

Функціонування і розвиток механізмів державного управління  
УДК 351/354.342

**Пасемко Галина Павлівна**

*доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування  
Державний біотехнологічний університет*

**Pasemko Galyna**

*Doctor of Science in Public Administration  
Professor at the Department of Management, Business and Administration  
State Biotechnological University  
ORCID: 0000-0002-4648-3314*

**Таран Оксана Миколаївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування  
Державний біотехнологічний університет*

**Taran Oksana**

*PhD in Economics Associate Professor, Associate Professor of the  
Department of Management, Business and Administration  
State Biotechnological University  
ORCID: 0000-0001-6226-4907*

**Гуторова Олена Олександрівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування  
Державний біотехнологічний університет*

**Hutorova Olena**

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the  
Department of Management, Business and Administration  
State Biotechnological University  
ORCID: 0000-0003-4705-5482*

**РОЗВИТОК СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ:  
ВИКЛИКИ УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ**  
**IMPROVEMENT OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM IN  
UKRAINE: CHALLENGES OF MILITARY SITUATION**

*Анотація.* Вступ. Війна, як особливий стан держави, стала особливим викликом для національної системи публічного управління та адміністрування в Україні. Процес публічного управління в Україні вимагає, в рамках нових проблем, застосування нових підходів до розробки теоретико-методологічних та практичних засад формування механізмів публічного управління, як особливого цілеспрямованого способу впливу державою на функціонування і розвиток всіх сфер суспільства, процесів та відносин в ньому, з метою досягнення поставлених довгострокових цілей в розвитку держави, через діяльність всіх рівнів органів державної влади. Саме тому питання публічного управління та адміністрування в Україні є надзвичайно актуальним та вимагає нових досліджень.

*Мета.* Аналіз сучасного стану системи публічного управління та адміністрування в Україні та виявлення ефективних механізмів розвитку публічного управління в умовах воєнного стану.

*Матеріали і методи.* Матеріали для дослідження склали закони України та міжнародних організацій, нормативно-правові акти Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, нормативні акти Харківської обласної воєнної адміністрації, інформаційні матеріали, що опубліковані у монографіях та інших працях вітчизняних і зарубіжних вчених, статистичні матеріали, аналітичні розрахунки авторів, що виконані у процесу наукових досліджень.

*Дослідження проблеми* було здійснено з використанням наступних методів: монографічного – при вивченні та теоретичному узагальненні досліджень наукових основ публічного управління та адміністрування;

системного аналізу – при аналізі механізму публічного управління та адміністрування; порівняльного аналізу – при дослідженні світових тенденцій публічного управління та адміністрування; статистичного – для аналізу даних, що характеризують стан досліджуваного об'єкту, тобто публічного управління та адміністрування; абстрактно-логічного – при формуванні висновків та пропозицій; графічний – для унаочнення отриманих результатів.

*Результати.* У статті висвітлено, що повномасштабне воєнне вторгнення, котре почалось в Україну з боку РФ, спричинило критичне посилення турбулентності зовнішнього і внутрішнього середовища, призвело до наростання загроз, котрі деструктивно діють на всі сфери життя українського суспільства. Наголошується, що за такої ситуації важливою моделлю сучасного публічного управління та адміністрування стає механізм публічної моделі «антикризового державного менеджменту» (АДМ). Доведено, що така модель управління спрямована саме на своєчасне та ефективно редагування негативних ефектів в державі, коли поряд зі стабільно функціонуючими в країні базовими елементами механізму сформованої системи державного управління об'єктивно потрібна наявність оперативного реагування на критичні суспільні явища та подолання кризових ситуацій та конфліктів.

Нинішні умови формування сучасної моделі публічного управління всіх рівнів повинні спиратись на інформатизацію, антикризовий менеджмент та реалізацію сучасного адміністративного тренду на укрупнення, а також на раціональне удосконалення системи адміністративно-територіального устрою на основі конституційних норм.

*Перспективи.* Необхідна для реалізації інтересів України, її захисту та відродження, нова модель публічного управління та адміністрування повинна бути спрямована на інтеграцію громадських інтересів органами виконавчої влади. В подальших наукових дослідженнях планується

зосередити увагу саме на новій моделі публічного управління та адміністрування.

**Ключові слова:** система публічного управління та адміністрування, моделі публічного управління, ефективна модель громадського управління, модель «Електронного уряду», антикризове управління, стратегії розвитку, стратегічний аналіз, воєнний стан.

**Summary.** Introduction. War, as a special state of the state, has become a special challenge for the national system of public management and administration in Ukraine. The process of public administration in Ukraine calls for new approaches to the development of theoretical, methodological and practical foundations for the formation of public administration mechanisms as a special purposeful way of the state's influence on the functioning and development of all spheres of society, processes and relations in it, in order to achieve the long-term goals of the state's development through the activities of all levels of public authorities. That is why the problem of public management and administration in Ukraine is of great relevance and requires new research.

