

Харчун А. М.

Національний університет «Львівська політехніка»

РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

У статті досліджено особливості розвитку системи публічного управління України в умовах війни та її трансформацію в контексті європейської інтеграції. Обґрунтовано, що сучасні виклики, спричинені воєнними діями, вимагають не лише збереження функціональної спроможності державних інститутів, а й їхньої модернізації відповідно до принципів належного врядування, прозорості, підзвітності та ефективності. Підкреслено, що європейська інтеграція виступає стратегічним орієнтиром реформ публічного сектору, сприяючи адаптації законодавства, управлінських процедур і політик до стандартів Європейського Союзу.

У роботі розкрито основні напрями реформування системи публічного управління, зокрема вдосконалення державної служби, розвиток цифрового врядування, посилення ролі місцевого самоврядування та інституційної спроможності громад. Акцентовано увагу на необхідності підвищення професійного рівня управлінських кадрів, запровадження сучасних інструментів електронного врядування та забезпечення відкритості державних процесів. Визначено, що ключовими завданнями на етапі євроінтеграційних перетворень є гармонізація національної політики з acquis ЄС, ефективна координація між рівнями влади та посилення міжнародного партнерства у сфері управління.

Наголошено, що війна створила унікальні умови для переосмислення ролі держави у взаємодії з громадянами, громадськими інституціями та міжнародними структурами. Запропоновано комплекс заходів для підвищення результативності управлінських реформ, серед яких – посилення кадрового потенціалу, розширення електронних сервісів, підтримка децентралізаційних процесів і розробка стратегій післявоєнного відновлення на основі європейських принципів.

Зроблено висновок, що розвиток публічного управління в контексті євроінтеграції є ключовою умовою відновлення та подальшої демократичної трансформації України. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні аналізу механізмів адаптації управлінських практик країн ЄС, формуванні моделей ефективного врядування в кризових умовах і розробленні науково обґрунтованих рекомендацій для зміцнення інституційної стійкості держави.

Ключові слова: публічне управління, реформування, європейська інтеграція, держава, воєнний стан.

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану Україна стикається з безпрецедентними викликами, що суттєво впливають на функціонування системи публічного управління. Водночас курс на європейську інтеграцію, закріплений у стратегічних документах держави, вимагає глибокого реформування управлінських інститутів, посилення прозорості, підзвітності та ефективності державного сектору. Війна оголила слабкі місця у структурі публічної влади, зокрема у сфері координації між центральними та місцевими органами, забезпечення належного рівня управлінських послуг, цифровізації та кадрового потенціалу.

Нині ключовим завданням стає узгодження реформ публічного управління із вимогами Європейського Союзу, з урахуванням особливостей

воєнного періоду. Важливо забезпечити стійкість інституцій, здатних ефективно реагувати на кризи, підтримувати демократичні цінності, дотримуватися принципів належного врядування та сприяти післявоєнній відбудові держави.

Разом з тим, процес євроінтеграції вимагає не лише адаптації законодавчої бази до норм ЄС, а й формування нової управлінської культури, орієнтованої на громадянина, розвиток людського капіталу в органах влади, посилення взаємодії держави, громад та міжнародних партнерів. Відсутність цілісної моделі управлінської трансформації в умовах війни створює ризики для ефективності реформ і потребує наукового осмислення шляхів удосконалення системи публічного управління відповідно до європейських стандартів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання публічного управління в євроінтеграційному контексті представлені у працях вчених, які внесли важливий здобуток в науку державного управління, зокрема: Боклаг В. [6], Віхорт Ю.м[6], Воронова О. [1], Галич О. [2], Галунець Н. [1], Демидкін О. [2], Ковальчук С. [3], Красівський О. [4], Масик Р. [5], Мерзляк А. [6], Пастух К. [7], Пивовар М. [3] та інші визначні українські науковці. Зусилля теоретиків та практиків зосереджені на розробці універсальної парадигми публічного управління, яка передбачає адаптацію світових концепцій до українських реалій, вдосконалення невдалого досвіду реформ та застосування нових ідей для покращення адміністративної діяльності.

Незважаючи на значну кількість публікацій з означеної тематики, все ж існує потреба глибоких наукових досліджень щодо розвитку публічного управління в контексті європейської інтеграції в умовах війни, що зумовило вибір теми даної статті.

Постановка завдання. Метою даної статті є дослідження особливостей публічного управління в контексті європейської інтеграції в умовах війни та обґрунтування перспектив його розвитку.

