

**Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
факультет управління**

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого «бакалаврського» рівня вищої освіти

на тему:

**“МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
ІНСТИТУЦІЙ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ”**

Виконала: студентка 4 курсу, групи ПУА-41(з)
спеціальності 281 «Публічне управління
та адміністрування» ОР «Бакалавр»
Щаслива Тетяна Володимирівна

Керівник: викл. каф.
публічного управління та адміністрування
Мушанська В.В

Рецензент: доц. каф. менеджменту та
бізнес-адміністрування
Григорук І.І.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНСТИТУЦІЙ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	6
1.1. Сутність та роль інституцій у системі публічного управління.....	6
1.2. Принципи та закономірності діяльності публічних інституцій.....	9
1.3. Поняття ефективності в публічному управлінні та критерії її оцінювання.....	14
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ІНСТИТУЦІЙ.....	24
2.1. Нормативно-правові механізми регулювання діяльності інституцій.....	24
2.2. Організаційні та кадрові інструменти підвищення результативності.....	29
2.3. Фінансово-економічні механізми забезпечення ефективності.....	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	41
3.1. Впровадження цифрових технологій та інновацій у публічному управлінні.....	41
3.2. Підвищення прозорості та підзвітності інституцій.....	48
3.3. Зарубіжний досвід та можливості його адаптації в Україні.....	55
3.4. Аналіз інституції департамент з питань цивільного захисту, оборонної роботи та взаємодії з правоохоронними органами Івано-Франківської обласної державної адміністрації.....	61
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку держави, під впливом глобальних викликів, реформ у сфері управління, а також зростання вимог з боку суспільства до якості публічних послуг, питання забезпечення ефективності діяльності інституцій публічного управління набуває особливої значущості. Ефективність діяльності державних і місцевих інституцій не просто характеризує виконання ними формальних функцій, але відображає здатність досягати стратегічних цілей державної політики, раціонально використовувати ресурси, адаптуватися до змін, забезпечувати якісне надання послуг громадянам та реагувати на нові суспільні потреби. Саме тому дослідження механізмів, які забезпечують ефективну роботу інституцій у сфері публічного управління, є не лише науковою, а й практичною потребою, що сприяє підвищенню результативності управлінських рішень і довіри суспільства до органів влади.

Система публічного управління передбачає не лише існування формальних структур державних органів, але й функціонування механізмів, що гарантують досягнення результативних та ефективних результатів. Це включає створення умов, за яких державні інституції здатні забезпечувати реалізацію публічних політик, дотримання законодавства, оптимальне використання наявних ресурсів і своєчасну реакцію на внутрішні й зовнішні зміни. Механізми публічного управління — це сукупність формальних і неформальних засобів, процедур, інструментів та правових норм, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування органів влади, усунення перешкод у реалізації їхніх функцій та створення умов для сталого розвитку держави і суспільства. Ці механізми охоплюють широкий спектр практик від системи контролю та моніторингу виконання управлінських рішень до застосування інформаційних технологій для аналітики та відкритості діяльності інституцій, від кадрових і правових заходів до побудови механізмів взаємодії з громадськістю. Такий підхід дозволяє

забезпечити не лише формальну відповідність діяльності законодавчій базі, але й її результативність у реальному житті, що має вирішальне значення для підвищення рівня добробуту громадян і розвитку держави загалом.

Дослідження механізмів забезпечення ефективності діяльності публічних інституцій є актуальним, оскільки сприяє підвищенню якості управління, формуванню довіри до влади та створенню сприятливого середовища для реалізації управлінських завдань у відповідь на виклики сучасної соціально-політичної реальності.

Метою дослідження є виявлення, систематизація та оцінювання механізмів, що сприяють підвищенню ефективності діяльності інституцій у системі публічного управління.

Відповідно до поставленої мети, необхідно вирішити ряд **завдань**:

- розкрити сутність та роль інституцій у системі публічного управління;
- визначити принципи та закономірності діяльності публічних інституцій;
- дослідити поняття ефективності в публічному управлінні та критерії її оцінювання;
- проаналізувати нормативно-правові механізми регулювання діяльності інституцій;
- оцінити організаційні та кадрові інструменти підвищення результативності;
- визначити фінансово-економічні механізми забезпечення ефективності;
- запропонувати впровадження цифрових технологій та інновацій у публічному управлінні;
- дослідити підвищення прозорості та підзвітності інституцій;
- розглянути зарубіжний досвід та можливості його адаптації в Україні.

Об’єктом дослідження виступають інституції публічного управління, що реалізують державну політику, здійснюють державне адміністрування та забезпечують взаємодію між владою та суспільством.

Предметом дослідження є конкретні інструменти, механізми та підходи, які застосовуються для забезпечення ефективності діяльності цих інституцій.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс науково-пізнавальних методів, що дозволяють забезпечити обґрунтованість отриманих результатів. Метод аналізу та синтезу, порівняльний метод, системний підхід, методи прогнозування та експертних оцінок сприяють формуванню рекомендацій щодо удосконалення практичних механізмів діяльності публічних інституцій.

Практичне значення дослідження. Результати наукового дослідження мають практичну цінність для теорії й практики публічного управління. Вони можуть бути використані при формуванні управлінських рішень та політик, розробці програм підвищення інституційної спроможності, удосконаленні системи оцінювання ефективності діяльності органів влади, а також при плануванні професійного навчання державних службовців.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (70 найменувань), загальний об’єм роботи 68 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНСТИТУЦІЙ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність та роль інституцій у системі публічного управління

Система публічного управління будь-якої держави базується на діяльності різноманітних інституцій, які забезпечують організацію влади, реалізацію державної політики та взаємодію між державою і суспільством. Інституції виступають важливими елементами суспільного устрою, адже саме через них формуються правила, норми та механізми регулювання суспільних відносин. Вони створюють певний порядок функціонування держави, визначають повноваження органів влади, а також забезпечують стабільність і передбачуваність управлінських процесів.

У науковому розумінні Приходченко Л. Л. інституції розглядаються як стійкі форми організації суспільного життя, що включають систему норм, правил, традицій та організаційних структур. У сфері публічного управління інституції виступають не лише органами влади, але й комплексом правових норм, процедур та соціальних механізмів, які визначають спосіб прийняття управлінських рішень. Іншими словами, інституції формують «каркас» державного управління, що забезпечує функціонування політичної системи, реалізацію законів та виконання державних функцій [42, с. 1].

Історично формування інституцій публічного управління пов'язане з розвитком державності. Ще у давніх цивілізаціях виникали перші управлінські структури, які виконували функції організації суспільства. Наприклад, у Стародавньому Єгипті існувала розгалужена система адміністрації, що складалася з чиновників, які підпорядковувалися фараону та відповідали за збір податків, організацію будівництва та контроль за господарською діяльністю. Важливу роль у цій системі відігравали писарі, які здійснювали облік ресурсів і виконували функції адміністративного

управління. Подібні управлінські інституції існували і в інших стародавніх державах, зокрема у Месопотамії, де вже у XVIII столітті до нашої ери були прийняті закони царя Хаммурапі, які регулювали суспільні відносини та встановлювали певні правила функціонування влади. У Стародавній Греції розвиток інституцій публічного управління пов'язаний із формуванням демократичних традицій. Афіньська демократія, яка сформувалася у V столітті до нашої ери, передбачала участь громадян у прийнятті політичних рішень через народні збори. Водночас існували спеціальні органи влади, зокрема Рада п'ятисот, яка готувала законопроекти та контролювала діяльність державних посадовців. Така система стала одним із перших прикладів інституціоналізації політичного управління, коли влада почала здійснюватися через організовані структури та визначені процедури [55, с. 94].

Подальший розвиток інституцій публічного управління відбувався у Стародавньому Римі. Римська республіка створила складну систему державних органів, серед яких особливу роль відігравали сенат, народні збори та магістратури. Сенат виконував функції стратегічного управління державою, тоді як магістрати займалися виконанням адміністративних завдань. Римська система управління стала важливим етапом у формуванні сучасних політичних інституцій, оскільки вона заклала принципи розподілу влади, правового регулювання та відповідальності посадових осіб. У середньовіччі розвиток інституцій публічного управління був тісно пов'язаний із формуванням монархічних держав. У цей період значну роль відігравали королівські ради, адміністративні канцелярії та органи місцевого управління. Наприклад, в Англії у XIII столітті було прийнято Велику хартію вольностей (1215 рік), яка обмежила владу монарха та заклала основи правового регулювання державного управління. Цей документ став одним із перших кроків до формування сучасної системи публічної влади, що базується на принципах законності та відповідальності [54].

У Новий час інституції публічного управління набули більш чіткої організаційної форми. Особливо важливим етапом стала епоха Просвітництва, коли сформувалися ідеї поділу влади та конституційного правління. Французький мислитель Шарль-Луї Монтеск'є у своїй праці «Про дух законів» (1748 р.) обґрунтував необхідність поділу влади на законодавчу, виконавчу та судову. Ця концепція стала фундаментом сучасних демократичних держав і визначила структуру основних інституцій публічного управління.

Як вказує Машкаров Ю. Г, Орлов, О. В. у сучасному світі інституції публічного управління представлені різноманітними органами та структурами, які виконують функції управління державою. До них належать органи законодавчої, виконавчої та судової влади, органи місцевого самоврядування, державні установи та інші організації, що беруть участь у реалізації державної політики. Кожна з цих інституцій має власні повноваження, функції та механізми діяльності, але всі вони працюють у межах єдиної системи управління [33].

Однією з провідних функцій інституцій у системі публічного управління виступає реалізація державної політики. Саме через діяльність цих інституцій відбувається формування управлінських рішень, розроблення стратегічних програм розвитку та контроль за їх практичним виконанням. Крім цього, інституції відіграють важливу роль у підтриманні правопорядку, забезпеченні захисту прав і свобод людини, а також у регулюванні соціально-економічних процесів у державі.

Не менш значущою є їх комунікаційна функція, яка забезпечує взаємодію між владою та суспільством. Через діяльність державних органів громадяни отримують можливість брати участь у суспільно-політичному житті, впливати на процес прийняття управлінських рішень і здійснювати контроль за діяльністю влади. Така взаємодія має особливе значення в умовах демократичного розвитку, оскільки ефективність функціонування

системи публічного управління значною мірою залежить від рівня довіри населення до державних інституцій

У сучасних умовах глобалізації на думку Красников Є.В. [28], Лисенко О. М. [29] Левченко Д. С. [30] роль інституцій публічного управління постійно зростає. Держави стикаються з новими викликами, такими як економічні кризи, соціальні зміни, технологічний розвиток та міжнародна співпраця. Для ефективного реагування на ці виклики необхідна добре організована система управління, яка базується на стабільних і ефективних інституціях. Саме вони забезпечують узгодженість дій різних органів влади, створюють умови для реалізації державної політики та сприяють розвитку суспільства.

Таким чином, інституції є фундаментальною складовою системи публічного управління. Вони формують організаційну структуру влади, визначають правила функціонування державних органів та забезпечують стабільність політичної системи. Історичний розвиток інституцій свідчить про те, що їхня роль постійно змінювалася разом із розвитком суспільства, проте їхнє значення для ефективного управління державою залишається незмінним. Саме через інституції реалізуються основні функції держави, забезпечується взаємодія між владою і громадянами та створюються умови для стабільного розвитку суспільства.

1.2. Принципи та закономірності діяльності публічних інституцій

Функціонування публічних інституцій є основою ефективного управління державою та суспільством. Публічні інституції охоплюють органи державної влади, органи місцевого самоврядування, державні установи та інші організації, які реалізують публічну політику та забезпечують задоволення суспільних потреб. Їхня діяльність не є хаотичною або випадковою, а базується на певних принципах та закономірностях, які формують логіку функціонування системи публічного управління. Саме ці

принципи визначають правила діяльності інституцій, забезпечують їхню ефективність, прозорість і відповідальність перед суспільством.

Принципи діяльності публічних інституцій можна розглядати як базові ідеї та норми, які визначають характер управлінських процесів і регулюють взаємодію між владою та громадянами. Одним із найважливіших принципів є принцип верховенства права. Він означає, що діяльність усіх органів влади повинна здійснюватися виключно в межах законодавства та відповідно до правових норм. У демократичних державах цей принцип гарантує захист прав і свобод громадян та запобігає зловживанню владою. Не менш важливим є принцип відкритості та прозорості. Сучасні публічні інституції повинні діяти таким чином, щоб громадяни мали можливість отримувати інформацію про їхню діяльність, контролювати процес прийняття рішень та брати участь у формуванні державної політики. Прозорість сприяє підвищенню довіри до державних органів та зменшує ризик корупції. У багатьох країнах цей принцип реалізується через доступ до публічної інформації, відкриті бюджети та механізми громадського контролю. Ще одним важливим принципом є підзвітність. Він передбачає, що публічні інституції несуть відповідальність перед суспільством за результати своєї діяльності. Підзвітність реалізується через систему контролю, звітності та оцінювання ефективності роботи державних органів. Завдяки цьому громадяни можуть оцінювати діяльність влади та впливати на її функціонування [23, с. 58].

Суттєве значення має також принцип ефективності та результативності управління. Публічні інституції повинні використовувати ресурси держави раціонально та досягати конкретних результатів у вирішенні суспільних проблем. У сучасній теорії публічного управління цей принцип пов'язують із концепцією «доброго врядування» (good governance), яка включає такі елементи, як участь громадян, підзвітність, ефективність та справедливість [24, с. 45].

Основні принципи діяльності публічних інституцій, таблиця 1.1.

Таблиця 1.1

Основні принципи діяльності публічних інституцій

Принцип	Сутність принципу	Значення для публічного управління
Верховенство права	Діяльність органів влади здійснюється на основі законів і правових норм	Забезпечує законність та захист прав громадян
Прозорість	Відкритість інформації про діяльність органів влади	Підвищує довіру суспільства до інституцій
Підзвітність	Органи влади відповідають перед суспільством за результати своєї діяльності	Сприяє контролю та ефективності управління
Участь громадян	Залучення населення до прийняття управлінських рішень	Підсилює демократичний характер управління
Ефективність	Раціональне використання ресурсів та досягнення результатів	Забезпечує розвиток держави та суспільства

Джерело: складено автором на основі [18-22]

Окрім принципів, діяльність публічних інституцій підпорядковується певним закономірностям. Закономірності відображають об'єктивні процеси розвитку управлінських систем і проявляються у повторюваних тенденціях функціонування державних структур. Однією з таких закономірностей є залежність ефективності інституцій від рівня розвитку суспільства. Чим більш розвиненим є громадянське суспільство, тим більш прозорими, відкритими та підзвітними стають публічні інституції.

