

УДК 351:005.591.4](477):341.217(4-6ЄС)
DOI: 10.31673/2786-7412.2026.036205

Наталія КАЙДА

доктор юридичних наук,
професор кафедри публічного управління та проєктного менеджменту,
Навчально-науковий інститут менеджменту та психології
Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти», м. Київ
ORCID ID: 0000-0003-1373-7936
e-mail: nataliakaida84@gmail.com

Natalia KAIDA

Doctor of Legal Sciences,
Professor of the Department of Public Administration and Project Management,
Educational and Scientific Institute of Management and Psychology,
SIHE «University of Educational Management», Kyiv
ORCID ID: 0000-0003-1373-7936
e-mail: nataliakaida84@gmail.com

Володимир МОРОЗ

кандидат наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри публічного управління та проєктного менеджменту,
Навчально-науковий інститут менеджменту та психології
Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти», м. Київ
ORCID ID: 0000-0003-4306-3741
e-mail: mrfrostvv@uem.edu.ua

Volodymyr MOROZ

Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor,
Head of the Department of Public Administration and Project Management,
Educational and Scientific Institute of Management and Psychology,
SIHE «University of Educational Management», Kyiv
ORCID ID: 0000-0003-4306-3741
e-mail: mrfrostvv@uem.edu.ua

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ
ПРИНЦИПІВ НАЛЕЖНОГО ВРЯДУВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**

**CONCEPTUAL FUNDAMENTALS OF TRANSFORMATION OF THE PUBLIC
MANAGEMENT AND ADMINISTRATION SYSTEM OF UKRAINE BASED ON
THE PRINCIPLES OF GOOD GOVERNANCE OF THE EUROPEAN UNION**

Анотація. У статті здійснено комплексне дослідження концептуальних засад трансформації системи публічного управління і адміністрування України в умовах європейської інтеграції. Обґрунтовано, що сучасна трансформація публічного управління не може зводитися до ізольованого реформування окремих

органів влади, удосконалення адміністративних процедур або цифровізації публічних послуг. Доведено необхідність переходу до інтегрованого підходу, відповідно до якого трансформація розглядається як системний процес зміни інституційних, професійних, технологічних, комунікативних і стратегічних засад здійснення публічної влади. Визначено, що європейські принципи належного врядування мають виступати не лише зовнішніми стандартами оцінювання національної системи публічного управління, а нормативно-ціннісною основою формування сучасної моделі врядування в Україні.

Проаналізовано еволюцію теоретичних підходів до розуміння публічного управління та обґрунтовано перехід від традиційної моделі державного адміністрування до сучасної парадигми належного врядування. Встановлено, що сучасна європейська модель публічного управління ґрунтується на поєднанні принципів верховенства права, людиноцентричності, професійності, відкритості, підзвітності, ефективності та участі громадян у процесах вироблення публічної політики. Акцентовано, що принципи належного врядування утворюють взаємопов'язану систему управлінських цінностей, у межах якої ефективність публічної влади має поєднуватися з демократичною легітимністю, правовими гарантіями та суспільною відповідальністю.

Визначено основні системні детермінанти європейсько орієнтованої трансформації публічного управління і адміністрування України. До внутрішнього контуру управлінської трансформації віднесено інституційну спроможність, професіоналізацію публічної служби та стратегічну координацію, тоді як зовнішній контур формують цифровізація, стратегічні комунікації та партисипативне врядування. Обґрунтовано, що зазначені компоненти мають розглядатися як взаємопов'язані управлінські спроможності, оскільки їх ізольоване реформування не забезпечує формування цілісної системи належного врядування.

Запропоновано авторську концептуальну модель європейсько орієнтованої системи публічного управління України як інтегрованої екосистеми управлінських спроможностей. Архітектуру моделі становлять п'ять взаємопов'язаних контурів: інституційний, професійно-кадровий, цифровий, комунікативно-партисипативний та стратегічно-результативний. Доведено, що принципова особливість запропонованої моделі полягає у синергетичній взаємодії її компонентів, за якої інституційна реформа, професіоналізація публічної служби, цифрова трансформація, стратегічні комунікації та участь громадян функціонують не як автономні напрями реформування, а як взаємодоповнюючі механізми формування сучасної системи належного врядування.

Визначено, що результативність європейсько орієнтованої трансформації публічного управління повинна оцінюватися не лише через формальні показники реалізації реформ, а через фактичне підвищення інституційної спроможності держави, якості публічної політики, професійності публічної служби, цифрової зрілості, відкритості та підзвітності публічної влади, а також рівня реальної участі громадян у процесах прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано, що інтегральним критерієм результативності запропонованої моделі є здатність системи публічного управління створювати суспільну цінність, забезпечуючи реалізацію прав людини, задоволення суспільних потреб та підвищення якості взаємодії держави і суспільства.

Ключові слова: публічне управління, публічне адміністрування, належне врядування, європейська інтеграція, принципи належного врядування, інституційна спроможність, публічна служба, цифровізація, стратегічні комунікації, партисипативне врядування, суспільна цінність.

Abstract. *The article provides a comprehensive study of the conceptual foundations for transforming Ukraine's system of public governance and administration in the context of European integration. It substantiates that the contemporary transformation of public governance cannot be reduced to isolated reforms of individual public authorities, improvements in administrative procedures, or the digitalisation of public services. The necessity of adopting an integrated approach is demonstrated, according to which transformation is understood as a systemic process involving changes in the institutional, professional, technological, communicative, and strategic foundations of the exercise of public authority. It is established that the European principles of good governance should serve not only as external standards for assessing the national system of public governance but also as a normative and value-based foundation for shaping a modern model of governance in Ukraine.*

The evolution of theoretical approaches to understanding public governance is analysed, and the transition from the traditional model of public administration to the contemporary paradigm of good governance is substantiated. It is established that the modern European model of public governance is based on a combination of the principles of the rule of law, human-centredness, professionalism, openness, accountability, effectiveness, and citizen participation in public policymaking processes. It is emphasised that the principles of good governance constitute an interconnected system of governance values within which the effectiveness of public authority must be combined with democratic legitimacy, legal guarantees, and public responsibility.

