МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

МАУП

# НАУКОВІ ПРАЦІ МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

## ПОЛІТИЧНІ НАУКИ ТА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

# SCIENTIFIC WORKS OF INTERREGIONAL ACADEMY OF PERSONNEL MANAGEMENT

## POLITICAL SCIENCES AND PUBLIC MANAGEMENT

**Випуск 1 (77), 2025**

Видавничий дім
«Гельветика»
2025

УДК 34

**Редакційна колегія**

**Семенець-Орлова І. А.,** кандидат політичних наук, доктор наук з державного управління, професор, директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу, Міжрегіональна Академія управління персоналом **(головний редактор)**

**Дакал А. В.,** доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом

**Жовнірчик Я. Ф.,** доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Національний авіаційний університет

**Козирська А.,** доктор політичних наук, професор, керівник кафедри соціальної і культурної безпеки факультету наук про політику і безпеку, Університет Миколая Коперника у Торуні, Польща

**Ковач В. О.,** доктор наук з державного управління, старший дослідник, провідний науковий співробітник відділу проблем фізичного захисту об'єктів критичної інфраструктури центру інформаційно-аналітичного та технічного забезпечення моніторингу об'єктів атомної енергетики, НАН України

**Кондратенко О. Ю.,** доктор політичних наук, доцент, провідний науковий співробітник відділу теоретичних та прикладних проблем політології, Інститут політичних і етнонаціональних досліджень імені І. Ф. Кураса НАН України

**Копанчук В. О.,** доктор наук з державного управління, доцент кафедри кримінального права та процесу, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

**Кульгінський Є. А.,** доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри стоматології, Київський міжнародний університет

**Лясота Л. І.,** кандидат політичних наук, доцент, член Соціологічної асоціації України

**Монолатій І. С.,** доктор політичних наук, професор кафедри політології, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

**Орел М. Г.,** доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом

**Пашина Н. П.,** доктор політичних наук, професор, професор кафедри політології та міжнародних відносин, Маріупольський державний університет

**Радченко О. О.**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом

**Твердохліб О. С.,** доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління у сфері цивільного захисту, Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту

**Толуб'як В. С.**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри менеджменту та публічного управління, Західноукраїнський національний університет

**Шмаленко Ю. І.,** кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри соціології, Національний університет «Одеська юридична академія»

**Яковлева Л. І.,** доктор політичних наук, професор, професор кафедри соціології, Національний університет «Одеська юридична академія»

**Katarzyna Radzik-Maruszak,** dr hab, profesor, Fac Polit Sci & Journalism, Maria Curie-Sklodowska University in Lublin (Lublin, Poland)

**Marek Pietraś**, prof. dr hab., Dyrektor Instytutu Nauk o Polityce i Administracji UMCS

Затверджено Вченою радою
Міжрегіональної Академії управління персоналом 28 травня 2025 (протокол № 5)

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа: Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1173 від 11.04.2024 року (Ідентифікатор медіа R30-03894).
Суб'єкт у сфері друкованих медіа – Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (вул. Фрометівська, буд. 2, м. Київ, 03039, iapm@iapm.edu.ua, тел. (044) 490-95-00).
Мови розповсюдження: українська, англійська, польська, німецька, французька.

Журнал включено до Переліку наукових фахових видань України (категорія «Б») відповідно до Наказу МОН України № 320 від 07 квітня 2022 року (додаток 2) зі спеціальностей С2 – Політологія; D4 – Публічне управління та адміністрування.

Видання індексується Google Scholar

DOI: 10.32689/2523-4625-2025-1(77)

**Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління. 2025.** Вип. 1 (77). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. 220 с.

Публікуються статті науковців, які досліджують актуальні проблеми розвитку політики та публічного управління. Для науковців, викладачів, студентів та всіх, кого цікавить розвиток політичної науки та публічного управління в Україні.

