

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).*

*Спеціальність – 281.*

*Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. № 1. ISSN 2307-2156*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.1.10>**

**УДК 351:342: 351.82:351.85**

*I. I. Черленяк,*

*д. держ. упр., професор, професор кафедри бізнес-адміністрування,  
маркетингу та менеджменту,*

*ДВНЗ «Ужгородський національний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6270-5549>*

*Ф. В. Щуренко,*

*аспірант 4-го р.н. зі спец. «Публічне управління та адміністрування»,  
Ужгородський національний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4661-3326>*

## **ДІЄВІСТЬ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ГЕНЕЗА ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ**

*I. Cherlenyak,*

*Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the  
Department of Business-administration, Marketing and Management,*

*Uzhhorod National University*

*F. Shchurenko,*

*4th year postgraduate student in the specialty "Public Management and  
Administration"*

## **EFFECTIVENESS OF THE PUBLIC AUTHORITY SYSTEM: GENESIS AND MODERN CHALLENGES**

*У статті досліджується феномен дієвості системи публічної влади в контексті глобальних цивілізаційних трансформацій та екзистенційних викликів воєнного часу в Україні. Автори обґрунтовують необхідність переходу від традиційних інерційних моделей управління до гнучких систем кризового реагування та стратегічного планування. На основі системологічного підходу Г. Кліра розроблено п'ятикомпонентну модель оцінювання дієвості системи публічної влади та управління, що включає структурний, функціональний, цілераціональний, ресурсно-економічний та динамічний аспекти.*

*Особлива увага приділяється інтегральному аналізу дієвості публічної влади через призму п'яти вимірів: інституційної спроможності, соціальної легітимності (довіри), функціональної результативності, адаптивної здатності та ціннісної орієнтації. Доведено, що в умовах війни дієвість влади не є статичним станом, а виступає динамічним процесом колективної самоорганізації, який є критичною умовою збереження державності та забезпечення суспільного блага. Обґрунтовано мультиплікативну логіку системної взаємозалежності, де дисфункція одного компонента критично знижує ефективність усієї системи публічного управління.*

*The article investigates the complex phenomenon of the effectiveness of the public authority system within the framework of global civilizational transformations and the acute existential challenges brought about by the state of war in Ukraine. The authors argue for a fundamental paradigm shift in public administration, advocating for a transition from traditional, inertial governance models to highly flexible systems capable of rapid crisis response and long-term strategic planning. The research identifies that under extreme conditions, the effectiveness of power is not a static administrative attribute but a dynamic process of collective self-organization, which serves as a critical prerequisite for the preservation of statehood and the protection of the public good.*

*The theoretical cornerstone of the study is a five-component model for assessing effectiveness, developed through the lens of George Klir's systemological approach. This model evaluates the public authority system across several integrated aspects, starting with the structural component, which assesses whether the system is organized correctly by focusing on the functional alignment of elements and resource availability. This is followed by the functional component, which examines operational flow, coordination, and the continuity of management processes. The goal-rational component focuses on the actual attainment of objectives, the relevance of results to societal needs, and the ability to adjust goals in changing environments. The resource-economic component measures the ratio between costs and results, emphasizing the efficiency of resource utilization, while the dynamic component assesses the system's adaptive capacity and its ability for self-correction under volatile conditions.*

*Furthermore, the article provides an integral analysis of public authority through five essential dimensions including institutional capacity, social legitimacy, functional performance, adaptive capability, and value orientation. The institutional dimension emphasizes the role of formal structures as carriers of political will that provide stability and predictability. The social dimension places trust at the center of legitimacy, arguing that a lack of trust signifies a normative deficit between declared principles and actual practices. The functional dimension links effectiveness to the creation of public value and the development of human potential. The adaptive dimension highlights the necessity of strategic forecasting and institutional learning to withstand external shocks. Finally, the value dimension establishes the ethical boundaries of governance, asserting that principles of justice, dignity, and equality distinguish legitimate authority from mere technocratic management. A significant portion of the work is dedicated to the multiplicative logic of systemic interdependence. The authors demonstrate that the failure of even a single component—whether it be institutional, social, or functional—critically reduces the overall effectiveness of the entire public administration system*

***Ключові слова.** Дієвість системи публічної влади, публічне управління та адміністрування, ефективна економіка, інтелектуальний й капітал, кризове управління, інституційна стійкість.*

***Keywords.** Effectiveness of the public authority system, public administration, effective economy intellectual capital, crisis management, institutional resilience.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Воєнний час формує незвичні та надзвичайно складні умови функціонування системи публічного управління. Державна влада та соціум України опиняється перед необхідністю одночасного забезпечення обороноздатності, підтримання базових соціально-економічних процесів, гарантування безпеки громадян та збереження легітимності інституцій. Традиційні моделі управління, орієнтовані на поступовість, інерцію та стабільність, демонструють обмежену адаптивність у кризових умовах. Війна кардинально актуалізує потребу у швидкому прийнятті рішень, мінімізації корупційних ризиків, мобілізації ресурсів та консолідації зусиль державної влади, суспільства, органів місцевого самоврядування й міжнародних партнерів. Оборона країни вимагає не лише ефективною координації між різними рівнями влади, а й інтеграції управлінських та соціальних механізмів у єдину систему кризового реагування та стратегічного планування. Загрози та виклики створені безперервними гібридними атаками та повноформатною війною московської федерації проти України однозначно вказують на потребу збільшення системної ефективності управління та самоуправління всіма сферами діяльності тріади країна – суспільство – державна влада.