The main systemic determinants of the European-oriented transformation of Ukraine's public governance and administration system are identified. The internal dimension of governance transformation includes institutional capacity, the professionalisation of the public service, and strategic coordination, whereas the external dimension comprises digitalisation, strategic communications, and participatory governance. It is substantiated that these components should be considered interconnected governance capacities, since their isolated reform does not ensure the formation of a coherent system of good governance.

The article proposes an original conceptual model of a European-oriented system of public governance in Ukraine as an integrated ecosystem of governance capacities. The architecture of the model consists of five interconnected dimensions: institutional, professional and human-resource, digital, communicative and participatory, and strategic and results-oriented. It is demonstrated that the defining feature of the proposed model lies in the synergistic interaction of its components, whereby institutional reform, the professionalisation of the public service, digital transformation, strategic communications, and citizen participation function not as autonomous areas of reform but as mutually reinforcing mechanisms for developing a modern system of good governance.

It is determined that the effectiveness of the European-oriented transformation of public governance should be assessed not only through formal indicators of reform implementation but also through actual improvements in the institutional capacity of the

state, the quality of public policy, the professionalism of the public service, the level of digital maturity, the openness and accountability of public authorities, and the extent of meaningful citizen participation in public decision-making processes. It is substantiated that the integral criterion for assessing the effectiveness of the proposed model is the capacity of the public governance system to create public value by ensuring the effective exercise of human rights, meeting societal needs, and improving the quality of interaction between the state and society.

Keywords: *public governance, public administration, good governance, European integration, principles of good governance, institutional capacity, public service, digitalisation, strategic communications, participatory governance, public value.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку України характеризується масштабною трансформацією системи публічного управління і адміністрування, зумовленою одночасним впливом процесів європейської інтеграції, цифрової трансформації, необхідності інституційного відновлення та адаптації державного управління до нових суспільних і безпекових викликів. У цих умовах особливого значення набуває формування такої системи публічного управління, яка була б не лише організаційно спроможною забезпечувати реалізацію державної політики, а й відповідала сучасним європейським стандартам верховенства права, відкритості, підзвітності, професійності, ефективності та участі громадян. Трансформація публічного управління у зв'язку з цим виходить за межі окремих адміністративних реформ і набуває характеру комплексного процесу зміни інституційних, професійних, технологічних та комунікативних засад здійснення публічної влади.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в контексті європейської інтеграції України, яка передбачає поступове наближення національної системи публічного управління до принципів і стандартів Європейського адміністративного простору. Європейський підхід до належного врядування ґрунтується на розумінні публічної влади не лише як механізму реалізації управлінських функцій держави, а як системи, діяльність якої повинна бути орієнтована на забезпечення суспільного інтересу, реалізацію прав людини та створення суспільної цінності. У цьому контексті імплементація принципів належного врядування потребує не формального запозичення окремих європейських практик, а системного переосмислення самої архітектури та логіки функціонування публічного управління в Україні [5].

Водночас сучасні трансформаційні процеси у сфері публічного управління нерідко реалізуються за окремими функціональними напрямками: інституційна реформа, професіоналізація публічної служби, цифровізація, розвиток електронного врядування, стратегічні комунікації або механізми громадської участі. Кожен із зазначених напрямів має самостійне значення, однак їх відносна відокремленість може зумовлювати фрагментарність реформаторських процесів і перешкоджати формуванню цілісного управлінського ефекту. Інституційні зміни не можуть бути повною мірою результативними без професійного кадрового потенціалу, цифрова трансформація – без відповідної організаційної спроможності, а відкритість публічної влади – без дієвих механізмів комунікації та реальної участі громадян у процесах вироблення управлінських рішень [4].

Сучасні наукові дослідження значною мірою присвячені окремим аспектам реформування системи публічного управління, зокрема проблемам розвитку

державної служби, цифрового врядування, децентралізації, відкритості публічної влади та імплементації європейських стандартів. Водночас недостатньо розробленим залишається комплексний концептуальний підхід, який дозволяв би розглядати зазначені напрями не як автономні сфери реформування, а як взаємопов'язані елементи єдиної системи управлінських спроможностей держави. Відсутність цілісної моделі такої взаємодії ускладнює визначення стратегічних пріоритетів подальшої трансформації публічного управління та механізмів її інституціоналізації.

Враховуючи зазначене, актуальним науковим завданням є формування концептуальних засад європейсько орієнтованої трансформації системи публічного управління і адміністрування України на основі принципів належного врядування. Особливого значення при цьому набуває розроблення інтегрованої моделі, здатної поєднати інституційну спроможність, професіоналізацію публічної служби, цифрову трансформацію, стратегічні комунікації та партисипативне врядування в межах єдиної системи. Саме такий підхід дозволяє розглядати європейську інтеграцію не лише як процес адаптації національного законодавства та інституцій до зовнішніх стандартів, а як комплексну трансформацію управлінської культури, механізмів функціонування публічної влади та моделі взаємодії держави і суспільства.

Стан дослідження теми. Проблематика трансформації системи публічного управління і адміністрування в умовах європейської інтеграції України є предметом активних наукових досліджень як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. Значну увагу приділено питанням розвитку концепції належного врядування, модернізації інституційної системи публічної влади, професіоналізації публічної служби, підвищення інституційної спроможності держави, цифрової трансформації та розвитку механізмів відкритого й партисипативного врядування.

Водночас зазначені напрями переважно досліджуються відокремлено – у межах окремих концепцій інституційного реформування, державної служби, цифрового врядування або демократичної участі. При цьому недостатньо розробленими залишаються комплексні наукові підходи до розуміння європейсько орієнтованої трансформації публічного управління як інтегрованого процесу, що передбачає системну взаємодію інституційних, професійно-кадрових, цифрових, комунікативних і партисипативних компонентів. Саме це зумовлює необхідність подальшого концептуального осмислення принципів належного врядування та розроблення цілісної моделі їх інституціоналізації в системі публічного управління і адміністрування України.