ISSN 2523-4625 (Print) © Оформлення «Видавничий дім «Гельветика», 2025

# ЗМІСТ

**Farida ALIRZAYEVA**
PUBLIC ADMINISTRATION OF DIGITAL DEVELOPMENT OF AZERBAIJAN.....7

**Антон БАДЕР**
ТЕРОРИЗМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНФОРМАЦІЙНОЇ АГРЕСІЇ.....11

**Ескендер БАРІЄВ**
ОСОБЛИВОСТІ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ
КРИМСЬКОТАТАРСЬКОГО НАРОДУ В УКРАЇНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО.....17

**Ірина БОВСУНІВСЬКА**
ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ НАУКИ ТА ІННОВАЦІЙ
В УНІВЕРСИТЕТАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ
ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ.....24

**Роман БУЛА**
РОЛЬ ВІДКРИТИХ ДАНИХ У РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ДЕРЖАВИ.....31

**Світлана ВОВК, Олена МЕЖЕНСЬКА**
СЕПАРАТИЗМ: КОНФЛІКТ ІНТЕРПРЕТАЦІЙ.....38

**Alina VOICHUK**
THE CONCEPTUAL APPROACHES TO THE PROBLEM OF INTERACTION BETWEEN
DEMOCRACY AND THE SYSTEM OF CHECKS AND BALANCES.....45

**Павло ГОРІНОВ, Віталій СІЛАЄВ**
ПОЛІТИКА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....50

**Геннадій ДЖЕГУР**
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ГРОМАД
В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ.....58

**Марія КАРМАЗІНА, Сергій МОКЛЯК, Микола РОМАНОВ**
АНАЛІЗ БЕЗПЕКОВОЇ СИТУАЦІЇ НА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ КОНТИНЕНТІ
В КОНТЕКСТІ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ОСНОВНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ АКТОРІВ.....67

**Ірина КЛИМЧУК**
РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СУЧАСНІЙ ДИПЛОМАТИЧНІЙ ПРАКТИЦІ.....72

**Олексій КОЛЄВАТОВ, Володимир МАНДРАГЕЛЯ, Олександр КРУК**
АНАЛІЗ ВПЛИВУ ІДЕОЛОГІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ
НА СОЦІОКУЛЬТУРНУ ДИНАМІКУ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА.....78

**Олег КОНДРАТЕНКО**
СПЕЦИФІКА ІНОМОВЛЕННЯ РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ
ЯК АВТОРИТАРНОЇ ДЕРЖАВИ .....87

**Сергій КУРГАНСЬКИЙ**
ТИПОЛОГІЯ ГРОМАДСЬКИХ ІНІЦІАТИВ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПОЛІТИЧНУ СИСТЕМУ.....94

**Олена МЕЖЕНСЬКА, Людмила НОВОСКОЛЬЦЕВА, Антон БАДЕР**
РОЛЬ ЗБРОЙНИХ СИЛ У РЕАЛІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОПОЛІТИЧНОЇ
СТРАТЕГІЇ ДЕРЖАВИ.....103

**Маріан МОТА**
BIG DATA ЯК ПОЛІТИЧНА ТЕХНОЛОГІЯ І ЇЇ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ПОЛІТИЧНОЇ НАУКИ
ТА ПРАКТИКИ: ЕПІСТЕМОЛОГІЧНІ, МЕТОДОЛОГІЧНІ Й ІНСТИТУЦІЙНІ
ВИМІРИ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ.....109

**Галина ПЕТРИШИН**
ІНФОРМАЦІЙНА ВІЙНА РОСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ:
ЕВОЛЮЦІЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ, МЕТОДІВ ТА ДИНАМІКА НАРАТИВІВ.....**117**

**Павло ПЕТРОВ**
ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОЛІТИЧНИХ ІНСТИТУТІВ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ:
ІННОВАЦІЇ, СТАБІЛЬНІСТЬ І КРИЗА ДОВІРИ.....**129**

**Дмитро ПОРОЩУК**
НЕУРЯДОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК СУБ'ЄКТИ ПОЛІТИЧНОГО ПРОЦЕСУ
ТА ДЕМОКРАТИЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ:
ЗМІСТОВНО-ФУНКЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ.....**134**

**Владислав ПУСТОВАР**
АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ПОБУДОВИ ІНСТИТУЦІЙ
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....**140**

**Людмила РАДІОНОВА, Інна МИХАЙЛОВА**
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ФЕНОМЕНА ПОЛІТИЧНОЇ ЕЛІТИ
ТА СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИЧНИХ ЕЛІТ В УКРАЇНІ.....**146**