Виклад основного матеріалу. Розвиток публічного управління України в умовах війни відбувається у складних політичних, соціально-економічних та безпекових обставинах, що зумовлює потребу в адаптивній, стійкій і водночас проєвропейській системі врядування. Європейська інтеграція виступає не лише стратегічним орієнтиром, а й каталізатором інституційних реформ, спрямованих на зміцнення державних інститутів, підвищення їх прозорості, відкритості та ефективності. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження принципів належного врядування (Good Governance), децентралізації, субсидіарності та верховенства права, що є фундаментальними для системи управління в країнах ЄС.

Важливою складовою є реформування державної служби та підвищення професійної компетентності кадрів органів влади. Євроінтеграційні процеси вимагають формування сучасного управлінського корпусу, орієнтованого на інновації, етичні стандарти та ефективне прийняття рішень. У цьому аспекті Україна активно впроваджує європейські практики у сфері HR-менеджменту, електронного урядування, цифровізації управлінських процесів та публічних послуг. Зокрема, розвиток цифрових платформ (наприклад, «Дія»)

сприяє підвищенню прозорості діяльності державних органів і зменшенню корупційних ризиків навіть у воєнний період.

Сучасна система публічного управління України перебуває у стані глибокої трансформації, зумовленої одночасно двома потужними чинниками – процесом європейської інтеграції та умовами повномасштабної війни. Воєнні виклики призвели до необхідності швидкої адаптації управлінських структур до кризових умов, мобілізації ресурсів, оптимізації управлінських процесів і посилення міжвідомчої координації. Водночас держава продовжує виконувати взяті на себе зобов'язання у межах Угоди про асоціацію з ЄС, реформуючи інституційну, правову та кадрову базу відповідно до європейських стандартів публічного адміністрування.

Одним із ключових напрямів розвитку публічного управління залишається вдосконалення системи державної служби та підвищення ефективності роботи органів влади. В умовах війни особливого значення набуває гнучкість управлінських рішень, швидкість реагування на загрози, ефективна комунікація між центральними та місцевими органами влади. Значну увагу приділено цифровізації управлінських процесів – розширюються електронні сервіси, впроваджується електронний документообіг, посилюється кібербезпека. Такі кроки сприяють зменшенню корупційних ризиків, забезпечують прозорість діяльності влади та підвищують рівень довіри громадян до державних інституцій.

В умовах війни зростає роль місцевого самоврядування як базового рівня публічного управління, здатного оперативно реагувати на потреби громадян і реалізовувати політику держави на місцях. Посилення партнерства між державними органами, територіальними громадами та міжнародними структурами створює основу для післявоєнного відновлення та відбудови України відповідно до європейських стандартів регіонального розвитку. Водночас залишається актуальною необхідність забезпечення інституційної спроможності, координації дій між рівнями влади та належного ресурсного забезпечення реформ.

Попри складну безпекову ситуацію, триває реалізація реформ у сферах децентралізації, антикорупційної політики, управління людськими ресурсами та державних фінансів. Місцеві громади отримали більшу фінансову самостійність і повноваження, що дозволяє їм швидше реагувати на потреби населення навіть у кризових умовах. Таким чином, сучасний етап розвитку публічного

управління в Україні характеризується поєднанням антикризових управлінських рішень із поступовим впровадженням європейських стандартів, що формує підґрунтя для майбутньої інтеграції до ЄС.

Представимо загальні пропозиції щодо розвитку публічного управління в контексті європейської інтеграції в умовах війни:

1. Посилити інституційну спроможність органів публічної влади шляхом удосконалення організаційних структур, оптимізації управлінських процесів та впровадження механізмів стратегічного планування, що відповідають європейським стандартам управління.

2. Активізувати процес адаптації національного законодавства до норм і практик Європейського Союзу, з урахуванням особливостей воєнного стану.

3. Розвивати людський капітал у публічному секторі через модернізацію системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

4. Поглибити цифрову трансформацію публічного управління шляхом розширення електронних сервісів, автоматизації внутрішніх процесів, розвитку електронного документообігу та кібербезпеки, що сприятиме підвищенню ефективності роботи державних органів, відкритості даних і зменшенню корупційних ризиків.

5. Підтримувати розвиток місцевого самоврядування та міжрівневої координації, забезпечуючи фінансову децентралізацію, прозорий розподіл ресурсів і активне залучення громадян до прийняття рішень.

6. Розширювати міжнародну співпрацю та партнерство з інституціями ЄС з метою обміну досвідом, залучення технічної допомоги, грантів і консультативної підтримки для впровадження реформ публічного управління, особливо в контексті післявоєнного відновлення держави.