Мета дослідження. Метою цієї статті є формування цілісного наукового уявлення про концептуальні засади європейсько орієнтованої трансформації системи публічного управління і адміністрування України на основі принципів належного врядування, визначення ключових системних детермінант такого процесу, а також розроблення авторської концептуальної моделі європейсько орієнтованої системи публічного управління, заснованої на інтеграції інституційної спроможності, професіоналізації публічної служби, цифровізації, стратегічних комунікацій, партисипативного врядування та стратегічної орієнтації на створення суспільної цінності.

Виклад основного матеріалу. Сучасний етап розвитку української державності характеризується одночасним накладенням кількох масштабних трансформаційних процесів, серед яких особливого значення набувають європейська інтеграція, інституційна модернізація публічної влади, цифрова трансформація, повоєнне відновлення та необхідність забезпечення стійкості державного управління в умовах безпрецедентних зовнішніх викликів. За таких обставин питання трансформації системи публічного управління і адміністрування виходить за межі традиційного вдосконалення організаційних структур або окремих адміністративних процедур.

Йдеться про більш глибоку зміну управлінської парадигми – *перехід від моделі, у центрі якої перебуває функціонування державного апарату, до моделі, орієнтованої на суспільну цінність, потреби людини, якість публічних послуг, результативність публічної політики та партнерську взаємодію держави із суспільством*. У цьому контексті європейські принципи належного врядування доцільно розглядати не лише як систему зовнішніх стандартів, адаптація до яких зумовлена процесом набуття Україною членства в Європейському Союзі, а як концептуальну основу формування нової архітектури публічного управління, здатної забезпечити одночасно ефективність, демократичність, підзвітність і стійкість державних інституцій [5].

Наукове осмислення сучасних трансформацій публічного управління потребує передусім відмови від спрощеного уявлення про адміністративну реформу як процес удосконалення організаційної структури органів влади [4]. Такий підхід був характерним для традиційної адміністративної науки, у межах якої держава розглядалася переважно як ієрархічно організований механізм здійснення владних повноважень, а ефективність управління пов'язувалася насамперед із чіткістю компетенцій, дисципліною, процедурною визначеністю та контролем за діяльністю адміністративного апарату. Водночас трансформація суспільних відносин, ускладнення соціально-економічних процесів, розвиток цифрових технологій та зростання очікувань громадян щодо якості взаємодії з державою зумовили поступову зміну самого розуміння природи публічного управління.

Класична модель державного адміністрування історично формувалася на засадах бюрократичної раціональності. Її визначальними характеристиками були ієрархічність організаційної структури, централізація управлінських рішень, нормативна регламентація процедур, спеціалізація компетенцій та підпорядкованість діяльності посадових осіб формально визначеним правилам. Безперечно, така модель відіграла фундаментальну роль у становленні сучасної держави, оскільки забезпечила відносну передбачуваність управлінських процесів, стабільність адміністративних інститутів і можливість здійснення публічної влади на професійній основі.

Поступово стало очевидним, що традиційна бюрократична модель не завжди здатна належним чином реагувати на динамічні та багатовимірні суспільні процеси. Її основна проблема полягає не стільки у надмірній формалізації управління, скільки в обмеженості самої логіки, за якою держава виступає практично єдиним суб'єктом вироблення та реалізації управлінських рішень. Сучасні суспільні проблеми – економічні кризи, демографічні зміни, цифрові ризики, екологічні виклики, безпекові загрози, потреби відновлення територій – не

можуть ефективно вирішуватися виключно через вертикальне владне адміністрування. Вони потребують горизонтальної координації, міжінституційної взаємодії, використання експертних знань, партнерства з громадянським суспільством і бізнесом, а також активного залучення громадян до формування публічної політики.

Саме внаслідок усвідомлення обмеженості класичного адміністративного підходу в теорії та практиці публічного управління відбувається поступовий парадигмальний перехід від **government** як управління, заснованого переважно на владній ієрархії, до **governance** як ширшої моделі врядування, що передбачає взаємодію множинності суб'єктів у процесі вироблення та реалізації публічних рішень. Принципове значення цього переходу полягає у зміні не лише організаційних механізмів управління, а й самої філософії взаємовідносин між державою та суспільством.

У межах парадигми *governance* держава не втрачає своєї визначальної ролі, однак перестає бути єдиним центром управлінського впливу. Вона трансформується у суб'єкта, який не лише здійснює владні повноваження, але й забезпечує координацію суспільних процесів, формує правила взаємодії, створює інституційні умови для співпраці та організовує вироблення суспільно значущих рішень. Відповідно, ефективність публічного управління починає визначатися не тільки внутрішньою спроможністю адміністративного апарату, а й здатністю держави забезпечувати узгодження інтересів, мобілізувати суспільні ресурси та формувати довіру до публічних інституцій.

Важливим етапом розвитку управлінської думки стало формування концепції нового публічного менеджменту, яка запропонувала переосмислити діяльність державного сектору через категорії результативності, ефективності, продуктивності та орієнтації на споживача публічних послуг. Її поява стала реакцією на надмірну бюрократизацію державного управління та прагнення запровадити в публічний сектор окремі управлінські підходи, апробовані у приватній сфері.

Разом із тим подальший розвиток теорії публічного управління продемонстрував, що механічне перенесення ринкової логіки у сферу діяльності держави також має суттєві обмеження. Громадянин не може бути зведений виключно до статусу «клієнта» держави, оскільки він одночасно є носієм прав [1], учасником демократичного процесу та суб'єктом формування публічної політики. Аналогічно, діяльність держави не може оцінюватися виключно за критеріями економічної ефективності, оскільки її фундаментальним призначенням є забезпечення публічного інтересу, захист прав людини, підтримання суспільної стабільності та створення умов для сталого розвитку.

Саме тому сучасна парадигма публічного управління дедалі більше пов'язується з категорією **належного врядування**. На відміну від традиційного адміністративного підходу, належне врядування не зводиться до сукупності процедурних вимог або окремих управлінських стандартів. Воно становить комплексну нормативно-ціннісну модель організації публічної влади, у межах якої ефективність державного управління органічно поєднується з верховенством права, відкритістю, підзвітністю, участю громадян, професійністю публічної служби та орієнтацією на суспільно значущий результат.