**Олексій РУСНАК**
ПОСЛАБЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО СУВЕРЕНІТЕТУ –
ЗАГРОЗА ДЕРЖАВНІЙ БЕЗПЕЦІ ТА ПРИЧИНА
НЕЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....**151**

**Оксана САРАБУН**
ГЕРМЕНЕВТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ РЕЛІГІЙНО-ФІЛОСОФСЬКОЇ ДУМКИ
КРИМСЬКОГО ХАНСТВА.....**163**

**Ігор СИМИСЕНКО**
ПОЛІТИЧНА УЧАСТЬ ТА ЕЛЕКТРОННА ДЕМОКРАТІЯ:
ВИКЛИКИ В УМОВАХ РОСІЙСЬКОГО ВТОРГНЕННЯ В УКРАЇНУ.....**169**

**Юлія СЛІПЕЦЬКА, Світлана БУЛА**
ІНТЕГРАЦІЯ БІЖЕНЦІВ/МІГРАНТІВ У КРАЇНАХ ЄС:
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....**176**

**Антон СМІЛЕВСЬКИЙ**
НАЦІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ:
ПАРАМЕТРИ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА МІЖНАРОДНИХ РИНКОВИХ СИЛ.....**186**

**Дмитро СУХИЙ**
ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСКИХ СТАНДАРТІВ
УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ.....**194**

**Вячеслав ТУПІКОВ**
ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВОСУБ'ЄКТНОСТІ
НАЦІОНАЛЬНИХ СПІЛЬНОТ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....**200**

**Леонід ЧУПРІЙ, Олена ГОТРА**
КРИЗА ПОЛІТИКИ МУЛЬТИКУЛЬТУРАЛІЗМУ В ЄВРОСОЮЗІ.....**205**

**Петро ШПИГА, Ілля ПРОКОПЧУК, Богдан ТИРУСЬ**
ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ
У РЕФОРМУВАННІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....**211**

УДК 351
DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-1(77)-27

**Дмитро СУХИЙ**
здобувач третього рівня вищої освіти,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»
**ORCID:** 0009-0001-1275-9773

# ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСКИХ СТАНДАРТІВ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ

*Стаття присвячена проблемі впровадження європейських стандартів публічного управління в Україні в умовах трансформації держави. Автор досліджує, як зовнішні виклики впливають на внутрішні процеси реформування державного управління та які можливості відкриваються для України в контексті євроінтеграції. У роботі проаналізовано сучасне розуміння публічного управління, його роль у суспільстві та взаємозв'язок з іншими сферами, зокрема з бізнесом. Особливу увагу приділено вивченню європейських концепцій публічного управління та їх адаптації до українських реалій. Автор досліджує, як війна впливає на різні аспекти публічного управління, включаючи координацію державних органів, мобілізацію ресурсів, забезпечення безпеки та підтримку громадян. Підкреслюється важливість взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства для ефективного подолання наслідків війни. Ключовими аспектами дослідження стали виклики впровадження європейських стандартів, політична нестабільність, економічні труднощі, соціальна напруженість, корупція, можливості для реформ, децентралізація влади, розвиток цифрових технологій, посилення ролі громадянського суспільства, партнерство держави і бізнесу як рушійна сила реформ, а також вплив війни на різні сфери публічного управління, серед яких оборона, економіка, соціальна сфера. За результатами дослідження автор формулює рекомендації щодо подальшого розвитку системи публічного управління в Україні, зокрема щодо посилення координації між різними рівнями влади, розвитку інститутів громадянського суспільства, боротьби з корупцією та впровадження цифрових технологій.*

***Ключові слова:*** *публічне управління, Україна, війна, європейська інтеграція, реформи, децентралізація, корупція, громадянське суспільство, цифрова трансформація.*

**Dmytro Sukhyi. CHALLENGES AND PROSPECTS OF IMPLEMENTING EUROPEAN MANAGEMENT STANDARDS IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S TRANSFORMATION**