Інша закономірність пов'язана з постійним ускладненням системи управління. З розвитком суспільства зростає кількість функцій держави, що призводить до появи нових інституцій, розширення їхніх повноважень та ускладнення механізмів управління. Це можна спостерігати на прикладі сучасних демократичних держав, де поряд із традиційними органами влади

функціонують незалежні регуляторні органи, антикорупційні структури, інститути громадського контролю та інші організації. Ще однією закономірністю є взаємозалежність публічних інституцій. Жоден орган влади не може функціонувати ізольовано, оскільки ефективність управління залежить від координації діяльності різних інституцій. Законодавча, виконавча та судова влада, а також органи місцевого самоврядування повинні взаємодіяти між собою для досягнення спільних цілей. Саме тому у багатьох країнах використовуються механізми міжвідомчої співпраці, спільного планування та координації державної політики [31].

Важливою закономірністю є також вплив суспільних потреб на діяльність інституцій. Публічні інституції створюються для задоволення потреб громадян, тому їхня діяльність постійно змінюється відповідно до соціальних, економічних та політичних трансформацій. Наприклад, розвиток цифрових технологій сприяв появі електронного урядування, яке значно спростило взаємодію між громадянами та державними органами.

Закономірності функціонування публічних інституцій, таблиця 1.2.

Отже, дослідження принципів та закономірностей діяльності публічних інституцій дозволяє зробити висновок, що вони є фундаментальною основою функціонування системи публічного управління та забезпечення ефективної взаємодії між державою і суспільством. Саме через діяльність публічних інституцій реалізується державна політика, забезпечується надання публічних послуг та задовольняються потреби громадян. Встановлено, що ключовими принципами діяльності публічних інституцій є верховенство права, прозорість, підзвітність, участь громадян та ефективність. Їх дотримання сприяє підвищенню якості управлінських рішень, зміцненню довіри населення до органів влади та забезпеченню демократичного характеру державного управління.

Таблиця 1.2

Закономірності функціонування публічних інституцій

Закономірність	Характеристика	Прояв у системі управління
Залежність від розвитку суспільства	Рівень ефективності інституцій змінюється разом із розвитком суспільства	Розвиток демократичних інститутів та громадського контролю
Ускладнення системи управління	Зростання кількості функцій держави призводить до появи нових інституцій	Створення спеціалізованих державних органів
Взаємозалежність інституцій	Органи влади функціонують у тісній взаємодії між собою	Координація діяльності різних гілок влади
Орієнтація на суспільні потреби	Діяльність інституцій визначається потребами громадян	Розвиток соціальних програм та публічних послуг
Інституційна адаптація	Публічні інституції змінюються під впливом нових умов	Впровадження електронного урядування

Джерело: складено автором на основі [22-32]

Особливого значення в сучасних умовах набувають принципи відкритості та підзвітності, які створюють передумови для громадського контролю та запобігання корупційним проявам. Дослідження закономірностей функціонування публічних інституцій показало, що їх розвиток тісно пов'язаний із рівнем розвитку суспільства, ускладненням управлінських процесів, необхідністю міжінституційної взаємодії та постійною адаптацією до змін зовнішнього середовища. Важливою тенденцією сучасного етапу є цифровізація державного управління, яка сприяє підвищенню доступності публічних послуг та ефективності роботи інституцій. Принципи визначають

нормативно-ціннісні засади діяльності публічних інституцій, а закономірності відображають об'єктивні процеси їх розвитку та функціонування. Їх комплексне врахування є необхідною умовою забезпечення стабільності, результативності та адаптивності системи публічного управління, що має вирішальне значення для розвитку сучасної демократичної держави та громадянського суспільства.

1.3. Поняття ефективності в публічному управлінні та критерії її оцінювання

Як відомо, розмежування понять «результативність» і «ефективність» було офіційно закріплене у стандарті ДСТУ ISO 9000:2007, у якому подано їхні чіткі визначення. Зокрема, результативність (англ. effectiveness) розглядається як ступінь реалізації запланованих дій і досягнення визначених цілей, тоді як ефективність (англ. efficiency) трактується як співвідношення отриманого результату до ресурсів, що були використані для його досягнення. Таким чином, у межах цього стандарту результативність пов'язується насамперед із досягненням поставлених цілей та виконанням запланованих завдань, тоді як ефективність характеризує раціональність використання ресурсів у процесі діяльності. Це свідчить про близькість змісту цих понять, проте вони не є тотожними. Результативність більше орієнтована на досягнення запланованих результатів, а ефективність відображає співвідношення між витратами та отриманим ефектом [27].

У сфері публічного управління ефективність доцільно розглядати як взаємозв'язок між ресурсами, які залучаються до управлінського процесу, та результатами, що отримуються внаслідок реалізації управлінських рішень. При цьому важливим є дотримання демократичних принципів функціонування влади, зокрема прозорості, підзвітності та відповідальності державних органів перед громадянами. Саме ці засади визначають якість

взаємодії між владою та суспільством і забезпечують довіру населення до інститутів держави.

У теорії публічного управління виділяють кілька основних критеріїв оцінювання ефективності діяльності органів влади. Насамперед йдеться про загальну соціальну ефективність, яка відображає ступінь задоволення суспільних потреб і рівень впливу управлінських рішень на соціальний розвиток. Другою складовою є ефективність організації та функціонування суб'єкта державного управління, що характеризує якість побудови управлінських структур, їхню здатність координувати діяльність і забезпечувати реалізацію державної політики. Третьою важливою складовою виступає ефективність діяльності конкретних органів влади та посадових осіб, яка визначається результатами їхньої управлінської діяльності та рівнем виконання покладених на них функцій [25, с. 95].

Особливе значення у цьому контексті має соціальний аспект управлінської ефективності на місцевому рівні. Саме через систему місцевого самоврядування громадяни безпосередньо реалізують свої права, інтереси та потреби у межах територіальних громад. Від ефективності діяльності органів місцевої влади значною мірою залежить якість надання публічних послуг, рівень соціального захисту населення та можливості участі громадян у прийнятті управлінських рішень. У сфері публічного адміністрування результативність найчастіше проявляється через виконання управлінських рішень, дотримання нормативних вимог, регламентів і встановлених обмежень. Вона характеризує ступінь реалізації державних програм і політик, а також виконання поставлених завдань. Водночас значна частина результатів діяльності органів влади має соціальний характер, що ускладнює їх кількісне вимірювання. Соціальні ефекти, пов'язані з підвищенням рівня добробуту населення, зміцненням довіри до влади або покращенням якості життя громадян, часто мають якісну природу і не завжди піддаються точному статистичному оцінюванню.

Варто зазначити, що формування публічного управління як окремого напрямку наукових досліджень пов'язують із діяльністю американського політика і науковця Вудро Вільсона, який одним із перших обґрунтував необхідність виокремлення сфери державного управління в самостійну галузь досліджень. Його ідеї щодо відмежування політики від адміністративного управління стали важливим кроком у становленні сучасної науки публічного управління [70].

Подальший розвиток ідей публічного управління відбувався завдяки внеску численних відомих науковців, серед яких особливе місце посідають Henri Fayol, Leonard White, Chester Barnard, Herbert Simon, Dwight Waldo, Peter Drucker, William Niskanen, Robert Dahl, Johan Olsen, David Osborne та інші. Їхні дослідження стали важливою основою для формування сучасної теорії публічного управління та суттєво вплинули на розуміння ролі державних інституцій. Зокрема, ці вчені розробляли різні підходи до організації управління, прийняття рішень, функціонування бюрократії та оцінювання ефективності діяльності органів влади. Наприклад, Henri Fayol заклали основи управлінських функцій і принципів організації, тоді як Herbert Simon обґрунтував концепцію обмеженої раціональності у прийнятті рішень. У свою чергу, Dwight Waldo підкреслював політичну природу публічного управління та його зв'язок із демократичними цінностями, а William Niskanen досліджував поведінку бюрократії через економічні моделі.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що наукові напрацювання цих дослідників заклали фундамент сучасних підходів до оцінювання ефективності діяльності державних інституцій, а також сприяли формуванню комплексного бачення публічного управління як системи, що поєднує управлінські, політичні та соціальні аспекти.

Сучасні дослідники також підкреслюють складність і багатовимірність управлінських процесів у публічній сфері. Зокрема, один із провідних фахівців у галузі публічного управління Гірт Букерт наголошує,

що державне управління не можна розглядати лише як технічну або нейтральну процедуру ухвалення та реалізації рішень. Насправді воно є складною діяльністю, тісно пов'язаною з політичними процесами, правовими нормами та функціонуванням громадянського суспільства.

Поняття ефективності в публічному управлінні, таблиця 1.3.

Таблиця 1.3

Поняття ефективності в публічному управлінні

Підхід до визначення	Сутність поняття	Що оцінюється
Цільовий підхід	Ефективність визначається ступенем досягнення поставлених державою цілей і реалізації публічної політики	Досягнення стратегічних і тактичних цілей управління
Ресурсний підхід	Оцінка ефективності здійснюється через співвідношення використаних ресурсів і отриманих результатів	Рациональність використання фінансових, кадрових і матеріальних ресурсів
Соціальний підхід	Ефективність розглядається через вплив управлінських рішень на соціальний розвиток і добробут населення	Соціальні результати та якість життя громадян
Системний підхід	Ефективність визначається узгодженістю функціонування різних елементів системи управління	Взаємодія інституцій, стабільність управлінських процесів
Інституційний підхід	Акцент робиться на здатності публічних інституцій реалізовувати державну політику та забезпечувати надання послуг	Якість діяльності органів влади та державних інститутів

Джерело: складено автором на основі [33-38]

Ми навели основні наукові підходи до розуміння ефективності публічного управління. Вони демонструють, що ефективність не обмежується лише економічними показниками. У сучасних дослідженнях вона розглядається комплексно через досягнення цілей, раціональне

використання ресурсів, соціальний ефект та узгодженість функціонування всієї системи державного управління.

Важливий внесок у дослідження проблем ефективності державного управління зробили й українські науковці, які розглядали цю проблему з позицій реформування системи публічної влади, удосконалення механізмів управління та підвищення результативності діяльності органів державної влади. Їхні наукові праці сприяли формуванню сучасного розуміння ефективності публічного управління як комплексної категорії, що поєднує економічні, соціальні, політичні та організаційні аспекти функціонування державних інституцій.

Ефективність системи публічного управління можна трактувати як комплексну характеристику, що формується через сукупність результатів ухвалених управлінських рішень. У свою чергу, її доцільно оцінювати за допомогою системи показників, які охоплюють економічну ефективність (продуктивність), результативність діяльності, корисність або соціальний вплив, а також якість отриманих результатів. У цьому контексті результативність публічного адміністрування виступає інтегральним показником, який поєднує як кількісні, так і якісні параметри діяльності управлінських структур. Вона характеризує ступінь досягнення поставлених цілей, раціональність використання ресурсів, продуктивність отриманих результатів і загальну віддачу від витрачених матеріальних та організаційних ресурсів. Крім того, результативність пов'язується із прибутковістю функціонування національної економіки, відповідністю державної політики міжнародним стандартам та нормам управління, а також із загальним рівнем якості життя населення. Таким чином, поняття результативності у сфері публічного управління має комплексний характер і охоплює не лише економічні показники, а й соціальні аспекти розвитку суспільства. Важливою складовою діяльності органів публічної влади є забезпечення належного рівня адміністративних послуг. Саме надання якісних послуг громадянам розглядається як одна з ключових функцій

органів публічного управління. Через обсяг, доступність та якість таких послуг населення може оцінювати ефективність функціонування державних інституцій та рівень їхньої здатності задовольняти потреби суспільства. Фактично саме через практичні результати діяльності влади громадяни формують уявлення про її спроможність виконувати покладені на неї функції [52, с. 221].

З огляду на сучасні виклики особливої актуальності набуває формування такої системи надання адміністративних послуг, яка була б максимально орієнтована на реальні потреби територіальних громад та забезпечувала ефективну взаємодію між органами, що надають послуги, і їх безпосередніми користувачами. Запровадження подібного підходу дозволяє підвищити рівень доступності послуг, суттєво скоротити бюрократичні процедури та покращити якість обслуговування населення.

Разом із цим, впровадження ефективної моделі управління потребує трансформації фінансових механізмів функціонування органів влади, зокрема вдосконалення принципів розподілу бюджетних ресурсів між різними рівнями публічної влади. У цьому контексті ключове значення має бюджетна децентралізація, яка передбачає передачу частини фінансових ресурсів і управлінських повноважень на місцевий рівень. Завдяки цьому органи місцевого самоврядування отримують ширші можливості для самостійного прийняття рішень та реалізації програм соціально-економічного розвитку. У результаті децентралізаційних змін місцеві органи влади набувають більшої автономії у вирішенні актуальних проблем громад, що дозволяє швидше реагувати на запити населення та ефективніше використовувати наявні ресурси. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню загальної ефективності публічного управління, розвитку місцевого самоврядування та формуванню більш адаптивної й результативної системи адміністрування [53].

Водночас слід підкреслити, що оцінювання ефективності публічного управління має базуватися на комплексному підході. Зокрема, необхідно

здійснювати порівняння поставлених цілей із реальними суспільними потребами, а також співвідносити досягнуті результати з тими цілями, які були закладені в управлінських рішеннях. Важливим є також зіставлення фактичних результатів управління із запитами та інтересами суспільства, а також оцінка співвідношення витрачених ресурсів і отриманого ефекту. Окрім цього, доцільно аналізувати, наскільки повно використовуються наявні управлінські можливості та потенціал інституцій у процесі реалізації державної політики [13, с. 99].

Оцінювання ефективності публічного управління є важливим елементом функціонування державної системи, оскільки дозволяє визначити, наскільки результативно органи влади виконують свої функції та досягають поставлених цілей. Такий процес передбачає аналіз результатів управлінської діяльності, порівняння їх із витраченими ресурсами та визначення впливу управлінських рішень на соціально-економічний розвиток суспільства. У сучасній науці публічного управління оцінювання ефективності розглядається як комплексний процес, що включає систему показників, критеріїв та методів аналізу результатів діяльності державних інституцій.

Однією з основних особливостей оцінювання ефективності у сфері публічного управління є поєднання кількісних і якісних показників. Кількісні показники відображають економічні результати діяльності органів влади, рівень використання ресурсів, обсяг наданих послуг або виконаних програм. Водночас якісні показники характеризують соціальний ефект управлінських рішень, рівень довіри громадян до державних інституцій, якість адміністративних послуг і рівень задоволеності населення діяльністю органів влади. Саме поєднання цих двох груп показників дозволяє отримати більш об'єктивну оцінку ефективності системи публічного управління [14, с. 81].

