

УДК 330.117:355.21

Боронніков Михайло Валерійович
здобувач ступеня доктора філософії зі спеціальності
281 Публічне управління та адміністрування
Національного аерокосмічного університету
«Харківський авіаційний інститут»

Boronnikov Mykhailo
Graduate Student of the Specialty
281 Public Management and Administration
National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"
ORCID: 0009-0006-0236-9030

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-10-11539

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ ВПЛИВУ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ

MAIN DIRECTIONS OF IMPROVING PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE DUE TO THE INFLUENCE OF GEOPOLITICAL PROCESSES

ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Анотація. Вступ. Сучасні геополітичні процеси мають суттєвий вплив на розвиток системи публічного управління в Україні. Умови глобальної нестабільності, гібридних воєн, інтеграційних трансформацій та посилення ролі міжнародних інститутів зумовлюють необхідність адаптації національної системи управління до нових безпекових і політичних викликів. Україна, перебуваючи в центрі геополітичних інтересів, демонструє унікальний досвід реформування державного управління в кризових умовах.

Мета. Визначення основних напрямів удосконалення публічного управління в Україні з урахуванням впливу сучасних геополітичних процесів і факторів безпеки.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи – системний, структурно-функціональний і порівняльний аналіз. Їх використання дозволило всебічно оцінити трансформації у сфері публічного управління та визначити взаємозв'язки між геополітичними процесами і реформами в Україні.

Результати. У статті виокремлено ключові напрями вдосконалення публічного управління: посилення євроінтеграційних процесів, розвиток цифрового врядування, удосконалення безпекової складової управлінських рішень та продовження реформи децентралізації. Запропоновано підходи до підвищення ефективності, стійкості й адаптивності державної управлінської системи в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Перспективи. Розвиток публічного управління в Україні має базуватися на принципах інституційної стійкості, прозорості, цифровізації та партнерства з міжнародними структурами. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на формування моделей управління, здатних забезпечити ефективне відновлення держави та інтеграцію у європейський управлінський простір.

Ключові слова: публічне управління, геополітичні процеси, євроінтеграція, децентралізація, цифровізація, органи державної влади, реформа.

Summary. Introduction. Modern geopolitical processes have a significant impact on the development of the public administration system in Ukraine. Conditions of global instability, hybrid wars, integration transformations, and the growing role of international institutions necessitate the adaptation of the national governance system to new security and political challenges. Ukraine, located at the intersection of geopolitical interests, demonstrates a unique experience of public administration reform under crisis conditions.

Purpose. To identify the main directions for improving public administration in Ukraine, taking into account the influence of contemporary geopolitical processes and security factors.

Materials and Methods. The methodological basis of the research includes general scientific and special methods – systemic, structural-functional, and comparative analysis. Their application made it possible to comprehensively assess transformations

in the field of public administration and determine the interconnections between geopolitical processes and reform dynamics in Ukraine.

Results. The article highlights key directions for improving public administration: strengthening European integration processes, developing digital governance, enhancing the security component of management decisions, and continuing the decentralization reform. Approaches to increasing the efficiency, resilience, and adaptability of the public administration system under wartime and post-war recovery conditions are proposed.

Discussion. The development of public administration in Ukraine should be based on the principles of institutional resilience, transparency, digitalization, and partnership with international structures. Further research should focus on forming management models capable of ensuring effective state recovery and integration into the European administrative space.

Key words: public administration, geopolitical processes, European integration, decentralization, digitalization, public authorities, reform.

Постановка проблеми. Після здобуття незалежності Україна опинилася в епіцентрі боротьби за вплив між Заходом і Росією. Геополітична позиція держави, розташованої між Європейським Союзом і пострадянським простором, зумовила складний вибір стратегічного вектора розвитку. Європейська інтеграція поступово стала головним орієнтиром реформ у сфері публічного управління, що відобразилося у прийнятті концепцій децентралізації, модернізації державної служби та розвитку електронного урядування. Однак російська агресія у 2014 р. та повномасштабна війна у 2022 р. суттєво змінили умови функціонування української системи управління. Вони спричинили необхідність переосмислення ролі держави у забезпеченні національної безпеки, стійкості інституцій та ефективності кризового менеджменту.

Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України, розпочата у 2022 р., створила безпрецедентні виклики для системи публічного управління. Держава була змушена оперативно адаптувати структуру, функції та механізми управління до умов війни, забезпечуючи одночасно обороноздатність, функціонування економіки, соціальний захист населення та міжнародну комунікацію. На сьогодні сучасні глобальні тенденції та геополітичні трансформації істотно впливають на систему публічного управління в Україні. Збройна агресія Російської Федерації, зміни в архітектурі міжнародної безпеки, процеси європейської інтеграції, а також активна цифрова трансформація державного сектору обумовлюють потребу у глибокому реформуванні механізмів державного управління в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти удосконалення публічного управління в Україні під час війни досліджували як закордонні, так вітчизняні вчені. Зокрема, Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвеев Є. Е. (2022) зазначали, що в умовах воєнного стану особливої ваги набуває вдосконалення механізмів управління державою та її регіонами. Це створює нові виклики для системи публічного управління України. Автори вважають, що перш за все необхідно забезпечити ефективну координацію діяльності між органами державної влади,

місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства з метою подолання наявних інституційних труднощів, що уповільнюють адаптацію країни до реалій воєнного часу та обмежують потенціал її економічного відновлення після війни. Серед ключових проблем вони визначають недоліки у нормативно-правовому забезпеченні адміністративно-територіальної реформи, а також прояви опортуністичної поведінки серед частини населення [1].

Кучук А. М. (2024) вважає, що реформування системи публічного управління, як і її ефективне функціонування, можливе лише за умови чіткого усвідомлення цінностей, на яких воно повинно ґрунтуватися. А процес євроінтеграції України потребує не лише технічних і нормативно-правових перетворень, а й глибокого переосмислення ціннісних засад публічного управління. На думку автора, аксіологічний підхід у цьому контексті виступає ключовим механізмом євроінтеграційного поступу, оскільки забезпечує орієнтацію реформ не лише на формальні стандарти, але й на ціннісні орієнтири [2].

Мельниченко Б. Б. (2023) зазначив, що в умовах воєнного стану особливої актуальності набуває питання оптимізації процесів державного та регіонального управління. Насамперед необхідно забезпечити ефективну координацію діяльності між органами державної влади, місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства. Це дозволить подолати існуючі інституційні недоліки, які уповільнюють адаптацію країни до воєнних реалій і водночас стримують її економічний розвиток у післявоєнний період [3].

Припхан І. та Щур Р. (2023) зауважили, що головною особливістю реформи децентралізації в Україні під час війни є новий підхід до розподілу та реалізації повноважень та інших управлінських функцій, який передбачає відхід від ієрархічної системи управління та організації влади, високий ступінь самостійності низки суб'єктів при одночасному зменшенні обсягу контролю та нагляду за їх діяльністю. Згідно з децентралізованою моделлю організації влади, вищий орган не може втручатися в діяльність нижчого органу, здійснювати адміністративну діяльність щодо нього, не може видавати накази чи

розпорядження. Межі самоврядування органів, що виконують завдання за принципами децентралізації державного управління, визначаються заходами контролю [4].

Іжа М. та Курсоненко Л. (2023) визначили основні складові потенціалу системи державного управління, як: систему надання якісних та доступних адміністративних послуг, систему професійної державної служби, систему формування та реалізації державної політики на основі аналізу та комунікацій з усіма зацікавленими сторонами. Автори дослідили основні механізми адаптації зазначених складових стабільності системи державного управління в умовах воєнного стану. Ними було встановлено, що основними викликами, які виникли під час війни та впливатимуть на стабільність держави в післявоєнний період, є: безпекові, ресурсні, інтеграційні та інформаційні виклики. Пом'якшенню впливу негативних чинників на стабільність системи державного управління в умовах війни та післявоєнного відновлення сприятиме дотримання поступовості розпочатих системних реформ, залучення громадськості до процесів прийняття державних рішень, розвиток людського капіталу державної служби [5].

Метою статті є визначення ключових напрямів удосконалення публічного управління в Україні з урахуванням впливу геополітичних процесів і безпекових чинників.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи. Зокрема, системний підхід використано для всебічного аналізу цілісності суб'єктів публічного управління з урахуванням впливу геополітичних процесів. Завдяки структурно-функціональному методу досліджено складові елементи національної системи кризового менеджменту під час війни та особливості їхньої взаємодії. Порівняльний метод застосовано для аналізу та зіставлення різних організаційних моделей реагування на надзвичайні ситуації. Для збору й узагальнення емпіричних даних використовувалися методи контент-аналізу та фокус-груп. Джерельну базу дослідження становлять офіційні звіти й аналітичні матеріали органів державної влади та міжнародних організацій, наукові публікації українських і зарубіжних дослідників, матеріали засобів масової інформації та відкриті інформаційні ресурси.

Виклад основного матеріалу. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації радикально змінило структуру пріоритетів публічного управління в Україні. Основні ресурси держави спрямовано на оборону, гуманітарну допомогу, відновлення інфраструктури та міжнародну дипломатію. Управлінські рішення набули кризового, мобілізаційного характеру. Акцент зосереджено на забезпеченні ефективної координації між центральними та місцевими органами влади, взаємодії з громадянським суспільством, міжнародними партнерами та донор-

ськими організаціями. Геополітична ситуація фактично перетворила Україну на державу для створення нових моделей публічного управління в умовах війни та післявоєнного відновлення (рис. 1).