*This study investigates the challenges and opportunities of adopting European public administration standards in Ukraine, a country undergoing significant transformation amidst an ongoing war. The paper examines how external shocks influence internal processes of reforming public governance and explores the potential benefits for Ukraine in the context of European integration. It analyzes the contemporary understanding of public administration, its role in society, and its interconnections with other sectors, particularly the business sector. The study delves into European concepts of public administration and assesses their applicability to the Ukrainian context. The impact of war on various aspects of public administration is examined, including inter-agency coordination, resource mobilization, security provision, and citizen support. The importance of cooperation between the state, business, and civil society in addressing the consequences of war is highlighted. Key challenges and opportunities related to implementing European standards are explored, including political instability, economic difficulties, social tensions, corruption, decentralization, digital transformation, and the strengthening role of civil society. Based on the findings, the paper provides recommendations for further developing Ukraine's public administration system, such as enhancing coordination between different levels of government, fostering civil society institutions, combating corruption, and embracing digital technologies.*

***Key words:*** *public administration, Ukraine, war, european integration, reforms, decentralization, corruption, civil society, digital transformation.*

**Постановка проблеми.** Сучасна Україна перебуває в умовах повномасштабної війни, що спричиняє значні виклики для всіх сфер життя, зокрема для системи публічного управління. В умовах війни держава стикається з необхідністю мобілізації ресурсів, забезпечення національної безпеки, підтримки громадян та відновлення зруйнованої інфраструктури. Для ефективного вирішення цих завдань вкрай важливо впровадження європейських стандартів публічного управління, які спрямовані на підвищення ефективності, прозорості та підзвітності державних органів в умовах державної трансформації.

З одного боку, війна створює додаткові перешкоди для проведення реформ, такі як нестабільність, економічні труднощі та соціальна напруженість. З іншого боку, саме війна підкреслює необхідність швидких і ефективних змін у системі публічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні українські вчені активно досліджу-


© Сухий Д., 2025

ють перспективу євроінтеграції України та адаптації її системи публічного управління до європейських стандартів, особливо в умовах військової агресії, серед них у своїх дослідженнях Є. Таран досліджує роль публічного управління в українській політиці та необхідність впровадження європейських стандартів для успішної відбудови країни. Науковець чітко підкреслює критичну роль публічного управління в процесі відбудови України, особливо в умовах сучасних викликів. Науковий дослідник О. Бардах аналізує європейські концепції співпраці влади та бізнесу і застосовує їх до українського контексту, Т. Кондратюк підкреслює важливість взаємодії держави та громадянського суспільства в сучасному публічному управлінні, Н. Флиста аналізує напрями підвищення якості процесу публічного управління та надання організаційних послуг, даючи можливість акцентувати увагу на важливості сучасного публічного управління як основи для надання ефективних послуг населенню.

Дослідження також звертають увагу на важливість клієнтоорієнтованості та прозорості послуг у межах цифрової трансформації управління. Праці українських дослідників С. Чукута та Т. Ціпцюри розглядають досвід європейських країн та акцентують на інноваційних підходах до електронних послуг у сфері управління, зокрема вразливих верств населення. Це сприяє оптимізації управління за європейськими стандартами, що поступово наближає Україну до вимог ЄС, зокрема в аспектах прозорості, доступності та відповідальності влади перед громадянами.

**Метою статті** є аналіз викликів та визначення перспектив впровадження європейських стандартів управління в Україні в умовах глибоких трансформаційних процесів.

**Виклад основного матеріалу.** Європейські стандарти публічного управління являють собою сукупність правил і норм, які регулюють процеси формування та впровадження політик, а також визначають вимоги до системи управління. Їхня мета – наближення до зразкової моделі публічної влади, що базується на принципах орієнтації на людину, добровільності та можливості повторного застосування в управлінській діяльності.

Науковий дослідник Є. Таран вважає, що роль бізнесу в політичному житті сучасного українського суспільства набуває дедалі більшої ваги, особливо в умовах військової агресії та необхідності післявоєнної відбудови країни. Процеси реконструкції та майбутнього зростання тісно пов'язані з посиленням участі України в глобалізації та впровадженням європейських стандартів у публічному управлінні, зокрема щодо взаємодії між владою та бізнесом [8]. У дослідженні проаналізовано поширені європейські концепції публічного управління, що стосуються співпраці влади та бізнесу, включаючи корпоративізм, плюралізм та інструменталізм. На основі цих концепцій автор проводить аналіз особливостей взаємодії влади та бізнесу в Україні.