Сучасне європейське розуміння належного врядування ґрунтується на тому, що якість публічного управління визначається не лише тим, **що саме робить держава**, а й тим, **яким чином вона здійснює свою діяльність**. Отже, управлінська спроможність держави має одночасно процедурний, інституційний, демократичний і результативний виміри. Формально ефективне рішення не може вважатися таким, що відповідає принципам належного врядування, якщо воно ухвалене непрозоро, без належного обґрунтування, з порушенням процедур участі або без забезпечення механізмів відповідальності.

Особливого значення ця концептуальна трансформація набуває у європейському інтеграційному контексті України. Принципи державного управління SIGMA сформували комплексну рамку сучасного публічного управління, орієнтовану на стратегічність, ефективність, професійність, підзвітність, відкритість, якість надання послуг та здатність публічної адміністрації адаптуватися до нових викликів. Важливо, що сучасна версія цих Принципів відображає зміну вимог до публічної адміністрації: вона має бути не лише ефективною, а й більш цифровою, відкритою, інноваційною, гнучкою та стійкою до зовнішніх потрясінь [6].

У цьому аспекті принципово важливим є те, що сучасні стандарти публічного управління не пропонують універсальної моделі державного устрою, яка підлягає механічному копіюванню. Європейський підхід виходить із визнання різноманітності національних адміністративних систем, однак встановлює спільні стандарти та ціннісні орієнтири, яким має відповідати сучасна публічна адміністрація. Такий підхід має особливу методологічну цінність для України, оскільки трансформація її системи публічного управління повинна передбачати не запозичення окремих інституційних конструкцій, а формування власної моделі, сумісної з європейським адміністративним простором.

З огляду на викладене, європеїзація публічного управління України має розглядатися значно ширше, ніж процес гармонізації національного законодавства із правом Європейського Союзу. Вона означає поступову трансформацію управлінської культури, інституційної логіки та механізмів взаємодії між державою і суспільством. У цьому сенсі ключовим об'єктом реформування стає не окремий орган публічної влади і навіть не окрема сфера державного управління, а сама система продукування, ухвалення, реалізації та оцінювання публічних рішень.

Такий підхід дозволяє запропонувати авторське розуміння трансформації публічного управління як системного процесу зміни інституційних, функціональних, технологічних і комунікативних засад здійснення публічної влади, спрямованого на формування спроможної, відкритої, професійної та людиноцентричної системи врядування, інтегрованої у європейський адміністративний простір.

На відміну від традиційного розуміння адміністративної реформи, запропонований підхід акцентує увагу на взаємозалежності різних складових управлінської системи. Інституційна реформа не може бути результативною без професійної публічної служби [2]; цифровізація не забезпечує автоматичного підвищення якості врядування без належної правової та організаційної основи; участь громадян не буде ефективною без сформованих механізмів врахування результатів такої участі; стратегічні документи залишатимуться декларативними без розвинених механізмів координації, моніторингу та оцінювання.

Сучасну трансформацію системи публічного управління доцільно розглядати як процес інтеграції взаємопов'язаних управлінських спроможностей. Її результатом має стати не просто модернізована державна адміністрація, а нова система публічного врядування, здатна забезпечувати вироблення якісної публічної політики, ефективну реалізацію державних рішень, стійкість інституцій та постійний діалог із суспільством.

Для України такий підхід набуває особливої актуальності у зв'язку з практичним виміром євроінтеграційного процесу. Європейська Комісія у Звіті щодо України за 2024 рік прямо пов'язує подальший поступ держави на шляху до членства в ЄС із посиленням інституційної та адміністративної спроможності, розвитком системи публічної служби, цифровізацією, удосконаленням механізмів формування політики та забезпеченням участі заінтересованих сторін у процесах ухвалення рішень. Водночас публічне управління дедалі чіткіше постає не як допоміжна сфера реформ, а як одна з фундаментальних передумов здатності держави забезпечити практичну імплементацію *acquis* Європейського Союзу [9].

Отже, еволюція від державного адміністрування до належного врядування відображає фундаментальну зміну природи сучасного публічного управління. Якщо традиційна модель була орієнтована переважно на здійснення владно-розпорядчих функцій, то сучасна європейська модель виходить із необхідності формування спроможної управлінської екосистеми, у межах якої державні інституції, професійна публічна служба, цифрові технології, громадянське суспільство та механізми демократичної участі утворюють взаємопов'язану систему створення суспільної цінності.

Саме ця методологічна позиція становить вихідну основу подальшого дослідження. Вона дозволяє перейти від аналізу окремих напрямів реформування до формування цілісного бачення європейсько орієнтованої системи публічного управління України, в якій принципи належного врядування виконують не лише функцію зовнішнього нормативного орієнтиру, а стають внутрішнім принципом організації та функціонування всієї системи публічної влади.

Європейсько орієнтована трансформація системи публічного управління і адміністрування України не може бути забезпечена шляхом ізольованого реформування окремих сфер діяльності держави. Її результативність залежить від узгодженого розвитку комплексу взаємопов'язаних управлінських спроможностей, які визначають здатність публічної влади формувати політику, реалізовувати управлінські рішення та забезпечувати суспільно значущі результати. У цьому контексті доцільно виокремити дві взаємодоповнюючі групи системних детермінант: **інституційно-організаційні**, що забезпечують внутрішню спроможність публічної адміністрації, та **комунікативно-технологічні**, які визначають нову якість взаємодії держави із суспільством. Саме їхня інтеграція створює передумови для переходу від фрагментарної модернізації адміністративного апарату до комплексної трансформації системи врядування.

Першочерговою передумовою трансформації системи публічного управління є формування достатньої інституційної спроможності держави. У сучасних умовах ця категорія не повинна зводитися лише до наявності органів влади, нормативно визначених повноважень або формально сформованої системи державного управління [3]. Інституційна спроможність характеризує реальну здатність публічної влади забезпечувати вироблення, координацію та реалізацію

публічної політики, ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до нових викликів і забезпечувати сталість управлінських процесів.