**Purpose.** To analyze the modern state of the system of public administration in Ukraine and to identify effective mechanisms for the development of public administration under military situation.

**Materials and methods.** The materials for the study include laws of Ukraine and international organizations, regulations of the Verkhovna Rada and the Cabinet of Ministers of Ukraine, normative acts of the Kharkiv Regional Military Administration, information materials published in monographs and other works of domestic and foreign scholars, statistical materials, analytical calculations of the authors made in the course of scientific research.

The study of the problem was carried out using the following methods: monographic - in the study and theoretical generalization of research on the scientific foundations of public administration and management; system analysis

- in the analysis of the mechanism of public administration and management; comparative analysis - in the study of global trends in public administration and management; statistical - to analyze data characterizing the state of the object under study; abstract and logical - in the formation of conclusions and proposals.

*Results.* The article describes that the full-scale military aggression launched by the Russian Federation in Ukraine has caused a critical increase in the turbulence of the external and internal environment, and has led to an increase in threats that have a destructive impact on all spheres of life in Ukrainian society. It is emphasized that in such a situation, the mechanism of the public model of "anti-crisis public management" (APM) becomes an important model of modern public management and administration. It is proved that this model of management is aimed precisely at timely and effective correction of negative effects in the State, when, along with the basic elements of the mechanism of the established system of public administration functioning stably in the country, there is an objective need for a prompt response to critical social phenomena and overcoming crisis situations and conflicts.

The modern conditions for the formation of a modern model of public administration at all levels should be based on informatization, crisis management and the implementation of the modern administrative trend towards consolidation, as well as on the rational improvement of the system of administrative and territorial structure on the basis of constitutional standards.

*Discussion.* Necessary for realization of Ukraine's interests, its protection and revival, the new model of public management and administration should be aimed at integration of public interests by executive authorities. Further research is planned to concentrate on the new model of public management and administration.

**Key words:** system of public management and administration, models of public management, effective model of public management, model of "e-

*government", crisis management, development strategies, strategic analysis, military situation.*

**Постановка проблеми.** Війна, як особливий кризовий стан держави, стала особливим викликом для національної системи публічного управління та адміністрування в Україні. Процес публічного управління в Україні вимагає, в рамках нових проблем, застосування нових підходів до розробки теоретико-методологічних та практичних засад формування механізмів публічного управління, як особливого цілеспрямованого способу впливу державою на функціонування і розвиток всіх сфер суспільства, процесів та відносин в ньому, з метою досягнення поставлених довгострокових цілей в розвитку держави, через діяльність всіх рівнів органів державної влади. Саме тому питання публічного управління та адміністрування в Україні є надзвичайно актуальним та вимагає нових досліджень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основні положення з теорії, методики та практики дослідження проблематики публічного управління та адміністрування склали фундаментальні наукові дослідження таких українських вчених: О. Михайловської, Н. Філіпової, Л. Ладонько, Н. Ткаленко [1], В. Бакуменко, Ю. Сурміна, А. Михненко, Ю. Ковбасюка, В. Трощинського, С. Попова [2], Ю. Шарова, І. Чикаренко [3], М. Лахижи [4], О. Амосова, Н. Гавкалової [5], В. Куйбіди [6] та ін. Теоретичні та практичні аспекти впливу сучасних процесів глобалізації та децентралізації на формування концептуальних засад публічного управління в зарубіжних країнах аналізуються наукових працях таких відомих зарубіжних вчених: Д. Кіллінг [7], Г. Букерт [8], В. Вільсон [9] та багатьох інших [5].

В наукових дослідженнях було виконано розкриття категоріального апарату публічного управління та адміністрування, проведено аналіз управлінської проблематики, сформовано основні теоретичні та методологічні підходи публічного управління. Але в нинішній ситуації,

виклики, котрі ставить війна для суспільства України, корінним чином змінюють підходи в формуванні механізмів публічного управління, вимагаючи пошуку нових шляхів для забезпечення його ефективності.

**Метою статті** є аналіз сучасного стану системи публічного управління та адміністрування в Україні та виявлення ефективних механізмів розвитку публічного управління в умовах воєнного стану.

**Матеріали і методи.** Матеріали для дослідження склали закони України та міжнародних організацій, нормативно-правові акти Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, нормативні акти Харківської обласної воєнної адміністрації, інформаційні матеріали, що опубліковані у монографіях та інших працях вітчизняних і зарубіжних вчених, статистичні матеріали, аналітичні розрахунки автора, що виконані у процесу наукових досліджень.

