

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

НЕСТЕРЕНКО ВАДИМ ВІКТОРОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри політології
та державного управління
д.політ.н., професор
Чальцева О. М.
« _____ » _____ 2024 р.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Кваліфікаційна робота

Науковий керівник:
Чальцева О.М., професор кафедри
політології та державного управління
д.політ.н., професор
Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄKTS/за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Нестеренко В.В. Публічне управління в Україні у воєнний період

Модернізація публічного управління в умовах війни та в поствоєнний період сприятиме адаптації інституту публічної влади до стандартів ЄС, створенню умов для підвищення якості й ефективності публічного управління з урахуванням європейських цінностей і принципів демократичного урядування. Набутий Україною за час війни досвід чітко демонструє цілий ряд переваг стимулювання самоорганізації населення перед централізацією управлінням.

В умовах воєнного стану зростає важливість оптимізації процесів управління державою та її регіонами. Це ставить нові виклики перед системою публічного управління в Україні. Передусім необхідно налагодити ефективну взаємодію між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства задля подолання наявних інституційних проблем, які гальмують адаптацію країни до умов воєнного стану, а також обмежують перспективи її економічного розвитку на повоєнному етапі.

Ключові слова: публічне управління, публічне адміністрування, державна служба, громадянське суспільство.

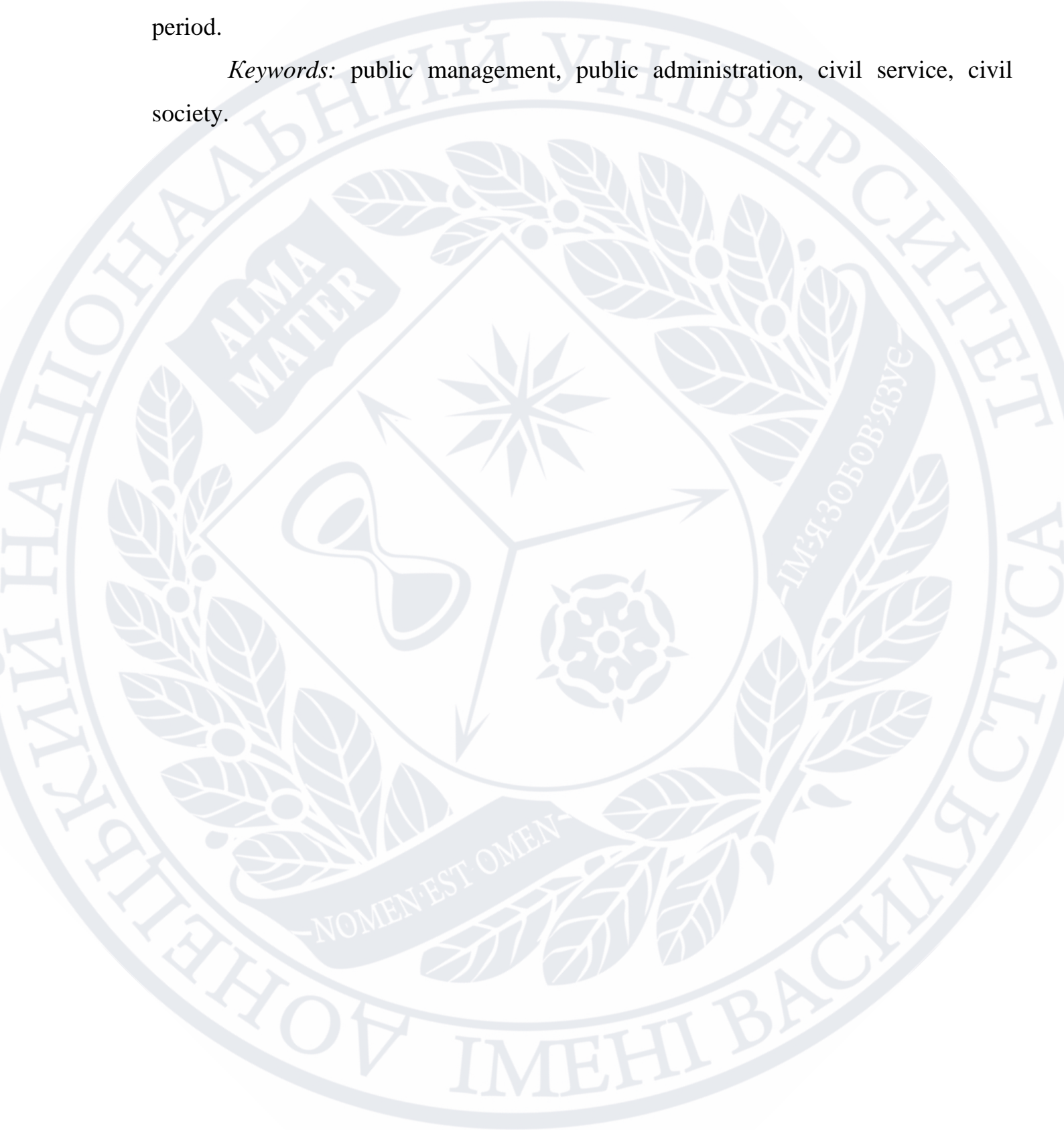
Nesterenko V. Public Administration in Ukraine in the Wartime Period

Modernisation of public administration during the war and in the post-war period will help to adapt the public authorities to EU standards, create conditions for improving the quality and efficiency of public administration in line with European values and principles of democratic governance. The experience gained by Ukraine during the war clearly demonstrates a number of advantages of stimulating self-organisation of the population over centralisation of governance.

Under martial law, it is increasingly important to optimise the processes of governing the country and its regions. This poses new challenges for the public administration system in Ukraine. First of all, it is necessary to establish effective interaction between state authorities, local governments and civil society institutions

to overcome the existing institutional problems that hinder the country's adaptation to martial law and limit the prospects for its economic development in the post-war period.

Keywords: public management, public administration, civil service, civil society.



ГЛОСАРІЙ

- АТО – Антитерористична операція
ДССУ - Державна служба статистики України
АР Крим - Автономна республіка Крим
ВПО - внутрішньо переміщені особи
ЗСУ - Збройні сили України
ОГС - Організації громадянського суспільства
НУО - Неурядові організації
БО - Благодійна організація
БФ - Благодійний фонд
ВО - Волонтерська організація
ГО - Громадська організація
ВПО - Внутрішньо переміщені особи
ЗМІ - Засоби масової інформації
ТРО - Територіальна оборона

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА ДОСЛІДЖЕННЯ	11
РОЗДІЛ 2. МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	20
РОЗДІЛ 3. ІНСТИТУТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ.....	35
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	55

ВСТУП

Актуальність дослідження: Система публічного управління в Україні знаходиться в надзвичайно складних і нетипових умовах – в країні повномасштабна війна, що є прямою загрозою для національної безпеки. Тому, дослідження факторів, які впливають на утримання державної архітектури та ефективність роботи публічного управління в умовах війни сьогодні особливо актуальні.

Запровадження воєнного стану завжди викликає шоківий вплив на різні сфери життєдіяльності держави і суспільства. Це пов'язано як з інституційно-правовими і політико-управлінськими змінами, так і з головною причиною запровадження такого стану – військовою агресією ззовні, а відтак і з різкою трансформацією цілої низки інститутів, що слідує за ними.

Досвід закордонних країн показує, що основними викликами, з якими стикаються країни під час воєнних дій на своїй території, є: усталених механізмів управління державою, різка зміна структури економіки, руйнування, втрата значної частини бюджетних надходжень, загострення соціальних і демографічних проблем, посилення бідності, інфляція, а також зниження інвестиційної активності бізнесу [48].

Публічне управління в умовах воєнного стану має свої характерні особливості та механізми розвитку. Об'єктивно вони потребують детального наукового осмислення, міждисциплінарних досліджень задля вироблення дієвих пропозицій щодо пріоритетів і напрямів підвищення ефективності управління державою під час протистояння зовнішній агресії і в повоєнний період.

Разом із цим, для вирішення вказаного завдання необхідно адекватно оцінити ті інституційні трансформації, які відбувались протягом всього періоду незалежності, а також тих, які сьогодні відбуваються в Україні. На підставі всього масиву даних з цієї проблеми необхідно окреслити коло першочергових змін і важливих реформ, яких потребує система прийняття управлінських рішень

та механізм розробки стратегічних планів на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях.

Ступінь наукової розробки проблеми: Еволюцію становлення держави, через призму осмислення її функцій, в тому числі управлінсько-регулюючої, висвітлювали як вітчизняні, так і зарубіжні вчені різних наукових напрямів, а саме: А. Колот, В. Ніколенко, Г.Климко, С. Мочерний, А. Чухно, О.Чечель, В.Тарасевич, Б. Лановик, В. Роєнко.

Теоретико-правові форми здійснення економічної функції держави проаналізовано в працях юристів, зокрема: О.Варич, О.Лощихіна, С. Мельничук, Т. Романової, С. Романова, В.Тисянчина, А. Берлача, Т. Коломоєць, Ж. Бернацької.

Питанням ефективності публічного управління в різних сферах життєдіяльності держави присвячені праці О. Амоші, О. Власюка, В. Гришка, Е. Лібанової, І. Михасюка, В. Новицького, П. Саблука, А. Філіпенка, С. Чистова та інших вчених.

Проблеми публічного управління в умовах воєнного стану в Україні досліджували: М. Їжа, О. Назаренко, К. Озарко, В. Борщевський, О. Василиця, Є. Матвеев, А. Миколук.

Українські дослідники С. Дяченко та М. Нечипоренко досліджували світові кейси повоєнного відновлення та можливості використання зарубіжного досвіду задля подальшого відродження і відбудови України після війни та її економічного успіху

Проте комплексного дослідження публічного управління в умовах війни в українській науці з державного управління ще не проводилось, автори переважно розглядали окремі аспекти даної проблеми. Слід додати, що проблема державного управління в Україні з початку повномасштабного вторгнення авторами наукових досліджень лише почала розглядатись, воєнний стан ще триває, тому повноцінного осмислення і аналізу ще не відбулось і наше дослідження є однією з перших спроб комплексно розглянути цю тему з урахуванням змін, які вже відбулись і проекцією на майбутній повоєнний період.

Мета дослідження – визначити специфіку розвитку публічного управління в Україні в умовах воєнного стану та виокремлення проблем, стратегічних орієнтирів розвитку держави і механізмів підвищення ефективності управління нею з урахуванням перспектив повоєнного часу.

Завдання дослідження:

1. проаналізувати категоріальний апарат досліджуваної проблеми;
2. визначити і проаналізувати теоретичну основу по темі дослідження;
3. виявити основні напрямки розвитку системи державного управління в Україні;
4. визначити характерні ознаки модернізації системи публічного управління в Україні;
5. охарактеризувати нормативно-правову основу державного управління в Україні в період воєнного часу;
6. проаналізувати виклики та загрози, що обумовлюють особливості функціонування системи публічного управління в умовах воєнного стану.

Об'єкт дослідження – процес модернізації системи публічного управління в Україні.

Предмет - система публічного управління в Україні у воєнний період.

З'ясування мети й визначення задач дослідження зумовили наступні **методи наукового пошуку:**

В роботі було використано наступні загальнонаукові методи дослідження такі як: аналіз і синтез, індукція та дедукція.

За допомогою загальнонаукових методів системного аналізу і структурно-функціонального, було досліджено публічне управління через розуміння його як цілісної системи, що має свої підсистеми, які в свою чергу виконують відповідні функції в державі.

Методи порівняння (case study, темпоральний (логіюдний)) дозволили провести компаративний аналіз системи публічного управління України як окремого випадку держави, яка реформує систему управління в умовах війни.

Для дослідження еволюції нормативно-правового регулювання системи публічного управління в Україні було використано історично-правовий метод дослідження.

Аналіз нормативно-правових документів прийнятих в період воєнного стану був використаний для аналізу законодавчої бази дослідження.

Наукова гіпотеза: спроможність моделі публічного управління ефективно функціонувати в умовах воєнного стану буде залежати від стратегічних орієнтирів розвитку держави, які базуються на міжнародних інституційних стандартах регулювання в цій сфері, своєчасної імплементації і практичної реалізації європейських правових норм, продовження реформ публічного адміністрування на всіх рівнях, покращення взаємодії органів влади і інститутів громадянського суспільства.

Наукова новизна дослідження. В роботі було проведено комплексний аналіз модернізації системи публічного управління України в умовах воєнного стану. Було виокремлено проблеми, які потребують свого вирішення і визначені перспективні напрямки реформування публічного управління у повоєнний період.