Публічне управління має багато визначень і розглядається через різні підходи. Згідно з глосарієм ООН, публічне управління полягає у централізованій організації реалізації державної політики та програм, а також координації роботи персоналу. Інші дослідники державного управління трактують це поняття як процес втілення законів та норм, ухвалених законодавчими органами. Також, публічне управління використовується у політичних, правових та управлінських теоріях і пов'язане з виконанням дій законодавчої, виконавчої та судової гілок влади для регулювання та надання послуг населенню [4].

ООН визначає публічне управління як:

– цілісну систему державних органів, що фінансуються з державного бюджету, відповідають за управління виконавчою владою та взаємодіють з іншими зацікавленими сторонами в суспільстві;

– процес управління та реалізації державних заходів, спрямованих на виконання законів та урядових рішень для забезпечення публічних послуг.

Т. Кондратюк вважає публічне адміністрування підсистемою суспільства, на яку впливають усі інші сфери суспільного життя. Водночас В. Бакуменко підкреслює, що еволюція публічного адміністрування зумовлена розвитком демократії та громадянського суспільства, зокрема в Україні. Відтак, сучасний підхід до державного управління передбачає тісну взаємодію держави з громадянським суспільством, що відрізняється від традиційного авторитарного впливу держави на суспільну діяльність [5].

Трансформація управлінських процесів призвела до зміни «бюрократичної моделі» державного регулювання на публічне управління, яке забезпечує надання якісних публічних послуг і досягнення ефективних результатів. Публічне управління стало етапом переходу від традиційного державного управління до сучасного публічного управління.

Етимологія терміну «публічне управління» підкреслює його ширший характер порівняно з державним управлінням і включає органи виконавчої влади, місцеве самоврядування та адміністративні структури. Це поняття

охоплює процеси керування, організації та координації, спрямовані на розвиток демократичної держави та надання якісних послуг населенню.

За даними Програми розвитку ООН, публічне управління є ключовою сферою як практики, так і теорії, що охоплює внутрішню діяльність державних установ і вирішення управлінських питань, таких як контроль, планування, організація та оцінка ефективності [2].

Ключовими аспектами публічного управління є зворотний зв'язок та ефективне виконання управлінських рішень. Воно спрямоване на захист суспільних інтересів через громадські організації, реалізацію соціальних програм, та регулювання стосунків із бізнесом. Це поєднання державного управління та місцевого самоврядування, яке забезпечує контроль громадян за діяльністю влади через виборче право.

Якщо спиратись на сучасний досвід України, то розвиток публічного управління передбачає створення нових інституцій, таких як громадські організації, політичні партії та професійні об'єднання, які отримують делеговані функції і впливають на розвиток суспільства, стаючи активними суб'єктами публічного управління.

Порівняння систем публічного управління в європейських країнах показує різноманітний підхід та постійні зміни. Дана таблиця надає загальне уявлення про деякі ключові характеристики та відмінності систем публічного управління.

В умовах війни в Україні публічне управління набуло особливого значення, оскільки необхідно забезпечувати стабільне функціонування державних інституцій, підтримувати громадянське суспільство, координувати економічні, військові та гуманітарні ресурси, а найголовніше – запобігати корупції. Основні завдання публічного управління під час війни включають мобілізацію ресурсів, підтримку обороноздатності, забезпечення безпеки населення та збереження державної інфраструктури [9].

Основними аспектами публічного управління в Україні у воєнний час стали:

– *координація державної та військової влади*: одним із найважливіших завдань є забезпечення ефективної співпраці між органами державної влади, військовими структурами та громадськими ініціативами для оперативного реагування на загрози. Це передбачає спільну роботу центральної влади, місцевого самоврядування, волонтерських організацій та Збройних Сил України;

– *забезпечення національної безпеки*: держава повинна організовувати роботу з оборони, евакуації та захисту населення, а також здійснювати контроль за правопорядком у регіонах, що зазнають найбільшого удару;

– *мобілізація економічних ресурсів*: публічне управління в умовах війни має сприяти перерозподілу ресурсів на потреби оборони, гуманітарної допомоги та підтримки критичної інфраструктури. Це включає оперативне прийняття рішень щодо постачання військових і гуманітарних ресурсів, підтримки економіки та відновлення зруйнованих об'єктів;

– *захист прав та підтримка громадян*: уряд має надавати необхідну допомогу виму-