Європейський вибір України став не лише політичним, а й управлінським викликом. Запровадження принципів «good governance», верховенства права, відкритості та прозорості влади вимагало перегляду структури державного апарату, удосконалення механізмів публічної політики та підвищення рівня професіоналізму державних службовців. На нашу думку, у контексті адаптації до стандартів ЄС посилилася роль стратегічного планування, оцінки ефективності публічних рішень, цифровізації адміністративних процесів. Україна активно впроваджує концепцію «відкритого уряду», розвиває механізми громадської участі, що відповідає європейським практикам управління.

Литвин О., Булах Т., Іващенко О. та Гринчак Н. (2020) у своїй праці зазначили, що наближення законодавчої бази та адміністративних процедур України до відповідних норм і стандартів Європейського Союзу є ключовим компонентом стратегії європейської інтеграції країни та удосконалення публічного управління в Україні з урахуванням впливу геополітичних процесів. Адаптація українського законодавства до законодавства ЄС передбачає приведення національних правових норм у відповідність до сучасної європейської правової системи. Очікується, що цей процес сприятиме політичній, підприємницькій, соціальній, адміністративній та культурній активності українських громадян, стимулюватиме економічний розвиток у рамках ЄС та сприятиме поступовому підвищенню рівня життя.

Впровадження законодавчих положень ЄС, зокрема тих, що викладені в економічній частині Угоди про асоціацію, відіграє вирішальну роль у просуванні поточних реформ. Більше того, положення Угоди можуть слугувати основою для формування нової моделі соціально-економічного розвитку та удосконалення публічного управління в Україні [6]. Отже, ми вважаємо, що при формулюванні концепцій та програм секторальних економічних та адміністративних реформ необхідно враховувати основні вимоги директив ЄС, гармонізація яких передбачена Угодою.

Рада Європи через свій Центр експертизи з питань багаторівневого врядування Конгресу місцевих і регіональних влад виступала ключовим партнером і радником Національного агентства України та інших національних інституцій у розробці нового Закону про місцеву державну службу та підготовці до його впровадження. Однак прийняття цього закону було відкладено через агресивну війну Російської Федерації проти України. [7].

Проект Ради Європи «Зміцнення багаторівневого врядування та місцевої демократії для підтримки відновлення України» має на меті зміцнити



Рис. 1. Напрями удосконалення публічного управління в Україні з урахуванням впливу геополітичних процесів
Джерело: розроблено автором

багаторівневе врядування та місцеву демократію в Україні під час війни та в післявоєнний період шляхом вдосконалення правової бази, підвищення якості місцевого та регіонального врядування та сприяння демократичним інноваціям на основі прав людини та принципів відкритого урядування [8]. На нашу думку, завдяки посиленню співпраці з громадянським суспільством, державними та місцевими органами влади та їх асоціаціями, а також міжнародними партнерами, ця ініціатива також сприятиме відновленню України та процесу інтеграції до ЄС шляхом просування партисипативної демократії та зміцнення довіри громадськості до демократичних інститутів.

Проект зосереджується на сферах, в яких Рада Європи має чітко визначену та широко визнану додану вартість серед інших міжнародних гравців, як розробник та охоронець Європейської хартії місцевого самоврядування — першого еталонного міжнародного договору в цій сфері, який ратифікований усіма державами-членами, — та низки стандартів щодо належного демократичного врядування та участі громадян [8].

Проект Ради Європи складається з трьох ключових компонентів, а саме: удосконалення правових та інституційних рамок багаторівневого врядування відповідно до Європейської хартії місцевого самоврядування, європейських стандартів та передової практики; покращення якості місцевого та регіонального врядування шляхом зміцнення інституційних можливостей та підходів до співпраці, прийнятих місцевими та регіональними органами влади та їх асоціаціями, а також іншими державними органами влади; стимулювання демократичних інновацій та партисипативного врядування з метою сприяння участі громадськості та зміцнення співпраці з організаціями громадянського суспільства (ОГС) [8].

Проект надає підтримку для покращення адвокаційної ролі національних асоціацій місцевих та регіональних органів влади у реформі місцевого самоврядування та переході від військового до цивільного управління, тим самим зміцнюючи місцеву демократію та сприяючи процесу інтеграції України до ЄС. Він заохочує обмін досвідом між українськими та іншими європейськими асоціаціями місцевих і регіональних органів влади з метою зміцнення місцевого самоврядування та стійкості місцевих громад у воєнний час, а також під час відновлення та реконструкції [9].

