян. Водночас успішна реалізація цих інструментів дозволяє створити адаптивну, прозору і підзвітну систему управління, яка здатна реагувати на сучасні соціальні, економічні та технологічні виклики.

Отже, електронна демократія, відкриті дані та блокчейн-технології стають фундаментом інноваційного публічного управління, забезпечуючи ефективну взаємодію держави та суспільства, підвищення якості надання послуг та реалізацію принципів відкритості, підзвітності та участі громадян у процесах державного управління.

Досліджено існуючі підходи до побудови цілісної системи управлінських рішень, що відповідає європейським стандартам та сприяє формуванню довіри громадян до органів влади.

Встановлено та узагальнено рекомендації щодо вдосконалення системи управлінських рішень на основі ціннісних орієнтирів, що передбачають підвищення прозорості, підзвітності та ефективності публічного управління, а також інтеграцію принципів людиноцентризму та цифрової трансформації у діяльність органів влади. Виконано аналіз практичних пропозицій із підвищення ефективності публічного управління в умовах євроінтеграції та глобалізації, визначено ключові напрями розвитку системи, зокрема адаптацію процедур, стандартів та кадрових стратегій до міжнародних вимог.

Досліджено інноваційні інструменти публічного управління, такі як електронна демократія, відкриті дані та блокчейн-технології. Встановлено, що їхнє впровадження дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, скоротити адміністративні витрати, мінімізувати ризики корупції та забезпечити інтеграцію національної системи управління з міжнародними цифровими стандартами.

Зроблено висновок, що комплексне використання принципів, цінностей та інноваційних інструментів сприяє підвищенню ефективності публічного управління, розвитку довіри громадян до органів влади та створенню цілісної системи управління, яка відповідає сучасним викликам євроінтеграції та глобалізації. Визначено, що результати дослідження мають практичну значущість для реформування державного управління, оптимізації управлінських рішень та подальшого наукового розвитку напрямів цифрового та інноваційного управління.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було ґрунтовно опрацьовано сучасні наукові підходи до визначення принципів і цінностей публічного управління, що дало змогу всебічно розкрити їхню сутність та значення для функціонування ефективної державної влади. На основі аналізу літературних джерел, нормативно-правових актів і результатів внутрішнього опитування, проведеного у Науково-дослідному центрі економіко-правових рішень у сфері застосування технологій розподіленого реєстру, встановлено, що чинна система публічного управління в Україні поєднує традиційні державницькі принципи з інноваційними практиками, зорієнтованими на прозорість, підзвітність, ефективність, громадську участь і цифровізацію.

Визначено ключові світові тенденції розвитку публічного управління: мережевість, партнерські моделі взаємодії, орієнтація на результат, цифрове врядування та підвищення ролі громадян у процесі прийняття рішень. Доведено, що ці тенденції суттєво впливають на українську модель управління й визначають необхідність її переорієнтації на міжнародні стандарти, особливо в умовах воєнних трансформацій.

Проведена систематизація основних принципів і ціннісних орієнтирів дала змогу чітко визначити їхню роль у зміцненні державності та підвищенні якості публічних послуг. З'ясовано, що найбільш послідовно в Україні реалізуються принципи законності, етичності, ефективності та орієнтації на потреби населення, тоді як прозорість, підзвітність і громадська участь потребують подальшого посилення.

Аналіз цілей публічного управління у контексті державної політики та стратегій розвитку показав, що українські реформи спрямовані на зміцнення інституційної спроможності органів влади, модернізацію державної служби, розширення якості та доступності публічних послуг, поглиблення децентралізації та впровадження комплексної цифрової трансформації.

Дослідження практичних аспектів застосування принципів, цінностей і цілей показало, що їх реалізація є нерівномірною. Анкетування 147 представників органів влади та комунального сектору засвідчило високі оцінки принципів законності й етичності, середні — прозорості й підзвітності, та найнижчі — принципу участі громадян. Виявлено організаційні та ресурсні бар'єри: кадровий дефіцит, недостатнє фінансування цифровізації, відсутність системних механізмів комунікації влади й громадськості. Разом з тим респонденти демонструють готовність до впровадження інноваційних управлінських інструментів.

Отримані результати дали змогу обґрунтувати перспективи інтеграції досліджених положень у систему публічного управління України. Запропоновано низку практичних рекомендацій: зміцнення інституційної спроможності органів влади, удосконалення стратегічного планування, підвищення компетентності державних службовців, розширення інструментів громадської участі, посилення стандартів доброчесності, розгортання цифрових платформ та підвищення прозорості ухвалення рішень.