Науково-практична значущість отриманих результатів дослідження. полягає в тому, що основні наукові результати кваліфікаційної роботи можуть бути враховані під час майбутніх досліджень стосовно проблеми функціонування державно-управлінської системи в період воєнного стану, аналізу стратегії розвитку держави у повоєнний період з урахуванням недоліків, які дестабілізували управлінську модель. Окремі положення роботи можна використовувати у навчальному процесі під час підготовки навчально-методичних рекомендацій і викладання дисциплін – «Публічна політика в період кризових ситуацій», «Реформування системи публічного управління в період воєнного стану» .

В практичній площині рекомендації, які були запропоновані в роботі можуть бути корисними задля удосконалення нормативно-правової основи системи державного в Україні в умовах воєнного і повоєнного періоду.

Структура магістерської роботи. Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи, висновки, список джерел та літератури, використаних в процесі написання роботи. Загальний обсяг наукової роботи становить 62 сторінки. Список використаних джерел містить 78 найменувань.



РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА ДОСЛІДЖЕННЯ

В сучасній науковій літературі з державного управління на сьогодні існує безліч потрактувань категорій «публічне управління», «державне управління», «публічне адміністрування», «діалогічність публічної влади».

Розгляд дефініцій, які застосовуються в магістерській роботі дозволять більш точно дослідити обрану проблему і дадуть змогу деталізувати деякі категорії з урахуванням сучасних змін, які відбулись в державному управлінні, а також з юридично-правовим тлумаченням в національних нормативних системах.

Публічне управління – це сфера послуг, яка підтримує громадянське суспільство та забезпечує потреби громадськості. Публічне управління також є ключовим інструментом влади для забезпечення суспільних інтересів. Публічне управління інтегрує та синтезує теорії та припущення з інших дисциплін, включаючи науки про поведінку, системні та природничі науки. Оскільки публічне управління властиве всім націям, незалежно від їхньої системи управління, важливо зрозуміти всі його особливості, а також хід його розвитку із зазначенням видатних особистостей, які зробили найбільший внесок у вказане управління [28].

Доцільно врахувати думку В. Козака, що «завданнями публічного управління має стати синергетичне поєднання концепцій раціональної бюрократії, нового державного менеджменту та доброго врядування, основними з яких є: зміна функцій і структури органів виконавчої влади у напрямі уникнення дублювання їх повноважень; реформа системи бюджетних видатків і доходів; реформа системи державного регулювання; деконцентрація та децентралізація владних повноважень; реорганізація державного контролю; дерегуляція та спрощення управлінських процедур; організація вільного доступу до інформації про діяльність державних органів влади; реалізація механізму державногромадських консультацій із вироблення політичних рішень;

формування та розвиток управління знаннями в системі державної влади; реалізація принципу підзвітності та підконтрольності влади громадським організаціям та ін.» [30].

На думку українського дослідника В. Яцука, система публічного управління — це, по-перше, «сукупність органів державного управління та місцевого самоврядування, що справляють організуючий вплив на суспільні відносини шляхом реалізації управлінських функцій у межах визначеної компетенції на підставі законодавства, а також взаємовідносин між цими органами»; і «сукупність суб'єктів та об'єктів публічного управління, а також взаємовідносин між ними» [35]. Як бачимо, ключовою рисою поняття «система публічного управління» є те, що вона охоплює управлінські зв'язки між суб'єктами й об'єктами управління, але які підтримуються за певними правилами (управлінськими технологіями) на раціональній основі [35, с. 19].

Українські дослідники з державного управління М. Їжа і Л. Курносенко вважають, що «спроможність системи публічного управління розглядається як унормована в правовому полі здатність органів публічної влади здійснювати управлінську діяльність, направлену на організацію та упорядкування життя, забезпечення стабільності та розвитку суспільства. Спроможність сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду, складається з трьох головних компонентів: системи надання високоякісних та доступних адміністративних послуг, системи професійної публічної служби та системи формування і реалізації державної політики на основі аналізу та комунікацій зі всіма зацікавленими сторонами» [25].

Українська економістка Н. Філіппова, дослідивши сутність понять «державне управління», «публічне управління», «публічне адміністрування», доведла, що не варто їх використовувати як синонім одне одному. Державне управління, на її думку є складовою публічного управління, а сутність публічного адміністрування поєднує два інші та сприяє реалізації поставлених завдань органів влади [67].

Представник юридичної науки О. Моргунов, звертає увагу на те, що правники констатують концептуальну переорієнтацію держави на служіння людині, а не управління людьми, з одного боку, а з іншого, коли до уваги взяти сучасний курс України на поглиблення європейської інтеграції з метою набуття членства в ЄС (процес інтеграції охоплює вдосконалення вітчизняної законодавчої бази у формі адаптації законодавства України до законодавства ЄС), пояснюють перегляд та розширення категоріально-понятійного апарату науки адміністративного права України. Однак якщо врахувати відсутність офіційного тлумачення понять державне управління, публічне управління, публічне адміністрування, то відповідне «збагачення» стикається з проблемами практичного використання не тільки нових, але й усталених категорій адміністративного права [41].

Категорію «публічного адміністрування», представники юридичної науки вважають, що доцільно пов'язувати із державним управлінням у вузькому розумінні, виходячи з особливостей виконавчої влади серед інших гілок влади, компетенції органів відповідної системи, її завдань та функцій. Однак публічне адміністрування, на відміну від поняття державного управління, не обмежено органами державної влади, а тому дозволяє врахувати таких суб'єктів адміністративних правовідносин, як органи місцевого самоврядування, які разом із органами виконавчої влади здійснюють управлінську діяльність.

Публічне адміністрування повинно утримувати баланс інтересів держави та інтересів громадян, територіальних, громадських утворень, соціальних спільнот, у сфері забезпечення державного управління [44].

В. Мартиненко вважає, що публічне адміністрування є формою реалізації публічного управління, яке здійснюють представницькі органи демократичного врядування через свої виконавчі структури [41]. К. Колесникова розглядає публічне адміністрування як складову публічного управління (врядування), метою якого постає розвиток держави на засадах демократії з використанням ефективних новітніх методів і технологій управління та направлених на забезпечення громадян на рівні світових стандартів [31].

Отже, публічне адміністрування поєднує державне та публічне управління, складає сукупність інституцій та органів виконавчої влади, які реалізують рішення уряду. Публічність адміністрування це не тільки поінформованість про дії влади, не лише передання владних повноважень на рівні місцевого самоврядування. Йдеться передусім про зміну управлінських компетенції та статусних характеристик органів публічної влади, а це виносить на порядок денний необхідність їх концептуального чіткого визначення та розробки нових механізмів публічного управління для забезпечення нормативно правового та структурно-організаційного функціонування суб'єктів публічного адміністрування.

Ще одна дефініція, яка використовується в дослідженні - це «діалогічність публічної влади» і «громадянське суспільство», які пов'язана із категоріями «публічне управління» та «публічне адміністрування».

Українська дослідниця громадянського суспільства А.Колодій вважає, що публічне врядування і публічне адміністрування – два різновиди управлінської діяльності інституцій публічної влади, завдяки якій держава та громадянське суспільство забезпечують самокерованість (самоврядність) усієї суспільної системи та її розвиток у певному, визначеному напрямку [31, с. 488]. Як бачимо, це визначення показує взаємозв'язок публічної влади і громадянського суспільства. Іншими словами, врядування дорівнює виробленню і здійсненню публічної політики, що є справою суспільства, громади, кожного її члена, а не лише офіційно уповноважених осіб [31, с. 489].

Європі відбувається зміна управлінської парадигми, унаслідок чого все більшого поширення набуває підхід до управлінських проблем з позицій «врядування» не як government –урядового управління, а як «governance» – публічного (суспільного) управління, у якому задіяні всі зацікавлені сторони: уряд, бізнес, громадянське суспільство. Воно містить у собі конотацію виходу управлінської діяльності за межі уряду, «роздержавлення» управлінських функцій, передачі значної їх частини від уряду до інших суспільних суб'єктів

зادля досягнення кращої керованості суспільства, його впорядкованості і спрямування на досягнення стратегічних цілей [31, с.489].

Поняття «громадянське суспільство», як стверджує Н. Г. Синицина, громадянське суспільство (громадянське товариство) (англ. Civil Society) – сучасна парадигма суспільного життя, основою якої є пріоритетність людини у суспільно-політичних, економічних та інших питаннях взаємодії з державою [60, с. 80]. Структурними елементами громадянського суспільства є організації (політичні партії, громадські об'єднання, асоціації) та різні об'єднання (професійні, творчі, спортивні, конфесійні тощо), що охоплюють усі сфери суспільного життя і є своєрідним регулятором свободи людини. До основоположних принципів функціонування громадянського суспільства можна віднести економічний і політичний плюралізм, особисту свободу, публічність і загальну поінформованість, справедливість і суворе дотримання законів [60, с.80]. У сучасному розумінні громадянське суспільство – це суспільство з розвиненими економічними, політичними, правовими та культурними відносинами між людьми, що є незалежним від держави, але взаємодіє з нею. Сутність громадянського суспільства в Україні полягає в поєднанні основних засад державного управління та широкого залучення громадськості до розв'язання суспільно-політичних проблем. Формами прояву громадянського суспільства в Україні є парламентські слухання, громадські обговорення, діяльність органів місцевого самоврядування та місцевих громад, громадських організацій тощо. Дальший розвиток громадянського суспільства в Україні є необхідною умовою її європейської та євроатлантичної інтеграції [60, с. 80].

Застосування термінів в умовах воєнного часу викликає певні корегування у їх змістовних функціональних характеристиках. Так, дослідник публічного управління в умовах воєнного часу А. Миколук, звертає увагу, що в умовах війни, залежно від ситуації в регіоні та функцій, які виконує в цей час орган, свої повноваження він може виконувати в різних форматах [45]. Пристосовуючи формат роботи до воєнних умов, державні органи певною мірою обмежені і не можуть виконувати повноцінно функції публічного управління,

проте необхідно звернути увагу на те, що в умовах адаптації до кризових умов, вони набувають нового досвіду для швидкого реагування на виклики, нових варіантів комунікації, нових практик взаємодії з громадянським суспільством.

Методологія публічного управління

Методологія публічного управління в науковій літературі представлена поліваріантними підходами, які комплексно охоплюють всі аспекти цього складного процесу.

Неоінституціональний підхід. Тісний зв'язок політики і держави співзвучний з ідеями представників інституціонального та неоінституціонального підходів, які розглядали публічну політику і в якості залежної і в якості незалежної змінної, при цьому в центрі наукового дослідження повсякчас залишався аналіз зв'язку інститутів і суспільства. Так, наприклад, німецький політичний філософ К. Шмітт вважав, що публічна сфера ближча до держави, ніж до громадянського суспільства [71].

Схожі положення пропонував Д. Роулз. Відповідно до його концепції, публічна сфера втілена не в громадянському суспільстві, а в державі та її організаціях, включаючи в першу чергу правову сферу та відповідні інститути. Публічна сфера розуміється ним не як процес обговорення між громадянами а радше як регулюючий принцип, що задає певні стандарти в тому, як окремим особам, інститутам і агентствам слід обговорювати суспільні проблеми. [71].

Представник неоінституціонального напрямку П. Кньопфель більше уваги приділив інституціональним нормам і дійовим особам публічного процесу, вважаючи, що «публічна політика визначається як зв'язок послідовних рішень чи діяльності, прийнятих різними публічними, а інколи й приватними, дійовими особами, ресурси, інституціональна приналежність та інтереси яких є різними, з метою розв'язання проблеми, політично визначеної як колективна» [71].

Системний підхід дозволив з'ясувати сутнісні характеристики публічної політики. У значенні системної категорії вона дозволяє розкрити нову системну якість політики як сучасної соціальної реальності, пов'язати її з іншими системними категоріями – «демократія», «участь», «громадянське суспільство»,

«правова держава». Системні поняття «вхід», «вихід», «середовище», «зв'язок», «взаємозв'язок», «зворотний зв'язок» тощо лягли в основу визначень представників різних наукових шкіл і напрямків. Згідно з логікою системного підходу, сучасна публічна політика являє собою цілісну, динамічну систему, яка самовідтворюється, самоорганізовується та саморозвивається, складаючись із взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, які, в свою чергу, об'єднуються в стійку єдність за допомогою багатьох факторів і умов із зовнішнім середовищем [71].