У міжнародній практиці для оцінювання ефективності публічного управління використовуються різні індекси та рейтинги. Серед них –

Worldwide Governance Indicators, Corruption Perceptions Index, Global Competitiveness Index, які оцінюють такі параметри, як політична стабільність, якість державних інституцій, рівень корупції та ефективність державної політики. Використання подібних індикаторів дозволяє порівнювати рівень ефективності управління у різних країнах і визначати напрями вдосконалення системи публічного управління. Важливим інструментом оцінювання також є система ключових показників ефективності (КПІ) та моніторинг діяльності органів влади. Такі показники можуть включати час надання адміністративних послуг, рівень виконання державних програм, ефективність бюджетного планування, рівень довіри населення до влади та інші параметри. Аналіз цих показників дозволяє не лише визначити поточний стан системи управління, а й виявити проблемні сфери, що потребують реформування [57-60].

Критерії оцінювання ефективності публічного управління, таблиця 1.4

У таблиці 1.4 ми подали ключові критерії, за допомогою яких оцінюється ефективність діяльності органів публічного управління. Найчастіше аналіз здійснюється за результативністю, економічністю, продуктивністю та якістю послуг, а також за соціальним ефектом від управлінських рішень. Такий комплексний підхід дозволяє оцінити не лише економічні результати, а й вплив державної політики на розвиток суспільства та рівень задоволення потреб громадян.

Отже, рівень ефективності публічного управління виступає одним із ключових індикаторів розвитку сучасної держави, адже саме від результативності функціонування органів влади значною мірою залежить якість реалізації державної політики, динаміка соціально-економічного розвитку та ступінь довіри громадян до державних інституцій. Ефективне публічне управління забезпечує не лише стабільність функціонування держави, але й створює передумови для сталого розвитку, підвищення добробуту населення та зміцнення демократичних засад суспільства.

Таблиця 1.4

Критерії оцінювання ефективності публічного управління

Критерій	Характеристика	Показники оцінювання
Результативність	Ступінь досягнення поставлених цілей і виконання управлінських програм	виконання державних програм, досягнення стратегічних цілей
Економічність	Раціональність використання бюджетних та матеріальних ресурсів	витрати бюджету, співвідношення витрат і результатів
Продуктивність	Кількість отриманих результатів у порівнянні з використаними ресурсами	обсяг наданих послуг, ефективність роботи установ
Якість публічних послуг	Відповідність послуг потребам громадян і встановленим стандартам	рівень задоволеності населення, доступність послуг
Соціальний ефект	Вплив управлінських рішень на розвиток суспільства	рівень добробуту населення, соціальні показники розвитку
Прозорість і підзвітність	Відкритість діяльності органів влади та контроль з боку суспільства	доступ до інформації, громадський контроль

Джерело: складено автором на основі [30-35]

В умовах сучасних викликів, зокрема глобалізації, цифровізації та кризових явищ, включаючи воєнний стан, значення ефективності державного управління ще більше зростає. Саме здатність інституцій швидко адаптуватися до змін, приймати обґрунтовані управлінські рішення та ефективно використовувати ресурси визначає спроможність держави реагувати на внутрішні й зовнішні загрози. У цьому контексті важливо не лише досягати короткострокових результатів, а й формувати довгострокові стратегічні орієнтири розвитку.

Підвищення ефективності публічного управління передбачає комплексний підхід, що включає постійне вдосконалення механізмів оцінювання діяльності органів влади, впровадження сучасних методів моніторингу та аналізу результатів, а також орієнтацію на досягнення конкретних і вимірюваних цілей. Важливим напрямом є розвиток системи публічних послуг, що має базуватися на принципах доступності, зручності та орієнтації на потреби громадян.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ІНСТИТУЦІЙ

2.1. Нормативно-правові механізми регулювання діяльності інституцій

Нормативно-правові механізми регулювання діяльності інституцій становлять одну з ключових основ функціонування системи публічного управління та державного управління загалом. Саме через правові норми держава визначає правила діяльності інституцій, розподіляє їх повноваження, встановлює межі компетенції та регулює взаємодію між різними суб'єктами влади і суспільством. Нормативно-правове регулювання є системою законів, підзаконних актів, процедур і правових інструментів, які забезпечують організованість управлінських процесів, стабільність функціонування інституцій та дотримання принципу верховенства права.

У сучасних демократичних державах діяльність інституцій неможлива без чіткої правової основи. Нормативно-правові механізми визначають порядок створення, функціонування та ліквідації державних органів, регламентують їхні повноваження, процедури ухвалення рішень, систему відповідальності та контроль за їх діяльністю. Фактично право виступає тим інструментом, який забезпечує баланс між владними повноваженнями державних інституцій і правами громадян. Без чітких правових норм діяльність інституцій могла б перетворитися на хаотичний або неконтрольований процес, що створювало б ризики для стабільності державного управління та суспільного розвитку.

Нормативно-правове регулювання діяльності інституцій формується через систему джерел права. До них належать конституційні норми, закони, підзаконні нормативні акти, міжнародні договори, регламенти органів влади та інші правові документи. Центральне місце в цій системі займає

конституція держави, яка визначає фундаментальні принципи організації влади, розподіл повноважень між її гілками та основні гарантії прав і свобод громадян. Саме конституційні положення створюють базову модель функціонування державних інституцій, на основі якої формуються всі інші нормативні акти [49, с. 63].

На наступному рівні правового регулювання знаходяться закони, які конкретизують конституційні положення та встановлюють детальні правила функціонування окремих інституцій. Наприклад, закони можуть визначати статус органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, державної служби або окремих регуляторних органів. Закони також встановлюють процедури прийняття управлінських рішень, механізми відповідальності посадових осіб, порядок взаємодії між різними органами влади та способи контролю за їх діяльністю. Таким чином, законодавство створює системну основу для діяльності інституцій та визначає їх місце в структурі державного управління.

Правове забезпечення діяльності інституцій публічного управління в Україні ґрунтується на багаторівневій системі нормативно-правових актів, які відрізняються за юридичною силою та сферою регулювання. Центральне місце в цій системі займає Конституція України [1], яка визначає базові засади державного устрою, встановлює принципи функціонування влади, закріплює розмежування повноважень між її гілками, а також гарантує основні права і свободи людини. Саме конституційні положення формують фундамент для діяльності державних інституцій та визначають загальні правові орієнтири функціонування законодавчої, виконавчої й судової влади.

Правове регулювання діяльності інституцій публічного управління в Україні базується на системі нормативно-правових актів різної юридичної сили. Найвищу юридичну силу має Конституція України, яка визначає основи державного устрою, принципи організації влади, розподіл повноважень між її гілками, а також гарантії прав і свобод громадян. Саме

вона закладає фундамент функціонування державних інституцій та визначає правові засади діяльності органів законодавчої, виконавчої та судової влади. Суттєве значення для регулювання діяльності інституцій мають закони України, що деталізують положення Конституції та визначають порядок організації публічної служби, місцевого самоврядування і взаємодії держави з громадянами. Одним із ключових актів є Закон України «Про державну службу» (2015 р.) [2], який встановлює правові та організаційні засади функціонування державної служби, визначає статус державних службовців, порядок їх призначення, проходження служби, оцінювання діяльності та відповідальність. Важливу роль у системі публічного управління відіграє Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [3], який визначає правові основи діяльності органів місцевої влади, їхні повноваження, порядок формування та взаємодію з державними органами. Цей закон закріплює принципи децентралізації, самостійності територіальних громад та їх право вирішувати питання місцевого значення. Окрему сферу правового регулювання становить діяльність посадових осіб органів місцевого самоврядування. Її регламентує Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [4], який визначає правовий статус службовців, порядок вступу на службу, систему професійного розвитку та принципи їх діяльності. Важливими для забезпечення прозорості та відкритості діяльності інституцій є закони, що регулюють взаємодію держави та громадян. До них належать Закон України «Про звернення громадян» [5], який визначає порядок подання та розгляду звернень, а також Закон України «Про доступ до публічної інформації» [6], що гарантує громадянам право отримувати інформацію про діяльність органів влади. Значну роль у формуванні ефективної системи публічного управління відіграє Закон України «Про запобігання корупції» [7], який встановлює правові механізми запобігання корупційним правопорушенням, визначає вимоги до прозорості діяльності посадових осіб та передбачає систему контролю за їх доходами і витратами. Цей закон є важливим інструментом

забезпечення доброчесності у функціонуванні державних інституцій. Не менш важливими є нормативні акти уряду, зокрема постанови Кабінету Міністрів України, які деталізують порядок реалізації законів. Наприклад, урядові постанови можуть визначати процедури професійного навчання державних службовців, порядок присвоєння рангів або правила функціонування кадрових служб у державних органах. Окрім національного законодавства, важливе значення мають міжнародні нормативні акти. Зокрема, Європейська хартія місцевого самоврядування встановлює міжнародні стандарти організації місцевої влади, гарантує автономію територіальних громад та визначає принципи демократичного управління на місцевому рівні. Цей документ суттєво вплинув на реформування системи місцевого самоврядування в Україні та впровадження процесів децентралізації.

Окремим елементом нормативно-правового механізму є адміністративні процедури. Вони визначають порядок прийняття управлінських рішень, способи їх реалізації, процедури взаємодії державних органів з громадянами та організаціями. Адміністративні процедури забезпечують прозорість діяльності інституцій, сприяють підвищенню довіри громадян до державної влади та створюють умови для ефективного контролю за діяльністю посадових осіб. У сучасних умовах важливим аспектом адміністративних процедур є їх цифровізація, що дозволяє значно підвищити швидкість та ефективність управлінських процесів [8, с. 52].

Контроль може здійснюватися різними суб'єктами, зокрема парламентом, судовими органами, спеціалізованими контролюючими структурами, а також громадянським суспільством. Наявність ефективної системи контролю є необхідною умовою забезпечення законності в діяльності інституцій, запобігання зловживанням владою та підвищення ефективності управлінських рішень. Саме через контрольні механізми держава забезпечує відповідність діяльності інституцій нормам права та стратегічним цілям розвитку суспільства.

У сучасних умовах важливого значення набуває також міжнародно-правове регулювання діяльності інституцій. Участь держав у міжнародних організаціях та інтеграційних процесах зумовлює необхідність гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами. Міжнародні договори, конвенції та інші правові акти можуть впливати на структуру та діяльність державних інституцій, встановлювати нові вимоги до їх функціонування та визначати стандарти публічного управління. Особливо актуальним це є для країн, які прагнуть інтегруватися до міжнародних політичних та економічних об'єднань. Нормативно-правові механізми також виконують важливу функцію забезпечення стабільності та передбачуваності управлінських процесів. Завдяки чітко визначеним правовим нормам діяльність інституцій набуває системного характеру, що сприяє ефективній реалізації державної політики та забезпечує належний рівень організації публічного управління. Крім того, правове регулювання дозволяє уникнути конфліктів між різними органами влади, визначає порядок вирішення спірних ситуацій та встановлює механізми юридичної відповідальності за порушення законодавства [45-30].

Таким чином, важливою тенденцією розвитку нормативно-правових механізмів у сучасних державах є їх постійне вдосконалення. Зміни в соціально-економічному середовищі, розвиток інформаційних технологій, зростання ролі громадянського суспільства та процеси глобалізації вимагають адаптації правових норм до нових умов. Саме тому законодавство постійно оновлюється, з'являються нові регуляторні інструменти, а існуючі механізми модернізуються з метою підвищення ефективності управління. Нормативно-правові механізми регулювання діяльності інституцій в Україні ґрунтуються на комплексі законів, підзаконних актів і міжнародних документів. Вони визначають структуру та повноваження органів влади, встановлюють процедури їх функціонування, забезпечують прозорість управлінських процесів і гарантують дотримання прав громадян. Саме завдяки цим правовим інструментам формується стабільна система

публічного управління, здатна ефективно реалізовувати державну політику та реагувати на потреби суспільства.

2.2. Організаційні та кадрові інструменти підвищення результативності

Організаційні та кадрові інструменти підвищення результативності є центральною складовою механізмів забезпечення ефективності діяльності інституцій у системі публічного управління. Саме через ці інструменти держава здатна перетворювати формальні повноваження органів влади на реальні управлінські результати, що відчуються суспільством. У сучасних умовах, коли ефективність публічного управління визначає не лише економічний розвиток, а й рівень довіри громадян до влади, питання організаційної та кадрової оптимізації набуває стратегічного значення.

Організаційні інструменти насамперед пов'язані з побудовою ефективної структури управління. Інституції публічного сектору повинні функціонувати як цілісні системи, у яких чітко визначені функції, повноваження та відповідальність кожного структурного елемента. Важливу роль відіграє впровадження процесного підходу до управління, який передбачає орієнтацію не на формальні процедури, а на кінцевий результат діяльності. У такому контексті ефективність визначається співвідношенням між витраченими ресурсами та досягнутими результатами.

Сучасні організаційні механізми також включають розвиток міжсекторальної взаємодії, співпраці органів влади з бізнесом і громадянським суспільством. Така взаємодія дозволяє підвищити якість управлінських рішень, оскільки враховує інтереси різних груп та сприяє більш ефективному використанню ресурсів. В умовах децентралізації особливого значення набуває координація між різними рівнями влади: центральним, регіональним і місцевим, що дозволяє уникнути дублювання функцій і підвищити результативність управління. Важливим елементом

організаційних інструментів є цифровізація публічного управління. Використання електронних платформ, систем моніторингу та аналітики дозволяє забезпечити прозорість, оперативність прийняття рішень і контроль за їх виконанням. Цифрові інструменти сприяють також підвищенню доступності публічних послуг та зменшенню бюрократичних бар'єрів. У сучасних умовах саме цифрова трансформація стає одним із ключових факторів підвищення ефективності державних інституцій [9, с. 286].

Організаційні та кадрові інструменти підвищення результативності, таблиця 2.1.

Організаційні інструменти створюють структурну основу ефективності, тоді як кадрові забезпечують її людський потенціал. Найкращий результат досягається тоді, коли вони працюють разом наприклад, цифровізація без підготовлених кадрів не дає ефекту, а висококваліфіковані працівники не зможуть реалізувати свій потенціал у неефективній організаційній системі.

Не менш важливою складовою є організаційна культура, яка формує внутрішнє середовище діяльності інституцій. Від рівня довіри, комунікації, відкритості та орієнтації на результат залежить здатність організації до змін і розвитку. Дослідження показують, що саме організаційна культура суттєво впливає на адміністративну ефективність і якість управлінських рішень. Інституції з розвиненою культурою відповідальності та інновацій значно швидше адаптуються до нових викликів [10, с. 267].

Кадрові інструменти підвищення результативності пов'язані з управлінням людськими ресурсами, які є ключовим фактором ефективності публічного управління. Насамперед йдеться про формування професійного, компетентного та відповідального кадрового складу.

Сучасна кадрова політика орієнтується на компетентнісний підхід, що передбачає оцінювання не лише знань, а й навичок, поведінкових характеристик і здатності до прийняття рішень у складних умовах.