Для європейсько орієнтованої моделі врядування особливого значення набуває не кількість інституцій, а якість взаємозв'язків між ними. Надмірна фрагментація компетенцій, дублювання функцій і недостатня горизонтальна координація можуть істотно знижувати результативність навіть формально розвиненої системи органів публічної влади. Тому сучасна управлінська трансформація повинна бути спрямована на формування такої інституційної архітектури, у межах якої чіткість компетенцій поєднується зі здатністю до міжвідомчої взаємодії.

У цьому аспекті важливою детермінантою є стратегічна координація. Складність сучасних публічних проблем зумовлює необхідність відмови від суто секторальної логіки управління, за якої кожен орган влади реалізує власну політику відносно автономно. Значна частина суспільних викликів має міжгалузевий характер і потребує узгоджених рішень, що передбачають взаємодію різних рівнів та суб'єктів публічного управління.

Стратегічна координація повинна забезпечувати логічний зв'язок між визначенням державних пріоритетів, розробленням публічної політики, розподілом ресурсів, реалізацією управлінських рішень та оцінюванням їхніх результатів. За відсутності такого зв'язку стратегічне планування ризикує перетворитися на процес продукування декларативних документів, не інтегрованих у реальну систему управління.

Важливим елементом інституційної спроможності є також здатність держави забезпечувати наступність управлінських процесів. Європейсько орієнтована система публічного управління має бути стійкою до політичних змін та зберігати спроможність реалізовувати довгострокові державні пріоритети. Саме тому стратегічність публічного управління передбачає поєднання демократичної змінюваності політичного керівництва зі стабільністю професійного адміністративного апарату.

Центральним носієм такої стабільності є професійна публічна служба [2]. Жодна інституційна реформа не може забезпечити очікуваного результату без формування компетентного кадрового потенціалу. У цьому контексті професіоналізація публічної служби повинна розглядатися значно ширше, ніж підвищення кваліфікації окремих службовців. Вона охоплює формування системи, заснованої на принципах меритократії, професійної компетентності, політичної неупередженості, доброчесності та постійного розвитку.

Особливого значення набуває переорієнтація системи управління персоналом із традиційної кадрової моделі на управління людським капіталом публічного сектору. Сучасний публічний службовець повинен володіти не лише спеціальними знаннями у відповідній сфері, а й аналітичними, цифровими, комунікативними та стратегічними компетентностями. В умовах цифрової трансформації та зростання складності управлінських процесів дедалі важливішою стає здатність працювати з даними, оцінювати альтернативні варіанти політики та здійснювати міжінституційну координацію.

Водночас професіоналізація публічної служби має розглядатися як один із механізмів формування інституційної пам'яті держави. Саме стабільний професійний корпус публічних службовців забезпечує накопичення

управлінського досвіду, збереження експертних знань і наступність реалізації державної політики. Це має особливе значення для України в умовах масштабних реформ, європейської інтеграції та необхідності реалізації довгострокових програм відновлення.

Інституційна спроможність, стратегічна координація та професіоналізація публічної служби утворюють взаємопов'язаний внутрішній контур управлінської трансформації. Їх неможливо розглядати відокремлено: інституції без професійного кадрового потенціалу залишаються формальними організаційними конструкціями, професійні службовці не можуть повною мірою реалізувати свій потенціал у фрагментованій системі, а стратегічне планування є неефективним без дієвих механізмів координації.

Поряд із внутрішньою інституційною трансформацією не менш важливим напрямом є зміна самої моделі взаємодії між державою та суспільством. Сучасна система належного врядування передбачає відхід від односторонньої комунікації, за якої органи влади переважно передають суспільству вже ухвалені рішення. Натомість формується модель постійної взаємодії, у межах якої громадяни та інші заінтересовані сторони можуть отримувати інформацію, висловлювати позицію та брати участь у процесах вироблення публічної політики.

Важливим інструментом такої трансформації є цифровізація публічного управління. Її значення полягає не лише у переведенні адміністративних послуг в електронну форму. Цифрові технології створюють можливості для зміни внутрішньої логіки діяльності публічної адміністрації, розвитку міжвідомчої взаємодії, використання даних у процесах вироблення політики та формування більш доступних механізмів комунікації з громадянами.

Водночас цифрова трансформація повинна здійснюватися відповідно до принципу людиноцентричності. Технологічна модернізація має оцінюватися не кількістю створених цифрових сервісів, а тим, наскільки вона спрощує взаємодію людини з державою, зменшує адміністративні бар'єри та забезпечує рівний доступ до публічних послуг. У цьому контексті цифровізація набуває значення не просто технологічного процесу, а інструменту реалізації принципів належного врядування.

Однак цифрова інфраструктура сама по собі не забезпечує формування довіри до держави. Важливою детермінантою сучасного публічного управління є стратегічні комунікації, які забезпечують змістовний зв'язок між діяльністю публічної влади та суспільним сприйняттям управлінських рішень. Їхня роль полягає не у звичайному інформуванні населення, а у формуванні системної, послідовної та зрозумілої комунікації щодо державної політики, її цілей, механізмів реалізації та очікуваних результатів.

Особливого значення стратегічні комунікації набувають в умовах високої інформаційної динаміки та поширення дезінформаційних впливів. За таких умов комунікативна спроможність держави стає складовою її загальної інституційної стійкості. Держава повинна не лише ухвалювати якісні рішення, а й бути здатною пояснювати суспільству їхню необхідність, зміст і потенційні наслідки.

Водночас стратегічні комунікації не повинні набувати характеру одностороннього впливу держави на суспільство. Їхній сучасний зміст передбачає двосторонній комунікативний процес, у межах якого публічна влада не лише

інформує, а й отримує зворотний зв'язок, аналізує суспільні очікування та враховує їх у процесах вироблення політики.