У контексті європейської інтеграції та воєнного стану в Україні особливої ваги набуває необхідність посилення інституційної спроможності органів публічної влади. Пропонується здійснити глибоку модернізацію системи державного управління з урахуванням принципів належного врядування (Good Governance), прозорості, підзвітності та ефективності. Важливо забезпечити децентралізацію управлінських процесів, розширення автономії місцевого самоврядування та підвищення рівня взаємодії між центральними і регіональними структурами. Це дозволить підвищити гнучкість управлінських рішень і оперативно реагувати на виклики, спричинені війною та кризо-

вими ситуаціями. Особливу увагу слід приділити забезпеченню стійкості державних інституцій у кризових умовах, зокрема через розвиток системи антикризового управління.

Ключовим напрямом розвитку має стати інтеграція європейських стандартів у систему публічного адміністрування, зокрема у сфері електронного урядування, антикорупційної політики та управління людськими ресурсами. Необхідно розширювати програми професійної підготовки державних службовців відповідно до вимог ЄС, впроваджувати механізми оцінювання результативності роботи публічних інституцій і підвищувати рівень громадської участі у прийнятті рішень. Особлива увага має приділятися цифровізації державних послуг, що забезпечить прозорість, зменшить корупційні ризики та наблизить Україну до європейських управлінських практик, сприяючи зміцненню довіри громадян до влади навіть у надзвичайних умовах. Необхідно забезпечити гармонізацію законодавчих актів у сферах державного управління, децентралізації, адміністративних послуг та антикорупційної політики.

Розвиток людського капіталу у публічному секторі є ключовою передумовою успішної реалізації реформ та адаптації до європейських стандартів управління. Для цього необхідно модернізувати систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, впроваджуючи компетентнісний підхід, сучасні методи навчання та практикоорієнтовані програми. Важливим аспектом є формування управлінської культури, орієнтованої на результат, професійну етику та лідерство. Такі заходи сприятимуть формуванню ефективного, відповідального й інноваційного корпусу публічної служби, здатного реалізовувати європейські підходи до врядування навіть у кризових умовах. Доцільно запровадити єдину національну програму професійного розвитку управлінців за участі європейських експертів, з акцентом на демократичне врядування, комунікацію в кризових ситуаціях та цифрові компетентності.

Поглиблення цифрової трансформації публічного управління є необхідною умовою підвищення його прозорості, ефективності та довіри громадян. Розширення електронних сервісів, автоматизація внутрішніх процесів, впровадження системи електронного документообігу та посилення кібербезпеки створюють передумови для побудови сучасної цифрової держави. Це сприятиме не лише скороченню бюрократичних процедур і витрат часу, але й забезпечить відкритість

державних даних, зниження рівня корупції та зміцнення комунікації між владою і громадянами.

Підтримка розвитку місцевого самоврядування має ґрунтуватися на принципах субсидіарності, прозорості та участі громадян. Забезпечення фінансової децентралізації, ефективного та справедливого розподілу ресурсів між рівнями влади дозволить територіальним громадам самостійно вирішувати питання місцевого значення. Важливо розвивати інституційні механізми участі громадян у прийнятті рішень, зокрема громадські слухання, бюджети участі та консультації з громадськістю. Це сприятиме зміцненню демократії на місцевому рівні та підвищенню відповідальності органів влади перед суспільством. Варто посилити роль територіальних громад у реалізації відновлювальних і євроінтеграційних проєктів.

Розширення міжнародної співпраці та партнерства з інституціями Європейського Союзу є важливим чинником прискорення реформ публічного управління. Залучення технічної допомоги, грантів і консультативної підтримки сприятиме підвищенню інституційної спроможності державних органів, впровадженню інноваційних практик та інтеграції до європейського адміністративного простору. Особливо актуальною така співпраця є в контексті післявоєнного відновлення України, коли важливо використати потенціал міжнародних партнерів для розбудови ефективної, стійкої та демократичної системи врядування.

Упровадження запропонованих заходів сприятиме формуванню ефективної, прозорої та стійкої системи публічного управління, здатної забезпечити успішну інтеграцію України до Європейського Союзу та стати фундаментом для демократичного відновлення країни після війни.

Таким чином, розвиток публічного управління в контексті європейської інтеграції в умовах війни потребує комплексного підходу, який включає нормативно-правову ідентифікацію до вимог ЄС, підвищення інституційної стійкості, модернізацію управлінських процесів та утвердження принци-

пів демократичного врядування. Це стане основою для ефективної інтеграції України до європейського простору та побудови сучасної, орієнтованої на громадянина системи публічного управління.