Неоліберальна парадигма, яка представлена Ф. Фукуямою, розглядає сучасні компетенції державних установ в чотирьох аспектах:

1) організаційне проектування і менеджмент, враховуючи, що більшість найбільш вдалих рішень має специфічний контекст;

2) створення політичної системи, виходячи з того, що проект державного управління визначається політичною системою, але це не гарантує оптимальності діяльності державних установ, оскільки одна і та ж установа може як сприяти, так і протидіяти вирішенню окремих справ;

3) основи легітимності, маючи на увазі, що державні установи мають не лише працювати спільно в загальноадміністративному смислі, але й сприйматися легітимно більшою частиною суспільства. Хороший державний устрій – це така система обслуговування, якої активно потребує клієнт – громадяни суспільства. Добитися такого стану важко, тому, оцінюючи дискусію між прибічниками авторитаризму та демократії, Ф. Фукуяма вважає, що авторитарні країни здатні процвітати, якщо зможуть розвиватися за Лі Кван Ю, а демократичні режими мають позбавлятися від найгірших форм некомпетентності: такі лідери можуть позбавлятися своїх посад голосуванням. Тобто емпіричний зв'язок між демократією і розвитком залишається складним і неоднозначним: його неможливо засновувати ні на авторитарній системі, ні на демократії як стратегії розвитку;

4) культурні і структурні фактори, виходячи з того, що норми, цінності і культура в першу чергу обумовлюють попит на ту чи іншу інституцію,

дозволяють розвивати або стримувати певний тип професійних установ [68, с. 49].

Ця точка зору важлива з позицій класифікації сучасних механізмів публічного управління, які поділяють на: цільові (спрямовані на досягнення певної мети), механізми функціонування системи публічного управління на різних етапах суспільного розвитку країни, механізми здійснення процесу публічного управління різними владними органами та окремими посадовими особами [68, с. 50].

Однією з нових технологій публічного управління є, наприклад, форсайт. Форсайт (від англ. Foresight – погляд у майбутнє, передбачення) – це широкомасштабне дослідження соціально-економічного стану суспільства з метою його реформування в бажаному напрямі, оцінка наявності людського капіталу, спроможного здійснити необхідні перетворення, та дій влади в середньостроковій та довгостроковій перспективі. У багатьох розвинених країнах (зокрема, в Канаді, Японії, Німеччині, Франції, Бельгії) такі дослідження використовуються для стратегічного планування, стають ефективним інструментом управління [68, с. 56].

Публічна політика, за допомогою *мережевої теорії*, розглядається в якості конкретних видів *посередництва* інтересів різних акторів (державних і недержавних) і в якості специфічної форми *управління* [71].

Створення умов для залучення громадян до політичного процесу є об'єктивною необхідністю для розвитку постмодерних інноваційних політик та оновлення управлінської практики. Інституціональна трансформація призводить до відмови від монополії держави в процесі управління та включення в процес формування інституціонального дизайну різноманітних представників громадянського суспільства. Парадигмально ці інституціональні зміни концептуалізовані в управлінських моделях New Public Management (NPM), Good Governance («доброго врядування», GG), Collaborative Governance (CG), інклюзивної держави, сервісної держави.

Таким чином, поліваріантна методологія щодо означеної проблеми концентрує увагу на зміні функцій держави і громадянського суспільства в процесі вироблення політики. Стандарти публічного управління в нових умовах вимагають від держави все більше звертати увагу на проблеми суспільства і включення його в управлінську модель.



РОЗДІЛ 2. МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Формування моделі публічного управління в Україні триває весь період її незалежного існування. Неefективність національної управлінської моделі була закладена в спробі поєднати старі і нові інститути, одночасно приймаючи нові нормативні правила. Незважаючи на непослідовність і затягування реформи управління, орієнтація на європейські норми і поступове їх прийняття та імплементація, дозволили українській державі почати процес конструювання нової моделі управління державою [6].

Модернізація публічного управління – це системний і комплексний процес перетворень та трансформацій у сфері публічного управління, який забезпечує його перехід від стабільного до безперервно змінного, динамічного сучасного стану, здійснюється в напрямі його оновлення, передбачає реформування організаційно-правових, інституційних, соціально-політичних, економічних та інших аспектів публічного управління, спрямований на підвищення якості та ефективності публічного управління в Україні, його адаптацію до європейських стандартів і цінностей[6].

В свою чергу, український дослідник Ю. Мелков підкреслює, задля якісного аналізу процесу модернізації публічного управління необхідно звернутися до детального осмислення базових європейських цінностей, зокрема й аналізуючи та пропонуючи шляхи затвердження в нашому соціумі імперативів толерантності, поваги до іншого, захисту прав меншин тощо, і перш за все звернутися до такої цінності, як феномен демократії, оскільки вона служить і одним із основних орієнтирів самоідентифікації за умов поточної «інформаційно-сміслової» війни, і має, порівняно з іншими культурними цінностями, більш безпосереднє відношення до справи публічного управління та адміністрування. Він також зазначає, що сучасний розвиток інформаційних технологій, розвиток віртуальних спільнот, здатних до

справжньої самоорганізації, також дає підстави для оптимістичного погляду на перспективи становлення на вітчизняних теренах електронної демократії, демократії компетенції, демократії участі [41].

З метою підтримки впровадження в Україні реформи державного управління ЄС схвалив спеціальну програму допомоги у розмірі 104 мільйони євро, яка передбачає 90 мільйонів євро на бюджетну підтримку та 14 мільйонів євро на технічну допомогу, яка використовується для надання консультативних послуг державним органам, залученим до впровадження реформи. За результатами аналізу Звіту про здійснення Україною реформи державного управління в 2017 р. ЄС вирішив надати ще 15,5 мільйонів євро бюджетної підтримки. Ця допомога обумовлена результатами, досягнутими Україною за низкою показників ефективності впровадження, зокрема, стосовно координації реформи державного управління, запровадження фахівців з питань реформ, удосконалення управління персоналом та реорганізації системи центральних органів виконавчої влади. У 2018 році у рамках реформи очікується виконання низки таких стратегічних завдань як:

- оновлення Регламенту Кабінету Міністрів України та методології стратегічного планування та формування державної політики;
- внесення змін до Стратегії реформування державного управління та Плану заходів щодо її впровадження відповідно до висновків оцінювання системи державного управління України в рамках Програми ОЕСР / SIGMA;
- практичне впровадження плану оптимізації чисельності працівників та структури центральних органів виконавчої влади, а також удосконалення системи оплати праці працівників державних органів;
- завершення реорганізації 10-и пілотних міністерств та запуск такого ж процесу в інших міністерствах відповідно до Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади;
- прийняття закону «Про адміністративну процедуру» [60, С.49].

У рамках підписаного у липні 2018 р. меморандуму між Україною та ЄС щодо надання нашій країні макрофінансової допомоги у розмірі 1 млрд. євро в системі публічного управління необхідно здійснити:

- міни у процедурах подання інформації до реєстру кінцевих власників компаній та прогрес у запуску Антикорупційного суду;
- встановлення та запуск системи автоматичної перевірки декларацій;
- організацію зв'язку цієї системи з державними реєстрами, за якими можна буде звіряти, приміром, інформацію з декларації про певну нерухомість та дані реєстрів про задекларованих власників цього майна;
- фактичну перевірку щонайменше 1000 декларацій високопосадовців;
- просування процесу приватизації, в тому числі продаж щонайменше 200 об'єктів, власником яких є держава;
- реформу системи управління державних підприємств, в тому числі – створення незалежного правління «Укренерго»;
- створення корпоративної системи управління державних банків;
- просування роботи з повернення активів, пов'язаних із безнадійними кредитами (мова про «Приватбанк»);
- зміни у системі запобігання відмиванню коштів, як того вимагає Угода про асоціацію Україна-ЄС;
- імплементацію ухваленого закону про ринок електроенергії (це також передбачено нашими зобов'язаннями перед ЄС);
- фінансування медичної реформи;
- удосконалення ефективності системи субсидій, в тому числі – щоби уникнути можливості отримання дублюючих субсидій однією особою, але не залишити без субсидії тих, хто має на неї право. [Публічне монографія в інст змінС.50].

Важливого значення для подальших інституційних змін в системі публічного управління набувда президентська (П.Порошенко) ініціатива про внесення змін до Конституції щодо європейського та євроатлантичного курсу [60, С.50].

Наведені факти свідчать, що інституціоналізація публічної влади в Україні в умовах євроінтеграції є актуальним питанням подальшого розвитку відносин між Україною та ЄС, що було зазначено під час липневого (2018) саміту Україна – ЄС у спільній заяві, у якій лідери Європейського Союзу та України, підтвердити відданість ідеї зміцнення політичної асоціації та економічної інтеграції України з Євросоюзом на основі Угоди про асоціацію та спільних цінностей – демократії, верховенства права і прав людини [60, С.51].

У заяві зазначено, що ЄС підтверджує непохитну підтримку незалежності, суверенітету і територіальної цілісності України, визнає суттєвий прогрес, досягнутий Україною у процесі реформ, який є вкрай важливим як для задоволення потреб громадян України, так і для зміцнення здатності України протистояти зовнішнім викликам, з якими вона стикається. [60, С. 52].

Серед найбільш важливих результатів, який підтримує ЄС: прогрес в проведенні структурних реформ в галузях децентралізації та державного управління; у реформуванні сфер держзакупівель та екології; вдосконалення управління і підвищення прозорості державних підприємств; прогрес щодо закону про національну безпеку; ухвалення Україною енергетичної стратегії до 2035 року, реалізація якої сприятиме подальшому зміцненню енергетичної безпеки країни та виконанню Паризької кліматичної угоди; встановлення в Україні нової законодавчої інституційної антикорупційної архітектури та роботу, яку вже було зроблено у боротьбі проти корупції, зокрема Національним антикорупційним бюро (НАБУ); зусилля щодо реформування судової системи, судочинства та прокуратури задля зміцнення верховенства права в Україні; ухвалення закону про Вищий антикорупційний суд як важливий крок у боротьбі проти корупції тощо [60, С.53].

Досягнення вищенаведених результатів здійснюється, зокрема, завдяки впровадженню таких європейських інструментів інституційної розбудови, як Twinning, TAIEХ, програми Всеохоплюючої інституційної розбудови (СІВ) у рамках ініціативи Європейського Союзу «Східне партнерство» [60, С.53].

З початком повномасштабної війни у лютому 2022р. процес реформування публічного управління в Україні не зупинився, хоча і має об'єктивне сповільнення. Але, на думку українських дослідників, модернізація публічного управління в Україні має проводитись і у воєнний, і у міжвоєнний, і в повоєнний часи, вирішуючи відповідні завдання з вишукуванням під них доступних як внутрішніх, так і зовнішніх ресурсів. [6].

Українські вчені вважають, що «спроможність системи публічного управління була посилена в ході її реформування, результатом чого стало підвищення якості урядових рішень, зниження адміністративного навантаження державного регулювання, забезпечення законності та передбачуваності адміністративних дій. Робота міністерств була сконцентрована на постійному аналізі проблем і пошуку можливих варіантів їхнього вирішення, виробленні відповідних політик і оцінці ймовірних чи наявних наслідків їх реалізації. Постійні консультації зі стейкхолдерами, напрацювання механізмів врахування пропозицій та інтересів всіх зацікавлених сторін в ході формування та реалізації державної політики, аналіз впливів політичних рішень, що впроваджуються, з метою оперативного їх коригування, стали усталеними практиками роботи міністерств в довоєнний період. Саме ці аспекти формування політик урядовими структурами зазнали суттєвих змін в умовах воєнного стану, оскільки потреба в оперативному прийнятті управлінських рішень суттєво спрощує або обмежує процедури їх суспільного обговорення і ретельного аналізу» [25].

Фахівці Національного інституту стратегічних досліджень [18] виокремили наступні системні чинники, які забезпечили ефективну опірність країни на першому етапі війни та надалі стали основою її стійкості в умовах триваючих бойових дій:

– розвинене підприємництво – підприємницька ініціатива, мережева взаємодія, відсутність ієрархічного централізованого управління процесами перерозподілу суспільних ресурсів дозволили оперативно реагувати на виклики воєнного часу;

– розвинені комунікації – гнучка система транспортних, торгівельних, інформаційних, телекомунікаційних зав'язків зберегла «зв'язність» країни, пом'якшила гуманітарну кризу, сприяла координації дій державних та громадських інститутів;

– децентралізація – широкі повноваження дієздатних громад надали можливість посилити оборонну спроможність держави;

- розвинене громадянське суспільство – волонтерський рух та високий рівень самоорганізації суспільства стали основою стійкості базових соціальних систем;

– високий рівень відкритості держави – усталені за попередні роки економічні, політичні, громадянські комунікації із зарубіжними партнерами дозволили в критичній ситуації війни швидко залучити допомогу міжнародної спільноти в фінансовій (гранти та кредити), господарській (матеріальна допомога), гуманітарній (гуманітарні вантажі, програми підтримки біженців, лікування військовослужбовців), військовій (надання зброї, боєприпасів, амуніції, підготовка військовослужбовців тощо) сферах;

– діджиталізація – досягнутий до початку повномасштабної війни рівень цифровізації сфер державного управління уможливив дієвість органів публічної влади та виконання життєво важливих для функціонування країни обов'язків.