Саме тут стратегічні комунікації безпосередньо поєднуються з концепцією партисипативного врядування. Участь громадян у публічному управлінні є важливою передумовою демократичної легітимності управлінських рішень, однак її значення значно ширше. Залучення громадян, громадських організацій, експертного середовища та інших заінтересованих сторін дозволяє отримувати додаткові знання про проблеми, потреби та потенційні наслідки управлінських рішень.

Разом із тим ключовою проблемою партисипативних механізмів залишається їхня формалізація. Проведення консультацій саме по собі ще не означає реальної участі громадян у виробленні політики. Партисипативне врядування набуває змістовного характеру лише тоді, коли існує чіткий зв'язок між результатами суспільного обговорення та подальшим процесом ухвалення управлінського рішення.

У зв'язку з цим доцільно розглядати участь громадян не лише як демократичну процедуру, а як управлінський ресурс. Громадянське суспільство може виступати джерелом експертних знань, інструментом виявлення суспільних потреб, партнером у реалізації окремих політик та суб'єктом оцінювання результативності діяльності публічної влади.

На цій основі формується нова модель взаємодії держави і суспільства, яку можна визначити як *модель партнерського публічного врядування*. Її сутність полягає у переході від вертикальної конструкції «держава – об'єкт управління» до багаторівневої системи взаємодії, у межах якої держава зберігає відповідальність за ухвалення та реалізацію публічних рішень, але активно використовує можливості цифрових технологій, комунікацій та суспільної участі для підвищення їхньої якості.

Таким чином, цифровізація, стратегічні комунікації та партисипативне врядування утворюють зовнішній контур трансформації публічного управління, спрямований на формування нової якості взаємовідносин між державою та суспільством. Їхня інтеграція дозволяє забезпечити більш відкритий, доступний і людиноцентричний характер публічної влади.

Узагальнюючи, можна констатувати, що європейсько орієнтована трансформація публічного управління України повинна ґрунтуватися на поєднанні двох взаємопов'язаних системних контурів. Внутрішній контур формують інституційна спроможність, професійна публічна служба та стратегічна координація, тоді як зовнішній контур забезпечують цифровізація, стратегічні комунікації та механізми партисипативного врядування.

Водночас запропонований поділ має умовний характер, оскільки зазначені компоненти постійно взаємодіють між собою. Саме їхня системна інтеграція створює передумови для формування цілісної моделі належного врядування, у якій внутрішня спроможність держави поєднується з її відкритістю та здатністю до партнерської взаємодії із суспільством. Це, своєю чергою, створює теоретичне підґрунтя для розроблення концептуальної моделі європейсько орієнтованої системи публічного управління України, що становить предмет наступного етапу дослідження.

Проведений аналіз теоретичних засад належного врядування та сучасних детермінант трансформації публічного управління дає підстави стверджувати, що подальша модернізація української системи публічної влади потребує переходу від фрагментарної реалізації окремих реформ до формування цілісної концептуальної моделі управлінського розвитку. Традиційний підхід, за якого інституційна реформа, реформа публічної служби, цифровізація або розвиток механізмів громадської участі реалізуються як відносно самостійні напрями, не завжди забезпечує виникнення системного ефекту. Саме тому пропонується авторська **концептуальна модель європейсько орієнтованої системи публічного управління України**, основу якої становить принцип інтеграції ключових управлінських спроможностей держави.

Запропонована модель виходить із розуміння публічного управління як цілісної системи, ефективність якої визначається не лише функціонуванням окремих органів або якістю нормативного регулювання, а здатністю всіх її елементів діяти узгоджено та забезпечувати досягнення спільних стратегічних цілей. У цьому контексті європейські принципи належного врядування виступають не зовнішнім орієнтиром, а внутрішньою логікою організації управлінських процесів.

Архітектуру моделі формують п'ять взаємопов'язаних контурів: **інституційний, професійно-кадровий, цифровий, комунікативно-партисипативний та стратегічно-результативний.**

Інституційний контур забезпечує організаційну основу функціонування системи публічного управління. Його ключовим завданням є формування спроможної інституційної архітектури, у межах якої чіткість компетенцій поєднується з ефективною горизонтальною та вертикальною координацією. Йдеться не лише про розподіл повноважень між органами влади, а й про створення механізмів міжвідомчої взаємодії, здатних забезпечити комплексне вирішення суспільних проблем.

Професійно-кадровий контур спрямований на формування сучасної публічної служби як носія професійної компетентності та інституційної пам'яті держави. Його основу становлять принципи меритократії, політичної неупередженості, професійного розвитку, доброчесності та компетентнісного управління людськими ресурсами. У запропонованій моделі публічний службовець розглядається не лише як виконавець адміністративних процедур, а як активний учасник процесів формування та реалізації публічної політики.

Цифровий контур забезпечує технологічну трансформацію системи врядування. Його зміст не обмежується розвитком електронних послуг, а передбачає інтеграцію цифрових технологій у процеси вироблення політики, міжвідомчої взаємодії та управління даними. Принциповим є перехід від оцифрування окремих адміністративних процедур до формування цифрово інтегрованої системи публічного управління.

Комунікативно-партисипативний контур забезпечує нову якість взаємодії між державою та суспільством. Його основою є стратегічні комунікації, відкритість діяльності публічної влади, зворотний зв'язок і реальна участь громадян та заінтересованих сторін у процесах вироблення публічної політики. Такий контур спрямований на формування партнерської моделі врядування, у межах якої

суспільство виступає не лише адресатом управлінських рішень, а й джерелом знань, досвіду та управлінських ініціатив.

Нарешті, стратегічно-результативний контур забезпечує орієнтацію системи публічного управління на досягнення довгострокових цілей і створення суспільної цінності. Його функціонування передбачає поєднання стратегічного планування, доказового вироблення політики, моніторингу та оцінювання результатів. Таким чином, діяльність публічної влади має оцінюватися не лише за фактом виконання визначених процедур, а насамперед за реальним суспільним ефектом управлінських рішень.