Таким чином, виконане дослідження забезпечило всебічне розв'язання поставлених завдань: від опрацювання теоретичних основ і виявлення світових трендів до оцінки реального стану застосування принципів публічного управління в Україні та формування перспектив розвитку національної моделі управління у воєнний і післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімов О. О. Концептуальні основи системогенезу професійної діяльності державних службовців в Україні : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 370 с.
2. Аль-Атті І. Механізми формування ефективної взаємодії влади та громадськості як основи удосконалення системи публічного управління. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2022. № 2. С. 6–30.
3. Альван А. Модель державного управління у сфері національної безпеки у Великій Британії. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2022. № 2. С. 31–43.
4. Аналітичні матеріали для національної доповіді про стан навколишнього середовища в Україні у 2023 році (публічно-управлінський аспект). Публічне управління та місцеве самоврядування. 2024. № 2.
5. Андрєєв А. В. Концептуальні основи правового регулювання кадрового забезпечення державної служби України : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 408 с.
6. Бищенко Г. Публічний маркетинг та його інструменти у сфері охорони здоров'я України. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2023. № 6. С. 6–13.
7. Бондар І. С., Горник В. Г., Кравченко С. О., Кравченко В. В. Антикорупційна політика та запобігання корупції в публічному управлінні : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2020. 192 с.
8. Бурик З. Розвиток концепції людиноцентризму в системі публічного управління. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2023. № 6. С. 21–34.
9. Буркинський Б. В. та ін. Селективне регулювання розвитку товарних ринків: теорія та практика : монографія. Одеса : НАН України, ДУ ІРЕЕД НАНУ, 2023.

- 10.Верещак О., Бельська Т. Проблеми функціонування механізму публічного управління. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2023. № 6. С. 35–48.
- 11.Вилков С. В. Адміністративно-правові засади організації надання адвокатами безоплатної правової допомоги : монографія. Одеса : Гельветика, 2021. 274 с.
- 12.Вишнівський В., Катков Ю., Петькун С. Управління соціальною безпекою держави в умовах цифрової трансформації. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2023. № 6. С. 49–62.
- 13.Водяний О., Редзюк Н. Удосконалення системи надання адміністративних послуг. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2023. № 6. С. 63–71.
- 14.Грищенко І. М., Горбата Л. П., Кожина А. В., Дяченко С. А., Лелеченко А. П., Нестеренко Г. П. Публічне управління та адміністрування. Підготовка до Єдиного державного кваліфікаційного іспиту за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» : навч. посіб. Київ : КАІ, 2025. 225 с.
- 15.Дубич К. В. та ін. Публічне управління у сфері зайнятості в Україні у контексті євроінтеграції : колективна монографія. Київ : Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, 2020.
- 16.Дубич К. В. та ін. Публічне управління у сфері зайнятості в Україні у контексті євроінтеграції: проблеми, ефективність, інноваційність, результативність : колективна монографія. Київ : Ін-т підготовки кадрів Держ. служби зайнятості України, 2020.
- 17.Дунаєв І. В., Коваленко М. М. Нові траєкторії регулювання інформаційних платформ і платформної економіки заради суспільного блага. Актуальні проблеми державного управління. 2022. № 2 (61). С. 6—24. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-2-01>.

- 18.Кожина А. В. Теоретико-методологічні засади публічного управління інклюзивним місцевим розвитком : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ : НАДУ при Президентові України, 2021. 36 с.
- 19.Константинов К. В., Олійник О. С., Бабіков О. П. Протидія наданню неправомірної вигоди (хабара) в Україні та країнах Закавказзя : порівняльний кримінологічний аналіз : монографія. Київ : НДІ публічного права, 2021. 196 с.
- 20.Кудь А. А. Комплексна класифікація віртуальних активів. International Journal of Education and Science. 2021. Том 4. № 3–4. С. 64—91. URL: <https://ijes.world/files/paper-files/2021-volume-4-no-3-64/ijes-2021-3-6.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.26697/ijes.2021.3.6>.
- 21.Кудь А. А. Феномен віртуальних активів: економіко-правовий аспект. IJES. 2020. №3/3. DOI 10.26697/ijes.2020.3.3.
- 22.Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. Основи публічного управління та адміністрування : навч.-метод. посіб. 2-ге вид. Київ : Ліра-К, 2020. 286 с.
- 23.Ляшук Н. Аналіз результатів та вплив використання індикативного планування. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2023. № 6. С. 122–130.
- 24.Малиновський М. Я. Публічна служба в Україні : підручник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.
- 25.Маліборський П. Фінансово-бюджетна спроможність територіальних громад. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2023. № 6. С. 131–140.
- 26.Маслов О. І. Принципи адміністративної діяльності Національної поліції України : монографія. Одеса : Гельветика, 2022. 184 с.
- 27.Мельниченко Б. Б. Публічне управління в Україні в умовах євроінтеграції: адміністративно-правовий вимір : монографія. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2019.