Проект Ради Європи сприяє багатостороннім переговорам та діалоговим платформам щодо реформ багаторівневого врядування та сприяє співпраці між центральними та місцевими органами влади та надає консультації з питань політики, юридичні висновки та експертизу щодо проектів та чинного законодавства на запит національних партнерів. Він сприяє інтеграції європейських стандартів місцевої демократії та прав людини у стратегії та прак-

тику та підтримує міжмуніципальне, метрополітне та транскордонне співробітництво шляхом надання експертної та фінансової підтримки [9].

Реформа децентралізації є однією з найуспішніших у сфері публічного управління в Україні під час війни. Безумовно, її подальший розвиток потребує зміцнення фінансової самостійності громад, оптимізації міжбюджетних відносин і посилення ролі місцевого самоврядування в реалізації політики відновлення регіонів після війни. На нашу думку, децентралізація сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень завдяки наближенню влади до громадян і формуванню нової управлінської культури.

Децентралізація надала громадам, особливо містам ресурси для відчутного поліпшення життя людей. Частка державних доходів, що виділялася місцевим органам влади, не зазнала значних змін протягом 2002–2024 рр., але місцеві органи влади отримали набагато більше свободи у розподілі цих ресурсів. Більше того, вони отримали власні основні джерела доходів (60% податку на доходи фізичних осіб та 10% податку на прибуток), які центральний уряд не може легко утримати [10]. Це дозволило місцевим органам влади надати пріоритет потребам своїх громад. Багато громад відремонтували або забезпечили новим обладнанням свої школи, чого вони не могли зробити протягом багатьох років. Багато з них відремонтували також парки та інші громадські простори, поліпшили інфраструктуру тощо. Ці громадські поліпшення підкреслюють зміну стимулів для місцевих органів влади.

З початку повномасштабної війни громади, на території яких розташовані військові частини, отримували непропорційно високі доходи від податку на доходи фізичних осіб (ПДФО). Тому у 2023 р. уряд України вирішив перерахувати цей «військовий ПДФО» до державного бюджету і використовувати його на оборону. Хоча потреби оборони можуть виправдовувати певні обмеження місцевої автономії, на жаль, ці кошти не були використані за призначенням. Тому наприкінці 2024 р. Верховна Рада дозволила місцевим радам здійснювати закупівлі для військових підрозділів [10].

У 2023 р. Верховна Рада запровадила конкурсний відбір на посади в місцевому самоврядуванні та ключові показники ефективності для державних службовців. Вона також підтвердила вимоги прозорості діяльності місцевих рад, які вже були загальноприйнятою практикою до 2022 р: оприлюднення результатів голосування, відеозаписів обговорень, протоколів засідань комісій тощо (ці вимоги набудуть чинності після скасування воєнного стану). У середині 2024 р. Верховна Рада надала місцевим органам влади більше повноважень у сфері транскордонного співробітництва (співпраця з муніципалітетами та регіонами за кордоном). У 2024 р. громадам було дозволено брати кредити, і водночас

було відновлено середньострокове планування місцевих бюджетів [11].

У 2026 р. український уряд повинен прийняти правила ЄС щодо нагляду за місцевим самоврядуванням і перетворити місцеві адміністрації (які є регіональними представниками центрального уряду) на органи влади префектурного типу. В ідеалі ці зміни мали бути внесені до Конституції, що завершило б реформу децентралізації. Однак за умов воєнного стану внесення змін до Конституції неможливе, тому Україна повинна прийняти подібні правила за допомогою «звичайних» законів. Однак ці закони збільшували повноваження президента, підриваючи повноваження місцевих органів влади, і не вирішували суттєву проблему чинної Конституції — дублювання повноважень президента і Кабінету Міністрів. Отже, коли цей законопроект буде внесено до Верховної Ради, його слід ретельно вивчити, щоб не підірвати реформу децентралізації [11].

Згідно з «Угодою про фінансування України», розподіл повноважень між центральним і місцевим урядом має бути уточнено у 2026 р. Уряд має вивчити, чи доцільно надати громадам статус юридичної особи відповідно до практики ЄС. На нашу думку, загалом, реформа децентралізації підвищила довіру громадськості до місцевих органів влади, поліпшила умови для соціальної згуртованості та дала поштовх до прозорості та відкритості урядування. Більше того, перші місцеві вибори після реформ дозволили новим людям (серед них більше жінок) увійти до місцевих рад. Місцева політика стала більш значущою, оскільки громадяни отримали більше можливостей брати участь у прийнятті рішень на рівні громади. Місцеві органи влади також запровадили інноваційні інструменти участі, такі як бюджети громадян.

Геополітичні процеси, зокрема війна та гібридні загрози, вимагають переосмислення функцій державного управління у сфері національної безпеки. Необхідним є розвиток системи стратегічного планування, управління ризиками та кризового менеджменту. Важливо також створити умови для міжвідомчої координації у сфері цивільного захисту, підготовки кадрів та посилення інституційної стійкості державних структур під час війни в Україні (рис. 1).