Принципова особливість запропонованої моделі полягає у синергетичній взаємодії зазначених контурів. Їхнє ізольоване реформування не гарантує системної трансформації. Натомість взаємне посилення інституційної спроможності, професійної компетентності, цифрової готовності, комунікативної відкритості та стратегічної результативності створює умови для формування якісно нової системи публічного врядування.

Нормативно-ціннісною основою запропонованої моделі є **принципи верховенства права, людиноцентричності, професійності, доброчесності, відкритості, підзвітності, ефективності, цифрової доступності, участі та стратегічної орієнтованості**. Їхня реалізація має забезпечувати баланс між адміністративною спроможністю держави та демократичними вимогами до здійснення публічної влади.

Структурно модель пропонується розглядати на трьох взаємопов'язаних рівнях: **нормативно-ціннісному, інституційно-функціональному та суспільно-комунікативному**.

Нормативно-ціннісний рівень визначає базові принципи та стандарти належного врядування, якими повинна керуватися система публічного управління. Саме на цьому рівні формується загальна управлінська культура, орієнтована на законність, відповідальність, повагу до прав людини та суспільний інтерес.

Інституційно-функціональний рівень охоплює органи публічної влади, систему публічної служби, механізми координації, стратегічного планування та цифрову інфраструктуру. Його основною функцією є забезпечення практичної спроможності держави виробляти та реалізовувати публічну політику.

Суспільно-комунікативний рівень забезпечує відкритість системи для взаємодії з громадянами, громадськими організаціями, експертним середовищем і бізнесом. Саме на цьому рівні реалізуються механізми стратегічних комунікацій, консультацій та інших форм партисипативного врядування.

Функціонування моделі забезпечується через систему взаємопов'язаних механізмів. До основних із них належать **стратегічна координація, міжвідомча взаємодія, цифрова інтеперабельність, управління на основі даних, розвиток професійних компетентностей, стратегічні комунікації та інституціоналізовані механізми громадської участі**.

Особливого значення набуває механізм зворотного зв'язку, який забезпечує циклічність управлінського процесу. Результати реалізації публічної політики, оцінка її суспільного ефекту та позиція громадян повинні використовуватися для коригування подальших управлінських рішень. У такий спосіб система публічного управління набуває здатності не лише реалізовувати визначені політики, а й постійно адаптуватися до зміни суспільних потреб і зовнішніх умов.

Таким чином, запропонована модель передбачає трансформацію традиційної вертикально орієнтованої системи управління у інтегровану адаптивну систему публічного врядування, яка поєднує стабільність інституцій із гнучкістю управлінських механізмів.

Оцінювання результативності запропонованої моделі повинно здійснюватися не лише через формальні показники виконання реформ. Доцільним є застосування комплексного підходу, за якого оцінюється фактична зміна якості функціонування системи публічного управління.

До основних критеріїв результативності моделі можуть бути віднесені: **рівень інституційної спроможності, якість вироблення та реалізації публічної політики, професійність публічної служби, рівень цифрової зрілості, відкритість і підзвітність публічної влади, ефективність стратегічних комунікацій та реальний рівень участі громадян у процесах ухвалення управлінських рішень.**

Водночас центральним інтегральним критерієм результативності має виступати **здатність системи публічного управління створювати суспільну цінність**. Це означає, що результативність діяльності держави повинна визначатися через її фактичний вплив на реалізацію прав людини, якість публічних послуг, рівень суспільної довіри та здатність вирішувати стратегічно важливі проблеми розвитку держави.

Перспективи інституціоналізації запропонованої моделі пов'язані насамперед із необхідністю інтеграції принципів належного врядування у стратегічні документи та практику діяльності органів публічної влади [7, 8]. Йдеться не про створення нового автономного інституту чи окремої адміністративної структури, а про поступове вбудовування моделі у чинну систему публічного управління через механізми стратегічного планування, управління людськими ресурсами, цифрової трансформації та вироблення публічної політики.

Важливою передумовою такого процесу є формування спільної управлінської культури, орієнтованої на міжвідомчу взаємодію, використання даних, професійну відповідальність і відкритий діалог із суспільством. Саме інституційне закріплення таких підходів дозволить перейти від реалізації окремих реформаторських заходів до формування сталої системи належного врядування.

Отже, наукова новизна запропонованого підходу полягає у розробленні **концептуальної моделі європейсько орієнтованої системи публічного управління України як інтегрованої екосистеми управлінських спроможностей**. Її відмінною рисою є поєднання інституційного, професійно-кадрового, цифрового, комунікативно-партисипативного та стратегічно-результативного контурів у межах єдиної системи.

Практична реалізація такої моделі може забезпечити більш системний характер трансформації публічного управління України, сприяти підвищенню інституційної спроможності держави та формуванню моделі врядування, сумісної з принципами Європейського адміністративного простору. Водночас її принциповою перевагою є можливість адаптації до національних особливостей України, потреб повоєнного відновлення та нових технологічних і безпекових викликів.

Висновки. Проведене дослідження дає підстави для висновку, що трансформація системи публічного управління і адміністрування України в сучасних умовах повинна розглядатися не як сукупність окремих адміністративних, інституційних або технологічних реформ, а як комплексний процес зміни самої логіки функціонування публічної влади. Європейська інтеграція у цьому контексті зумовлює необхідність не лише формального наближення національних інституцій до відповідних стандартів, а й формування нової управлінської культури, заснованої на принципах належного врядування, людиноцентричності, верховенства права, відкритості, професійності, підзвітності та суспільної відповідальності.

Обґрунтовано, що сучасна модель публічного управління має формуватися на основі переходу від традиційної адміністративно-ієрархічної парадигми до інтегрованої системи врядування, орієнтованої на взаємодію держави, суспільства та інших суб'єктів публічної політики. Принципи належного врядування при цьому доцільно розглядати не лише як сукупність нормативних вимог або критеріїв оцінювання діяльності публічної влади, а як взаємопов'язану систему цінностей і механізмів, що визначає якість функціонування всієї системи публічного управління.