Отже, можна погодитись з думкою М. Їжи, що інституційна природа таких чинників дає можливість розглядати їх як характерні ознаки державної моделі, що склалася в Україні внаслідок усього попереднього періоду суспільних змін[25].

Модернізація публічного управління неможлива без визначення стратегічних та вдосконалення її правових засад. Основною метою Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки є побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду. Очікуваними результатами проведення реформи державного управління до 2025 року є: забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної

адміністративної процедури для громадян і бізнесу; формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян; розбудова ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, які формують державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку держави [63].

Враховуючи, що в умовах війни та поствоєнний період перед органами публічної влади постає ціла низка нових викликів, вважаємо за доцільне сформувати стратегічне бачення функціонування та розвитку публічного управління в середньостроковому та довгостроковому часових горизонтах та внести зміни до Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки.

Сьогодні першочергового значення набуває підвищення ефективності публічного управління на основі впровадження таких інституційних стандартів регулювання цієї сфери, які притаманні розвиненим державам світу. Насамперед це стосується нових підходів до стратегування розвитку держави та її регіонів[63].

Так, Державна стратегія регіонального розвитку України має окреслювати стратегічні пріоритети розвитку якщо не для кожного регіону, то принаймні для їх окремих груп: прикордонних з ЄС, прикордонних з росією та Білоруссю, приморських, центральних, тих, які постраждали від бойових дій тощо. З іншого боку, гармонізація стратегічного планування регіонального розвитку на державному, регіональному, субрегіональному та локальному рівнях має відбуватися з одночасною розробкою річних планів розвитку для кожного з об'єктів стратегічного планування. Невіддільною складовою таких планів повинно стати їх належне бюджетне забезпечення. Алгоритм цього процесу передбачає виконання п'яти послідовних кроків: по-перше, визначення у Державній стратегії регіонального розвитку місця та значення кожного окремого великого регіону (наприклад: західного, центрального, північного, південно-приморського та східного); по-друге, формування стратегій розвитку для кожної з областей у межах цих великих регіонів; по-третє, розробка стратегій

розвитку для окремих районів і територіальних громад у контексті розроблених обласних стратегій; по-четверте, затвердження щорічних планів розвитку для кожного регіону, району та громади; по-п'яте, формування обласних, районних та місцевих річних бюджетів, в яких мають бути передбачені видатки на реалізацію зазначених річних планів розвитку. При цьому стратегування розвитку територіальних громад має відбуватися з урахуванням основних положень чинних стратегій розвитку відповідних районів і регіонів (так, щоб стратегічні та операційні цілі громад не суперечили стратегічному баченню їх ролі та місця в просторовому розвитку відповідного субрегіону чи регіону) [63].

Впровадження представленої моделі стратегування передбачає об'єднання зусиль різних ланок системи публічного управління: органів державної влади, органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства. А основними механізмами інституційних змін, покликаних сприяти цьому процесу, мають стати: 1) фінансовий (передбачає налагодження надійної системи фінансування заходів, передбачених у стратегічних документах і планах розвитку відповідних територій і громад); 2) соціальний (включає заходи з трансформації соціальних інститутів, передусім неформальних, задля подолання наявних інституційних дисфункцій та обмежень, які блокують розвиток держави та її регіонів) 3) ринковий (орієнтований на підвищення ефективності використання наявних людських, природних і матеріальних ресурсів завдяки впровадженню відкритої конкуренції, демонополізації ринків і приватизація державно майна й комунальної власності, які використовуються не достатньо ефективно).

Державна служба

З початком збройної агресії проти України з метою збереження функціональної діяльності державної служби на визначених територіях, законодавцем внесено окремі зміни щодо особливостей роботи державних службовців.

Так, державні службовці, які перебувають на території України, яка захоплена агресором під час збройної агресії проти України, або в межах районів

воєнних (бойових) дій або блокованих районів, за можливості, можуть продовжувати працювати у штатному режимі або виконувати посадові обов'язки за межами робочого приміщення, адміністративної будівлі (дистанційно).

Спроможність системи публічного управління спирається на кадровий ресурс державної служби, який також зазнав значних впливів російської агресії. Так, відповідно звіту Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) [53] за станом на 30.09.2022 року, фактична кількість працюючих державних службовців становила 166,7 тис. осіб; кількість державних службовців, які знаходились на територіях, що захоплені агресором, або в межах районів бойових дій або блокованих районів становила – 5,79 тис. осіб; в лавах ЗСУ несуть службу 3,6 тис. державних службовців, дистанційно працювало – 12,4 тис. осіб (7,4 % від фактичної кількості працюючих). За період з 24.02.2022 року по 30.09.2022 року виїхало за кордон 5,69 тис. осіб державних службовців [25].

Для адаптації системи управління персоналом державної служби до умов воєнного часу в квітні 2022 року Урядом було прийнято Постанову «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану» [63], якою врегульовані питання дистанційної роботи державних службовців та працівників державних органів.

В умовах воєнного стану тимчасово запроваджено спрощену процедуру відбору кандидатів на державну службу [14], що забезпечує оперативне призначення необхідних фахівців під час війни і дозволяє попередити нестачу кваліфікованих кадрів.

Незважаючи на ризики воєнного часу, Україна в 2022 році продовжувала реформу державної служби, приділяючи значну увагу якості її кадрового складу, оптимізації процесів відбору і подальшого розвитку компетентностей службовців, в тому числі у формі стажувань в інституціях країн ЄС, впровадженню механізмів стимулювання повернення у післявоєнну країну і її відбудови, побудові моделі державної служби на основі застосування дистанційних технологій надання адміністративних послуг [14].

В умовах воєнного часу керівники держави разом із Міністерством реінтеграції, НАДС створили онлайн платформу для резерву державних службовців на деокупованих територіях. На початку липня запрацювала платформа «Резерв для державної служби на деокупованих територіях» (reserve.nads.gov.ua). Кожен охочий може стати частиною цього проєкту [55].

Пріоритети реформування державної служби:

- прийняття нормативно-правових актів та ефективна реалізація Закону України “Про державну службу”;
- формування висококваліфікованої, компетентної групи фахівців з питань реформ;
- визначення оптимальної кількості державних службовців з урахуванням функцій та організаційної структури державних органів, оптимізація чисельності працівників органів державної влади;
- реформування системи оплати праці державних службовців з метою підвищення рівня їх заробітної плати за умови забезпечення стабільності державних фінансів; утворення служб управління персоналом у міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади;
- утворення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі;
- реформування системи професійного навчання державних службовців;
- підвищення рівня інституційної спроможності НАДС для забезпечення ефективної реалізації Закону України “Про державну службу” та повноцінного реформування державної служби [55].

Постановою Кабінету Міністрів України від 23 травня 2023 року № 524 «Про реалізацію експериментального проєкту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України» затверджено Порядок його реалізації. Метою створення резерву є забезпечення районних, обласних військових адміністрацій, військових адміністрацій населених пунктів, інших державних органів, які утворені або

відновили роботу на деокупованих територіях України, персоналом для практичного виконання завдань і функцій держави на цих територіях. Резерв формується з осіб, які виявили бажання працювати в державних органах на деокупованих територіях на посадах державної служби [55].

Сервісна держава

Система надання якісних та доступних публічних послуг, яка вибудовувалася в довоєнні роки на основі впровадження принципів і стандартів сервісної держави, зазнала суттєвих впливів через виклики війни, пов'язані із законодавчим обмеженням адміністративних та інших публічних послуг. В перші місяці війни було прийнято низку законодавчих та нормативно-правових актів, якими зупинено надання базових адміністративних послуг через закриття державних реєстрів (наприклад, послуги декларування / реєстрації місця проживання фізичних осіб), що спричинило значне навантаження на систему, оскільки саме в базових послугах зросла потреба громадян в умовах війни [25].

Пошкодження, руйнування, окупація територій, на яких були розташовані об'єкти надання адміністративних послуг та інфраструктура зв'язку, унеможливили дотримання прийнятих і усталених процедур їх надання. Зокрема змін зазнали такі групи адміністративних послуг, як реєстрація актів цивільного стану (РАЦС); паспортні послуги; реєстрація / декларування місця проживання; адміністративні послуги соціального характеру; реєстрація бізнесу, нерухомості; реєстрація авто та видача посвідчень водія.

Система надання адміністративних послуг адаптувалася до умов воєнного стану завдяки урядовим рішенням щодо невідкладності та екстериторіальності надання окремих послуг; незастосування вимог щодо обов'язкового використання відомостей інформаційних систем у разі тимчасової відсутності доступу до таких систем, впровадженню цифрових електронних сервісів (зокрема, мобільного застосунку «Дія»). Швидкі урядові рішення забезпечили стійкість системи надання адміністративних послуг з точки зору безпеки, доступності та реагування на нові потреби громадян [49].

Станом на початок 2023 року понад 750 ЦНАПів продовжують надавати українцям сучасний державний сервіс. Станом на 1 жовтня 2022 року в країні працює 3142 точки доступу до адміністративних послуг [48].

Адаптуючись до воєнних потреб система пропонує громадянам нові способи надання та види адміністративних послуг. Так, викликом для ЦНАП та уповноважених осіб органів місцевого самоврядування при наданні адміністративних послуг, пов'язаних з обліком внутрішньо переміщених осіб, стало застосування програмного комплексу «Соціальна громада», особливо в період пікових навантажень. Надання можливості отримання електронних публічних послуг даною категорією осіб через мобільний застосунок «Дія» з середини квітня 2022 року суттєво сприяло зменшенню фізичних звернень за цими послугами. Новими послугами в умовах війни (із застосуванням мобільного застосунку «Дія») крім отримання статусу та допомоги внутрішньо переміщеними особами стали: подання заяв про пошкоджене під час війни майно фізичними та юридичними особами; державна реєстрація шлюбу без особистої присутності особи (за певних умов); реєстрація статусу безробітного тощо [49].

Особливої уваги задля розуміння ефективності публічного управління потребує розгляд питання щодо такого критерія публічності як *взаємодія з інститутами громадянського суспільства*.

З даними дослідження, яке проводилося в межах Проекту Ради Європи «Зміцнення громадської участі у демократичному процесі прийняття рішень в Україні» у 2022р. [24]. Було встановлено, що вплив воєнного стану відобразився в тому, що представникам ІГС довелося почасти змінити профіль своєї активності на користь вирішення питань війни, засвідчити обмеженість використання ІГУ, серед яких переважають проблеми неможливості зібрань, обмежень проектів громадської участі, доступність публічної інформації, закритість засідань адміністрацій. В оцінках представників ОМС воєнний стан переважно відобразився незмінністю в загальних практиках їхньої діяльності та у формах взаємодії між ОМС та ІГС, окрім зміни ключової тематики на питання навколо війни. Так, одним з викликів як для ІГС, так і для ОМС були ВПО [24].

Якщо зі сторони ІГС взаємодія з ВПО була у волонтерській підтримці і прямій допомозі, то з боку ОМС це досить широкий перелік діяльності: від культурно-гуманітарних, психологічних та адаптаційних до юридичних (реєстрація та надання необхідних консультацій), матеріальних, питань поселення та працевлаштування [12].

Представники ІГС в числі проблемних ситуацій зазначили перелік проблем, значним чином пов'язаних з інформацією та комунікаціями з ОМС.

За даними вищезначеного дослідження «Громадськість не отримує належним чином інформацію від ОМС, як наслідок діяльність громадських організацій неможливо здійснювати» підтвердилася. Представники ІГС досить критично та претензійно означили коло своїх проблем, серед яких лідирували саме інформаційно-комунікаційна взаємодія та практики взаємодії з ОМС та її окремими представниками [9].

Проте, слід відмітити і позитивні приклади взаємодії. Позитивною практикою є підтримка органами місцевого самоврядування громадських ініціатив, проєктів, співпраця з волонтерами, міжнародними та громадськими організаціями, які покликані вирішити проблеми громади. Серед провідних – ініціатива «Сади Перемоги». Проєкт створення муніципальних городів, які дозволяють мінімізувати наслідки продовольчої кризи. А також програма «Будуємо Україну Разом», за якою волонтери долучаються до відновлення зруйнованих міст. Наразі органи місцевого самоврядування вже своїми силами обстежують пошкоджене житло, оцінюють збитки й вже отримують від держави ресурси на відшкодування завданої шкоди. Підтримують українських колег також і представники місцевого самоврядування країн-побратимів. Крім локальних проєктів та гуманітарної допомоги варто відмітити ще Міжнародний марафон «Єднання місцевого самоврядування світу задля добробуту людей і миру» в рамках якого відбувався обмін досвідом та вироблення конкретних рішень щодо актуальних наразі для України проблем. До проєкту долучились представники місцевого самоврядування Польщі, Угорщини, Молдови, Румунії та Словаччини. Для ефективної підтримки українських міст Радою Європи було

ініційовано створення онлайн-платформи Cities4Cities, яка збирає потреби та пропозиції від органів місцевого самоврядування та допомагає налагодити співпрацю щодо їх задоволення [45].