Таблиця 2.1

Організаційні та кадрові інструменти підвищення результативності

Тип інструменту	Назва інструменту	Суть	Практичний приклад у публічному управлінні
Організаційні	Оптимізація структури органу	Чіткий розподіл функцій і повноважень	Скорочення дублюючих відділів у міській раді та створення єдиного центру надання послуг
	Процесний підхід (BPM)	Орієнтація на результат, а не процедури	Впровадження стандартів обробки звернень громадян із чіткими строками
	Електронне урядування	Використання цифрових технологій	Запуск онлайн-послуг (наприклад, реєстрація бізнесу через портал «Дія»)
	Стратегічне планування	Визначення довгострокових цілей	Розробка стратегії розвитку громади з чіткими показниками
	Міжвідомча координація	Співпраця між органами влади	Спільні програми між департаментами освіти і соціального захисту
	Контроль і моніторинг	Відстеження результатів діяльності	Щоквартальні звіти про виконання бюджетних програм
Кадрові	KPI (ключові показники ефективності)	Оцінка результативності працівників	Визначення показників: кількість розглянутих звернень, якість послуг
	Компетентнісний підхід	Оцінка знань, навичок і поведінки	Відбір держслужбовців через тестування та співбесіди
	Професійне навчання	Підвищення кваліфікації	Курси для держслужбовців з цифрових навичок і антикорупційної політики
	Мотиваційні механізми	Стимулювання ефективності	Надбавки, премії за досягнення KPI
	Оцінювання персоналу (атестація)	Регулярна перевірка результатів роботи	Щорічне оцінювання держслужбовців за результатами діяльності
	HR-аналітика	Аналіз ефективності кадрів	Відстеження продуктивності працівників через цифрові системи
	Етичні стандарти	Формування доброчесності	Запровадження кодексу етики державного службовця
	Кар'єрне планування	Розвиток кадрів	Просування службовців на основі результатів і компетенцій

Джерело: складено автором на основі [20-25]

Одним із найважливіших кадрових інструментів є система професійного розвитку державних службовців. Вона включає безперервне навчання, підвищення кваліфікації, стажування, а також адаптацію до європейських стандартів державної служби.

Професіоналізація кадрів розглядається як один із ключових напрямів підвищення ефективності публічного управління. У сучасних умовах особливого значення набуває розвиток цифрових компетентностей, аналітичного мислення та навичок стратегічного планування [17, с. 224].

Суттєву роль відіграють системи оцінювання результативності персоналу. Використання сучасних підходів, таких як оцінювання за ключовими показниками ефективності (KPI), 360-градусне оцінювання, HR-аналітика та цифрові платформи моніторингу, дозволяє об'єктивно оцінювати діяльність працівників і пов'язувати їх результати з цілями організації. Це створює прозору систему управління персоналом і підвищує мотивацію до ефективної роботи.

Мотиваційні механізми також є важливим кадровим інструментом. Йдеться не лише про матеріальне стимулювання, а й про нематеріальні фактори визнання, можливості кар'єрного зростання, участь у прийнятті рішень, професійний розвиток. Ефективна система мотивації сприяє формуванню відповідального ставлення до виконання службових обов'язків і підвищує загальну результативність діяльності інституцій.

Окрему увагу слід приділити питанням доброчесності та антикорупційної політики. Формування етичних стандартів поведінки, запровадження механізмів контролю та відповідальності є необхідними умовами ефективного функціонування публічних інституцій. Прозорість і підзвітність діяльності державних службовців безпосередньо впливають на довіру громадян і ефективність управління [20, с. 60].

У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція організаційних і кадрових інструментів. Вони не можуть існувати окремо, адже ефективна структура без професійних кадрів не забезпечує результату, так само як і висококваліфікований персонал не може працювати ефективно в недосконалій організаційній системі. Саме комплексний підхід до реформування інституцій дозволяє досягти стійкого підвищення результативності.

Отже, організаційні та кадрові інструменти є ключовими складовими підвищення результативності діяльності публічних інституцій та забезпечення ефективного функціонування системи публічного управління. Їх застосування сприяє підвищенню якості управлінських процесів, раціональному використанню ресурсів і досягненню стратегічних цілей розвитку держави та суспільства.

У ході дослідження встановлено, що організаційні інструменти забезпечують формування ефективної структури управління, оптимізацію розподілу функцій і повноважень, розвиток міжвідомчої координації та впровадження сучасних цифрових технологій. Особливе значення в сучасних умовах має цифровізація публічного управління, яка сприяє підвищенню прозорості, оперативності прийняття рішень та доступності публічних послуг для населення.

Доведено, що кадрові інструменти безпосередньо впливають на якість реалізації управлінських функцій через формування професійного, компетентного та відповідального кадрового складу. Важливу роль відіграють компетентнісний підхід до управління персоналом, система безперервного професійного розвитку, сучасні методи оцінювання результативності працівників, а також матеріальні й нематеріальні механізми мотивації.

Значну увагу необхідно приділяти розвитку цифрових компетентностей, стратегічного мислення та здатності державних службовців працювати в умовах постійних змін. Найвищий рівень

результативності досягається за умови комплексного поєднання організаційних і кадрових інструментів.

Ефективна структура управління, сучасні цифрові рішення, професійний персонал, дієва система мотивації та високі стандарти доброчесності створюють необхідні передумови для підвищення якості публічного управління, зміцнення довіри громадян до влади та забезпечення сталого розвитку держави.

2.3. Фінансово-економічні механізми забезпечення ефективності

Фінансово-економічні механізми є однією з ключових складових забезпечення ефективності діяльності інституцій у системі публічного управління. Їх основне призначення полягає у формуванні, розподілі та раціональному використанні фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей державної політики.

Від ефективності функціонування цих механізмів залежить якість надання публічних послуг, рівень довіри громадян до органів влади, фінансова стабільність держави та результативність управлінських рішень.

В умовах реформи децентралізації та цифрової трансформації державного управління особливого значення набуває програмно-цільовий метод бюджетування, який передбачає фінансування не процесів, а конкретних результатів діяльності. Такий підхід дозволяє оцінювати ефективність використання бюджетних коштів через систему кількісних та якісних показників [11].

За даними Міністерства фінансів України, доходи державного бюджету протягом останніх років демонстрували тенденцію до зростання навіть в умовах воєнного стану, що стало важливою передумовою забезпечення діяльності державних інституцій.

Динаміка основних показників державного бюджету України у 2022–2025 рр., таблиця 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників державного бюджету України у 2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025
Доходи державного бюджету, млрд грн	1 788,0	2 672,0	3 120,0	3 540,0
Видатки державного бюджету, млрд грн	2 706,0	4 014,0	4 670,0	5 020,0
Видатки на сектор безпеки та оборони, млрд грн	1 142,0	1 843,0	2 100,0	2 230,0
Частка видатків на безпеку і оборону, %	42,2	45,9	45,0	44,4
Дефіцит бюджету, млрд грн	914,0	1 344,0	1 550,0	1 480,0

Джерело: складено автором на основі [11; 19; 39]

Аналіз даних свідчить, що за 2022–2025 роки обсяг доходів державного бюджету зріс майже на 98 %, тоді як видатки збільшилися на 85 %. Водночас значна частина бюджетних ресурсів спрямовується на забезпечення обороноздатності держави та підтримку функціонування публічних інституцій в умовах воєнного стану. Важливим елементом фінансово-економічного механізму є розвиток місцевих фінансів. Завдяки реформі децентралізації значно зросли доходи місцевих бюджетів, що дало змогу територіальним громадам самостійно реалізовувати проєкти розвитку та підвищувати якість публічних послуг.

Український досвід показує, що впровадження програмно-цільового методу стало важливим кроком у підвищенні прозорості та ефективності

бюджетного процесу. Завдяки цьому громадяни можуть бачити, на що саме спрямовуються бюджетні кошти від ремонту доріг до забезпечення лікарень медикаментами. Крім того, застосування системи показників (затрат, продукту, ефективності та якості) дозволяє оцінювати реальні результати діяльності органів влади. Важливим фінансово-економічним механізмом є також податкова політика, яка виконує не лише фіскальну, а й регулятивну функцію. Через систему податків держава може стимулювати розвиток окремих галузей, підтримувати підприємництво або, навпаки, обмежувати певні види діяльності. Наприклад, податкові пільги для малого бізнесу чи IT-сектору в Україні сприяли розвитку цих сфер і підвищенню їх внеску в економіку.

Окрему роль відіграє фінансовий контроль і аудит, які забезпечують цільове та ефективне використання бюджетних коштів. Контрольні механізми дозволяють виявляти неефективні витрати, корупційні ризики та порушення фінансової дисципліни. У сучасній Україні активно розвиваються інструменти прозорості, такі як відкриті бюджети та електронні системи закупівель (наприклад, Prozorro), що значно підвищує рівень підзвітності державних органів. Ще одним важливим напрямом є децентралізація фінансів, яка стала однією з ключових реформ в Україні. Передача частини фінансових ресурсів на місцевий рівень дозволила громадам самостійно вирішувати питання розвитку територій. Це сприяло більш ефективному використанню коштів, оскільки місцева влада краще розуміє потреби населення. Наприклад, об'єднані територіальні громади отримали можливість інвестувати у розвиток інфраструктури, освіти, медицини відповідно до локальних пріоритетів [19, с. 60].

Результати функціонування системи ProZorro, таблиця 2.3.

Оцінка показує, що використання електронних закупівель сприяє зростанню конкуренції між учасниками ринку та дозволяє щорічно економити десятки мільярдів гривень бюджетних коштів. Ще одним важливим фінансово-економічним інструментом виступає державний

фінансовий контроль та аудит. Його основною метою є забезпечення законності, результативності та ефективності використання державних ресурсів.

Таблиця 2.3

Результати функціонування системи ProZorro

Показник	2022	2023	2024	2025
Кількість закупівель, млн од.	3,1	3,8	4,2	4,7
Очікувана вартість закупівель, млрд грн	620	785	920	1 050
Економія бюджетних коштів, млрд грн	41,0	52,0	61,0	69,0
Середня кількість учасників торгів	2,1	2,4	2,6	2,8

Джерело: складено автором на основі [54-55]

Цікавим прикладом фінансово-економічного механізму є бюджет участі (партиципаторне бюджетування), коли громадяни безпосередньо впливають на розподіл частини бюджетних коштів. У багатьох українських містах (Київ, Львів, Вінниця) жителі можуть подавати власні проєкти та голосувати за них, визначаючи, які ініціативи будуть профінансовані. Це не лише підвищує ефективність витрат, а й сприяє розвитку громадянського суспільства.

В умовах воєнного стану фінансово-економічні механізми набули особливої трансформації. Значна частина бюджету спрямовується на оборону та безпеку, що змінює структуру державних витрат. Водночас держава змушена шукати нові джерела фінансування, зокрема через міжнародну допомогу, кредити та гранти. Це вимагає високого рівня фінансового менеджменту, адже ефективність використання таких ресурсів безпосередньо впливає на стійкість економіки. Крім того, у воєнний період активно застосовуються механізми державного стимулювання економіки підтримка бізнесу, податкові послаблення, державні програми відновлення.

Наприклад, програми релокації підприємств або підтримки малого бізнесу дозволили зберегти економічну активність навіть у складних умовах.

У першу чергу змінюється сама логіка управління фінансами. Якщо в мирний час головною метою є збалансований розвиток економіки, то під час війни пріоритетом стає забезпечення фінансової безпеки держави, яка розглядається як складова національної безпеки. Це означає, що бюджет, податкова система та фінансові потоки підпорядковуються стратегічній меті підтримки обороноздатності та стійкості економіки [26, с. 53].

Однією з найпомітніших змін є перерозподіл бюджетних ресурсів. Значна частина державних видатків спрямовується на сектор безпеки і оборони, що призводить до скорочення або перегляду фінансування інших сфер. У результаті бюджет стає більш централізованим і мобілізованим, а його структура більш жорсткою. Водночас зростає дефіцит бюджету, що потребує залучення зовнішнього фінансування, кредитів та міжнародної допомоги. Такі зміни є характерними для воєнного періоду, коли фінансова система повинна швидко адаптуватися до кризових умов. В умовах війни держава змушена оперативно змінювати фінансові рішення, перерозподіляти кошти та спрощувати процедури. Наприклад, в Україні було запроваджено спеціальні механізми швидкого фінансування потреб армії та критичної інфраструктури. Водночас завдяки цифровізації та автоматизації бюджетного процесу вдалося забезпечити безперервність фінансування навіть у складних умовах.

Окремо слід виділити антикризові фінансово-економічні механізми, які спрямовані на підтримку економічної стійкості. В Україні це проявилось у:

- податкових послабленнях для бізнесу (наприклад, спрощення оподаткування для малого підприємництва);
- державних програмах підтримки (гранти, кредити, програма «5-7-9%»);

- релокації підприємств із зон бойових дій у більш безпечні регіони;
- стимулюванні зайнятості населення.

Ці заходи дозволили зберегти економічну активність навіть за умов значних втрат інфраструктури та ринку. Водночас дослідження показують, що банківська система України змогла зберегти стабільність завдяки ефективному регулюванню та адаптації до кризових умов. Кредити, гранти, макрофінансова допомога від міжнародних організацій та партнерських держав фактично стали одним із ключових джерел фінансування бюджету. Це свідчить про інтеграцію фінансово-економічних механізмів України у глобальну систему та підсилює залежність ефективності управління від міжнародної співпраці [21, с. 42].

Умови воєнного стану також підсилюють роль контролю та прозорості. З одного боку, виникає потреба у швидких рішеннях і спрощених процедурах, з іншого зростають ризики неефективного використання ресурсів. Саме тому важливим є розвиток електронних систем контролю, відкритих даних і фінансового моніторингу.

Суттєве значення має також інтеграція фінансово-економічних механізмів із стратегічним управлінням. Ефективність досягається тоді, коли бюджетна, податкова та інвестиційна політика узгоджені зі стратегічними цілями розвитку держави або громади. У цьому контексті фінансові ресурси виступають не просто засобом забезпечення діяльності, а інструментом реалізації довгострокових пріоритетів.

Отже, фінансово-економічні механізми є фундаментом ефективності публічного управління, оскільки саме через них держава формує матеріальну основу реалізації своїх функцій та досягає стратегічних цілей розвитку. Вони забезпечують не лише ресурсне наповнення діяльності інституцій, а й створюють умови для досягнення конкретних, вимірюваних результатів, орієнтованих на потреби суспільства. При цьому сучасне бюджетування розглядається не просто як розподіл коштів, а як

управлінський процес, що включає планування, реалізацію та оцінювання ефективності використання ресурсів. Український досвід свідчить про поступовий перехід від традиційної моделі фінансування до більш прозорих, результатноорієнтованих і децентралізованих підходів. Зокрема, впровадження програмно-цільового методу бюджетування, розвиток фінансової автономії територіальних громад, а також використання цифрових інструментів сприяють підвищенню підзвітності та ефективності використання бюджетних ресурсів. Важливу роль відіграє і вдосконалення системи публічних закупівель, де поєднання прозорості та економічної доцільності дозволяє забезпечити більш раціональне використання державних коштів.