Дослідження проблеми було здійснено з використанням наступних методів: монографічного – при вивченні та теоретичному узагальненні досліджень наукових основ публічного управління та адміністрування; системного аналізу – при аналізі механізму публічного управління та адміністрування; порівняльного аналізу – при дослідженні світових тенденцій публічного управління та адміністрування; статистичного – для аналізу даних, що характеризують стан досліджуваного об'єкту, тобто публічного управління та адміністрування; абстрактно-логічного – при формуванні висновків та пропозицій; графічний – для унаочнення отриманих результатів.

**Виклад основного матеріалу.** Світові суспільні процеси глобалізації, інформатизації, стрімкий технологічний прогрес, глибокі трансформаційні процеси в соціально-політичній та економічній сфері, а також зростаючі проблеми в сфері екології та медицини, розвиток урбанізації, зміни орієнтації в управлінні з бюрократичних форм до застосування інноваційних методів керівництва державою та розвитком суспільства,

призводять до корінних зміни і в використання підходів до здійснення публічного управління та адміністрування. Сучасне публічне управління формує нові можливості в розвитку системи взаємодії між владою та суспільством, вона спирається загальнолюдські принципи гуманності та виходить за кордони національних держав, стаючи глобальною.

За умов розвитку сучасного людського суспільства сформувались новітні моделі-підходи в управлінні суспільним розвитком, головними векторами яких можна зазначити синергетичний, глобалізаційний, що охоплює ціннісний, екологічний, консенсусний та інтеграційний, інформаційно-інноваційний, корпоративний та соціальний підходи, нове публічне управління. Кожен з таких підходів взаємодіє з іншими, створюючи безліч варіацій моделей публічного управління.

Україною обрано побудову соціальної держави на основі формування соціально-орієнтованих ринків та демократичного соціального партнерства. Було обрано шлях до створення моделі «нове публічне управління», як особливого інноваційного підходу з проведенням адміністративних реформ та акцентом на позитивний результат [10].

Нові сучасні теорії управління в міжнародному вимірі відображають сучасні тенденції щодо розвитку публічної політики в різних країнах через поєднання та взаємодію традиційних і нових публічних інструментів, що формує специфічні для кожної держави варіанти управління внутрішнім розвитком та визначає способи вирішення ними глобальних проблем.

Варто зауважити, що за сучасних практик в більшості країн світу, в діяльності публічного управління майже не зустрічається застосування існуючих моделей у «чистому» вигляді. Більшість держав частіше всього використовує своєрідну дифузю різноманітних інструментів та моделей в здійсненні публічного управління. За оптимального управлінського варіанту в країнах застосовується комплексне використання найкращих надбань з розроблених сучасних теорій управління та практичних напрацювань



національного управлінського досвіду; а також практикується широке застосування розвинених сучасних інформаційних технологій з акцентом на всебічне сприяння формуванню якісного людського потенціалу.

Для України в умовах проблем воєнного часу, виникають і нові виклики з формування ефективних моделей публічного управління: публічне управління в ситуації часткової анексії територій держави та воєнного стану; нехтування нормами діючого міжнародного права представниками держави-ворога; криза інститутів національного та глобального управління. Відповідно, потребує пошуку нових моделей публічного управління в державі та її регіонах.

Категорію моделі публічного управління частіше всього трактують як штучно створену систему діяльності публічної політики. Однак, в чистому вигляді при вивченні публічної політики, частіше всього використовується комплексний підхід, котрий розглядає не одну модель, а їх специфічну взаємодію в відповідності до реальних проявів суспільних відносин, в контексті взаємодії різних моделей та теорій. Найбільш популярними в світовій практиці новими моделями публічного управління розглядаються наступні: «Електронний уряду» (Digital Government), «Мережеве управління» (Network model of Government), «Антикризовий державний менеджмент» (Anti-crisis Public Administration), «Відкритий уряду» (Open Government Partnership) та інші [11].

Варто наголосити, що Україна в свій довоєнний період розвитку зробила значні кроки в впровадженні елементів названих вище моделей публічного управління. Накопичений досвід практичного використання цих моделей державного управління для нашої держави, вказує на те, що вони мають ряд відповідаючих сучасному прогресу суспільства переваг, дають хороші результати для вирішення специфічного спектру завдань, але при цьому найбільш ефективні в комплексній взаємодії. З позиції досліджень сучасних науковців, ефективна модель громадського управління повинна

відповідати наступним суспільним та управлінським вимогам: 1) допомагати якісно проводити оцінку отримуваних результатів та формувати стратегії розвитку на майбутнє; 2) забезпечувати реальні можливості для використання інструментів порівняльного багатofакторного стратегічного аналізу оцінювати та враховувати одержаний суспільний ефект; 3) враховувати специфіку розвитку, ритм, еволюцію менталітету, напрями, риси циклічно-хвильового розвитку суспільства [12, с. 12].