Базиченко В. (2024). підкреслила, що функціональне призначення державного управління у сфері національної безпеки має бути визначено через законодавчо визначені загрози у сфері національної безпеки у Стратегії національної безпеки України. Таким чином, до функцій державного управління у сфері національної безпеки належать: протидія загрозам посягань певних груп та осіб на державний суверенітет, територіальну цілісність, економічний, науковий, технічний та оборонний потенціал України, права і свободи громадян; запобігання корупції в органах державної влади, злиття бізнесу і політики, організованої злочинності; запобігання порушенням Конституції та законів України державними

органами та органами місцевого самоврядування, прав і свобод людини та громадянина, у тому числі під час виборчих кампаній; підвищення ефективності контролю за дотриманням Конституції та виконанням законів України [12].

Отже, державне управління у сфері національної безпеки — це комплекс заходів і процедур, спрямованих на забезпечення безпеки в державному управлінні за допомогою чітко регламентованого механізму прийняття управлінських рішень і систематичного аналізу екологічних показників. Основною метою такої безпеки є захист національних інтересів, збереження стабільності та функціонування держави, суверенітету, захист державних структур та посадових осіб шляхом впровадження комплексу превентивних заходів, зокрема: розвиток основних і резервних потужностей, а також альтернативних планів і стратегій розвитку, що забезпечують соціально важливі функції держави в мінімально необхідному обсязі.

Одним із важливих напрямів удосконалення публічного управління є також розвиток системи стратегічних комунікацій держави. Формування довіри до органів влади, розвиток громадянського суспільства, підтримка української ідентичності та культурної єдності виступають важливими чинниками соціальної стійкості. У контексті інформаційних загроз особливого значення набуває посилення спроможності держави у сфері комунікаційної безпеки та протидії дезінформації.

Сучасна модель публічного управління повинна ґрунтуватися на компетентнісному підході та високому рівні етичної культури. На нашу думку, необхідно удосконалити механізми підготовки й перепідготовки державних службовців, впровадити системи оцінювання результативності їхньої діяльності та підвищити мотивацію кадрів через сучасні інструменти управління персоналом.

Відповідно до Центрального управління з питань доброчесності в оборонному секторі (2021) та міжнародних стандартів, належне державне управління у сфері національної безпеки вважатиметься таким, що відповідає наступним критеріям: здатність забезпечувати безпеку гарантується професійним апаратом відповідно до принципу верховенства права; представлення інтересів населення в цілому з урахуванням гендерного аспекту; відкритість інформації, що стосується національних інтересів; наявність національних програмних документів, що визначають політику у сфері національної безпеки та її складових; підзвітність органів, що забезпечують національну безпеку, демократично обраним інститутам державної влади; інтеграція суб'єктів сектору національної безпеки в регіональні та міжнародні безпекові структури [13].

Ківалов С. (2023) зауважив, що державне управління у сфері національної безпеки повинно дотримуватися загальних принципів державного

управління — верховенства права та належного врядування, а також міжнародних стандартів у сфері національної безпеки — дотримання гендерної рівності, відкритість інформації про стан національної безпеки, здійснення демократичного контролю над державними інститутами, секторизація сфери національної безпеки, поєднання тенденцій глобалізації у сфері національної безпеки з національними інтересами [14].

В умовах глобалізації одним із ключових напрямів модернізації системи управління є впровадження цифрових технологій. Розвиток електронного урядування (e-Governance), цифрових сервісів і відкритих даних створює умови для підвищення прозорості та зниження корупційних ризиків. Україна посідає провідні позиції у розвитку цифрових сервісів серед країн Східного партнерства. Платформа «Дія» є прикладом успішної інтеграції цифрових інновацій у публічне управління.

У 2025 р. цифрова трансформація управління в Україні зосереджувалася на зміцненні економічної та цифрової стійкості, приведенні у відповідність до стандартів ЄС та модернізації державного управління за допомогою таких ініціатив, як оновлення правил щодо державних IT-систем та стратегія цифрового управління державними фінансами. Основні досягнення включали прогрес у впровадженні цифрових технологій на регіональному рівні, розвиток оборонних технологій завдяки партнерським відносинам, поліпшення інфраструктури для інтеграції в ЄС та створення нових рамок для хмарних рішень та штучного інтелекту.

У липні 2025 р. були прийняті нові правила створення державних IT-систем, спрямовані на підвищення прозорості та прискорення процесу шляхом зменшення кількості необхідних документів та переходу на міжнародні стандарти. Була затверджена нова стратегія модернізації системи управління державними фінансами до 2030 р., спрямована на консолідацію IT, хмарні технології та підвищення безпеки та ефективності. Утворилися партнерства з метою модернізації цифрової інфраструктури, наприклад, співпраця між Vodafone Ukraine, Nokia та Finnvera.