У поєднанні з реформами державного управління та активною цифровізацією ці механізми створюють передумови для формування ефективної, відповідальної та орієнтованої на громадянина системи публічного управління. Водночас їх розвиток відбувається в умовах складних викликів економічної нестабільності, воєнного стану, необхідності післявоєнного відновлення. Саме тому фінансово-економічні механізми дедалі більше набувають стратегічного характеру, перетворюючись на інструмент не лише управління ресурсами, а й забезпечення стійкості держави. Особливої ваги набуває їх здатність адаптуватися до кризових умов, забезпечувати швидке реагування на виклики та підтримувати соціально-економічну стабільність. У цьому контексті ефективність публічного управління визначається не лише обсягом фінансових ресурсів, а насамперед якістю їх управління, рівнем прозорості, відповідальності та здатністю державних інституцій до інноваційного розвитку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Впровадження цифрових технологій та інновацій у публічному управлінні

Впровадження цифрових технологій та інновацій у публічному управлінні є одним із ключових напрямів модернізації держави в умовах інформаційного суспільства. Цей процес означає не просто використання комп'ютерів чи електронних сервісів, а глибоку трансформацію всієї системи управління від способів прийняття рішень до взаємодії держави з громадянами. Цифровізація змінює саму філософію управління, переводячи її з бюрократичної моделі до сервісної, орієнтованої на потреби людини.

Сучасні дослідження підкреслюють, що цифрова трансформація публічного управління є глобальним трендом, який охоплює всі сфери діяльності держави та сприяє підвищенню якості послуг, прозорості та ефективності управлінських процесів. В Україні цей процес особливо активізувався в останні роки, коли цифровізація стала одним із пріоритетів державної політики. Вона розглядається як інструмент не лише модернізації управління, а й підвищення обороноздатності, оптимізації надання послуг і покращення якості державного адміністрування [15, с. 261].

Одним із ключових напрямів цифровізації є розвиток електронного урядування (e-government), яке передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій для надання державних послуг онлайн. Це дозволяє суттєво скоротити час і витрати громадян, мінімізувати корупційні ризики та підвищити доступність послуг. Наприклад, в Україні активно розвивається концепція «держава у смартфоні», яка передбачає можливість отримання більшості адміністративних послуг у цифровому форматі.

Цифрові технології також змінюють процес прийняття управлінських рішень. Використання великих даних (Big Data), аналітичних систем і штучного інтелекту дозволяє органам влади приймати більш обґрунтовані рішення на основі аналізу значних масивів інформації. Це підвищує точність прогнозування, ефективність планування та здатність держави реагувати на виклики. Крім того, цифрові інструменти забезпечують постійний моніторинг діяльності органів влади, що сприяє підвищенню підзвітності [16, с. 180].

Важливою складовою є розвиток електронної демократії (e-democracy), яка відкриває нові можливості для участі громадян у процесах управління. Онлайн-петиції, громадські обговорення, електронне голосування дозволяють громадянам безпосередньо впливати на прийняття рішень. Такі інструменти сприяють підвищенню довіри до влади та формуванню активного громадянського суспільства.

Приклади цифрових технологій та інновацій у публічному управлінні, таблиця 3.1.

Цифровізація публічного управління — це не просто технологічний процес, а глибока трансформація всієї системи державного управління. Вона створює нові можливості для підвищення ефективності, прозорості та взаємодії з громадянами, але водночас потребує системного підходу, інвестицій та розвитку цифрової культури. Україна демонструє активний розвиток у цьому напрямі, що дозволяє їй поступово формувати сучасну цифрову державу

Таблиця 3.2 демонструє, що цифровізація впливає не на одну сферу, а комплексно трансформує всю систему публічного управління. Наприклад, використання аналітики даних дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення та підвищує якість державної політики, оскільки управління переходить від інтуїтивного до доказового підходу. У сфері надання послуг цифрові технології забезпечують швидкість, доступність і зручність, що змінює роль держави — вона стає сервісною, а не лише контролюючою.

Водночас відкриті дані та електронні платформи створюють новий рівень прозорості, що зменшує корупційні ризики та підвищує підзвітність влади.

Таблиця 3.1

Приклади цифрових технологій та інновацій у публічному управлінні

Інструмент / технологія	Суть	Приклад застосування	Ефект для управління
Електронне урядування	Надання послуг онлайн	Онлайн-реєстрація бізнесу, отримання довідок	Скорочення бюрократії, економія часу
Портали державних послуг	Єдина платформа доступу до послуг	Портал «Дія»	Зручність для громадян, доступність 24/7
Відкриті дані	Публічний доступ до інформації	Портали відкритих бюджетів	Прозорість, боротьба з корупцією
Big Data та аналітика	Аналіз великих обсягів даних	Прогнозування соціально-економічних показників	Обґрунтовані управлінські рішення
Електронна демократія	Онлайн-участь громадян	Електронні петиції, громадські обговорення	Підвищення довіри та участі
Штучний інтелект	Автоматизація процесів	Чат-боти для державних послуг	Швидкість обслуговування
Цифрові реєстри	Єдині бази даних	Реєстри населення, бізнесу	Спрощення адміністрування
Кібербезпека	Захист інформаційних систем	Захист державних реєстрів	Безпека даних і стабільність
Хмарні технології	Зберігання та обробка даних онлайн	Державні інформаційні системи	Гнучкість і масштабованість
Смарт-технології (Smart City)	Управління містом через ІТ	Розумне освітлення, транспорт	Ефективність міського управління

Джерело: складено автором

Вплив цифрових технологій на ефективність публічного управління,
таблиця 3.2.

Таблиця 3.2

Вплив цифрових технологій на ефективність публічного управління

Сфера управління	Цифровий інструмент	Сутність впливу	Практичний результат
Надання послуг	Електронні сервіси (e-services)	Автоматизація процесу обслуговування	Скорочення черг, швидке отримання довідок
Управлінські рішення	Big Data, аналітика	Аналіз великих обсягів інформації	Більш точне планування політики
Комунікація з громадянами	Онлайн-платформи, чат-боти	Постійний зворотний зв'язок	Підвищення довіри до влади
Прозорість	Відкриті дані (Open Data)	Доступ до інформації про діяльність влади	Зменшення корупції
Внутрішні процеси	Електронний документообіг	Автоматизація документообігу	Економія часу та ресурсів
Безпека	Кіберзахист, цифрова ідентифікація	Захист даних і систем	Стабільність державних сервісів
Демократія	Е-петиції, е-голосування	Участь громадян у прийнятті рішень	Розвиток електронної демократії
Міжвідомча взаємодія	Інтегровані системи (реєстри)	Обмін даними між органами	Зменшення бюрократії

Джерело: складено автором

Особливо важливим є те, що цифрові інструменти одночасно впливають на ефективність, прозорість і взаємодію з громадянами. Це означає, що цифровізація це не просто технологічне оновлення, а глибока трансформація всієї системи управління, яка змінює способи комунікації, прийняття рішень і організації роботи державних інституцій [32, с. 70].

У підсумку ми бачимо, що цифрові технології діють як мультиплікативний фактор ефективності один інструмент (наприклад, електронні реєстри) одночасно покращує кілька аспектів управління швидкість, точність, прозорість і координацію між органами влади.

В українських умовах цифровізація має ще й безпековий вимір. В умовах воєнного стану цифрові технології стали важливим інструментом забезпечення стійкості держави. Вони дозволяють підтримувати функціонування органів влади, навіть у складних умовах, забезпечувати безперервність надання послуг, координувати дії між різними структурами. Водночас зростає значення кібербезпеки, оскільки цифрова інфраструктура стає об'єктом потенційних загроз. Цифрова трансформація також передбачає розвиток відкритих даних і прозорості. Відкритий доступ до інформації про діяльність органів влади дозволяє громадянам контролювати їх роботу, аналізувати ефективність використання ресурсів і брати участь у формуванні політики. Це сприяє зменшенню корупції та підвищенню довіри до державних інституцій.

Впровадження цифрових технологій супроводжується низкою викликів. Серед них недостатній рівень цифрової грамотності населення, нерівний доступ до інтернету, проблеми кібербезпеки, а також необхідність адаптації законодавства до нових умов. Крім того, цифровізація потребує значних фінансових ресурсів і високого рівня координації між різними органами влади. Незважаючи на ці труднощі, цифрові технології та інновації стають невід'ємною складовою сучасного публічного управління. Вони дозволяють підвищити ефективність діяльності інституцій, забезпечити якісні послуги для громадян і сформувати нову модель взаємодії між державою та суспільством.

Отже, впровадження цифрових технологій та інновацій у публічному управлінні є не просто модернізацією технічних засобів, а глибокою трансформацією всієї системи державного управління. Цифровізація змінює підходи до організації діяльності органів влади, переводячи їх із традиційної бюрократичної моделі до більш гнучкої, відкритої та орієнтованої на громадянина. Вона виступає потужним чинником підвищення ефективності, прозорості та якості надання публічних послуг, що підтверджується сучасними науковими дослідженнями. Суттєвим результатом цифрової

трансформації є підвищення результативності управлінських рішень. Використання аналітики даних, автоматизованих систем і цифрових платформ дозволяє державним інституціям діяти більш обґрунтовано, швидко реагувати на виклики та прогнозувати розвиток соціально-економічних процесів. Це означає перехід до так званого «розумного управління», де рішення базуються на даних, а не лише на досвіді чи інтуїції [33].

Не менш важливим є вплив цифровізації на прозорість та підзвітність влади. Відкриті дані, електронні сервіси та онлайн-платформи взаємодії з громадянами створюють умови для громадського контролю та зменшення корупційних ризиків. Дослідження підтверджують, що цифровізація публічних послуг безпосередньо сприяє підвищенню доброчесності державного управління та довіри до влади. В українських умовах цифровізація має ще й стратегічне значення, особливо в період воєнного стану. Цифрові інструменти забезпечують безперервність функціонування держави, дозволяють швидко координувати управлінські процеси та адаптуватися до кризових ситуацій. Вони стають важливим елементом стійкості держави, підтримуючи як адміністративні процеси, так і соціально-економічну сферу. Разом із тим цифрова трансформація супроводжується певними викликами. Серед них необхідність розвитку цифрової грамотності населення, забезпечення кібербезпеки, удосконалення законодавчої бази та подолання цифрової нерівності. Це означає, що ефективність цифровізації залежить не лише від технологій, а й від готовності суспільства та державних інституцій до змін. Можна стверджувати, що цифрові технології та інновації виступають одним із ключових драйверів розвитку сучасного публічного управління. Вони створюють умови для формування ефективної, прозорої, адаптивної та орієнтованої на громадянина системи управління, яка відповідає європейським стандартам і здатна ефективно функціонувати навіть в умовах криз і викликів .

Отже, цифровізація є одним із ключових напрямів модернізації системи публічного управління, оскільки забезпечує комплексне вдосконалення управлінських процесів, підвищення ефективності діяльності органів влади та покращення якості надання публічних послуг. Використання цифрових технологій сприяє переходу від традиційних бюрократичних механізмів до сучасної моделі управління, заснованої на оперативності, відкритості, доказовості та орієнтації на потреби громадян. Важливим результатом цифрової трансформації є підвищення якості управлінських рішень завдяки використанню аналітики даних, автоматизованих систем та електронних платформ. Це дозволяє державним інституціям швидше реагувати на суспільні виклики, ефективніше координувати свою діяльність і забезпечувати більш раціональне використання ресурсів. Цифрові інструменти також сприяють зростанню прозорості та підзвітності влади. Відкриті дані, електронні сервіси та цифрові канали комунікації створюють умови для громадського контролю, зменшення корупційних ризиків і підвищення рівня довіри населення до державних органів. Особливого значення цифровізація набуває в умовах воєнного стану, коли цифрові технології забезпечують безперервність функціонування державних інституцій, підтримують надання послуг громадянам та підвищують стійкість системи управління до кризових ситуацій. Водночас зростає роль кібербезпеки та захисту інформаційної інфраструктури як важливих складових національної безпеки. Разом із тим ефективність цифрової трансформації залежить від подолання низки викликів, серед яких цифрова нерівність, недостатній рівень цифрової грамотності населення, необхідність удосконалення нормативно-правової бази, інтеграції інформаційних систем та забезпечення належного рівня кіберзахисту. Цифрові технології та інновації виступають потужним інструментом підвищення результативності публічного управління, формуючи сучасну, прозору, адаптивну та орієнтовану на громадян систему

державного управління, здатну ефективно функціонувати в умовах динамічних суспільних змін і кризових викликів.

3.2. Підвищення прозорості та підзвітності інституцій

Підвищення прозорості та підзвітності інституцій є одним із ключових напрямів розвитку сучасного публічного управління, адже саме ці принципи формують основу довіри між державою та суспільством. У демократичній державі ефективність діяльності органів влади оцінюється не лише за результатами їх роботи, а й за рівнем відкритості, доступності інформації та готовності відповідати за прийняті рішення. Прозорість і підзвітність виступають взаємопов'язаними категоріями: перша забезпечує відкритість інформації, а друга – відповідальність за дії та їх наслідки.

У сучасних умовах прозорість означає насамперед забезпечення громадянам доступу до повної, достовірної та своєчасної інформації про діяльність органів влади. Це стосується як процесу прийняття рішень, так і використання бюджетних коштів, реалізації державних програм, кадрової політики та інших аспектів публічного управління. Законодавство України прямо закріплює принцип відкритості, зокрема через норми про доступ до публічної інформації, що дозволяє громадянам контролювати діяльність влади. Такий підхід сприяє формуванню прозорого інформаційного середовища, у якому зменшуються можливості для зловживань і корупції.

Підзвітність, у свою чергу, означає обов'язок органів влади пояснювати свої дії, звітувати про результати діяльності та нести відповідальність у разі порушень. Вона реалізується через різні механізми: звітність перед громадянами, парламентський контроль, діяльність органів фінансового аудиту, антикорупційні інституції. Важливо, що підзвітність не обмежується формальними звітами, а передбачає реальний зворотний зв'язок із суспільством та можливість впливу громадян на управлінські рішення [37, с. 47].

Суттєву роль у підвищенні прозорості та підзвітності відіграють сучасні цифрові технології. Вони дозволяють значно розширити доступ до інформації, зробити діяльність органів влади більш відкритою та зрозумілою. Зокрема, в Україні активно впроваджується політика відкритих даних, яка передбачає публікацію великого обсягу інформації у вільному доступі від бюджетних витрат до декларацій посадових осіб. Це створює можливості для громадського контролю, журналістських розслідувань і аналітичних досліджень. Важливим інструментом забезпечення прозорості є система публічних закупівель, яка дозволяє відстежувати використання бюджетних коштів у режимі реального часу. В Україні створюються спеціальні робочі групи та механізми моніторингу закупівель, що спрямовані на запобігання неефективному використанню ресурсів і корупційним ризикам. Такий підхід забезпечує не лише економію бюджетних коштів, а й підвищує довіру громадян до державних інституцій.