З точки зору формування ефективної системи управління для України в період воєнного часу, з урахуванням існуючих в державі сучасних ризиків і загроз, формування параметрів нової моделі публічного управління України, з нашої точки зору, найбільш доцільно розвивати як синтез складових елементів двох моделей громадського управління: «Електронний уряду» (Digital Government) та «Антикризовий державний менеджмент» (Anti-crisis Public Administration). При тому, що базові умови ефективного управління було сформовано ще в довоєнний час, мало місце автентичне інституційне середовище, синтез даної моделі в воєнний час дозволить публічному управлінню виконувати наступні завдання: забезпечити максимально ефективне реагування на загрози життю та безпеці громадян даної території створювати умови для їх захисту, а також максимально сприяти збереженню ресурсів; підвищити рівень самостійності та свободи діяльності місцевого самоврядування, виконання ними частини державних функцій; залучення до схвалення та прийняття публічних рішень громадських і бізнес-організацій, що значно підвищить ступінь відкритості органів державної влади; сформувати позитивну управлінську організаційну культуру, знизити вертикальний тиск та покращити співпрацю в горизонталях та вертикалях влади; зорієнтувати систему оцінок діяльності державних всіх структур на оцінку ступеню задоволення інтересів населення; знизить рівень витрат на державний апарат.

Модель публічного управління як «Електронний уряд» (Digital

Government) є надзвичайно ефективною формою застосування функцій публічного управління в умовах воєнних дій на території області й України в цілому, так як дозволяє підтримувати зв'язки з громадянами та надавати їх адміністративні послуги в найбільш безпечному режимі, без фізичної присутності при вирішенні виниклих проблем. Важливим кроком України у напрямку здійснення нормативного забезпечення переходу до цифрової системи публічного управління став проект розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018- 2020 рр.» та затвердження плану заходів щодо її реалізації, відповідно до якого передбачено цілий комплекс заходів щодо цифровізації системи державного управління, а також економіки, суспільної та соціальної сфер, стимулювання використання та споживання цифрових технологій. Специфікою взаємодії громадян з органами публічного управління, через застосування моделі «Електронного уряду», представленою нами на рис. 1., є швидкість обробки заяв та вирішення проблем громадян без витрат ними реального часу.



**Рис. 1. Схема взаємодії громадян з органами публічного управління через модель «Електронного уряду»**

*Джерело: досліджено та систематизовано авторами*

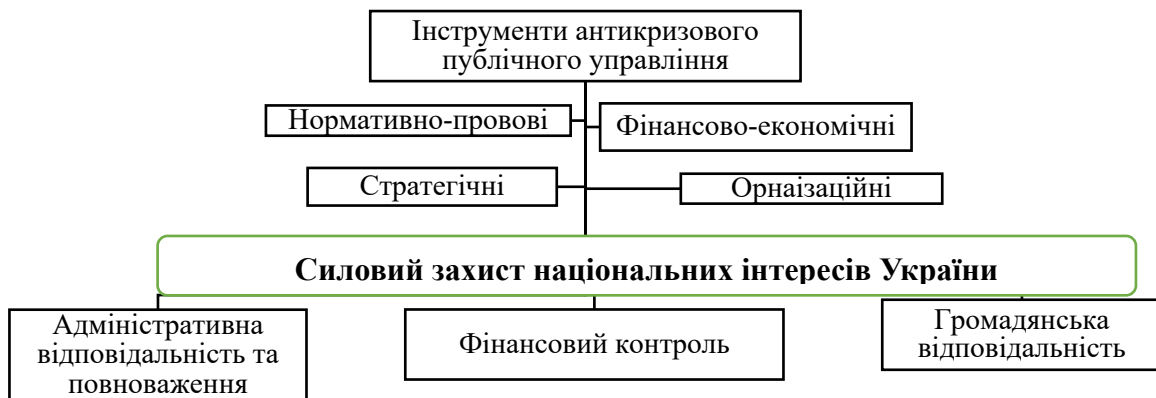
Окрім того, через прозорість виконання функцій електронного управління корупційні ризики зводяться до мінімуму. Варто наголосити, що для країни поширення цифрових технологій сприяє значному зростанню ефективності роботи всіх рівнів державного управління та його взаємодії з економічною системою, цифровізація економіки для України стала

невід'ємною складовою економічного життя [13]. Важливим позитивним фактором застосування системи «Електронний уряд», як моделі публічного управління полягає в можливості систематичного формування, оновлення даних про життя суспільства, забезпечення високої доступності та швидкого обміну інформацією. Такі процеси є надзвичайно корисні для функціонування державного управлінського апарату, забезпечуючи його швидкий зв'язок між своїми підрозділами та громадянами, а також швидку реакцію на зміни в стані підконтрольних територій. Також це значно пришвидшує надання державних послуг громадянам, здійснення координації всіх процесів, котрі відбуваються не тільки в межах органів державної влади всіх рівнів, ай при регулюванні всіх сфер життя суспільства.