У 2025 р. значна увага приділяється розвитку оборонних технологій, включаючи штучний інтелект, за допомогою таких програм, як кластер «Brave1», що підтримує стартапи, та партнерств, таких як Brave-Norway, спрямованих на розробку та тестування систем, сумісних з НАТО [15]. З Норвегією та Швецією були підписані угоди про посилення кіберстійкості критичної інфраструктури.

За даними Міністерства цифрової трансформації, результати Індексу цифрової трансформації для регіонів та громад у II кварталі 2025 р. свідчили про зростання середнього індексу та визначили лідерів, таких як Львівська, Дніпропетровська та Полтавська області [16]. Було створено центр передового досвіду

з розвитку штучного інтелекту для підтримки створення продуктів та рішень у цій галузі. Здійснювалися зусилля для створення ефективної екосистеми для національних та міжнародних технологічних підприємств за допомогою місцевих LLM та підтримки стартапів.

Цифрова трансформація вважається надзвичайно важливою для забезпечення стійкості, а підтримка зосереджена на підтримці стабільного зв'язку та забезпеченні стійкості мережі під час війни та післявоєнного відновлення. Процес приведення українського законодавства у відповідність до законодавства ЄС триває, особливо у цифровому та медійному секторах. Україна приєдналася до програми єдиної зони роумінгу ЄС (Roam Like At Home).

Постановою Кабінету Міністрів України від 13 травня 2025 р. продовжено строк реалізації Стратегії цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 р., а також плану заходів щодо її реалізації — до 2030 р. [17]. Продовження дії зазначених документів зумовлене необхідністю забезпечення комплексної цифрової трансформації системи управління державними фінансами та підвищення її ефективності відповідно до сучасних викликів і стандартів електронного врядування.

Згідно з оновленими завданнями Стратегії, у 2025 р. передбачалася реалізація таких першочергових заходів [17]: консолідація інформаційних ресурсів суб'єктів системи управління державними фінансами на рівні Міністерства фінансів України, а також передача функцій адміністрування зазначених ресурсів спеціалізованій IT-установі; створення уніфікованої цифрової платформи управління державними фінансами на базі хмарної інфраструктури з централізованим управлінням ресурсами та процесами; упровадження інноваційних електронних сервісів та автоматизованих систем, спрямованих на підвищення рівня автоматизації фінансових процесів, зменшення операційних ризиків і розширення аналітичного потенціалу системи; реалізація пріоритетних проєктів у сфері цифровізації державного фінансового контролю, удосконалення прогнозування руху бюджетних коштів, верифікації даних та забезпечення безперервної міжвідомчої взаємодії; автоматизація процесів обробки даних і посилення захисту критичних функцій системи управління державними фінансами від впливу людського фактора шляхом впровадження механізмів незалежного моніторингу та забезпечення високого рівня кібербезпеки.

На нашу думку, реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню прозорості, надійності та результативності управління державними фінансами, створенню єдиного цифрового простору у сфері публічних фінансів та формуванню передумов для інтеграції України у європейський цифровий простір.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Геополітичний чинник є визначальним

у формуванні системи публічного управління в Україні. Європейська інтеграція, воєнні дії та міжнародна підтримка водночас створюють як виклики, так і можливості для модернізації державних інституцій. Подальший розвиток українського управління залежатиме від здатності поєднати національні інтереси з глобальними тенденціями, забезпечивши стійкість держави у складному геополітичному середовищі.

Удосконалення системи публічного управління в Україні має здійснюватися на основі поєднання євроінтеграційного курсу, децентралізації, цифрової трансформації, безпекової орієнтації та професіоналізації кадрів. З урахуванням впливу геополітичних процесів, пріоритетом державної політики має стати формування ефективної, відкритої та стійкої моделі управління, здатної забезпечити національну безпеку, розвиток демократії та інтеграцію до європейського простору.

Після завершення війни перед Україною постануть завдання не лише відновлення економіки, а й формування нового типу державного управлін-

ня — стійкого, гнучкого, заснованого на принципах інклюзивності та партнерства. Геополітична інтеграція в ЄС визначатиме майбутню архітектуру управлінських інститутів, зокрема посилення безпекової складової, регіонального розвитку та контролю за використанням міжнародної допомоги. Важливим напрямом стане формування політики відновлення (Recovery Governance), орієнтованої на прозорість, підзвітність і ефективність у використанні ресурсів для повоєнної реконструкції.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на оцінку впливу євроінтеграційних процесів на структуру та функціонування органів публічної влади в Україні. Вивчення моделей стійкого державного управління у постконфліктних державах та можливостей їх адаптації до українських реалій. Аналіз ефективності цифрових трансформацій у сфері державних фінансів, зокрема щодо автоматизації процесів і захисту даних. Розробку концепції інтегрованої системи управління безпекою як складової публічного управління у геополітично нестабільних умовах.