Сучасна модель публічного управління передбачає розвиток так званої демократії участі, коли громадяни не лише отримують інформацію, а й активно беруть участь у прийнятті рішень. Це може здійснюватися через громадські слухання, електронні петиції, консультації, участь у бюджетному процесі. Дослідження підкреслюють, що забезпечення прозорості повинно супроводжуватися створенням умов для реальної участі громадян у управлінні державою. Прозорість і підзвітність неможливі без формування культури відповідальності, чесності та відкритості в діяльності посадових осіб. Саме професійна етика є важливим чинником формування довіри до інституцій і ефективності їх роботи.

В умовах воєнного стану питання прозорості та підзвітності набуває ще більшої актуальності. З одного боку, держава змушена діяти швидко і централізовано, що може обмежувати відкритість певної інформації з міркувань безпеки. З іншого боку, зростає ризик неефективного використання ресурсів, особливо в сфері оборони та гуманітарної допомоги. Саме тому в Україні активно впроваджуються механізми контролю за

використанням бюджетних коштів навіть у складних умовах, включаючи залучення громадян до повідомлення про можливі порушення.

Важливо також зазначити, що прозорість і підзвітність мають міжнародний вимір. Відповідно до міжнародних стандартів, зокрема рекомендацій ОЕСР, державні інституції повинні забезпечувати високий рівень розкриття інформації, фінансової звітності та контролю, що є основою ефективного управління. Це особливо актуально для України в контексті євроінтеграції, оскільки відповідність таким стандартам є важливою умовою співпраці з міжнародними партнерами [39, с. 45].

Разом із тим, впровадження принципів прозорості та підзвітності супроводжується певними труднощами. Серед них недостатній рівень інституційної спроможності, бюрократичні бар'єри, обмеження доступу до інформації, а також опір змінам з боку окремих груп. Крім того, важливим викликом є необхідність балансування між відкритістю інформації та захистом державних інтересів, особливо в умовах війни.

Одним із найуспішніших прикладів підвищення прозорості в Україні є система публічних закупівель ProZorro. Її головна ідея полягає у принципі «всі бачать усе» вся інформація про тендери, учасників, ціни та результати закупівель є відкритою для громадськості.

У практичному вимірі це означає, що будь-який громадянин, журналіст або підприємець може перевірити, як саме витрачаються бюджетні кошти від закупівлі шкільних меблів до великих інфраструктурних проєктів. Наприклад, у системі публікуються всі договори, їх вартість, обґрунтування ціни та навіть технічні вимоги до товарів.

Завдяки цьому [45, с. 53]:

- значно зменшилися можливості для корупційних схем;
- зросла конкуренція між постачальниками;
- держава почала економити бюджетні кошти.

Особливо важливо, що система працює і в умовах воєнного стану, хоча деякі закупівлі можуть мати обмежений доступ із міркувань безпеки. Це демонструє баланс між прозорістю та національними інтересами.

Портал відкритих даних Дія. Відкриті дані, прикладом є розвиток відкритих даних через державні платформи. В Україні активно функціонує система відкритих даних, яка забезпечує доступ до великої кількості інформації: бюджети, реєстри, статистика, державні витрати. Суть цього механізму полягає в тому, що держава не просто зберігає інформацію, а робить її доступною для всіх. Це дозволяє:

- громадянам контролювати діяльність органів влади;
- журналістам проводити розслідування;
- бізнесу створювати нові сервіси на основі даних.

Зокрема, відкриті дані допомагають відстежувати використання коштів, аналізувати ефективність державних програм і навіть виявляти корупційні ризики. Як зазначається, такі дані є основою для побудови прозорості та підзвітної держави. У результаті формується нова модель взаємодії: громадяни не просто отримують інформацію, а активно її аналізують і впливають на управлінські процеси.

Платформа «Дія» стала символом цифрової трансформації України і водночас важливим інструментом прозорості. Вона дозволяє отримувати державні послуги онлайн, що значно зменшує контакт із чиновниками.

Це має прямий вплив на підзвітність:

- зменшується людський фактор і корупційні ризики;
- всі операції фіксуються в системі;
- громадяни можуть швидко перевірити статус послуг.

Наприклад, цифрові документи, реєстрація бізнесу чи отримання довідок відбуваються безпосередньо через додаток, що робить процеси максимально прозорими. Окрім того, нові функції, такі як передача цифрових документів, спрощують взаємодію між громадянами та установами, зменшуючи бюрократію. Таким чином, «Дія» демонструє, як

цифровізація може одночасно підвищувати і прозорість, і ефективність державних послуг [50, с. 50].

На місцевому рівні прозорість реалізується через відкритість органів влади та залучення громадян. Наприклад, обласні державні адміністрації створюють спеціальні розділи «Прозорість і підзвітність», де публікуються:

- структура органів влади;
- рішення та накази;
- інформація про закупівлі;
- можливість подати звернення або повідомити про порушення.

Це означає, що громадяни можуть не лише отримувати інформацію, а й безпосередньо реагувати на можливі порушення, впливаючи на діяльність влади.

Розглянуті приклади показують, що підвищення прозорості та підзвітності в Україні відбувається одночасно у кількох напрямках:

- через цифрові інструменти (Дія, відкриті дані);
- через економічні механізми (ProZorro);
- через інституційні зміни (відкритість органів влади);
- через участь громадян (контроль і зворотний зв'язок).

Важливо, що ці механізми не існують окремо вони взаємодіють і підсилюють один одного. Наприклад, відкриті дані доповнюють систему закупівель, а цифрові сервіси зменшують корупційні ризики.

Практика України демонструє, що прозорість і підзвітність перестають бути лише декларативними принципами та перетворюються на реальні інструменти управління. Впровадження таких систем, як ProZorro, відкриті дані та цифрові сервіси, дозволяє не лише підвищити ефективність державних інституцій, а й сформувати новий тип взаємодії між державою і громадянами відкритий, контрольований і взаємовідповідальний. Саме завдяки таким практичним механізмам Україна поступово рухається до моделі сучасного публічного управління, де прозорість і підзвітність є не винятком, а нормою функціонування держави [46].

На нашу думку для підвищення ефективності діяльності інституцій у системі публічного управління доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на посилення прозорості, відкритості та відповідальності органів влади перед громадянами.

По-перше, необхідно розширити практику використання цифрових інструментів моніторингу діяльності органів влади. Доцільним є створення єдиної інтегрованої онлайн-платформи, на якій громадяни зможуть у режимі реального часу відстежувати виконання державних і регіональних програм, використання бюджетних коштів, стан реалізації інфраструктурних проєктів та результати діяльності посадових осіб. Це сприятиме підвищенню відкритості управлінських процесів і зменшенню корупційних ризиків.

По-друге, варто запровадити систему регулярної публічної оцінки діяльності державних інституцій за допомогою ключових показників ефективності (KPI). Результати такої оцінки повинні бути відкритими для громадськості та оприлюднюватися на офіційних вебресурсах. Це дозволить не лише контролювати діяльність органів влади, а й стимулюватиме підвищення якості управлінських рішень.

По-третє, необхідно розширити механізми участі громадян у процесі прийняття рішень. Доцільно активніше використовувати електронні консультації, громадські обговорення, цифрові опитування та партисипативне бюджетування. Такий підхід забезпечить реальний зворотний зв'язок між громадянами та владою, а також підвищить легітимність прийнятих рішень.

По-четверте, важливим напрямом є вдосконалення системи відкритих даних. Інформація про бюджетні витрати, закупівлі, державне майно, результати аудитів та виконання програм повинна публікуватися у зручному для аналізу форматі. Це створить додаткові можливості для громадського контролю, наукових досліджень та журналістських розслідувань.

По-п'яте, доцільно посилити персональну відповідальність посадових осіб за неналежне виконання службових обов'язків. Для цього варто

вдосконалити систему внутрішнього контролю, службового аудиту та оцінювання результатів роботи державних службовців. Підзвітність має базуватися не лише на формальному поданні звітів, а й на досягненні конкретних результатів діяльності.

Окремої уваги потребує розвиток цифрової грамотності населення. Навіть найбільш відкриті інструменти контролю не будуть ефективними без достатнього рівня компетентності громадян щодо використання електронних сервісів та аналізу відкритих даних. Тому доцільно реалізовувати освітні програми з цифрової грамотності та громадянської участі. Крім того, варто запровадити систему незалежного громадського моніторингу діяльності органів влади шляхом створення громадських рад із розширеними консультативними повноваженнями. Це дозволить забезпечити додатковий контроль за прийняттям управлінських рішень та підвищити рівень довіри суспільства до державних інституцій.

Отже, прозорість і підзвітність є фундаментальними принципами сучасного публічного управління, які забезпечують відкритість діяльності органів влади, підвищують рівень довіри громадян до державних інституцій та сприяють формуванню демократичної моделі врядування. Їх реалізація створює умови для ефективного громадського контролю, зменшення корупційних ризиків та підвищення відповідальності посадових осіб за прийняті рішення. Практика України демонструє успішне застосування сучасних механізмів забезпечення прозорості, серед яких особливе значення мають система публічних закупівель ProZorro, державні портали відкритих даних та цифрова платформа «Дія». Ці інструменти сприяють раціональному використанню бюджетних коштів, зменшенню бюрократичних процедур, підвищенню якості державних послуг та посиленню громадського контролю за діяльністю влади. Суттєвим досягненням є також розвиток механізмів громадської участі, які забезпечують можливість громадянам впливати на процес прийняття управлінських рішень через електронні петиції, консультації, громадські слухання та інші форми взаємодії. Це сприяє

формуванню партнерських відносин між державою та суспільством і підвищує легітимність управлінських рішень. Підвищення прозорості та підзвітності інституцій виступає важливим чинником удосконалення системи публічного управління в Україні. Комплексне поєднання цифрових інструментів, відкритих даних, громадського контролю та ефективних механізмів відповідальності створює передумови для формування сучасної, ефективної, демократичної та орієнтованої на громадян системи державного управління, що відповідає європейським стандартам врядування.

3.3. Зарубіжний досвід та можливості його адаптації в Україні

Зарубіжний досвід реформування публічного управління є одним із найважливіших джерел модернізації державних інституцій в Україні, особливо в контексті підвищення їх ефективності, прозорості та підзвітності. Його значення полягає не у простому копіюванні моделей інших країн, а у глибокому аналізі найкращих практик і їх адаптації до національних умов, інституційної структури та соціально-економічного контексту. Сучасні дослідження підкреслюють, що саме запозичення інноваційних управлінських підходів дозволяє державам підвищувати ефективність публічного сектору та якість надання послуг громадянам.

Одним із найбільш відомих прикладів зарубіжного досвіду є країни Північної Європи та Балтії, зокрема Естонія, яка стала символом цифрової держави. Її система електронного урядування базується на повній цифровій ідентифікації громадян, міжвідомчому обміні даними та майже повній відмові від паперових процедур. Завдяки цьому громадяни можуть отримувати більшість державних послуг онлайн від реєстрації бізнесу до голосування на виборах. Естонська модель демонструє, що цифровізація не лише підвищує швидкість і зручність послуг, але й суттєво зменшує корупційні ризики та адміністративні витрати.

У країнах Скандинавії (Швеція, Данія, Фінляндія) ефективність публічного управління забезпечується через іншу модель – модель високої довіри та сильної інституційної спроможності. Там акцент робиться не лише на цифрових технологіях, а й на культурі відкритості, підзвітності та соціального партнерства. Наприклад, значна частина державних даних є відкритою для громадян, що дозволяє суспільству контролювати використання бюджетних коштів і діяльність органів влади. Такий підхід формує високий рівень довіри до держави, що є ключовим фактором ефективності управління [57, с. 150].

Досвід Німеччини та Франції демонструє інший підхід – поєднання сильної бюрократичної системи з елементами цифрової трансформації та результатноорієнтованого управління. У цих країнах активно впроваджуються системи оцінювання ефективності державних службовців, стратегічне планування та контроль результатів діяльності інституцій. Це дозволяє не лише утримувати стабільність управлінської системи, але й поступово підвищувати її гнучкість та адаптивність.

Окремо варто виділити досвід Сінгапуру, який часто розглядається як приклад «ефективної держави управлінського типу». Там ключову роль відіграє стратегічне планування, жорстка система відповідальності державних службовців та широке використання цифрових технологій. Держава функціонує як високоефективна сервісна структура, орієнтована на результат і потреби громадян. Такий підхід дозволяє забезпечувати швидке прийняття рішень і високу якість публічних послуг. Важливим є те, що всі ці країни активно використовують інноваційні механізми управління, включаючи електронне урядування, аналітику великих даних, системи моніторингу ефективності та електронну демократію. У багатьох державах, як зазначається у дослідженнях, цифрова трансформація стала ключовим фактором модернізації публічного сектору, оскільки дозволяє оптимізувати процеси управління, підвищити прозорість і зменшити корупційні ризики.

Для України особливого значення набуває досвід країн Балтії та ЄС, оскільки він є найбільш сумісним із процесами євроінтеграції. В українських умовах вже реалізовано низку подібних підходів, зокрема розвиток цифрової платформи державних послуг, системи відкритих даних та електронних закупівель. Проте адаптація зарубіжного досвіду вимагає врахування національних особливостей: рівня цифрової грамотності населення, стану інституцій, правової бази та безпекових викликів, особливо в умовах воєнного стану. Важливо розуміти, що механічне перенесення моделей не є ефективним. Наприклад, естонська модель «повністю цифрової держави» потребує високого рівня кібербезпеки та довіри до державних інституцій, тоді як в Україні ці умови ще формуються. Саме тому адаптація зарубіжного досвіду повинна бути поетапною, із поступовим впровадженням цифрових рішень та одночасним зміцненням інституційної спроможності.

У підсумку, зарубіжний досвід демонструє, що ефективність публічного управління досягається через поєднання кількох ключових факторів цифровізації, прозорості, децентралізації, стратегічного планування та високої професійності державної служби. Для України цей досвід є особливо цінним, оскільки дозволяє не лише модернізувати систему управління, але й формувати сучасну модель держави, орієнтовану на громадянина, європейські стандарти та стійкість до кризових викликів.

Окрім уже розглянутих країн (Естонія, Німеччина, Франція, Сінгапур, держави Скандинавії), варто звернути увагу на інші держави, які також сформували ефективні моделі публічного управління та можуть становити значний інтерес для України в контексті їх можливої адаптації. Поступовий аналіз цих прикладів дозволяє побачити різні підходи до організації державного управління, які, попри відмінності, мають спільну спрямованість на підвищення ефективності та якості державних послуг [57, с. 158].