В умовах адміністративних перетворень в Україні у державному управлінні і відносинах держави та громадянського суспільства відбуваються значні зміни, в яких органи влади виступають як адміністративні структури, що надають публічні послуги, а громадськість – як клієнт, що їх отримує. Запровадження на місцевому рівні нової парадигми функціонування органів державної виконавчої влади й органів місцевого самоврядування потребує переорієнтації форм і методів їхньої діяльності, їх спрямування на задоволення потреб споживачів публічних послуг, переосмислення концепції управління суспільною інформацією та забезпечення надійного зворотного зв'язку з громадськістю [45].

Зокрема, дослідники комунікації в системі органів публічного управління та адміністрування виокремлюють такі проблеми в їх діяльності:

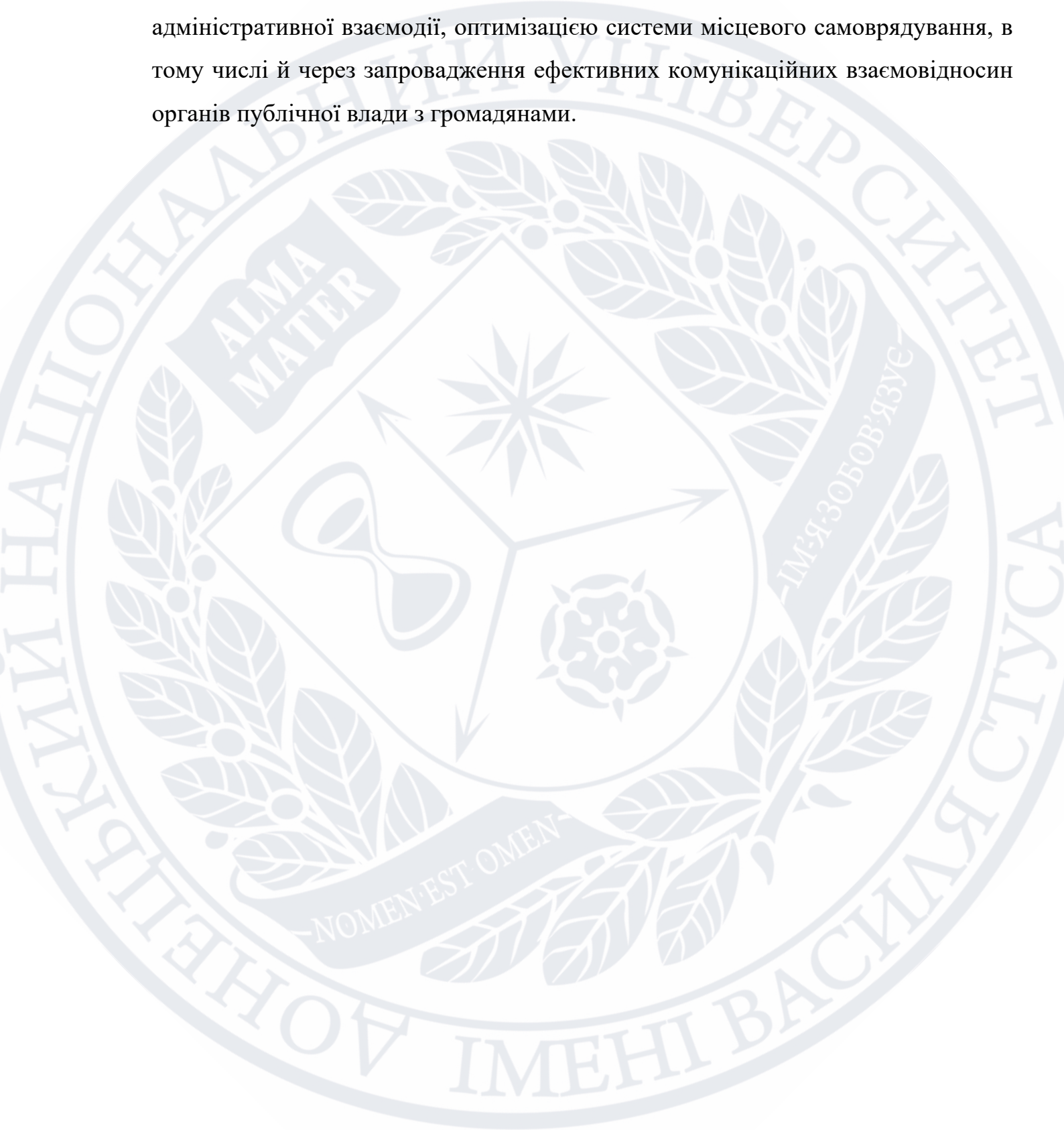
- безсистемність під час реалізації публічної політики;
- прийняття управлінських рішень без обговорення із комунікативними підрозділами та нечіткість у визначенні їх функцій;

- незадовільна взаємодія комунікативного підрозділу з іншими структурними підрозділами органу влади- незадовільний фаховий рівень працівників інформаційних підрозділів органів влади [29].

Зовнішня комунікація державних установ із громадськістю нині відбувається в односторонньому порядку – від суб'єкта публічного управління до зовнішнього середовища [45].

Євроінтеграційний курс України вимагає оптимізації територіальної організації влади, децентралізації владних повноважень, зміцнення місцевого самоврядування, наближення регіональних і місцевих органів влади до населення, посилення відповідальності влади за свою діяльність. Модернізація політико-адміністративного управління в напрямі створення системи зв'язків з

громадськістю безпосередньо пов'язана з вдосконаленням політичної системи, ефективною реалізацією адміністративних реформ, раціоналізацією політико-адміністративної взаємодії, оптимізацією системи місцевого самоврядування, в тому числі й через запровадження ефективних комунікаційних взаємовідносин органів публічної влади з громадянами.



РОЗДІЛ 3. ІНСТИТУТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Україна обравши шлях євроінтеграції взяла на себе зобов'язання щодо відповідності законодавчої бази України стандартам державного управління ЄС. На сьогоднішній день Україна вже адаптувала близько 70% *acquis communautaire* – правового доробку ЄС, який охоплює акти законодавства, стандарти, норми, правила ЄС. До того ж, Україна продемонструвала високий рівень розвитку демократії, державного управління, має активне та свідоме громадянське суспільство, провела успішну реформу децентралізації, забезпечила високий рівень освіти та діджиталізації, проведення демократичних виборів, а також реформи транспортного та енергетичного сектору [1].

Європейською комісією передбачено сім додаткових умов при винесенні рекомендацій, які Україна має виконати, аби не втратити новий статус та згодом перейти до наступного етапу процедури, а саме здійснити:

- реформу Конституційного суду;
- продовження судової реформи;
- антикорупційну реформу;
- боротьбу з відмиванням коштів;
- імплементацію антиолігархічного закону;
- узгодження аудіовізуального законодавства з європейським;
- зміну законодавства про національні меншини [6].

Адаптація української системи управління в умовах широкомасштабного вторгнення не зупинився, проте слід звернути увагу на деякі особливості цього процесу в умовах воєнного стану.

Відповідно до п. 31 ч. 1 ст. 85 Конституції України [33] та ст. 5 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII [19] Верховна Рада України (далі - ВРУ) затверджує укази Президента про введення воєнного стану (Закон України № 2102-IX від 24.02.2022 та інші) [19]. Отже за

нормами Конституції України законодавчий представницький орган влади має не самостійно приймати рішення, а затверджувати (або ні) рішення Президента держави щодо введення воєнного стану. Тобто за конституційним змістом розподілу влади Президента України є Верховним Головнокомандувачем Збройних Сил України та здійснює керівництво у сфері національної безпеки та оборони держави (п. 17 ст. 106 Конституції України) [19], тобто функції, які є пріоритетними сьогодні.

Таким чином, слід зазначити, що об'єктивно в умовах воєнного стану відбулись певні обмеження парламентаризму в державній системі.

Діяльність ВРУ здійснюється відповідно до особливостей, визначених ст. 12 Закону України «Про правовий режим воєнного стану». Проте 12.03.2022 було внесено зміни Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» від 12.05.2022 № 2259-IX [19].

Крім того, порядок діяльності визначається Постановами ВРУ «Про організацію роботи Верховної Ради України в умовах дії надзвичайного та/або воєнного стану» від 24.02.2022 («Про організацію роботи Верховної Ради України у зв'язку з актом збройної агресії Російської Федерації проти України» від 24.02.2022 № 2103- IX) [54], які втратили силу, та Постановою ВРУ «Про деякі питання організації роботи Верховної Ради України дев'ятого скликання під час проведення восьмої сесії в умовах дії воєнного стану» від 06.09.2022 № 2558-IX. Так з метою створення належних умов щодо здійснення заходів із захисту суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності держави від збройної агресії РФ проти України, зазначено, що ВРУ працює в режимі пленарного засідання безперервно та надано право Голові Верховної Ради України (Першому заступнику чи заступнику Голови Верховної Ради України, який виконує його обов'язки) визначати час і місце проведення пленарного засідання Верховної Ради України та спосіб голосування на пленарному засіданні з питання, що розглядаються [19].

Відповідно до ст. 83 Конституції України у разі оголошення указу Президента України про введення воєнного чи надзвичайного стану в Україні або окремих її місцевостях Верховна Рада України збирається на засідання у дводенний строк без скликання. При цьому, у разі закінчення строку повноважень Верховної Ради України під час дії воєнного чи надзвичайного стану її повноваження продовжуються до дня першого засідання першої сесії Верховної Ради України, обраної після скасування воєнного чи надзвичайного стану [33].

До повноважень в період воєнного стану, перш за все, відповідно до п. 31 ст. 85 Конституції України належить затвердження протягом двох днів з моменту звернення Президента України указів про введення воєнного чи надзвичайного стану в Україні або в окремих її місцевостях, про загальну або часткову мобілізацію, про оголошення окремих місцевостей зонами надзвичайної екологічної ситуації [33].

Проте виконання чинних законодавчих актів є головною вимогою діяльності, у тому числі Верховної Ради України. Так ст. 9 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» говорить про обов'язок здійснення органами державної влади та органами місцевого самоврядування повноважень в умовах воєнного стану, що Президент України та Верховна Рада України діють виключно на підставі, в межах повноважень та в спосіб, визначені Конституцією та законами України [19].

Проаналізувавши норми чинного законодавства та внесені до нього зміни, можна виділити наступні новації законодавства у різних сферах діяльності ВРУ:

- а) розподіл повноважень парламенту щодо визначення особливостей діяльності військових адміністрацій, обрання та звільнення посадових осіб; б) обмеження повноважень у фінансовій сфері;
- в) реалізація права на інформацію щодо розміщення на офіційному веб-сайті законопроектів, прийнятих законів України;

г) форматування роботи фракцій; д) спроби переведення сесій та порядку голосування до он-лайн формату; е) організації діяльності Ради та обліку робочого часу народних депутатів України.

Окремі новації стосувались повноважень Верховної Ради України щодо діяльності військових адміністрацій шляхом внесення змін до ст. 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану». Верховна Рада України за поданням Президента України може прийняти рішення про те, що у період дії воєнного стану та 30 днів після його припинення чи скасування може надати повноваження військовим адміністраціям щодо виконання повноважень сільської, селищної, міської ради, її виконавчого комітету, сільського, селищного, міського голови; підпорядкування таких рад військовій адміністрації тощо. У разі усунення загроз для безпеки і правопорядку на території області за поданням Президента України Верховна Рада України може прийняти рішення про поновлення роботи органів місцевого самоврядування на території відповідної області до закінчення 30-денного строку, передбаченого частиною другою або третьою цієї статті, але не раніше дня припинення чи скасування воєнного стану [19].

Також були внесені законодавчі зміни відносно реалізації надання права щодо обрання та звільнення посадових осіб відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» від 12.03.2022 No 2259-IX, де визначено, що у період дії воєнного стану Верховна Рада України може прийняти рішення про звільнення посадової особи з посади, призначення на яку та звільнення з якої віднесено до повноважень Верховної Ради України, крім підстав, передбачених спеціальними законами, також у разі висловлення недовіри такій посадовій особі (за винятком посадових осіб, призначення на посади та звільнення з посад яких здійснюється Верховною Радою України за поданням Президента України або Кабінету Міністрів України) [14]. Така недовіра може бути ініційовано Головою Верховної Ради України або не менш як однією четвертою народних депутатів України від конституційного складу

Верховної Ради України та розглянуто невідкладно та без урахування визначених процедур та вважається прийнятим, якщо за нього проголосувала більшість від конституційного складу ВРУ [14].