Таблиця 1

**Порівняння систем публічного управління в країнах Європи, їх переваги та недоліки**

| Країна | Ключові особливості системи публічного управління | Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|---|---|---|
| Німеччина | Федеративна система, сильні регіони, децентралізація влади, коаліційні уряди, сильні профспілки. | Стабільність, соціально орієнтована політика, високий рівень життя. | Бюрократизм, складність прийняття рішень. |
| Франція | Централізована система, велика роль держави в економіці, чітка система адміністративної ієрархії. | Ефективне впровадження реформ, сильна державна бюрократія. | Бюрократизм, складність адаптації до змін. |
| Велика Британія | Парламентська система, сильна роль партій, децентралізація в Шотландії та Північній Ірландії. | Гнучкість, іноваційність, сильна громадянська суспільність. | Нестабільність урядів, соціальна нерівність. |
| Швеція | Соціал-демократична модель, високий рівень соціального забезпечення, децентралізація влади, сильні муніципалітети. | Високий рівень життя, соціальна справедливість. | Високі податки, бюрократизм. |
| Нідерланди | Консенсусна політика, децентралізація, сильні муніципалітети, активна участь громадян у прийнятті рішень. | Толерантність, високий рівень життя, ефективне управління. | Складність прийняття рішень, фрагментація політичної системи. |

*Складена автором за джерелом* [3]

шеним переселенцям, підтримувати соціальні програми та забезпечувати правовий захист населення. Також важливо підтримувати моральний дух і єдність суспільства, сприяти прозорій комунікації та надавати громадянам достовірну інформацію про ситуацію в країні;

– міжнародна співпраця та допомога: публічне управління повинно забезпечувати тісну взаємодію з міжнародними партнерами для отримання підтримки – як військової, так і фінансової. Це передбачає активну участь у дипломатичних переговорах, гуманітарних місіях і отриманні допомоги від міжнародних організацій [11].

Війна завжди приносить нові виклики, які підсилюють існуючі кризи та породжують нові проблеми. Для забезпечення стабільного функціонування держави, система публічного управління має працювати ефективно, аби зовнішня загроза не спричинила внутрішнього колапсу. Структури державного управління стали більш гнучкими та оперативними для швидкого реагування на виклики. В цьому контексті державне управління визначається як механізм формування та реалізації державної політики, що відповідає за регулювання, удосконалення управлінських форм і методів та захист прав громадян [7].

Варто зазначити, що аналіз досліджень попередніх науковців вказує на низку проблем у публічному управлінні, таких як корупція, недосконале законодавство, кадровий дефіцит, непрозорість і відсутність чіткого розмежування між політичною та управлінською сферами. Ці недоліки залишаються актуальними навіть під час війни і можуть викликати кризу управління, що, в умовах зовнішнього агресора, загрожує паралізувати державні інститути [6].

У воєнний час механізми публічного управління адаптуються під нові реалії, залежно від регіону та ситуації. До викликів впровадження європейських стандартів управління в Україні необхідно віднести наступні:

– політичні – нестабільність політичної системи, корупція, бюрократія;

– економічні – фінансова криза, інфляція, низька купівельна спроможність;

– соціальні опір змінам, низький рівень довіри до інституцій, відсутність кваліфікованих кадрів;

– культурні – консерватизм, патерналізм, відсутність підприємницького духу.

Досвід пандемії COVID-19 навчив державних службовців ефективно працювати дистанційно, що є важливим у сучасних умовах. Організація навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців також стає ключовим елементом, оскільки війна ставить перед ними нові, незвичні задачі. На місцевому рівні зростає актуальність навчання щодо роботи з внутрішньо переміщеними особами, гуманітарної допомоги та цивільного захисту.

Крім того, законодавчі ініціативи дозволяють гнучке працевлаштування нових фахівців без конкурсів під час воєнного стану. Це сприяє залученню нових кадрів для вирішення нагальних проблем та забезпечення ефективної роботи публічного управління під час війни.