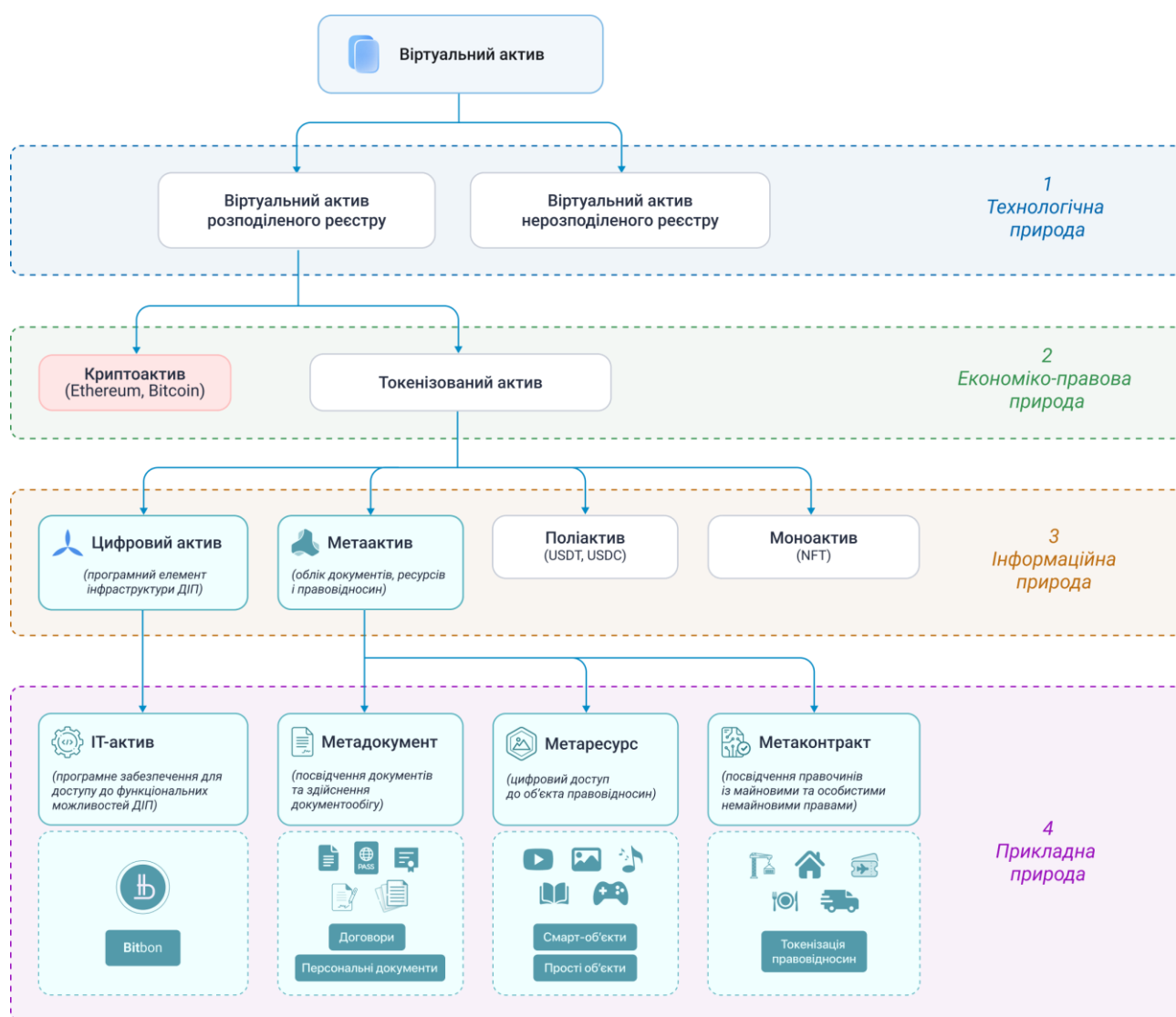
- 28.Мащенко М. А., Кліменко О. М., Лісна І. Ф., Черкашина Т. С., Кудь А. А. Модернізація електронної комерції за допомогою цифрових активів в умовах інформаційної економіки : монографія. Харків : ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2023. 164 с. : іл., табл.
- 29.Орленко В. В. Розбудова механізмів публічного управління в сучасній Україні (на прикладі регуляторного механізму державного контролю) : дис. ... канд. наук з держ. упр. Київ : МАУП, 2024. 231 с.
- 30.Ортіна Г. В. Публічне управління та адміністрування у цифровому суспільстві : монографія. Мелітополь : ФОП Однорог Т. В., 2020. 194 с.
- 31.Павленко О. П. та ін. Системне управління еколого-орієнтованим розвитком нефінансового сектору : монографія. Миколаїв : ФОП Швець В. М., 2022.
- 32.Пархоменко-Куцевіл О., Стельмах А. Сучасні механізми забезпечення публічної безпеки. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2023. № 6. С. 141–150.
- 33.Петков С. В., Армаш Н. О., Соболев Є. Ю. Адміністративна діяльність органів публічної влади: сучасний стан та перспективи розвитку : навч. посіб. Київ : КНТ, 2020. 207 с.
- 34.Баштанник В., Новак А., Рагімов Ф. та ін. Право в публічному управлінні : навч. посіб. Херсон : Олді-Плюс, 2020. 408 с.
- 35.Белова Л. О. (ред.) Публічне управління ХХІ століття: нові виклики і трансформації в умовах війни : зб. наук. мат. XXIV Міжнар. наук. конф., 24 трав. 2024 р., м. Харків. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024.
- 36.Руденко О. М., Шершньова О. В., Бакуменко В. Д., Філіпова Н. В., Ткаленко Н. В. Публічне управління та адміністрування : словник-довідник. Київ : Кондор-Видавництво, 2020. 178 с.
- 37.Михайловська О. В. (ред.) Публічне управління та сучасний менеджмент в інформаційному суспільстві : кол. моногр. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2019. 188 с.