Висновки. Розвиток публічного управління України в контексті європейської інтеграції в умовах війни є складним, багаторівневим процесом, що потребує узгодження національних реформ із вимогами Європейського Союзу та специфікою воєнного часу. Дослідження показало, що ключовими чинниками успішного розвитку публічного управління виступають інституційна стійкість, ефективна децентралізація, цифровізація управлінських процесів, кадрове оновлення та забезпечення прозорості діяльності влади. Впровадження європейських принципів належного врядування сприятиме не лише підвищенню ефективності управлінських рішень, але й зміцненню довіри громадян до держави, що є особливо важливим у період воєнних викликів.

Разом із тим, процес європейської інтеграції вимагає системного підходу до модернізації державних інститутів, формування сучасної управлінської культури та створення механізмів моніторингу та оцінки ефективності реформ. Потребує подальшого вивчення питання адаптації управлінських практик країн ЄС до українських реалій, а також розроблення моделей управління, здатних забезпечити баланс між централізованими рішеннями та автономією місцевих громад.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у глибшому аналізі впливу європейських інституційних стандартів на розвиток української системи публічного управління, визначенні оптимальних механізмів цифрової та кадрової трансформації органів влади, а також у дослідженні ролі міжнародної технічної допомоги у відновленні управлінського потенціалу держави. У майбутньому доцільно зосередити увагу на розробці практичних рекомендацій щодо інтеграції України до управлінських структур ЄС та забезпечення сталості реформ у післявоєнний період.

Список літератури:

1. Воронова О. В., Галунець Н. І. Європейська інтеграція як чинник демократичної трансформації України. *Інвестиції: практика та досвід*. № 11. 2024. С. 230–235. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.11.230
2. Галич О. А., Демидкін О. С. Особливості інформаційних систем й технологій публічного управління та адміністрування в контексті євроінтеграційних процесів. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 2. С. 151–166. doi: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2021-2-11>
3. Ковальчук С., Пивовар М. Напрямки реформування громадянського суспільства та органів публічної влади в умовах війни в Україні. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2022. С. 173–178. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/259521/256101> (дата звернення 11.10.2025)

4. Красівський О. Я. Особливості залучення громадськості та цифровізації послуг при реформуванні публічного управління під час війни. *Демократичне врядування*. 2023. Вип. 1 (31). С. 12–23.
5. Масик Р. І. Вплив євроінтеграційних процесів на сферу публічного управління: загальні аспекти. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Том 34 (73). № 2. 2023. С. 77–83.
6. Мерзляк А. В., Боклаг В. А., Віхорт Ю. В. Зарубіжний досвід розвитку системи електронних публічних послуг в умовах розбудови інформаційного суспільства. *Держава та регіони*. 2021. № 1 (71). С. 136–142.
7. Пастух К. В. Стратегічне публічне управління в умовах євроінтеграції. *Публічне управління та митне адміністрування, Спецвипуск*. 2022. С. 99–103.

Kharchun A. M. DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION IN TIMES OF WAR

The article examines the features of the development of the public administration system of Ukraine in wartime and its transformation in the context of European integration. It is substantiated that modern challenges caused by military actions require not only the preservation of the functional capacity of state institutions, but also their modernization in accordance with the principles of good governance, transparency, accountability and efficiency. It is emphasized that European integration serves as a strategic guideline for public sector reforms, contributing to the adaptation of legislation, management procedures and policies to the standards of the European Union. The paper reveals the main directions of reforming the public administration system, in particular; improving the civil service, developing digital governance, strengthening the role of local self-government and the institutional capacity of communities. Attention is focused on the need to increase the professional level of management personnel, introducing modern e-governance tools and ensuring the openness of state processes. It is determined that the key tasks at the stage of European integration transformations are the harmonization of national policy with the EU acquis, effective coordination between levels of government and strengthening international partnership in the field of governance.

It is emphasized that the war created unique conditions for rethinking the role of the state in interaction with citizens, public institutions and international structures. A set of measures is proposed to increase the effectiveness of administrative reforms, including strengthening human resources, expanding electronic services, supporting decentralization processes and developing post-war recovery strategies based on European principles.

It is concluded that the development of public administration in the context of European integration is a key condition for the recovery and further democratic transformation of Ukraine. Prospects for further research are to deepen the analysis of mechanisms for adapting administrative practices of EU countries, forming models of effective governance in crisis conditions and developing scientifically based recommendations to strengthen the institutional stability of the state.

Key words: public administration, reform, European integration, state, martial law.

Дата надходження статті: 20.10.2025

Дата прийняття статті: 20.11.2025

Опубліковано: 29.12.2025