Повномасштабне воєнне вторгнення, котре почалось в Україну з боку РФ, спричинило критичне посилення турбулентності зовнішнього і внутрішнього середовища, призвело до наростання загроз, котрі деструктивно діють на всі сфери життя українського суспільства. За такої ситуації важливою моделлю сучасного публічного управління та адміністрування стає механізм публічної моделі «антикризового державного менеджменту» (АДМ). Дана модель управління спрямована саме на своєчасне та ефективне реагування негативних ефектів в державі, коли поряд зі стабільно функціонуючими в країні базовими елементами механізму сформованої системи державного управління об'єктивно потрібна наявність оперативного реагування на критичні суспільні явища та подолання кризових ситуацій та конфліктів.

Головним завданням антикризового управління для України в стадії війни з іноземним інтервентом стало подолання загрози вторгнення ворога та знищення держави в тому виді, в якому вона існує на даний момент. Для України основою збереження, відновлення та зміцнення держави, може стати саме модель публічного управління на основі механізму моделі

«антикризового державного менеджменту», котра спрямовує свої інструменти на подолання кризових явища, а також на захист інтересів населення країни, їхніх прав та свобод. Застосовуючи цю схему здійснення процесів публічного управління, через інструменти моделі «антикризового державного менеджменту», як наведено на схемі, представленій на рис. 2., можемо констатувати, що центральним завданням повинна стати ефективна організація силового захисту національних інтересів країни від вторгнення ворога. Всі інші інструменти: нормативно-правові, фінансово-економічні, стратегічні, організаційні, повинні бути спрямовані саме на виконання даного завдання в системі управління державою. Окрім того, значну роль починає відігравати формування високого рівня юридичної, правової, моральної відповідальності кожного представника публічного управління за результати досягнення даної мети.



**Рис. 2. Схема публічного управління для України в умовах війни на основі механізму моделі «антикризового державного менеджменту»**

*Джерело:* досліджено та систематизовано авторами

Відповідальність повинна мати підґрунтя для дотримання через адміністративний, фінансовий та громадський контроль за діяльністю управлінців за законами воєнного часу.

Застосування АДМ-моделі фокусується саме на вирішенні першочергового критичного виклику, що стоїть на даний момент перед країною, визначаючи діяльність державного управління, як спосіб

вирішення безпосередньо нагальних питань для реалізації цього завдання, але стосовно всіх сфер функціонування країни в критичній ситуації: функціонування збройних сил, діяльність воєнно-промислового комплексу, загальна економіка, екологія, збереження демографії, регулювання міграційних процесів, забезпечення дієвості конституційно-правового простору, підтримка довіри та сприяння ефективній роботі політичної системи, збереження розвитку та функціонування фінансово-банківського сектора, вирішення проблем наповнення бюджетів, проведення державного контролю та боротьба з корупцією влади. В процесі публічного управління на основі АДМ-моделі здійснюється діагностика та аналіз проблеми, визначаються можливості її розвитку а також створюється така управлінська модель, котра формує оптимальну політику управління країною. Окрім того, важливою складовою моделі є відстеження небезпечних кризових зон управління та сфер суспільного життя; оцінка та усунення гальмівних факторів, визначення пріоритетів для підтримки з боку держави; забезпечення максимального зниження рівня бюрократизації, боротьба з корупцією; організація ефективного PR-супровіду [14, с. 28].

Оцінюючи ситуацію з публічним управлінням в Україні на 2024 рік, можемо розглядати ступінь її ефективності за загальним станом країни. Війна стала найбільшим викликом в розвитку України та вимагає нових підходів в управлінні державою.

Економічна ситуація в країні досить складна, хоча має й деякі позитивні тенденції. Так, в 2023 році валовий внутрішній продукт (ВВП) збільшився на 5,3% порівняно з 2022 роком. Це позитивне досягнення після стрімкого падіння на 28,8% у 2022 році, але, ВВП ще більше чим на 25% показника 2021 року. На грудень 2023 року інфляція становила 5,1%. Ситуації війни найдужче постраждало національне підприємництво, лише 36,5% всього українського бізнесу не припиняли свою діяльність, ще 6% призупиняли діяльність строком більше чим на 1 рік. Дві третини

українського малого та середнього бізнесу за час війни припинили свою діяльність. Рівень застосування виробничих потужностей на початок 2024 року складає 53,4%. На 2024 рік, згідно даних Держкомстату, частка підприємств, з гарною діловою активністю складає 56,0%, частка підприємств, для котрих нічого не змінилося, склала до 30,9%, а погана ситуація для 13,1% підприємств [15].