Окремі позиції стосувались фінансових повноважень ВРУ, а саме їх передача органам виконавчої влади. Одже, ВРУ на період дії воєнного стану в Україні передає функцію щодо залучення позик на підставі міжнародних договорів України, а також внесення змін до відповідних укладених міжнародних договорів України Міністру фінансів України за рішенням Кабінету Міністрів України. Крім того, зазначені міжнародні договори України можуть включати, зокрема, положення щодо відмови від суверенного імунітету України в можливих спорах щодо таких зобов'язань та не потребують ратифікації Верховною Радою України. «Прикінцеві та перехідні положення» Бюджетного кодексу України) [15].

По версії юридичної науки це можна трактувати як позитивний законодавчий регулятор, тобто представники народу не надають згоду щодо втягнення держави у борги і можливо на багато поколінь вперед. Прикладом може бути, перш за все, Закон США «Про лендліз», де всі витрати мають бути повернуті у наступному.

Складним і неоднозначним моментом у фінансовому питанні є ставлення держав, які надають допомогу у вигляді кредитів (а не безкоштовно) та ще й вимагають у період воєнного стану позбавлення суверенного права (тобто права на захист в суді прав держави Україна). Проте і держава Україна погоджується на все і, навіть, без згоди на те народних депутатів (як представників народної волі).

Наступною особливістю є реалізації права на інформацію, яке гарантується п. 4 ст. 92 Регламенту Верховної Ради України (далі – Регламент ВРУ), де зазначено, що усі зареєстровані законопроекти, проекти інших актів та супровідні документи вносяться до єдиної автоматизованої системи та розміщуються на веб-сайті Верховної Ради. Крім того, п. 5. ст. 139 Регламенту ВРУ визначено, що крім офіційного опублікування, закони, постанови та інші

акти Верховної Ради також доводяться до відома населення шляхом їх оприлюднення на офіційному веб-сайті Верховної Ради» [57,58].

Отже виходячи з того, що вищезазначена інформація щодо законопроектів та прийнятих законодавчих актів або взагалі не надходить або надходить із запізненням у 2-3 тижні, можна говорити про наявність порушення права на інформацію громадян щодо можливості вільного одержання, використання, поширення, зберігання та захисту інформації, необхідної для реалізації своїх прав, свобод і законних інтересів, а також порушення обов'язку суб'єктів владних повноважень інформувати громадськість та засоби масової інформації про свою діяльність і прийняті рішення; (ст. ст. 5-6 Закону України «Про інформацію») [18].

Внесено зміни до п. 5 ст. 60 Регламенту ВРУ щодо порядку діяльності депутатських фракцій. Так у разі заборони судом політичної партії, яка сформувала у Верховній Раді депутатську фракцію, така депутатська фракція після набрання судовим рішенням про заборону політичної партії законної сили оголошується Головою Верховної Ради України розпущеною [57,58]. Останніми новаціями у роботі ВРУ були спроби прийняти законопроект щодо проведення сесій в он-лайн режимі (Проект Закону України «Про внесення змін до Регламенту Верховної Ради України щодо проведення дистанційних засідань Верховної Ради України» No 7129 від 08.03.2022) [58].

Однак Конституція України у ст. ст. 82, 83 зазначає, що ВРУ «збирається» на першу чергу, позачергову сесію, в разі введення воєнного стану [33]. При цьому, ст. 2 Регламенту ВРУ закріплює обов'язок проведення засідань у будинку Верховної Ради (місто Київ, вул. Грушевського, 5) або за рішенням ВРУ, прийнятим більшістю народних депутатів України від конституційного складу, її засідання можуть проводитися в іншому місці. У разі введення воєнного стану ВРУ збирається для проведення позачергової сесії у місці, визначеному головою ВРУ.

Крім того, ст. 84 Конституції України закріплює, що рішення ВРУ приймаються виключно на її пленарних засіданнях шляхом голосування, яке

здійснюється народним депутатом України особисто. Що фактично важко забезпечити в он-лайн режимі за відсутності відповідних технічних програм такого контролю. Зрозуміло, що розробляти в умовах війни відповідне програмне забезпечення, яке коштує купу грошей не є раціональним [33].

Так норма щодо зібрання виходить зі змісту парламенту як представницького органу та протягом багатьох років буремної української історії представники народу збирались разом з метою вирішення долі держави в найскладніші її часи (козацькі Ради, Центральна Рада тощо). Проте у разі настання реальної загрози фізичному життю і здоров'ю депутатів, на нашу думку, доцільно збиратись у більш безпечному місці або дійсно розглядати альтернативні варіанти проведення засідань, проте, все ж таки, для цього мають бути дійсно реальні загрози та небезпеки і не тільки для депутатів, а і для всього цивільного населення [58].

Зазначимо, що вищевказаний законопроект було подано більшістю народних депутатів, він пройшов обговорення в комітеті і був рекомендований до внесення до порядку денного, проте не набрав достатньої кількості голосів відповідно до процедури.

Окремі зміни стосувались організації роботи народних депутатів України. Так зупиняється дія ч. 4 ст. 26 Регламенту Верховної Ради України, та ч. 5 ст. 33 Закону України «Про статус народного депутата України». Облік робочого часу народних депутатів України у зазначений період здійснюється відповідно до законодавства про працю. Отже дії депутатів прирівняні у правовому статусі зі звичайними громадянами, які виконують свої повноваження під час воєнного стану, а часто і просто в умовах бойових дій. [52].

Отже, можемо констатувати наявність звуження парламентаризму відповідно до норм чинного законодавства України у зв'язку із воєнною агресією та введенням воєнного стану, проте відповідно до моделі конституціоналізму, закладеного у Конституції України, таке обмеження може застосуватись, а у певних випадках, навіть прямо передбачено нормами прямої дії Основного закону, з метою якнайшвидшого та найбільш ефективного реагування органів

виконавчої влади на виклики, що постають перед державою та її органами, особливо у сфері економічного захисту країни.

Але за сучасних умов виникла потреба у оперативному та мобільному прийнятті рішень вищими державними посадовцями та відповідній реакції законодавчого органу з метою пристосування моделі публічного управління до умов воєнного стану.

Військово-цивільні адміністрації.

Законом України «Про правовий режим воєнного стану» на територіях, на яких введено воєнний стан, для забезпечення дії та законів України, забезпечення разом із військовим командуванням запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян, Президентіві України згідно статті 4 вищезгаданого Закону надано право утворюватися тимчасові державні органи – військово-цивільні адміністрації [19, 22].

Таким чином, ключовими суб'єктами публічного адміністрування на визначених територіях є військово-цивільні адміністрації.

Відповідно до частини 2 статті 1 Закону України «Про військово-цивільні адміністрації» військово-цивільні адміністрації - це тимчасові державні органи у селах, селищах, містах, районах та областях, що діють у складі Антитерористичного центру при Службі безпеки України (у разі їх утворення для виконання повноважень відповідних органів у районі проведення антитерористичної операції) або у складі Об'єднаного оперативного штабу Збройних Сил України (у разі їх утворення для виконання повноважень відповідних органів у районі здійснення заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації у Донецькій та Луганській областях) і призначені для забезпечення дії Конституції та законів України, забезпечення безпеки і нормалізації життєдіяльності населення, правопорядку, участі у протидії актам збройної агресії, диверсійним проявам і терористичним актам, недопущення гуманітарної катастрофи в районі

відсічі збройної агресії російської федерації, зокрема проведення антитерористичної операції (Закон України «Про військово-цивільні адміністрації» військово-цивільні адміністрації) [22].

Правова природа військово-цивільних адміністрацій характеризується певними особливостями, які впливають зі змісту профільного закону та характеру їх діяльності.

Так, особливістю реалізації їх повноважень в умовах воєнного стану є те, що вони, окрім повноважень, визначених компетенційними законами, мають здійснювати і ті, що є необхідними для забезпечення оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави.

Окрім цього, як слушно зазначає В. Шевченко, особливість правосуб'єктності військово-цивільних адміністрацій полягає в тому, що це специфічний орган державної влади із перехресним підпорядкуванням Антитерористичному центру Служби Безпеки України, Президентові України, Верховній Раді України та Кабінету Міністрів України [73, с. 214].

На думку Маслової Я.І. така субординація суттєво ускладнює процеси виконання завдань суб'єктом публічного адміністрування, але вона є об'єктивно необхідною [42].

В той же час не менш важливим є питання щодо конституційності створення таких тимчасових державних органів, оскільки повноваження (права та обов'язки) Президента України встановлюються виключно Конституцією України, на що прямо вказують положення пункту 31 частини 1 ст. 106 Основного Закону. На цю обставину в своїх рішеннях неодноразово звертав увагу і Конституційний Суд України. Наприклад, в пункті 2 рішення від 10 квітня 2003 року No 7-рп/2003 Конституційний Суд зазначив, що «відповідно до Конституції України повноваження Президента України вичерпно визначені Конституцією України, а це унеможлиблює прийняття законів, які встановлювали б інші його повноваження (права та обов'язки)» [33].

В процесі визначення вказаних територій за основу використовуються наступні критерії: території, що є тимчасово окупованими, території, що

перебувають в оточенні (блокуванні) та території, на яких тривають активні бойові дії.

Визначення тимчасово окупованої росією території України (тимчасово окупована територія) надано в пункті 7 частини 1 статті 11 Закону України «Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України», згідно якого це частини території України, в межах яких збройні формування російської федерації та окупаційна адміністрація російської федерації встановили та здійснюють фактичний контроль або в межах яких збройні формування рф встановили та здійснюють загальний контроль з метою встановлення окупаційної адміністрації [21].

Щодо територій, що перебувають в оточенні (блокуванні) та територій, на яких тривають активні бойові дії, на сьогоднішній день законодавчого визначення не має, водночас Мінреінтеграції наділено повноваженнями щодо формування їх переліку. Такий перелік формується щоденно та публікується на офіційному вебсайті.

Станом на 19.07.2022 до оновленого переліку територіальних громад, розташованих у районах проведення воєнних (бойових) дій, або які перебувають у тимчасовій окупації, оточенні (блокуванні) входить 9 областей Це територіальні громади Донецької (66), Харківської (51), Дніпропетровської (7), Луганської (37), Запорізької (54), Херсонської (49) та Миколаївської областей. Від 22.09.2023 №254 знову внесено зміни до Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії, або тимчасово окупованих російською федерацією. Зміни стосуються, зокрема, Волноваського району Донецької області, Куп'янського району Харківської області тощо [47].

Разом з цим, окрім військово-цивільних адміністрацій, на вказані території поширюється діяльність й інших органів державної влади.

Основними об'єктами публічного адміністрування на вказаних територіях слід вважати, сектори публічного адміністрування, галузі промисловості, державні установи, організації і підприємства, підвідомчі органам виконавчої влади.

Враховуючи безпекову ситуацію на територіях, що зазнали впливу від повномасштабного вторгнення держави-агресора або перебувають в окупації, суб'єктами публічної адміністрації формуються відповідні методи публічного адміністрування відмінні від тих, що застосовуються в умовах мирного часу.

При цьому, для збереження цілісності системи публічного адміністрування, відповідні суб'єкти орієнтуються на дистанційні й цифрові формати надання державних послуг, в тому числі і в окупованих громадах.

Так, Уряд ухвалив розроблене Мінсоцполітики рішення, яке забезпечує можливість поширити додаткові виплати від міжнародних організацій на мешканців територій, які окуповані, деокуповані або знаходяться в зоні активних бойових дій [48].

Ухвалене рішення передбачає, що додаткові грошові виплати міжнародними організаціями можуть також надаватись особам, які не мають і не мали статусу внутрішньо переміщених осіб, але проживають:

- 1) у деокупованих населених пунктах,
- 2) у населених пунктах, які знаходяться у зоні активних бойових дій або постійних обстрілів,
- 3) у населених пунктах, які перебувають в тимчасовій окупації, оточенні (блокуванні) [48].

Також задля підтримки та збереження сектору економіки Міністерством інфраструктури України спільно з Міністерством економіки України розроблено програму щодо релокації підприємств із зони бойових дій.

Зокрема, заявку може подати будь-яке підприємство та після обробки усіх запитів Міністерство економіки визначає черговість релокації компаній. Пріоритет мають стратегічні підприємства та компанії, які виробляють товари першої необхідності, а підприємства, які мають змогу самотужки перевезти своє обладнання, отримують допомогу з логістичних питань [46].

Місцеве самоврядування в умовах війни.

місцеве самоврядування є вагомим елементом, який підтримує функціонування держави загалом. Набутий Україною за час війни досвід чітко

проілюстрував цілий ряд переваг стимулювання самоорганізації населення перед централізацією управлінням [48].