38. Михайловська О. В. (ред.) Публічне управління та сучасний менеджмент в інформаційному суспільстві : монографія. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2024. 188 с.
39. Белова Л. О. (ред.) Публічне управління XXI століття: в умовах гібридних загроз : зб. наук. мат. XXII Міжнар. наук. конгресу, 27 квіт. 2022 р., м. Харків. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022.
40. Розовик І. В. Розвиток механізмів публічного управління у сфері судово-медичної експертизи : дис. ... канд. наук з держ. упр. Київ : МАУП, 2024. 245 с.
41. Салманов С. К. Кадрова політика у системі публічного управління в сучасній Україні : дис. ... канд. наук з держ. упр. Київ : МАУП, 2024. 237 с.
42. Сєдов Г. Ю. Реформування системи публічного управління в Україні в контексті євроінтеграційного вектору та сучасних безпекових викликів : дис. ... канд. наук з держ. упр. Київ : МАУП, 2024. 259 с.
43. Томак О. О. Механізми управління розвитком системи медичного забезпечення військовослужбовців та ветеранів Збройних Сил України : дис. ... канд. наук з держ. упр. Київ : МАУП, 2024. 231 с.
44. Топорецька З. М. Публічне управління гральним бізнесом та лотерейною діяльністю і протидія злочинам, пов'язаним з ними : монографія. Київ : Алерта, 2022. 424 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Дослідження в сфері публічного управління Науково-дослідного центру економіко-правових рішень у сфері застосування технологій розподіленого реєстру