Виходячи з даних Офісу розвитку підприємництва та експорту [16], проаналізованих нами в табл. 1, можемо сказати, що від війни не мали збитків лише 9,5% підприємств в країні, найбільша частина підприємств (в першу чергу, малий та середні бізнес) понесла втрати від 10 до 50 тис. доларів, а великі підприємства, 16% від загальної кількості, але втрати понад 10 млн. дол у кожного. При цьому 72% від підприємств не мають можливості залучити кредитні чи інвестиційні кошти для відродження бізнесу. Отже, бізнес працює в дуже складних умовах з високим ризиком закриття та відсутністю умов для можливого відновлення в майбутньому.

Таблиця 1

**Групування підприємств України за фінансовими втратами від війни на 1.01.2024 року**

Частка підприємств, %	Суми втрат
1,6	понад 10 млн. долл.
8,3	від 500-1000 тис.долл.
9,5	не мали фінансових втрат
10,3	до 10 тис.долл.
12,2	1-10 млн долл
17,9	від 100 до 500 тис. долл.
18,8	від 50 до 100 тис.долл.
21,4	від 10 до 50 тис. долл.

*Джерело:* досліджено авторами на основі даних Офісу розвитку підприємництва та експорту [16]

Фінансова ситуація в державному управлінні, за даними Мінфіну України, залишається складною, бюджетний дефіцит в 2024 році погіршився порівняно з 2023 роком, зростання витрат було викликано,

переважно, витратами, пов'язаними з обороною, а зростання податкових надходжень стало можливим в умовах економічного відродження. Особливістю фінансування бюджету України на 2024 рік є його формування в значній частці за рахунок зовнішньої фінансової допомоги. При цьому банківська система України залишалася досить дієздатною та ліквідною, в той час, як платіжний баланс продовжував уточнюватися за умовами воєнного стану. Загальна сума активів та депозитів в банківській системі зросла на 32% та на 48%, відповідно, як у НБУ, так на міжбанківському ринку. Короткостроковий показник ліквідності, у середньому, був втричі вищим від мінімально допустимого рівня у травні 2023 року, а показники основного та загального капіталу банків зросли на 14,3% та на 23,8%, відповідно. Найбільш вагомою зовнішньою допомогою є фінансування від МВФ, Рада виконавчих директорів МВФ схвалила запровадження чотирирічної програми розширеного фінансування України, що дозволило профінансувати близько \$890 мільйонів (за спеціальними правилами запозичення \$663,9 мільйона [15]).

Найбільшими проблемами для України в умовах війни стали сфери соціального захисту населення та демографії. Індекс людського розвитку України залишається на 2024 рік досить високе значення він становить 0.734, в основному, за рахунок напрацювань влади довоєнного періоду. Отже, Україна все ще відноситься до країн, яка котра працює над покращенням якості життя свого населення. Прожитковий мінімум досить низький, з 1 січня 2024 року він складає працездатних осіб 3,028 гривень. Найбільш складна ситуація з виниклими демографічними викликами, за ситуації значних втрат населення через війну, Україна стикається з швидким скороченням чисельності населення, маючи в останні роки низький коефіцієнт народжуваності, високий рівень смертності та зовнішню міграцію. Дана ситуація в перспективі значно вплине на наявність робочої сили, сталість економічного розвитку. Війна в Україні істотно впливає на



демографію. Протягом 2023 року зареєстровано менше народжень порівняно з першим роком вторгнення [12].

В діяльності публічного управління та адміністрування саме розвиток людського капіталу, соціальний захист та управління демографічними викликами повинні стати основними завданнями відродження країни та покращення рівня життя українського населення. Відповідна до даних завдань модель публічного управління вимагає розробки механізмів інформаційного обміну, спільного прийняття практичних рішень, обговорення теоретичних концепцій сталого розвитку регіонів. Населення повинно мати статус специфічної територіальної громади, належна реалізація прав якої має відбуватися на всіх рівнях організації публічної влади унітарної держави з адекватним державним гарантуванням.

Головними ризиками економічної діяльності в Україні залишаються на 2024 рік наступні: посилення інтенсивності бойових дій; зростання ризиків враження об'єктів бізнесу навіть поза зоною інтенсивних боїв; нестабільність ринків сировини та ринків збуту вироблюваної продукції; постійне зростання цін на сировину при низькому рівні купівельної спроможності населення країни; невизначеність щодо строків та обсягів надання зовнішньої фінансової допомоги; блокада західних кордонів; зростання виробничих витрат на посилення кіберзахисту; брак кваліфікованих кадрів.

Нинішні умови формування сучасної моделі публічного управління всіх рівнів повинні спиратись на інформатизацію, антикризовий менеджмент та реалізацію сучасного адміністративного тренду на укрупнення, а також на раціональне удосконалення системи адміністративно-територіального устрою на основі конституційних норм. Необхідна для реалізації інтересів України, її захисту та відродження, нова модель публічного управління та адміністрування повинна бути спрямована на інтеграцію громадських інтересів органами виконавчої влади. Вони

повинні стати легітимізаторами як моральних, так і суспільно-економічних та політичних установок у суспільстві.