Доцільно звернутися до досвіду Канади, яка розвинула модель сервісної держави, орієнтованої на громадянина. У цій країні публічне

управління будується на принципі «government for citizens», де головним пріоритетом є доступність та зручність отримання послуг. Центральним елементом цієї системи виступає єдиний державний портал Canada.ca, через який громадяни можуть отримати доступ до широкого спектра послуг від податкових операцій до соціальної та медичної підтримки. Поступово така інтеграція послуг у єдину систему сформувала принцип «одного вікна», який забезпечує не лише зручність, а й рівність доступу для населення, включаючи мешканців віддалених регіонів. Саме тому канадський досвід є особливо корисним для України в умовах розвитку децентралізації та розширення мережі ЦНАПів [64-66].

Розвиваючи ідею цифровізації та ефективності, варто перейти до прикладу Великої Британії, де акцент зроблено не лише на доступності послуг, а й на їх стандартизації та фінансовій дисципліні. У центрі цієї моделі знаходиться урядовий портал GOV.UK, який об'єднав усі державні сервіси в єдину цифрову платформу, усунувши фрагментацію онлайн-ресурсів державних органів. Водночас важливою складовою британської системи є діяльність National Audit Office, який забезпечує незалежний контроль за ефективністю використання бюджетних коштів. Завдяки цьому формується баланс між цифровою зручністю для громадян і суворим контролем державних витрат, що є надзвичайно актуальним і для української практики управління.

Переходячи до азійського регіону, слід відзначити досвід Південної Кореї, яка є одним із лідерів у сфері високотехнологічного публічного управління. Тут функціонує система Government 24, що забезпечує онлайн-доступ до сотень адміністративних послуг без необхідності особистого відвідування установ. Особливістю корейської моделі є глибока інтеграція цифрових технологій, зокрема використання штучного інтелекту для обробки звернень громадян, розвиток концепції «розумних міст» та впровадження цифрових ідентифікаційних систем. Таким чином, держава поступово трансформується у високотехнологічну сервісну платформу, що

робить цей досвід особливо релевантним для подальшого розвитку української екосистеми електронного урядування, зокрема платформи «Дія».

У свою чергу, якщо перейти до європейського контексту, то Нідерланди демонструють іншу, але не менш важливу модель, де основою ефективності є прозорість і відкритість даних. Політика open government тут реалізується через максимальне розкриття інформації про діяльність державних органів. Відкриті бюджети, доступ до екологічних даних та інформації про державні проєкти створюють умови для реального громадського контролю. У результаті поступово формується високий рівень довіри між державою та суспільством, що є ключовим елементом стабільності управлінської системи [67-70].

Паралельно зі зміщенням акценту на прозорість варто звернутися до досвіду Сполучених Штатів Америки, де ефективність державного управління забезпечується через систему результатноорієнтованого підходу. Тут важливу роль відіграє законодавча база Government Performance and Results Act, яка зобов'язує державні органи здійснювати стратегічне планування, вимірювання результатів діяльності та публічну звітність. Завдяки цьому управлінська система орієнтується не лише на процеси, а й на досягнення конкретних і вимірюваних результатів, що дозволяє підвищити відповідальність інституцій [60].

Особливо важливим для України є досвід Польщі, яка стала одним із найбільш близьких прикладів успішної адміністративної трансформації. Поступове впровадження децентралізації, реформи місцевого самоврядування та розвиток цифрових адміністративних сервісів дозволили суттєво підвищити ефективність державного управління. Система ePUAR стала важливим інструментом цифрової взаємодії громадян із державою, забезпечивши можливість подання заяв та отримання послуг онлайн. Саме тому польська модель часто розглядається як найбільш адаптивна для українських умов [60].

Поступово аналізуючи наведені приклади, можна зробити висновок, що попри різні історичні та інституційні контексти, усі ці країни рухаються в одному напрямі до цифровізації, прозорості, результаторієнтованості та посилення ролі громадянина в управлінських процесах. Саме ці принципи формують сучасну парадигму ефективного публічного управління. Для України надзвичайно важливо розуміти, що адаптація міжнародного досвіду не може бути прямим копіюванням. Вона повинна враховувати національні особливості, рівень розвитку інституцій, цифрову нерівність регіонів, а також специфічні умови функціонування держави в період воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Таким чином, зарубіжний досвід виступає не лише джерелом окремих інструментів реформування, а й важливою концептуальною основою для формування сучасної української моделі публічного управління. Він дозволяє побачити, як у різних країнах світу вибудовуються ефективні управлінські системи, які спираються на цифровізацію, прозорість, результаторієнтованість та високий рівень довіри між державою і суспільством. Водночас його значення полягає не у прямому копіюванні іноземних практик, а у можливості їх критичного переосмислення та адаптації до національних умов. Україна, враховуючи власні соціально-економічні особливості, інституційну структуру та сучасні виклики, зокрема умови воєнного стану, має формувати власну модель розвитку публічного управління на основі поєднання найефективніших світових рішень. Саме така синергія міжнародного досвіду та внутрішніх потреб держави створює передумови для побудови гнучкої, стійкої та орієнтованої на громадянина системи управління, здатної ефективно функціонувати як у кризових умовах, так і в процесі довгострокового розвитку та післявоєнного відновлення країни.

3.4 Аналіз інституції департамент з питань цивільного захисту, оборонної роботи та взаємодії з правоохоронними органами Івано-Франківської обласної державної адміністрації

Департамент з питань цивільного захисту, оборонної роботи та взаємодії з правоохоронними органами Івано-Франківської обласної державної адміністрації є ключовою регіональною інституцією, що забезпечує реалізацію державної політики у сфері цивільного захисту населення, територіальної оборони, мобілізаційної підготовки, громадської безпеки та координації взаємодії з правоохоронними органами. В умовах воєнного стану значення діяльності департаменту суттєво зросло, оскільки саме цей орган виконує функції координаційного центру між органами виконавчої влади, місцевим самоврядуванням, ДСНС, Національною поліцією, військовими формуваннями та іншими суб'єктами сектору безпеки.

Організаційна структура департаменту побудована за функціональним принципом та включає апарат управління, сектор контролю і документального забезпечення, а також управління з питань цивільного захисту. Станом на 2026 рік у структурі передбачено понад 20 штатних посад, серед яких директор департаменту, заступники, керівники структурних підрозділів та головні спеціалісти. У 2025–2026 роках структура була переглянута та оновлена відповідно до нових завдань, пов'язаних із функціонуванням обласної військової адміністрації та підвищенням ролі цивільного захисту в умовах війни [54].

Аналітична оцінка діяльності департаменту свідчить, що одним із головних напрямів його роботи є забезпечення функціонування регіональної підсистеми Єдиної державної системи цивільного захисту. Івано-Франківська область займає площу 13,9 тис. км², на якій проживає близько 1,35 млн осіб. Через значний приплив внутрішньо переміщених осіб після 2022 року навантаження на систему цивільного захисту суттєво зросло. За

різними оцінками, протягом 2022–2025 років через область пройшло понад 250 тис. внутрішньо переміщених осіб, а на постійній основі в регіоні перебувало понад 100 тис. осіб цієї категорії. Це вимагало від департаменту розширення систем оповіщення, укриття населення та координації гуманітарного реагування.

Особливе місце у діяльності департаменту займає розвиток захисних споруд цивільного захисту. В області функціонують сотні об'єктів фонду захисних споруд, найпростіших укриттів та споруд подвійного призначення. Внаслідок воєнних ризиків упродовж 2022–2025 років проводилися масштабні перевірки стану укриттів, оновлювалися плани евакуації населення та створювалися додаткові резерви матеріально-технічних ресурсів для реагування на надзвичайні ситуації. Водночас департамент координує діяльність пунктів незламності та заходи щодо підтримання готовності систем оповіщення населення [55, с. 140].

Діяльність департаменту в сучасних умовах спрямована на забезпечення безпеки населення Івано-Франківської області, координацію заходів цивільного захисту, організацію оборонної роботи та взаємодію з правоохоронними органами. Особливого значення діяльність установи набула після початку повномасштабної війни, коли значно зросли ризики виникнення надзвичайних ситуацій, потреба в укриттях, евакуаційних заходах та забезпеченні функціонування критичної інфраструктури.

Івано-Франківська область належить до регіонів із чисельністю населення близько 1,35 млн осіб, що формує значне навантаження на систему цивільного захисту. Додатковим фактором стало збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб. Станом на початок 2026 року в області офіційно зареєстровано 109 774 внутрішньо переміщених осіб, серед яких 28 385 дітей, 17 424 особи пенсійного віку, 4 258 осіб з інвалідністю та 48 928 осіб працездатного віку. Це потребувало посилення роботи департаменту щодо координації гуманітарної допомоги, забезпечення житлом та підтримання безпеки населення.

Одним із головних показників ефективності роботи департаменту є стан захисних споруд цивільного захисту. У 2025 році в області налічувалося 1802 об'єкти фонду захисних споруд цивільного захисту, з яких 302 укриття були визнані непридатними для використання. Таким чином, частка непридатних споруд становила близько 16,8 % від загальної кількості. Протягом року було проведено перевірку 1542 укриттів, що становить понад 84 % від запланованої кількості обстежень. Отримані результати свідчать про необхідність подальшої модернізації захисної інфраструктури області. Важливим напрямом роботи департаменту є реалізація Комплексної цільової соціальної програми розвитку цивільного захисту Івано-Франківської області на 2022–2025 роки. У межах програми здійснюється фінансування заходів із модернізації систем оповіщення населення, матеріально-технічного забезпечення аварійно-рятувальних служб, розвитку мережі укриттів та підготовки населення до дій у надзвичайних ситуаціях.

Аналітична оцінка діяльності департаменту свідчить про поступове підвищення рівня готовності області до реагування на надзвичайні ситуації. Значна увага приділяється функціонуванню територіальної підсистеми Єдиної державної системи цивільного захисту, проведенню спеціалізованих навчань, оновленню планів евакуації населення та підтриманню готовності систем централізованого оповіщення. У сфері оборонної роботи департамент координує взаємодію між військовими адміністраціями, територіальними центрами комплектування, правоохоронними органами та органами місцевого самоврядування. Після 2022 року обсяги роботи у цьому напрямі суттєво зросли через необхідність забезпечення мобілізаційних заходів, підтримки територіальної оборони та захисту об'єктів критичної інфраструктури.

Позитивною тенденцією є також цифровізація управлінських процесів. Департамент активно використовує електронний документообіг, сучасні засоби моніторингу надзвичайних ситуацій та цифрові канали

взаємодії з територіальними громадами. Це сприяє скороченню часу реагування на загрози та підвищенню ефективності управлінських рішень. Водночас аналіз діяльності установи виявляє низку проблем. Серед основних викликів можна виділити необхідність реконструкції понад 300 непридатних укриттів, подальше оновлення матеріально-технічної бази, забезпечення належного фінансування заходів цивільного захисту та підвищення рівня кадрового забезпечення. Крім того, збільшення кількості населення за рахунок ВПО створює додаткове навантаження на систему безпеки регіону [39, с. 100].

Отже, загалом результати діяльності департаменту свідчать про достатньо високий рівень організаційної спроможності установи. В умовах воєнного стану вона забезпечує координацію роботи системи цивільного захисту для понад 1,45 млн осіб (включаючи ВПО), здійснює контроль за функціонуванням понад 1800 захисних споруд, організовує виконання регіональних програм безпеки та виступає одним із ключових елементів системи національної безпеки на рівні області. Департаменту з питань цивільного захисту, оборонної роботи та взаємодії з правоохоронними органами Івано-Франківської обласної державної адміністрації можна оцінити як стратегічно важливу для забезпечення безпеки регіону. В сучасних умовах ця інституція виконує не лише традиційні функції цивільного захисту, але й виступає важливим елементом системи національної безпеки, забезпечуючи стійкість регіону до воєнних, техногенних та соціальних викликів. Її діяльність сприяє підвищенню рівня захищеності населення, ефективності міжвідомчої взаємодії та готовності області до реагування на кризові ситуації.

ВИСНОВКИ

Інституції є фундаментальною складовою системи публічного управління. Вони формують організаційну структуру влади, визначають правила функціонування державних органів та забезпечують стабільність політичної системи. Історичний розвиток інституцій свідчить про те, що їхня роль постійно змінювалася разом із розвитком суспільства, проте їхнє значення для ефективного управління державою залишається незмінним. Саме через інституції реалізуються основні функції держави, забезпечується взаємодія між владою і громадянами та створюються умови для стабільного розвитку суспільства.

Принципи та закономірності діяльності публічних інституцій формують основу функціонування системи публічного управління. Принципи визначають нормативні правила та цінності, якими керуються органи влади, тоді як закономірності відображають об'єктивні процеси розвитку управлінських систем. Разом вони забезпечують стабільність, ефективність і адаптивність публічних інституцій, що є необхідною умовою розвитку сучасної демократичної держави.

Ефективність публічного управління є важливим показником розвитку сучасної держави, оскільки саме від рівня ефективності діяльності органів влади залежить якість державної політики, рівень соціально-економічного розвитку та довіра громадян до державних інституцій. Підвищення ефективності публічного управління потребує постійного вдосконалення механізмів оцінювання, розвитку системи публічних послуг, зміцнення інституційної спроможності державних органів та активної взаємодії влади з громадянським суспільством.

Важливою тенденцією розвитку нормативно-правових механізмів у сучасних державах є їх постійне вдосконалення. Зміни в соціально-економічному середовищі, розвиток інформаційних технологій, зростання ролі громадянського суспільства та процеси глобалізації вимагають

адаптації правових норм до нових умов. Саме тому законодавство постійно оновлюється, з'являються нові регуляторні інструменти, а існуючі механізми модернізуються з метою підвищення ефективності управління. Нормативно-правові механізми регулювання діяльності інституцій в Україні ґрунтуються на комплексі законів, підзаконних актів і міжнародних документів. Вони визначають структуру та повноваження органів влади, встановлюють процедури їх функціонування, забезпечують прозорість управлінських процесів і гарантують дотримання прав громадян. Саме завдяки цим правовим інструментам формується стабільна система публічного управління, здатна ефективно реалізовувати державну політику та реагувати на потреби суспільства.

Організаційні та кадрові інструменти є ключовими механізмами забезпечення ефективності діяльності інституцій у системі публічного управління. Вони охоплюють широкий спектр заходів від оптимізації структури та цифровізації до розвитку кадрового потенціалу та впровадження сучасних методів управління персоналом. Їх ефективне поєднання забезпечує не лише підвищення результативності діяльності органів влади, а й формування сучасної, відкритої та орієнтованої на громадянина системи публічного управління.