Література

1. Борщевський В. В., Василюк О. Б., Матвеев Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2 (76). С. 30–35. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5>
2. Кучук А. М. Реформування публічного управління в умовах воєнного часу: аксіологічний аспект. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. (12). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-09>
3. Мельниченко Б. Б. Публічне управління в Україні в умовах воєнного стану. *Держава та регіони. Серія: Право*. 2023. № 2 (80). С. 92–96. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-338X-2023.2.15>
4. Prypkhan I., Shchur R. Economic and constitutional-legal aspects of the public administration of territorial communities under the conditions of martial law. *The Actual Problems of Regional Economy Development*. 2023. 2(19). P. 280–288. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.280-288>
5. Izha M., Kurnosenko L. Public administration in the conditions of the call of martial law. *Public Administration and Regional Development*. 2023. (19). P. 11–30. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2023.19.01>
6. Lytvyn O., Bulakh T., Ivashchenko O., Grynychak N. Formation of Innovative Economy of Ukraine in the Context of European Union Association Agreement. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. 42 (1). P. 5–16. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2020.01> (дата звернення: 16.10.2025).
7. Council of Europe office in Ukraine (2025a). Congress supports public service reform in Ukraine, Kyiv, 24 september, 2025. URL: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/-/annual-richelieu-public-service-forum-2025> (дата звернення: 16.10.2025).
8. Council of Europe office in Ukraine (2025b). Strengthening multilevel governance and local democracy to support Ukraine's recovery, 2025. URL: [https://www.coe.int/en/web/kyiv/strengthening-multilevel-governance-and-local-democracy-to-support-ukraine-s-recovery#%22285146018%22:\[0\],%22285240792%22:\[0\]}](https://www.coe.int/en/web/kyiv/strengthening-multilevel-governance-and-local-democracy-to-support-ukraine-s-recovery#%22285146018%22:[0],%22285240792%22:[0]}) (дата звернення: 16.10.2025).
9. Recommendation CM/Rec(2023)5 of the Committee of Ministers to member States on the principles of good democratic governance (Adopted by the Committee of Ministers on 6 September 2023 at the 1473rd meeting of the Ministers' Deputies). 06/09/2023. URL: [https://search.coe.int/cm/#%22CoEIdentifier%22:\[%220900001680abeb87%22\],%22sort%22:\[%22CoEValidationDate%20Descending%22\]}](https://search.coe.int/cm/#%22CoEIdentifier%22:[%220900001680abeb87%22],%22sort%22:[%22CoEValidationDate%20Descending%22]}) (дата звернення: 17.10.2025).
10. VoxUkraine Team Reforms (2025). White Book of Reforms 2025. Chapter 2. Decentralization. URL: <https://voxukraine.org/en/white-book-of-reforms-2025-chapter-2-decentralization> (дата звернення: 17.10.2025).
11. VoxUkraine (2025). White Book of Reforms 2025–2017. URL: <https://voxukraine.org/en/white-book-of-reforms> (дата звернення: 17.10.2025).
12. Bazychenko V. Basic principles of ensuring public administration in the field of national security at the present stage. *Scientific Collection "InterConf"*. 2024. (204). P. 109–116. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/6466> (дата звернення: 18.10.2025).

13. Central for Integrity in the Defence Sector. (2021). Mechanisms for Good Governance in the Defense and Related Security Sector. URL: <https://www.cids.no> (дата звернення: 18.10.2025).
14. Kivalov S. Public administration in the field of national security: Updating content during martial law. *Amazonia Investiga*. 2023. 12(65). P. 68–76. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.65.05.7>
15. Безпечний ШІ для мільйонів українців: Україна підписала Рамкову конвенцію про штучний інтелект та права людини. *М-во цифрової трансформації України*. 2025. 15 трав. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/bezpechniy-shi-dlya-milyoniv-ukraintiv-ukraina-pidpisala-ramkovu-konventsuyu-pro-shtuchniy-intelekt-ta-prava-lyudini> (дата звернення: 15.10.2025).
16. Цифровізація регіонів і громад: перші вимірювання 2025 року. *М-во цифрової трансформації України*. 2025. 13 трав. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/tsifrovizatsiya-regioniv-i-gromad-pershi-vimiryuvannya-2025-roku> (дата звернення: 15.10.2025).
17. Про продовження строку реалізації Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 р. та плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.05.2025 № 464-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/464-2025-%D1%80#Text> (дата звернення: 19.10.2025).