Публічне управління в Україні нової формації має забезпечити прозорість своєї діяльності та усунути будь-які прояви корупції через проінформованість громадськості про всі дії влади, справедливий та збалансований розподіл витрат та високий рівень правової відповідальності управлінців всіх рівнів. Важливою вимогою до нової моделі публічного управління має стати сформований для виконавчої влади достатній рівень відкритості, гнучка цілеорієнтація, здатність швидко та адекватно реагувати на мінливі запити суспільства, а також швидко та ефективно реагувати на раптові шоки внутрішнього середовища та загрози щодо зовнішнього оточення держави.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Повномасштабне воєнне вторгнення, котре почалось в Україну з боку РФ, спричинило критичне посилення турбулентності зовнішнього і внутрішнього середовища, призвело до наростання загроз, котрі деструктивно діють на всі сфери життя українського суспільства. За такої ситуації важливою моделлю сучасного публічного управління та адміністрування стає механізм публічної моделі «антикризового державного менеджменту» (АДМ). Дана модель управління спрямована саме на своєчасне та ефективне редагування негативних ефектів в державі, коли поряд зі стабільно функціонуючими в країні базовими елементами механізму сформованої системи державного управління об'єктивно потрібна наявність оперативного реагування на критичні суспільні явища та подолання кризових ситуацій та конфліктів.

Нинішні умови формування сучасної моделі публічного управління всіх рівнів повинні спиратись на інформатизацію, антикризовий менеджмент та реалізацію сучасного адміністративного тренду на укрупнення, а також на раціональне удосконалення системи адміністративно-територіального устрою на основі конституційних норм.

Необхідна для реалізації інтересів України, її захисту та відродження, нова модель публічного управління та адміністрування повинна бути спрямована на інтеграцію громадських інтересів органами виконавчої влади. В подальших наукових дослідженнях планується зосередити увагу на новій моделі публічного управління та адміністрування.

### Література

1. Михайловська О.В., Філіпова Н. В., Ладонько Л. С., Ткаленко Н. В. Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності складових дефініцій публічного управління та адміністрування. *Університетські наукові записки*. 2016. №2. С. 241-253. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2016\\_2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2016_2_24) (дата звернення: 30.04.2024).
2. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
3. Шаров Ю., Чикаренко І. Європейські стандарти публічного управління: проекція на муніципальний рівень. *ДРІДУ ; НАДУ*. 2010. № 2. С. 295-304.
4. Лахижа, М. І. Диджиталізація в Україні: поняття, проблеми, перспективи та завдання публічного управління. *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. 2(2(4)). doi: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-202-213](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-202-213).
5. Амосов О., Гавкалова Н. Публічне адміністрування в Україні: зв'язок з архетипами та пріоритети розвитку . *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. № 2 (18). С. 7-13.
6. Реформа системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні: стан, виклики, перспективи здійснення : наукова доповідь / авт. кол. ; за заг. ред. В. Куйбіди. Київ : НАДУ, 2018. 180 с.

7. Bouckaert G. Modernizing the Rechtsstaat: Paradoxes of the Management Agenda. Berlin : Duncker & Humblot, 2002.
8. Keeling D. Management in Government. London : Allen & Unwin, 1972.
9. Woodrow W. The Study of Administration, Political Science Quarterly. 1887. Vol. 2, № 2. P. 197-222. URL: [http://www.commentary.com/admin\\_thoughts\\_1887.pdf](http://www.commentary.com/admin_thoughts_1887.pdf) (дата звернення: 30.04.2024).
10. Шабров О. Ефективність державного управління в умовах постмодерну. *Державне управління*. 2020. № 5. С. 5-18.
11. Безена І. М. Нові механізми діяльності державного управління та інститутів громадянського суспільства в контекстах стратегій розвитку освітньої сфери регіону. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 3(26). С. 97-101. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/3/17.pdf> (дата звернення: 30.04.2024).
12. Бережний Я. В. Виклики для управління у соціальній сфері України. *Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку : зб. тез доповідей учасників Міжн. наук.-практ. конф.* (11–12 лист. 2020 р.). Київ : КНЕУ, 2021. 364 с.
13. Правдюк А. Електронна демократія (краудсоринг) як елемент сучасних прав громадян. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 3(5). doi: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-3\(5\)-85-97](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-3(5)-85-97).
14. Бухтіарова А., Пахненко О., Белова І. Управління фінансами, орієнтоване на результат, як підхід до синергії інструментів державної політики. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. С. 28.-36.
15. Економіка України у 2023 році почала відновлюватися. *Мінфін*. 2023. URL: [minfin.com.ua/ua/2023/11/08/115714687/](http://minfin.com.ua/ua/2023/11/08/115714687/) (дата звернення: 30.04.2024).