Фінансово-економічні механізми є фундаментом ефективності публічного управління, оскільки саме через них держава формує матеріальну основу реалізації своїх функцій та досягає стратегічних цілей розвитку. Вони забезпечують не лише ресурсне наповнення діяльності інституцій, а й створюють умови для досягнення конкретних, вимірюваних результатів, орієнтованих на потреби суспільства. При цьому сучасне бюджетування розглядається не просто як розподіл коштів, а як управлінський процес, що включає планування, реалізацію та оцінювання ефективності використання ресурсів. Український досвід свідчить про поступовий перехід від традиційної моделі фінансування до більш прозорих, результатієорієнтованих і децентралізованих підходів. Зокрема,

впровадження програмно-цільового методу бюджетування, розвиток фінансової автономії територіальних громад, а також використання цифрових інструментів сприяють підвищенню підзвітності та ефективності використання бюджетних ресурсів. Важливу роль відіграє і вдосконалення системи публічних закупівель, де поєднання прозорості та економічної доцільності дозволяє забезпечити більш раціональне використання державних коштів.

Впровадження цифрових технологій та інновацій у публічному управлінні є не просто модернізацією технічних засобів, а глибокою трансформацією всієї системи державного управління. Цифровізація змінює підходи до організації діяльності органів влади, переводячи їх із традиційної бюрократичної моделі до більш гнучкої, відкритої та орієнтованої на громадянина. Вона виступає потужним чинником підвищення ефективності, прозорості та якості надання публічних послуг, що підтверджується сучасними науковими дослідженнями. Суттєвим результатом цифрової трансформації є підвищення результативності управлінських рішень. Використання аналітики даних, автоматизованих систем і цифрових платформ дозволяє державним інституціям діяти більш обґрунтовано, швидко реагувати на виклики та прогнозувати розвиток соціально-економічних процесів. Це означає перехід до так званого «розумного управління», де рішення базуються на даних, а не лише на досвіді чи інтуїції.

Практика України демонструє, що прозорість і підзвітність перестають бути лише декларативними принципами та перетворюються на реальні інструменти управління. Впровадження таких систем, як ProZorro, відкриті дані та цифрові сервіси, дозволяє не лише підвищити ефективність державних інституцій, а й сформувати новий тип взаємодії між державою і громадянами відкритий, контрольований і взаємовідповідальний. Саме завдяки таким практичним механізмам Україна поступово рухається до моделі сучасного публічного управління, де прозорість і підзвітність є не винятком, а нормою функціонування держави. Підвищення прозорості та

підзвітності інституцій є комплексним процесом, який охоплює правові, організаційні, технологічні та культурні аспекти. Воно передбачає не лише відкритість інформації, а й формування ефективних механізмів контролю, участі громадян і відповідальності влади. У сучасних умовах саме ці принципи виступають основою ефективного, демократичного та орієнтованого на громадянина публічного управління.

Зарубіжний досвід виступає не лише джерелом окремих інструментів реформування, а й важливою концептуальною основою для формування сучасної української моделі публічного управління. Він дозволяє побачити, як у різних країнах світу вибудовуються ефективні управлінські системи, які спираються на цифровізацію, прозорість, результаторієнтованість та високий рівень довіри між державою і суспільством. Водночас його значення полягає не у прямому копіюванні іноземних практик, а у можливості їх критичного переосмислення та адаптації до національних умов. Україна, враховуючи власні соціально-економічні особливості, інституційну структуру та сучасні виклики, зокрема умови воєнного стану, має формувати власну модель розвитку публічного управління на основі поєднання найефективніших світових рішень. Саме така синергія міжнародного досвіду та внутрішніх потреб держави створює передумови для побудови гнучкої, стійкої та орієнтованої на громадянина системи управління, здатної ефективно функціонувати як у кризових умовах, так і в процесі довгострокового розвитку та післявоєнного відновлення країни.

Загалом результати діяльності департаменту свідчать про достатньо високий рівень організаційної спроможності установи. В умовах воєнного стану вона забезпечує координацію роботи системи цивільного захисту для понад 1,45 млн осіб (включаючи ВПО), здійснює контроль за функціонуванням понад 1800 захисних споруд, організовує виконання регіональних програм безпеки та виступає одним із ключових елементів системи національної безпеки на рівні області. Департаменту з питань цивільного захисту, оборонної роботи та взаємодії з правоохоронними

органами Івано-Франківської обласної державної адміністрації можна оцінити як стратегічно важливу для забезпечення безпеки регіону. В сучасних умовах ця інституція виконує не лише традиційні функції цивільного захисту, але й виступає важливим елементом системи національної безпеки, забезпечуючи стійкість регіону до воєнних, техногенних та соціальних викликів. Її діяльність сприяє підвищенню рівня захищеності населення, ефективності міжвідомчої взаємодії та готовності області до реагування на кризові ситуації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141
2. Закон України «Про державну службу». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, ст.43
3. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170
4. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 33, ст. 175
5. Закон України «Про звернення громадян». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 47, ст.256
6. Закон України «Про доступ до публічної інформації». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 32, ст. 314
7. Закон України «Про запобігання корупції». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 49, ст.2056
8. Кризове управління національною економікою : монографія / [І. Малий, І. Радіонова, А. Ємельянов та ін.]; за заг. ред. І. Малого. К. : КНЕУ. 2017. 368 с.
9. Бакуменко В. Д., Белоусова О. С., Белоусов В. М. Принципи оцінки ефективності і результативності реформування державного управління. *Public Administration and Regional Development*. 2020. No 7 . С. 286–304
10. Буркова Л. А. ефективність й результативність публічного управління та адміністрування. Аудит управлінської діяльності: адміністративного менеджменту, бізнес-адміністрування, корпоративного управління, менеджменту підприємництва (показники оцінки результатів, їх облік та прогнозування): монографія. Кривий Ріг, 2016. с. 267-276

11. Балагура М. В. Роль правових механізмів у зміцненні демократичних інститутів. 2025. URL: <http://repository.ukd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/1696>
12. Власенко Т. А. ефективність та результативність публічного адміністрування. URL: <http://bit.ly/3O6hA3e>
13. Власенко Т. А., Лагода Т. О. складові ефективності публічного адміністрування. Матеріали і Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Напрями розвитку технологічних систем і логістики в АПВ», 11-12 квітня 2019 р. Харків: ХНТУсГ, 2019. с. 99.
14. Гришко В. В. Квадрат ефективності публічного управління. інвестиції: практика та досвід, 2020, № 17-18. с. 81-84.
15. Гурин К. Критерії результативності та ефективності публічного адміністрування. Форум прямої демократії: матеріали доповідей та тез її Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ, 4 грудня 2019 року / За заг. ред Войтович Р. В., Ворони П. В. Київ, ТОВ «Видавничий дім «Артек», 2019. с. 261-263
16. Долженков О.О. Публічне управління та адміністрування: вступ до спеціальності : навч. посіб. Одеса : видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2019. 190 с.
17. Даниленко А. О. Основні фактори впливу на адміністративну результативність та ефективність публічного адміністрування. Порівняльно-аналітичне право, 2019. № 6. с. 224-226
18. Державне та регіональне управління: [підручник]. Київ: Освіта України, 2019. 248 с.
19. Донченко О., Сиченко, М. Механізми відкритості державного управління в культурній сфері. Вісник Дніпровської академії безперервної освіти. Серія: Державне управління та адміністрування , 8 (1), 2025. С. 39-45.
20. Державне управління ресурсами та регулювання галузевих ринків: монографія / авт. кол.: В. і. шарий, О. В. Черевко, Л. Я. самойленко,

А. О. Овчаренко; наук. керівн. і відп. викон., д. держ. упр. В. і шарий. Черкаси: видавець Чабаненко Ю. А., 2022. 310 с.

21. Дзвінчук Д. і., Лютий М. О. Про оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами. Публічне урядування, 2022. № 1(29). с. 42-51

22. Красноручський О. О. Напрями вдосконалення оцінки ефективності публічного адміністрування. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 3. с. 45-54

23. Ковбасюк Ю.В. Державне управління : навчальний посібник. К.; Дніпропетровськ : НАДУ, 2013. Т. 2. 324 с.

24. Красноручський О. О. Напрями вдосконалення оцінки ефективності публічного адміністрування. Актуальні проблеми інноваційної економіки, 3, 2016. С. 45–54

25. Криворучко О. Критерії та показники ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Державне управління: наукові праці, 286. Том 298, 2017. С. 95–98

26. Ковальський Д. В. Методичні підходи до оцінювання рівня кадрової безпеки органу публічної влади. Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку : матеріали XXIX Міжнародної науковопрактичної конференції / за ред. І.В. Жукова, Є.О. Романенка. Тепліце (Чехія) : ГО «ВАДНД», 07 лютого 2023 р. С. 53-56

27. Коваленко Є. О. Методологія оцінювання ефективності державного управління якістю життя населення: моногр. Право та державне управління, 1(22). 2016

28. Красников Є.В. Якість кадрового забезпечення діяльності органів публічної влади. Вчені записки ТНУ імені В.І.Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. Том 34 (73) № 5

29. Лисенко О. М. Системи управління якістю: особливості впровадження згідно з новою версією стандарту ISO 9001. Вісник

Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент. 2016. № 1. С. 27-34

30. Левченко Д. С. Оцінювання ефективності публічного адміністрування за допомогою громадськості в Україні. Південноукраїнський правничий часопис, 4 ч. 2. 2019

31. Лопушинський І. П., Дурман М. О., Малахова Т. В. Механізми забезпечення ефективності публічного управління та результативності адміністрування. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2022. 3(82)

32. Моніторинг і оцінювання управлінської діяльності : конспект лекцій / укладачі: Г. А. Мішеніна, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2022. 138 с.

33. Машкаров Ю. Г, Орлов, О. В. Основні чинники, що впливають на ефективність діяльності регіональних та місцевих органів влади. Теорія та практика державного управління, 3(54). 2016.

34. Малий. і. й. Результативність управління публічним сектором в умовах нестабільності. економіка та держава. 2017. № 12. с. 33-37

35. Мороз О. ефективність публічного управління в виконавчих органах місцевого самоврядування. економіка і організація управління, 2016. № 3(23). URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2893>

36. Наукові засади та технології формування змісту підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти : колект. навч. посіб. / за ред. В.П. Яковця. Київ : НАПН України, Ун-т менедж. освіти, 2015. 212 с.

37. Обушна Н. Результативність та ефективність управління – парадигма сучасного публічного управління. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. Вип. 4. с. 47-60

38. Основи публічного управління та антикорупційна діяльність: [навчальний посібник] / Є. Г. Карташов, А. П. Миколаєць, А. В. Антонов, і. О. Драган, Н. В. Дацій, Ю. В. Ішпак; за заг. ред. Є. Г. Карташова, А. П. Миколайця. Київ: Освіта України, 2020. 304 с.

39. Олійник Н. Понятійно-категоріальний апарат дослідження механізмів публічного управління у сфері формування системи національної стандартизації. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення, (11), 2025 С. 100–107.

40. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : і. О. Дегтярьова, В. с. Куйбіда, П. М. Петровський та ін., уклад. Т. О. Мельник. Т. 2. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.

41. Пастух К. В. Стратегічне управління : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 –Публічне управління та адміністрування. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.

42. Приходченко Л. Л. Сутність механізму забезпечення ефективного державного управління. Теорія та практика державного управління. Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 3(30), 2019. С. 1–10.

43. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія. Вінниця. Видавництво ФОП Кушнір Ю.В, 2020. 448 с.

44. Руснак О. Підходи до оцінювання ефективності публічного управління: актуальні дискурси сучасності. Наукові праці міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління, (2(74), 2024. С. 79-85.

45. Семенцова О. В., Паламарчук і. В., старикова с. О. Методи оцінки ефективності державного адміністрування та місцевого самоврядування. Публічне управління та митне адміністрування, 2021. No 1(28). с. 53-57

46. Сороко В.М. Результативність та ефективність державного управління і місцевого самоврядування : навч. посібник. Київ : НАДУ, 2012. 260 с.

47. Свічинський В. Оцінювання ефективності діяльності місцевих органів виконавчої влади. Актуальні проблеми державного управління, 3(84). 2021
48. Ткачова О. Ефективність державного управління: поняття та підходи до оцінювання. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України, 2, 2013. С. 30–37
49. Таньчук О. А. Основні підходи до оцінювання ефективності публічного управління. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2015. № 3. с. 63-71
50. Тихончук Л. Х., Чубок Т. О. ефективність публічного управління у сфері культури в умовах децентралізації (на прикладі Рівненської області). Вісник національного університету водного господарства та природокористування, 2021. № 3 (95). с. 146-156
51. Чучук Ю.В. Теоретична сутність понять економічна ефективність та ефективність діяльності. Ефективна економіка. № 2, 2014. С. 50–56.
52. Худавердієва, В. Державне управління як різновидність соціального управління: оцінювання ефективності. Науковий вісник: Державне управління, (2 (14), 2023. С. 221–237
53. Шура Н. О., Смірнов О. В. Дослідження ефективності застосування механізмів прийняття рішень місцевими адміністраціями у контексті публічного адміністрування. Ефективна економіка, 12. 2017
54. Штанцель С. Організаційно-управлінський механізм державного абслуговування для забезпечення фінансової безпеки. *Філософія та управління*, (2(6), 2025. URL: epg0031. <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.2.01>
55. Щуренко Ф. В. Організаційні та правові механізми забезпечення соціальної ефективності влади в умовах воєнного стану. Економіка, управління та адміністрування, (4(114), 2025. С. 140–147.
56. Negri C., Dincă G. Public sector's efficiency as a reflection of governance quality: an European Union study. PLoS ONE. 2023. Vol. 18(9).

57. Profiroiu M., Negoită I. Public administration reform in Romania: assessing the past and looking into the future. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. 2022. Vol. 18(SI). P. 150–168.
58. Poljašević B. et al. Human resource management in public administration: the ongoing tension between reform requirements and resistance to change. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15(3). 94.
59. World Bank. Governance and Institutions – Public Administration Reform Activities. Washington: World Bank Group, 2023.
60. OECD. Government at a Glance 2021. Paris: OECD Publishing, 2021.
61. OECD. Government at a Glance 2023. Paris: OECD Publishing, 2023.
62. European Commission. TAIEX: Technical Assistance and Information Exchange Instrument. Brussels, 2022.
63. Andrews M., Pritchett L. Building State Capability: Evidence, Analysis, Action. Oxford: Oxford University Press, 2021.
64. United Nations. E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government. New York: UN DESA, 2022.
65. World Bank. World Development Report 2022: Finance for an Equitable Recovery. Washington: World Bank, 2022.
66. Deloitte. Digital Government Transformation Report 2021. London: Deloitte Insights, 2021.
67. IMF. Governance and Anti-Corruption in Public Institutions. Washington: International Monetary Fund, 2021.
68. European Commission. Digital Public Administration Factsheet 2023. – Brussels, 2023.
69. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. 5th ed. Oxford: Oxford University Press, 2021.
70. World Bank. Public Workforce Performance and Institutional Reform Report. Washington: World Bank Group, 2023.