Встановлено, що визначальними системними детермінантами європейсько орієнтованої трансформації України є інституційна спроможність, професіоналізація публічної служби та стратегічна координація, які формують внутрішній контур управлінської трансформації. Водночас цифровізація, стратегічні комунікації та партисипативне врядування забезпечують зовнішній контур, спрямований на формування нової моделі взаємодії між державою та суспільством. Принципово важливим є те, що результативність кожного із зазначених напрямів залежить від його інтеграції з іншими компонентами системи.

Наукова новизна дослідження полягає у розробленні авторського підходу до формування концептуальної моделі європейсько орієнтованої системи публічного управління України як інтегрованої екосистеми управлінських спроможностей. Її архітектура включає п'ять взаємопов'язаних контурів: інституційний, професійно-кадровий, цифровий, комунікативно-партисипативний та стратегічно-результативний. Запропонована конструкція дозволяє подолати фрагментарність традиційних підходів до реформування публічного сектору та розглядати окремі напрями трансформації як елементи єдиного управлінського механізму.

Особливістю запропонованої моделі є її синергетичний та адаптивний характер. Інституційна реформа не може забезпечити стійкого результату без професійної публічної служби; цифровізація не створює управлінської цінності без інституційної спроможності та компетентності; відкритість діяльності органів влади потребує ефективних стратегічних комунікацій; а участь громадян набуває реального змісту лише за умови її інтеграції у процедури вироблення та реалізації публічної політики. Саме взаємне посилення цих компонентів формує здатність системи публічного управління до постійного розвитку та адаптації.

Доведено, що оцінювання результативності європейсько орієнтованої трансформації повинно виходити за межі формального контролю за виконанням реформаторських заходів. Ключовими критеріями мають виступати фактичне підвищення інституційної спроможності держави, якості публічної політики та публічних послуг, професійності публічної служби, цифрової зрілості, відкритості

й підзвітності влади, а також рівня реальної участі громадян у процесах прийняття управлінських рішень. Інтегральним показником результативності при цьому є здатність системи публічного управління створювати суспільну цінність, забезпечуючи ефективну реалізацію прав людини, задоволення суспільних потреб і зміцнення довіри між державою та суспільством.

Отже, перспективи подальшої трансформації системи публічного управління і адміністрування України пов'язані з поступовою інституціоналізацією запропонованої моделі у стратегічному плануванні, системі публічної служби, цифровій політиці, механізмах міжвідомчої координації та процедурах громадської участі. Її практична цінність полягає у можливості використання як концептуальної основи для узгодження різних напрямів реформування та формування цілісної, спроможної й адаптивної системи належного врядування. У такому розумінні європейська орієнтація публічного управління України має означати не механічне відтворення зарубіжних інституційних моделей, а формування власної системи врядування, сумісної з європейськими принципами та водночас здатної відповідати на специфічні потреби українського суспільства, повоєнного відновлення і довгострокового державного розвитку.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 31.08.2026).
2. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 31.08.2026).
3. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17 лютого 2022 р. № 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> (дата звернення: 31.08.2026).
4. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-р#Text> (дата звернення: 31.08.2026).
5. OECD. *The Principles of Public Administration*. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.sigmaxweb.org/en/publications/the-principles-of-public-administration_7f5ec453-en.html (дата звернення: 31.08.2026).
6. OECD. *Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration*. SIGMA Monitoring Reports. Paris : OECD Publishing, 2024. 212 p. URL: https://www.sigmaxweb.org/en/publications/public-administration-in-ukraine_078d08d4-en.html (дата звернення: 31.08.2026).
7. Council of Europe. *Recommendation CM/Rec(2023)5 of the Committee of Ministers to member States on the principles of good democratic governance*. Strasbourg : Council of Europe, 2023. URL: <https://rm.coe.int/0900001680abeb87> (дата звернення: 31.08.2026).
8. OECD. *Public Governance Review of Ukraine*. OECD Public Governance Reviews. Paris : OECD Publishing, 2026. 257 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/public-governance-review-of-ukraine_7810f059-en/full-report.html (дата звернення: 31.08.2026)

9. European Commission. *Ukraine Report 2024*. Commission Staff Working Document. Brussels : European Commission, 2024. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine+Report+2024.pdf (дата звернення: 31.08.2026).

REFERENCES

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (1996). *Konstytutsiia Ukrainy* [Constitution of Ukraine] (Law of Ukraine No. 254k/96-VR, June 28, 1996). Retrieved August 31, 2026, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015). *Pro derzhavnu sluzhbu* [On civil service] (Law of Ukraine No. 889-VIII, December 10, 2015). Retrieved August 31, 2026, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
3. Verkhovna Rada of Ukraine. (2022). *Pro administratyvnu protseduru* [On administrative procedure] (Law of Ukraine No. 2073-IX, February 17, 2022). Retrieved August 31, 2026, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>
4. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). *Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy* [Some issues of public administration reform in Ukraine] (Order No. 831-r, July 21, 2021). Retrieved August 31, 2026, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
5. OECD. (2023). *The principles of public administration*. OECD Publishing. Retrieved August 31, 2026, from https://www.sigmaweb.org/en/publications/the-principles-of-public-administration_7f5ec453-en.html
6. OECD. (2024). *Public administration in Ukraine: Assessment against the principles of public administration*. OECD Publishing. Retrieved August 31, 2026, from https://www.sigmaweb.org/en/publications/public-administration-in-ukraine_078d08d4-en.html
7. Council of Europe. (2023). *Recommendation CM/Rec(2023)5 of the Committee of Ministers to member States on the principles of good democratic governance*. Retrieved August 31, 2026, from <https://rm.coe.int/0900001680abeb87>
8. OECD. (2026). *Public governance review of Ukraine*. OECD Publishing. Retrieved August 31, 2026, from https://www.oecd.org/en/publications/public-governance-review-of-ukraine_7810f059-en/full-report.html
9. European Commission. (2024). *Ukraine report 2024*. European Commission. Retrieved August 31, 2026, from https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine+Report+2024.pdf

Received (надійшла до редакції): 23.07.2026

Accepted (прийнята до друку): 01.09.2026

Published (опублікована): 15.09.2026