Згідно з ч. 2 ст. 98 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», органи місцевого самоврядування і далі здійснюють повноваження, надані їм Конституцією України, цим та іншими законами України. Військове командування разом із Міністерством внутрішніх справ України, іншими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування має забезпечити передбачені [48].

Законом України «Про правовий режим воєнного стану» заходи й повноваження, необхідні для забезпечення оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави. «Військові адміністрації населених пунктів утворюються в одному чи декількох населених пунктах (селах, селищах, містах), в яких сільські, селищні, міські ради та/або їхні виконавчі органи не здійснюють покладені на них Конституцією та законами України повноваження, у тому числі внаслідок фактичного саморозпуску або самоусунення від виконання своїх повноважень, або їх фактичного невиконання, або припинення їх повноважень згідно із законом» [19].

В свою чергу, військове командування разом із військовими адміністраціями можуть самостійно або із залученням органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування запроваджувати наступні заходи правового режиму воєнного стану:

- 1) встановлювати (посилювати) охорону об'єктів державного значення;
- 2) запроваджувати трудову повинність для працездатних осіб;
- 3) використовувати потужності та трудові ресурси підприємств;
- 4) примусово відчужувати майно, що перебуває у приватній або комунальній власності;
- 5) запроваджувати комендантську годину;
- 6) встановлювати особливий режим в'їзду і виїзду;
- 7) перевіряти документи у осіб;

8) забороняти проведення мирних зборів, мітингів, походів і демонстрацій, інших масових заходів;

9) регулювати роботу постачальників електронних комунікаційних мереж та/або послуг, поліграфічних підприємств, видавництв, телерадіоорганізацій, телерадіоцентрів та інших підприємств, установ, організацій і закладів культури та засобів масової інформації...;

10) та інше [19].

В умовах війни органи місцевого самоврядування отримали декілька додаткових задач, які вони мали виконувати. По-перше, органи місцевого самоврядування мали налагодити близьку співпрацю з військовими адміністраціями та військовим командуванням, узгодити порядок роботи та, за потреби, погодити перерозподіл окремих повноважень. Така система дозволила в короткий термін організувати оборону населених пунктів та забезпечити всі необхідні для цього ресурси, активно доносити актуальну інформацію до населення, щоб зберегти життя та здоров'я громадян.

По-друге, великим фронтом робіт для органів місцевого самоврядування стала робота з внутрішньо переміщеними особами (ВПО). Особливо це стосується відносно спокійних регіонів країни біля кордону з Польщею, Молдовою, Угорщиною, Словаччиною, Румунією. В цей час органи самоуправління забезпечували: реєстрацію відповідного статусу ВПО, видачу довідок, розміщення та роздачу гуманітарної допомоги, оформлення виплат, тощо.

По-третє, окремої уваги заслуговує питання роботи органів місцевого самоврядування на тимчасово окупованих територіях. Для роз'яснення конкретного алгоритму дій у ситуації окупації Офіс підтримки реформи децентралізації Мінрегіону ініціював роботу відповідної правової групи, яка розробила персоналізовані рекомендації щодо можливих дій і рішень в залежності від обставин в яких опинилася громада. Перш за все, органам місцевого самоврядування рекомендували проаналізувати інформацію, яка розміщена на їх ресурсах у відкритому доступі та закрити ту інформацію, яку

може використати ворог (дані земельних ділянок, містобудівна документація, тощо) [5].

Також, варто зазначити, що в умовах впровадження воєнного стану в країні суттєво розширюються стандартні повноваження місцевого самоврядування:

1. Збільшення повноважень сільського, селищного, міського голови територіальної громади, який зможе приймати ряд рішень з питань бюджету, кадрових питань тощо.

2. Сільський, селищний, міський голова або керівник виконавчого органу може призначати осіб на посади: в органах місцевого самоврядування, керівників комунальних підприємств, установ, організацій сфери управління їх органу місцевого самоврядування.

3. За умови утворення військової адміністрації населеного пункту, повноваження селищної сільської міської рад, її виконавчих органів переймає військова адміністрація, а повноваження голови – начальник військової адміністрації.

4. Кандидат на посади в органах місцевого самоврядування, посади керівника комунального підприємства, установи, організації, не подає:

- е-декларацію особи;
- документ рівня володіння державною мовою;
- не проводяться перевірки за Закон України «Про запобігання корупції», «Про очищення влади».

5. В умовах воєнного стану у виключних випадках звільнення осіб з посад, що належить до повноважень сільського, селищного, міського голови, начальника військової адміністрації, може здійснюватися у разі:

- невиконання працівником законних вимог свого безпосереднього керівника;
- зміни організаційної структури юридичної особи, з якою працівник перебуває у трудових відносинах;
- іншої зміни істотних умов праці.

Таке звільнення здійснюється без дотримання вимог законодавства про працю щодо:

- попередження про наступне вивільнення;
- переважного права на залишення на роботі;
- отримання згоди виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника);
- неприпустимості звільнення окремих категорій осіб».

7. Повноваження обласних (у разі окупації або оточення адміністративного центру області) та районних рад переймає обласна/районна військова адміністрація.

8. Обласні військові адміністрації за погодженням з Генеральним штабом Збройних сил України визначають територіальні громади, на території яких ведуться бойові дії, а також населені пункти, які є оточеними [26,40].

Таким чином, в умовах воєнного стану зростає важливість оптимізації процесів управління державою та її регіонами. Це ставить нові виклики перед системою публічного управління в Україні. Передусім необхідно налагодити ефективну взаємодію між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства задля подолання наявних інституційних проблем, які гальмують адаптацію країни до умов воєнного стану, а також обмежують перспективи її економічного розвитку на повоєнному етапі.

ВИСНОВКИ

Військова агресія російської федерації проти України відкрила нову сторінку історії нашої держави та створила умови щодо консолідації як органів державної влади, так і всього суспільства вцілому. Виклики забезпечення національної безпеки, суверенітету, територіальної єдності держави зумовило внесення змін до існуючого порядку управління в державі.

1. В результаті проведеного аналізу категоріального апарату магістерського дослідження було встановлено, що усталені категорії в умовах нестабільного стану системи змістовно значно обмежені функціонально, тому в конкретному національному контексті такі категорії як «публічне управління», «публічне адміністрування», «громадянське суспільство», «діалогічність публічної влади» мають використовуватись із урахуванням даних обставин (тобто з поправкою на воєнний стан);

2. Методологія дослідження має складну і багатокомпонентну основу, яка представлена підходами, які надали змогу перевірити і довести гіпотезу дослідження. А саме:

- за допомогою структурного неоінституціоналізму було досліджено управлінську матрицю публічного управління в Україні, яка побудована на міжнародних інституційних стандартах регулювання в цій сфері, а також розглянути специфіку і послідовність імплементації і практичної реалізації європейських правових норм в український національний контекст;

- неоліберальна парадигма і системний підхід, дозволили охарактеризувати основні напрямки розвитку системи управління в Україні в умовах воєнного стану і довести спроможність моделі публічного управління ефективно функціонувати в залежності від стратегічних орієнтирів розвитку держави і вже існуючих інститутів, які базуються на міжнародних інституційних стандартах регулювання в цій сфері.

- мережевої і неоменеджеріальних теорій пояснити багатокомпонентність суб'єктів прийняття рішень, імплементацію норм

міжнародних стандартів задля підвищення ефективності публічного управління. Неоменеджеріальні інституціональні теорії New Public Management (NPM), Good Governance («доброго врядування», GG), Collaborative Governance (CG), інклюзивної держави, сервісної держави, е-демократії пояснюють нові практики публічного управління. Інституціональна стратегія GG, яка заснована на широкій участі громадян у процесі управління, що проявляється в розробці сумісно з громадським сектором сучасної політики, наданні адміністративних послуг, складанні бюджетів та публічної підзвітності.

3. Функціонування держави в умовах воєнного стану передбачає цілий ряд труднощів одночасне розв'язання яких дозволяє виявляти проблеми, які об'єктивно визначають майбутні напрямки реформування системи публічного управління. Розвиток системи державного управління в Україні вже набув певних позитивних результатів у сфері взаємодії між органами державної влади, керівництвом територіальних громад та представниками громадських і волонтерських організацій. Це дозволяє уникати різких криз в процесі забезпечення життєдіяльності громад навіть в умовах воєнного стану. Не в останню чергу така ситуація можлива завдяки проведенню в 2014–2021 роках реформи децентралізації влади в Україні, що дозволила перемістити «на місця» значну кількість повноважень та ресурсів [48].

4. Модернізація публічного управління в умовах війни та в поствоєнний період сприятиме адаптації інституту публічної влади до стандартів ЄС, створенню умов для підвищення якості й ефективності публічного управління з урахуванням європейських цінностей і принципів демократичного урядування. Набутий Україною за час війни досвід чітко проілюстрував цілий ряд переваг стимулювання самоорганізації населення перед централізацією управлінням. Особливо широкого розповсюдження публічне адміністрування набуває на етапі входження України до європейської спільноти, оскільки передбачає надання громадянам адміністративних і публічних послуг європейського рівня шляхом впровадження у практику діяльності принципів демократичного управління. Зміна ролі владних структур у суспільстві і їхнього

взаємозв'язку з громадянами відбувається в останні роки у багатьох країнах світу. Це так звана маркетингова модель державного менеджменту, характерною рисою якої є встановлення партнерських відносин між державою і суспільством [36]. Тенденція щодо впровадження цієї сучасної моделі публічного управління спостерігається й в Україні. На підставі застосування підходів менеджменту в українському місцевому самоврядуванні реалізуються зміни, суть яких полягає в поступовому переході від традиційних моделей адміністрування, базованих на цінностях і ментальності належного виконання функцій, до таких, де провідною є орієнтація на досягнення соціально-визначеного результату, де людина розглядається як клієнт і споживач, а система управління оцінюється крізь призму її здатності задовольняти потреби громадян. Система взаємовідносин «грумада – органи місцевого самоврядування» полягає в тому, що не громада служить органам місцевого самоврядування, а органи місцевого самоврядування є організацією на службі у громади, вони надають громаді публічні послуги.

5. В умовах війни продовжується реформа публічного управління, яка імплементується у нормативно-правову основу державного управління в Україні в період воєнного часу в таких сферах: державної служби, адміністративного управління, боротьби з корупцією, громадського сектору, комунікації.

6. Україна потребує зміни системи формування та реалізації регіональної політики та прискорення реформування правових засад місцевого самоврядування. Цей процес зумовлений інтеграційними зусиллями країни щодо наближення до європейських стандартів, а також прагненням удосконалення та досягнення ефективнішої регіональної політики та управління. Добре, що започаткована політична реформа – реформа публічного управління, яка є свого роду засобом демократизації українського суспільства. В результаті дослідження було визначено низку інституційних проблем, які гальмують, а подекуди й унеможливають перехід на нові стандарти публічного управління в контексті підвищення рівня обороноздатності країни: По-перше, необхідно відзначити фактичну незавершеність адміністративно-територіальної реформи, що загрожує наростанням в Україні інституційних диспропорцій у

взаємовідносинах між органами державної влади та органами місцевого самоврядування різних рівнів; по-друге, розподіл управлінських функцій між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства щодо здійснення ними повноважень у сфері публічного управління в нашій країні значною мірою недоврегульований. Причому це стосується не лише організації суспільного життя, але й економічних компетенцій, а також роботи з формування мобілізаційного резерву та діяльності у безпековій царині; по-третє, в Україні система військового обліку, включаючи формування мобілізаційного резерву, фактично не переглядалася з радянських часів; по-четверте, ситуація ускладнюється через корупцію та інші інституційні дисфункції, що блокують ефективність механізмів публічного управління в Україні.

Отже, першочергового значення набуває підвищення ефективності публічного управління на основі впровадження таких інституційних стандартів регулювання цієї сфери, які притаманні розвиненим державам світу і європейським стандартам управління державою. Насамперед це стосується нових підходів до стратегування розвитку держави та її регіонів.

Впровадження деліберативної моделі стратегування передбачає об'єднання зусиль різних ланок системи публічного управління: органів державної влади, органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства. А основними механізмами інституційних змін, покликаних сприяти цьому процесу, мають стати: 1) фінансовий (передбачає налагодження надійної системи фінансування заходів, передбачених у стратегічних документах і планах розвитку відповідних територій і громад); 2) соціальний (включає заходи з трансформації соціальних інститутів, передусім неформальних, задля подолання наявних інституційних дисфункцій та обмежень, які блокують розвиток держави та її регіонів) 3) ринковий (орієнтований на підвищення ефективності використання наявних людських, природних і матеріальних ресурсів завдяки впровадженню відкритої конкуренції, демонополізації ринків і приватизація

державно майна й кому-нальної власності, які використовуються не достатньо ефективно).