Перспективи впровадження європейських стандартів управління в Україні досить високі, особливо з огляду на прагнення країни інтегруватися до Європейського Союзу та підвищити конкурентоспроможність. Основні аспекти таких стандартів включають прозорість у державному управлінні, антикорупційні механізми, посилення прав громадян і бізнесу, а також децентралізацію. Важливим елементом є також розвиток управління за допомогою цифрових технологій, що дозволить ефективніше надавати послуги. Виклики включають потребу в значних ресурсах і подоланні бюрократії, але з чіткою стратегією ці стандарти можуть бути успішно імплементовані [13].

Цифрові технології відіграють важливу роль у впровадженні європейських стандартів управління, сприяючи трансформації України у сучасну та ефективну державу. Завдяки цифровізації можливі прозорі процеси в урядових структурах, доступ громадян до відкритих даних і адміністративних послуг, а також покращення комунікації між державними установами. Розвиток таких платформ, як e-government і електронна ідентифікація, сприяє скороченню бюрократії, підвищенню ефективності управління, боротьбі з корупцією та наближенню державних стандартів до рівня ЄС. Зокрема, електронні платформи, такі як «Дія», забезпечують громадянам доступ до адміністративних послуг, дозволяють уникати бюрократії та мінімізують корупційні ризики. Використання цифрових технологій для управління даними і взаємодії з громадянами є ключовим аспектом інтеграції до стандартів ЄС, сприяючи відкритості та підзвітності уряду [10].

Тема впровадження електронного урядування та електронної ідентифікації в Україні має значний науковий інтерес. Декілька досліджень зосереджуються на їхньому впливі на інтеграцію європейських стандартів управління в Україні:

– *система «Дія» та її значення для надання державних послуг*. «Дія» значно полегшує

взаємодію громадян з державою та знижує рівень бюрократії, що відповідає практикам ЄС, спрямованим на цифровізацію державного управління. Наприклад, Дія Business допомагає підприємцям в Україні через консультації та освітні програми, сприяючи підприємницькій діяльності та економічному зростанню країни. Ця система також відіграє важливу роль у боротьбі з корупцією завдяки прозорості процедури [4];

– *проєкт EU4DigitalUA*, який фінансується ЄС, спрямований на гармонізацію української цифрової інфраструктури з Європейським цифровим ринком, зокрема шляхом розвитку інтероперабельності та модернізації державних реєстрів. У межах цього проєкту було впроваджено близько 54 цифрових державних послуг, модернізовано 10 державних реєстрів і розроблено систему Trembita для захищеного обміну даними. Проєкт також сприяв визнанню українських електронних довірчих послуг відповідно до стандартів eIDAS, що наближає Україну до інтеграції з європейською цифровою екосистемою [7];

– *дослідження звітів Міністерства цифрової трансформації України* показують, що впровадження «Дія» та інших цифрових проєктів покращує доступність державних послуг, допомагаючи громадянам контролювати власні персональні дані та зменшуючи бюрократичний тиск. Крім того, Дія. Цифрова освіта сприяє підвищенню цифрової грамотності серед українців, що є важливим кроком до ефективного використання європейських стандартів в Україні.

Отже, проаналізовані джерела розкривають, як цифровізація державних послуг та впровадження елементів електронної ідентифікації в Україні допомагають гармонізувати українські практики управління з європейськими стандартами, сприяючи інтеграції до Європейського Союзу.

Публічне управління у воєнний час в Україні повинне забезпечити злагодженість міждержавних структур, громадянського суспільства та бізнесу для досягнення головної мети – захисту держави, цифровізації, територіальної цілісності та підтримки населення в умовах надзвичайних викликів.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, одержані в процесі дослідження результати дозволили дійти висновку, що європейські стандарти публічного управління забезпечують ефективну взаємодію влади, бізнесу та громадянського суспільства, сприяючи досягненню прозорості, демократичності та злагодженості в ухваленні рішень. Успішне впровадження цих стандартів в Україні є критично важливим як у контексті воєнного часу, так і для майбутнього післявоєнного відновлення. Важливим аспектом є трансформація традиційних підходів до управління, зокрема, впровадження більш децентралізованих та гнучких систем, що дозволяють оперативно реагувати на виклики сучасності.