16. Офіс розвитку підприємництва та експорту. *Дія Бізнес: вебсайт*.  
URL: <https://business.diia.gov.ua/eero> (дата звернення: 30.04.2024).

## References

1. Mykhailovska, O.V., Filipova, N. V., Ladonko, L. S., & Tkalenko, N. V. (2016). Analiz teoretychnykh pidkhodiv do vyznachennia sutnosti skladovykh definitsii publichnoho upravlinnia ta administruvannia [Analysis of theoretical approaches to determining the essence of the components of the definitions of public administration and management]. *Universytetski naukovy zapysky*, 2, 241-253. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2016\\_2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2016_2_24) [in Ukrainian].
2. Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedic glossary of public administration]. (2010). Yu.P. Surmin, V.D. Bakumenko, A.M. Mykhnenko. Yu.V. Kovbasiuk (Eds.), V.P. Troshchynskii (Eds.), Yu. P. Surmin (Eds.). Kyiv: NADU [in Ukrainian].
3. Sharov, Yu., & Chykarenko, I. (2010). Yevropeiski standarty publichnoho upravlinnia: proektsiia na munitsypalniy riven [European standards of public administration: projection to the municipal level]. *DRIDU; NADU*, 2, 295-304 [in Ukrainian].
4. Lakhyzha, M. I. (2020). Dydzhitalizatsiia v Ukraini: poniattia, problemy, perspektyvy ta zavdannia publichnoho upravlinnia [Digitalization in Ukraine: concepts, problems, prospects and the challenges of public administration]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, 2(2(4)). doi: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-202-213](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-202-213) [in Ukrainian].
5. Amosov, O., & Havkalova, N. (2014). Publichne administruvannia v Ukraini: zviazok z arkhetypamy ta priorytety rozvytku [Public administration in Ukraine: connection with archetypes and development priorities]. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, 2 (18), 7-13 [in Ukrainian].

6. Kuibidy, V. (Eds.). (2018). Reforma systemy derzhavnoho upravlinnia ta mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini: stan, vyklyky, perspektyvy zdiisnennia: naukova dopovid. Kyiv: NADU [in Ukrainian].

7. Bouckaert, G. (2002). Modernizing the Rechtsstaat: Paradoxes of the Management Agenda. Berlin: Duncker & Humblot.

8. Keeling, D. (1972). Management in Government. London: Allen & Unwin.

9. Woodrow, W. (1887). The Study of Administration, Political Science Quarterly, 2, 2, 197-222. Retrieved from [http://www.commentary.com/admin\\_thoughts\\_1887.pdf](http://www.commentary.com/admin_thoughts_1887.pdf).

10. Shabrov, O. (2020). Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia v umovakh postmodernu [Efficiency of public administration in postmodern context]. *Derzhavne upravlinnia*, 5, 5-18 [in Ukrainian].

11. Bezena I. M. (2020). Novi mekhanizmy diialnosti derzhavnoho upravlinnia ta instytutiv hromadianskoho suspilstva v kontekstakh stratehii rozvytku osvitoi sfery rehionu [New mechanisms for the activities of public administration and civil society institutions in the context of strategies for the development of the educational sector in the region]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, 3(26), 97-101. Retrieved from <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/3/17.pdf> [in Ukrainian].

12. Berezhnyi, Ya. V. (2021). Vyklyky dlia upravlinnia u sotsialnii sferi Ukrainy [Challenges for management in the social sphere of Ukraine]. *Sotsialno-trudova sfera v koordynatakh novoi ekonomiky ta hlobalnoi sotsioekonomichnoi realnosti: vyklyky, shliakhy rozvytku: zb. tez dopovidei uchasnykiv Mizhn. nauk.-prakt. konf.* Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

13. Pravdiuk, A. (2022). Elektronna demokratiia (kraudsorynh) yak element suchasnykh prav hromadian [E-democracy (crowdsourcing) as an aspect of modern citizens' rights]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, 3(5)22. doi: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-3\(5\)-85-97](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-3(5)-85-97) [in Ukrainian].

14. Bukhtiarova, A., Pakhnenko, O., & Bielova, I. (2021). Upravlinnia finansamy, oriietovane na rezultat, yak pidkhdid do synerhii instrumentiv derzhavnoi polityky [Results-based financial management as an approach to the synergy of public policy instruments]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 28, 28-36 [in Ukrainian].

15. Ekonomika Ukrainy u 2023 rotsi pochala vidnovliuvatysia. (2023). *Minfin*. Retrieved from <https://minfin.com.ua/ua/2023/11/08/115714687/> [in Ukrainian].

16. Ofis rozvytku pidpriemnytstva ta eksportu. *Diia Biznes: vebseit*. Retrieved from <https://business.diia.gov.ua/eepo> [in Ukrainian].