References

1. Borshchevskiy, V. V., Vasylytsia, O. B., Matvieiev, Ye. E. (2022). Public management in the conditions of martial law: institutional transformations, strategic planning and development mechanisms. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Public management and administration — State and regions. Series: Economics and Business*, no. 2 (76), pp. 30–35. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5> [in Ukrainian].
2. Kuchuk, A. M. (2024). Reforming public management in the conditions of martial law: a theoretical aspect. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: pravo, public management and administration*, (12). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-09> [in Ukrainian].
3. Melnychenko, B. B. (2023). Public management in Ukraine in the conditions of martial law. *Derzhava ta rehiony — State and regions*, 2 (80), 92–96. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-338X-2023.2.15> [in Ukrainian].
4. Prypkhan, I., & Shchur, R. (2023). Economic and constitutional-legal aspects of the public administration of territorial communities under the conditions of martial law. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 2(19), 280–288. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.280-288>
5. Izha, M., & Kurnosenko, L. (2023). Public administration in the conditions of the call of martial law. *Public Administration and Regional Development*, (19), 11–30. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2023.19.01>
6. Lytvyn, O., Bulakh, T., Ivashchenko, O., & Grynychak, N. (2020). Formation of Innovative Economy of Ukraine in the Context of European Union Association Agreement. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 42 (1), 5–16. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2020.01>
7. Council of Europe office in Ukraine (2025a). Congress supports public service reform in Ukraine, Kyiv, 24 september, 2025. URL: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/-/annual-richelieu-public-service-forum-2025>
8. Council of Europe office in Ukraine (2025b). Strengthening multilevel governance and local democracy to support Ukraine's recovery, 2025. URL: [https://www.coe.int/en/web/kyiv/strengthening-multilevel-governance-and-local-democracy-to-support-ukraine-s-recovery#\[%22285146018%22:\[0\],%22285240792%22:\[0\]\]](https://www.coe.int/en/web/kyiv/strengthening-multilevel-governance-and-local-democracy-to-support-ukraine-s-recovery#[%22285146018%22:[0],%22285240792%22:[0]])
9. Recommendation CM/Rec(2023)5 of the Committee of Ministers to member States on the principles of good democratic governance (Adopted by the Committee of Ministers on 6 September 2023 at the 1473rd meeting of the Ministers' Deputies). 06/09/2023. URL: [https://search.coe.int/cm/#\[%22CoEIdentifier%22:\[%220900001680abeb87%22\],%22sort%22:\[%22CoEValidationDate%20Descending%22\]\]](https://search.coe.int/cm/#[%22CoEIdentifier%22:[%220900001680abeb87%22],%22sort%22:[%22CoEValidationDate%20Descending%22]])
10. VoxUkraine Team Reforms (2025). White Book of Reforms 2025. Chapter 2. Decentralization. URL: <https://voxukraine.org/en/white-book-of-reforms-2025-chapter-2-decentralization>
11. VoxUkraine (2025). White Book of Reforms 2025–2017. URL: <https://voxukraine.org/en/white-book-of-reforms>
12. Bazychenko, V. (2024). Basic principles of ensuring public administration in the field of national security at the present stage. *Scientific Collection "InterConf"*, (204), 109–116. Retrieved from <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/6466>
13. Central for Integrity in the Defence Sector. (2021). Mechanisms for Good Governance in the Defense and Related Security Sector. URL: <https://www.cids.no>
14. Kivalov, S. (2023). Public administration in the field of national security: Updating content during martial law. *Amazonia Investiga*, 12(65), 68–76. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.65.05.7>
15. Bezpechnyy SHI dlya mil'yoniv ukraintiv: Ukrayina pidpysala Ramkovu konventsuyu pro shtuchniy intelekt ta prava lyudyny / M-vo tsyfrovoyi transformatsiyi Ukrayiny. 2025. 15 trav. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/bezpechniy-shi-dlya-milyoniv-ukraintiv-ukraina-pidpisala-ramkovu-konventsuyu-pro-shtuchniy-intelekt-ta-prava-lyudini> [in Ukrainian].

16. Tsyfrovizatsiya rehioniv i hromad: pershi vymiryuvannya 2025 roku / M-vo tsyfrovoyi transformatsiyi Ukrayiny. 2025. 13 trav. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/tsifrovizatsiya-regioniv-i-gromad-pershi-vimiryuvannya-2025-roku> [in Ukrainian].

17. Pro prodovzhennya stroku realizatsiyi Stratehiyi zdiysnennya tsyfrovoho rozvytku, tsyfrovyykh transformatsiy i tsyfrovizatsiyi systemy upravlinnya derzhavnyimi finansamy na period do 2025 r. ta planu zakhodiv shchodo yiyi realizatsiyi: rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 13.05.2025 № 464-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/464-2025-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 30.10.2025