В основі аналізу постає необхідність трансформації, оскільки європейські стандарти вимагають реформування бюрократичних процесів, впровадження антикорупційних заходів і вдосконалення прозорості управління. Перехід від авторитарних методів до децентралізованого публічного управління сприятиме зміцненню демократичних інституцій в Україні. Критично важливою стала також цифровізація, оскільки використання платформ електронного урядування, таких як «Дія», підвищує ефективність надання державних послуг і покращує зворотний зв'язок між громадянами та урядом. Це забезпечує доступність та прозорість адміністративних процесів, що є важливим елементом європейської інтеграції. Співпраця між владою та бізнесом під час реконструкції країни є важливою для економічного зростання та відбудови критичної інфраструктури.

Рекомендується посилити впровадження цифрових послуг у публічному управлінні, особливо у регіонах, що найбільше постраждали від війни, для підтримки оперативного надання допомоги. Розширення програм навчання з цифрових навичок та управління в умовах кризових ситуацій для публічних службовців допоможе посилити ефективність роботи у швидко змінюваних умовах. Залучення громадських і волонтерських ініціатив сприятиме посиленню громадського контролю та відповідальності, що є важливим для демократичного розвитку.

Такі зміни забезпечать готовність України до ефективного впровадження європейських стандартів управління, сприятимуть стабільному розвитку в умовах післявоєнної відбудови та підтримуватимуть її інтеграцію до ЄС. Для вдосконалення системи публічного управління у контексті інтеграції з міжнародними стандартами також слід створювати нові інституції та зміцнювати існуючі, особливо в сферах антикорупційної діяльності, безпеки та правопорядку, для запобігання корупції та забезпечення ефективного управління, розширити програми підготовки та перепідготовки публічних службовців, включаючи нові виклики, такі як робота з переселенцями, гуманітарна допомога та управління під час надзвичайних ситуацій, посилити співпрацю між владою та бізнесом у процесах віднов-

лення країни, створюючи сприятливі умови для підприємницької діяльності та інвестування, а також впровадити новітні технології та інноваційні методи управління, що сприятимуть підвищенню ефективності роботи державних органів і надання послуг населенню.

**Література:**

1. Бардах О. Європейські стандарти публічного управління взаємодією публічної влади та бізнесу. *Аспекти публічного управління.* 2022. Том 10. С. 46–51.
2. Глосарій Програми розвитку ООН. URL: https://popp.undp.org/policy-page/business-continuity-management
3. Гриб В. І., Лапшин С. І., Мельник Е. А. Публічна служба: європейський досвід. URL: https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/16-2020/3.pdf
4. Електронна держава: як Україна реалізує амбітну реформу цифровізації. URL: https://ukraineworld.org/en/articles/ukraine-explained/e-state-ukraine-and-digitalisation-reform
5. Енциклопедія державного управління. Т. 8. Публічне врядування наук. В.С. Загорський. Львів : ЛРІДУ, НАДУ, 2011. 712 с.
6. Кондратюк Т. В. Становлення порівняльного публічного адміністрування як теоретико-методологічного напряму дослідження механізмів державного управління. *Науковий вісник Академії муніципального управління: Збірник наукових праць, серія «Управління»*. 2010. № 3. С. 297−305.
7. Миколюк А. В. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. *Публічне управління та адміністрування в Україні.* № 29. URL: https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/29-2022/8.pdf
8. Наближення інфрастуктури eID в Україні до стандартів ЄС. URL: https://eu4digitalua.eu/en/areas/nablizhennya-ukrayinskogo-e-id-a-do-standartiv-yes/
9. Науковці обговорили проблематику державного управління в Україні. URL: https://km-oblrada.gov.ua/naukovczi-obgovoryly-problematyku-publichnogo-upravlinnya-v-ukrayini/
10. Таран Є. І. Співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування» та «публічне управління» у трансформаційних процесах України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2020. Том 31(70). № 2. С. 33–37.
11. Україна: цифровий уряд є ключовим фактором стійкості URL: https://www.brookings.edu/articles/ukraine-digital-government-is-central-to-resilience/
12. Флиста Н. В. Дослідження напрямів підвищення якості процесу управління та надання послуг публічної організації, на прикладі Управління державної казначейської служби України у м. Тернополі. Тернопіль: ТНТУ, 2020. 77 с.
13. Чукут С. А. Ціпцюра Т. М. Кращі європейські та українські практики надання електронних послуг для вразливих верств населення. *Інвестиції: практика та досвід*, 2019. № 5. С. 91–97.