Комплексна класифікація віртуальних активів

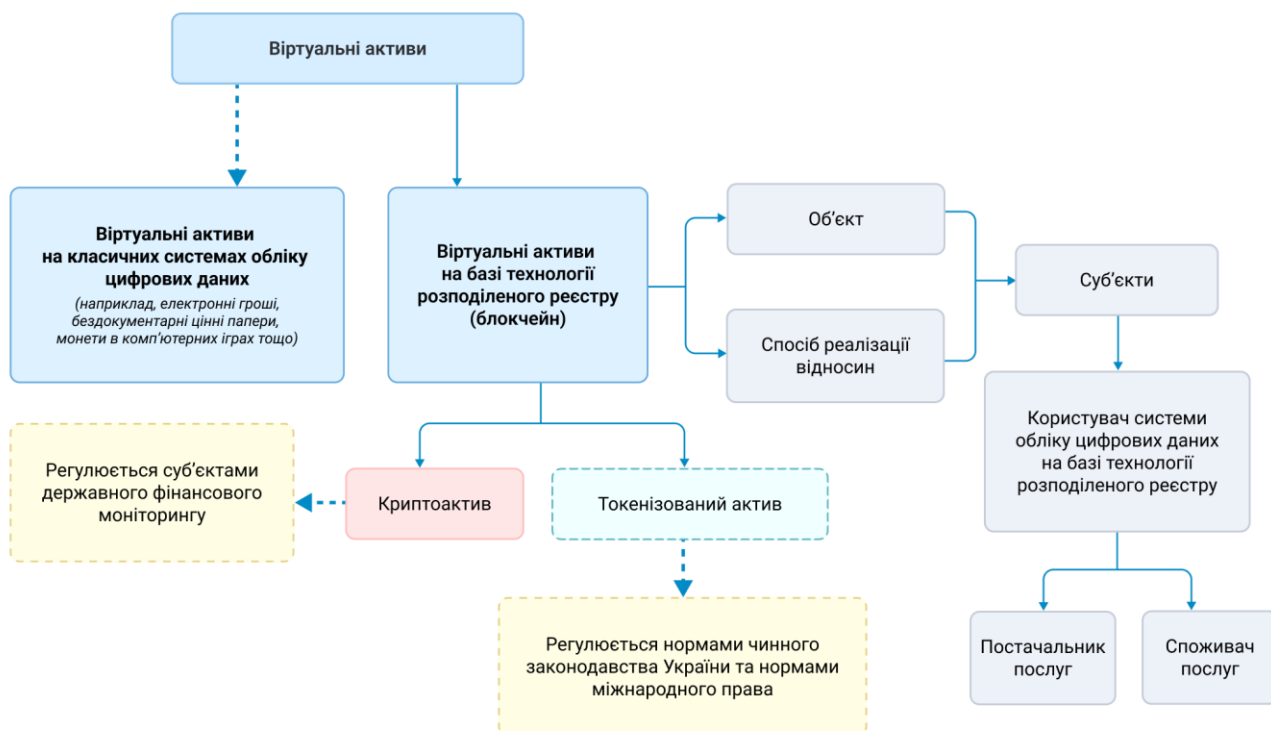
ДОДАТОК Б

Модернізація на основі децентралізованих інформаційних платформ
Суб'єктний склад суспільних відносин, що здійснюються на базі
децентралізованої інформаційної платформи



ДОДАТОК В

Законопроект «Про токенизовані активи та криптоактиви»



ДОДАТОК Г.

Анкета для оцінки стану впровадження принципів публічного управління

I. Загальна інформація про респондента

1. Посада: _____
2. Орган влади / установи: _____
3. Категорія посадової особи (держслужбовець категорії «А», «Б», «В», посадова особа місцевого самоврядування, фахівець комунальної установи): _____
4. Досвід роботи на поточному місці (роки): _____
5. Освіта: () середня спеціальна () вища () магістратура/аспірантура

II. Оцінка дотримання принципів публічного управління

Просимо оцінити за шкалою від **1** до **5**, де:

- 1 – принцип практично не дотримується;
 5 – принцип повністю дотримується.

Принцип управління	Оцінка (1–5)	Коментарі / приклади
Законність		
Прозорість		
Підзвітність		
Участь громадян		
Етичність		
Ефективність		
Орієнтація на потреби населення		

III. Використання управлінських інструментів

1. Чи використовує ваш підрозділ **стратегічне планування**?
 () Так
 () Частково
 () Ні
2. Чи застосовуються у роботі **цифрові сервіси та електронні платформи для надання послуг**?
 () Так, активно
 () Частково
 () Ні
3. Чи є у вашому підрозділі механізми **публічних комунікацій з громадянами**?
 () Так
 () Частково
 () Ні
4. Оцініть ефективність зазначених механізмів за шкалою 1–5: _____

IV. Бар'єри та проблемні аспекти

1. Які основні проблеми у впровадженні принципів публічного управління ви спостерігаєте?

2. Які організаційні або ресурсні бар'єри найбільше впливають на вашу роботу?

V. Пропозиції щодо вдосконалення

1. Які заходи або інструменти, на вашу думку, можуть підвищити ефективність управлінських процесів?