Задля підвищення рівня діалогічності публічного управління на сучасному етапі функціонування української держави необхідно перевести громадян у відносинах з публічною владою із статусу пасивних споживачів публічних послуг в сучасний статус соціальних партнерів. Йдеться про державу та громадян як рівноправних партнерів суспільного діалогу особливо в умовах війни. Його складовою має стати ефективний та дієвий зворотній зв'язок, спрямований на досягнення спільного блага та спільного інтересу цих суб'єктів соціальної взаємодії.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ:

1. Алюшина Н. О. Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану. Ефективність державного управління, зб. наук. 2022. Пр. 1/2(70/71), С.11–16.
2. Аналітичний звіт за результатами оцінювання ефективності застосування окремих законодавчих актів щодо децентралізації влади в Україні, 2021. URL: <http://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/42258.pdf>
3. Борщевський В., Василиця О., Матвеев Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони*. 2022. № 2. С 30-35
4. Волошенюк Л. В., Горностай Н. І., Михальченкова О. Є. Інноваційна екосистема: поняття, функції, рівні інноваційного розвитку, приклади. *Наука, технології, інновації*. 2020. №1(13). 69 с. С. 3–8.
5. Геєць В. Економіка України: ключові проблеми і перспективи. *Економіка і прогнозування*. 2016. №1. С. 7–22.
6. Гончарук Н., Чередніченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022. №2. С.46-54.
7. Гришко В. Квадрат ефективності публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 17–18. С. 81–84.
8. Державні послуги онлайн. Зручно. Непомітно. Людяно.Мінцифра. Київ. 2019. URL: <https://drive.google.com/drive/folders/1i2Dw3yfnqLfn4U15Q>
9. Дослідження: «Вплив воєнного стану на громадську участь в Україні» 2022. URL: <https://rm.coe.int/research-influence-of-martial-law-on-the-civil-participation-in-ukrain/1680a79d85>
10. Дояр Л. Швейцарська модель для нашої армії. *Голос України*.2021.№2.

11. Дяченко С. Як нам відбудувати Україну. Успішні світові кейси повоєнного відновлення. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3493522-ak-nam-vidbuduvati-ukrainu-uspisni-svitovi-kejsi-povoennogo-vidnovlenna.html>
12. Європейська Хартія регіональної демократії: наук.- практ. коментар / Т. М. Безверхнюк, та ін. Асоціація дослідників держ. упр. Одеса: ХОББИТ ПЛЮС, 2008. 186 с.
13. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану» від 03.03.2022 № 2118-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-20#n2516>.
14. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» від 12.03.2022 № 2259-IX
15. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо заборони політичних партій» від 03.05.2022 № 2243
16. Закон України «Про доступ до публічної інформації» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>
17. Закон України «Про затвердження указу Президента «Про введення воєнного стану»» № 2102-IX від 24.02.202 URL:
18. Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 № 2657-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
19. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
20. Закон України «Про статус народного депутата України» (справа про гарантії діяльності народного депутата України). Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v007p710-03#Text>
21. Закон України. Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України від 15 квітня 2014 року.

Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/457-2022-%D0%BF#Text>

22. Закон України «Про військово-цивільні адміністрації» військово-цивільні адміністрації». 2015 р., № 1. поточна редакція — Редакція від 03.08.2023, підстава. 3022-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text>

23. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування»

24. Зміцнення громадської участі у демократичному процесі прийняття рішень в Україні». Проект ЄС. URL: <https://www.coe.int/uk/>

25. Їжа М. М., Курносенко Л. В. Публічне управління в умовах викликів воєнного стану. «*Public Administration and Regional Development*» URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal.2023,№19:11-30.C.11-30>

26. Калашнікова О., Крупник А. Проблеми проведення реформування місцевого самоврядування та розвитку місцевої демократії в умовах нової системи державного управління. 2018. URL: <http://samoorg.com.ua/wp-content/uploads/2012/08/Analiz-problem-reformuvannya-na-mistsevomu-rivni-ta-zabezpechennya-demokratiyi-uchasti-.pdf>

27. Кіріка Д. Проблеми демократичної трансформації державної влади в Україні. Юридичний науковий електронний журнал.2021. № 2. С. 26–28. URL: http://www.lsej.org.ua/2_2021/5.pdf

28. Кіфоренко, О. (2022). Поняття публічного управління: історичний генезис. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2021. (3), 30-36. С.3-5. URL: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub>.

29. Кодекс адміністративного судочинства України від 06.07.2005 No 2747-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#n12627>

30. Козак В. Публічне управління в системі координат української державності. *Ефективність державного управління*. 2015. № 44. С. 64–70.

31. Колесникова К. Співвідношення державного управління та публічного адміністрування у процесі суспільної трансформації. *Публічне управління*. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2013-3/doc/1/06.pdf>

32. Колодій А. Дилеми конституційного реформування в Україні в контексті ліберально-демократичних цінностей/ Лібералізм, посткомунізм і реформи: збірник наукових праць за наук. ред. А. Колодій, М. Буника, І. Кіянки. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2016. 260 с.

33. Конституція України від 28.06.1996. No254к/96ВР URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#Text6>.

34. Красильников Д. Г., Сивинцева О. В., Троицкая Е. А. Современные западные управленческие модели: синтез New public management и Good governance. *Ars Administrandi*. 2014. No 2. С. 45–62.

35. Кудь А. Децентралізовані інформаційні платформи як інструмент модернізації публічного управління. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Управління та адміністрування»*. 2021. No 1. Вип. 15 (44). С. 233–227. URL:http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/1544_2021/social/Bulletin_15_44_Social_and_behavioral_sciences_Kud.pdf

36. Кудь А. Модернізація системи публічного управління в епоху інформаційних платформ: монографія. Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна, ННІ «Ін-т держ. упр.»; ГО «Наук.-дослід. центр екон.-прав. рішень у сфері застосування технологій розподіл. реєстру». Харків. Право. 2022. 432 с.

37. Литвин Н.А , Мацелюх І.А. Еволюція економічної функції держави та її трансформація в умовах воєнного часу URL: http://lsej.org.ua/10_2022/188.pdf

38. Мак Фарлейн Н. Постреволюції. Грузія на межі? URL:<https://krytyka.com.ua/articles/postrevolyutsiyna-hruziya-na-mezhi1>

39. Максименцева Н.О. Парламентаризм у публічному управлінні у період воєнного стану (юридичний аспект). *Юридичний науковий електронний журнал*. №10. 2022. С.99-102. URL: http://lsej.org.ua/10_2022/20.pdf

40. Малюк А. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. *Публічне управління та адміністрування*. 2022. №29. С.45-48.
41. Мартиненко В.М. Демократичне врядування: проблеми теорії та практики. Публічне управління: теорія та практика: Зб.наук.праць Х.: Вид-во "ДокНаукДержУпр", 2010. № 1. С. 16-22
42. Маслова Я.І. Військово-цивільні адміністрації як суб'єкт публічного адміністрування. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. No 3. С. 213–215.
43. Мельник М. Метрополізаційні процеси в регіоні: концептуальні підходи до просторового аналізу. *Регіональна економіка*. 2014. No 3. С. 87–97.
44. Методологія публічного управління: навч. посіб. уклад. І. В. Шпекторенко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 120 с
45. Миколіук А. В. Робота органів місцевого самоврядування під час воєнного стану. *Таврійський науковий вісник*. 2022. №2. С.67-73
46. Міністерство економіки. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
47. Міністерство реінтеграції. URL: <https://minre.gov.ua/2023/08/25/zatverdzheno-zminy-do-pereliku-terytorij-na-yakuyh-vedutsya-velysya-bojovi-diyi-abo-tymchasovo-okupovanyh-6/>
48. Міністерство соціальної політики. URL: <https://www.msp.gov.ua>
49. Мобільний додаток «Дія». Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://drive.google.com/file/d/1rbBeI6QFwC1mIHIKDr7lcBEu3z1B3wb0/view>.
50. Молошна О. Особливості формування державно-службових відносин в умовах становлення системи публічного адміністрування в Україні. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-02\(2\)/Moloshna,%20Bashtannyk.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-02(2)/Moloshna,%20Bashtannyk.pdf)
51. Нечипоренко М. Відродження після війни. Світовий досвід економічного успіху для України. The Page. URL: <https://thepage.ua/ua/news/yaki-varianti-vidnovlennya-ukrayini-ye-u-povoyennij-chas>

52. Органам місцевого самоврядування радять закрити інформацію на час війни: Офіційний сайт реформи децентралізації влади: URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14615>

53. Постанова ВРУ Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби від 1 жовтня 2014 р. № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-п#Text>

54. Постанова ВРУ «Про організацію роботи Верховної Ради України у зв'язку з актом збройної агресії Російської Федерації проти України» від 24.02.2022 № 2103- IX

55. Постанова ВРУ «Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України» від 23 травня 2023 р. № 524. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/524-2023-п#Text>

56. Про військово-цивільні адміністрації від 3 лютого 2015 року. Закон України. *Верховна рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text>

57. Про Регламент Верховної Ради України від 10.02.2010 № 1861-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-17?find=1&text>

58. Проект Закону України «Про внесення змін до Регламенту Верховної Ради України щодо проведення дистанційних засідань Верховної Ради України» № 7129 від 08.03.2022 URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=73889

59. Проект Закону України «Про інтерпеляцію». 2020. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=68867

60. Публічне управління в умовах інституційних змін: колективна монографія / Р. В. Войтович, П. В. Ворона. Київ. 2018. 475 с.

61. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід монографія / С.Чернов, В. Воронкова та ін. Запоріжжя: ЗДІА. 2016. 606 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/monografii_2017.pdf

62. Реформа системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні: стан, виклики, перспективи здійснення / В. С. Куйбіда. Київ. 2018. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1399_73948717.pdf.

63. Розпорядження КМУ «Деякі питання реформування державного управління України» від 21 липня 2021 р. № 831-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text>

64. Савинець О. Іноземний досвід комплектування збройних сил. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія ПРАВО*. 2018. Вип. 51. Т. 2. С. 34–38.

65. Сурмін Ю. П. Проблеми та напрями змін державного управління в Україні в сучасних умовах. Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.) : у 2 т. / Ю. В. Ковбасюк, С. А. Романюк, О. Ю. Оболенський. Київ.: НАДУ. 2014. Т. 1. 150 с. С. 10–13.

66. Філіпенко А. Концептуальний устрій цифрової економіки. Діджиталізація сучасної системи міжнародних економічних відносин: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 2019. № 20. Т. 1. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3751

67. Філіпова Н.В. Зміна співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування», «публічне управління» в системі суспільно-політичної трансформації *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 6. 2015. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=865>

68. Фукуяма Френсіс: початок української історії. URL: <https://opinionua.com>.

69. Цифрове врядування: монографія / О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік; за ред. О. В. Карпенка. Київ: Ідея-принт, 2020. 336 с.

70. Чабанна М. В.. Основні підходи до аналізу прийняття політичних рішень у західній політичній науці. *Наукові записки НаУКМА*. 2009. Т. 95 : Політичні науки. С. 42–46.

71. Чальцева О.М. Публічна політика: теоретичний вимір і сучасна практика. Монографія. Вінниця. 2017. 336 с.

72. Чечель О. М. Принципи та механізми державного регулювання економіки. *Вісник АМСУ. Серія «Державне управління»*. 2013. No 2 (9). С. 103–111. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/388/1/18.pdf>.

73. Шевченко В.Й. Адміністративно-правовий статус військово-цивільних адміністрацій. *Науковий вісник Національної академії прокуратури України*. 2016. No 4. С. 196 – 206.

74. Bailey N, Barker A, MacDonald K. Partnership agencies in British urban policy. London: UCL Press, 1995. 224 p.

75. Bailey N. Local strategic partnerships in England: the continuing search for collaborative advantage, leadership and strategy in urban governance. *Planning Theory & Practice*. 2003. Vol. 4, no. 4. P. 443–457. URL: <https://doi.org/10.1080/1464935032000146291>

76. Hirschman A.O. Exit, Voice and Loyalty. Harvard University Press. Cambridge. Mass. 1983. 135 p.

77. Krane D., Marshall G. Democracy and Public Policy. *Encyclopedia of public administration and public policy*. Source. Marcel Dekker, New York., 2003. URL: https://www.researchgate.net/publication/299876619_Democracy_and_Public_Policy

78. Public Law USA 117–118 “Ukraine Democracy Defense Lend-Lease Act of 2022” URL: [//C:/Users/maksi/Downloads/Lend Lease 2022](https://www.congress.gov/bills/117/118/text/versions/1/117-118.pdf)