Проблематика дієвості (тобто, системної ефективності) публічного управління в умовах війни зосереджена на перетині інтересів та завдань відразу кількох наукових напрямів: кризового менеджменту, теорії складних

систем, інституційного аналізу, публічного (державного) управління та аналізу політики. Адже війна як екстремальний процес наростання викликів та загроз виявляє інституційні вразливості, управлінські та політичні прорахунки. Разом з тим, при відповідній соціальній, психологічній, політичній атмосфері та державно-управлінській культурі війна може активізувати суспільну самоорганізацію та збільшення потенціалу громадянського суспільства. З наукової перспективи це відкриває можливості для дослідження механізмів адаптивності інституцій, формування нових закономірностей кризового управління та розробки концептуальних моделей належного врядування необхідні для державної стійкості.

Український досвід першого року повномасштабної війни засвідчив, що колективна самоорганізація суспільних структур може виступати катализатором підвищення системної ефективності державної влади. 2022-2023 роки продемонстрували, що воєнний час не тільки формує радикальні виклики для системи публічної влади України, а й може відкривати нові можливі горизонти для самоорганізації, мобілізації та колективної дії широких суспільних мас. Проте подальший перебіг війни поставив значно більше управлінських питань, ніж надав цивілізаційно значущих відповідей. Довготривала екзистенційна війна виступає моментом істини як для самопізнання та саморепрезентації як державних, так і суспільних акторів. Це сьогодні особливо актуалізує потребу у поглибленому аналізі моделей та параметрів належного врядування, виробленні нових стратегій інституційної стійкості, дослідженні проблематики дієвості системи державної влади та публічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання ефективності державного (та ширше публічного) управління були і продовжують бути актуальними в країнах європейського та й інших континентів впродовж всіх етапів цивілізаційного розвитку. Проблематика змісту та призначення влади, держави, соціального управління в цивілізаційному процесі має історичні,

правові, воєнно-політичні, економічні, психологічні та інші аспекти. Вони дещо еkleктично, «історично» та праксеологічно, проте талановито, репрезентовані в праці Макіалеллі «Державець» [9].

На сучасному етапі розвитку науки «державне управління» технологічна та психологічна проблематика дієвості та результативності публічного управління має значну наукову основу, проте доволі різнопланову теоретичну й методологічну традицію. Вона охоплює системну теорію, сучасні управлінські парадигми, міжнародні стандарти врядування та емпіричні дослідження інституційної спроможності, аспекти вибору політик, аспекти моделей макроекономічного регулювання, аспекти проблеми соціальної самоорганізації та структурації (в розумінні Гідденса) тощо. Це вимагає час від часу проводити синтез досить різномірних блоків знання генерованих різними областями наукових спеціальностей для окреслення можливих оптимальних каналів вибору змісту та напрямку розвитку держави-країни-суспільства. Вважаємо, що системологічний підхід дозволяє досить органічно інтегрувати різні рівні аналізу — від загальнотеоретичних засад до операціональних індикаторів — і сформувати багатовимірну модель оцінювання. Разом з тим, при повному системологічному аналізі різко зростає обсяг вибірки релевантних робіт. Тому автори змушені лише частину релевантної інформації враховувати та осмислювати «прямо» в певній скінчено вимірній методологічній рамці. Релевантні цікаві інші роботи, сфери і напрямки досліджень лишаються поза описаною картиною, але вони усе ж впливають на зміст розуміння проблеми та характеру її розвитку та вирішення. В такому ключі відмітимо, що роботи Л. Берталанфі [20], Месаровича [38], Г. Кліра [34], Ешбі [19], Н.Вінера[44], П.Друкера[26] та Н. Лумана[36], Дж. Бюкенгема[23] присвячені багатоманітним проявам складної структури та складної динаміки систем які оточують та формують суть та функціональність: 1) людини-особи- громадянина» 2) суспільства- країни – держави; 3) знання- науки- технологій; 4) технологій- економіки- державного управління; 5) психології- ідеології- публічного управління В

цьому фокусі відмітимо важливу обставину-умову: система та процес публічного управління одночасно і рецепієнтом, і користувачем, і модератором цих усіх згаданих систем.

Згадані вище праці Л. Берталанфі[20], Месаровича[38], Г. Кліра[34], В.Ешбі[19], Н.Вінера[45], П.Друкера[27] та Н. Лумана[36] формують основу розуміння сутності ознак та природи складних соціальних систем: «принципово відкрита система»; «взаємозалежність компонент»; «емерджентність композицій компонент». Застосування системологічних концептів та конструктів створює нову основу для розуміння можливостей та потреби розвитку публічного управління як поліцентричної, само-референційної системи. Такий підхід дозволяє трактувати дієвість і результативність державної влади не лише як адміністративні характеристики створеної чи дарованої суспільству «над-суспільними силами» або «силами стихійного психоемоційного лиха». Він дозволяє досліджувати та проектувати владу як композицію системних властивостей, що виникають у взаємодії підсистем і середовища внаслідок нормального або екстремального процесу ускладнення рівня соціальної самоорганізації приводять. Причому, нормальний процес, як правило, приводить до породження якісної добродійної публічної влади .

Розвиток сучасних управлінських парадигм спрямованих на індукування умов породження якісної добродійної публічної влади, представлений у працях Д. Осборна і Т. Геблера [39], К. Гуда[31], , К. Поллітта та Г. Боукерта [41], у фокусі проблематики еволюції публічної влади від бюрократичної моделі до New Public Management.

Необхідно також звернути увагу на працю Г. Аддінка [17], яка розглядає good governance як третю опорну концепцію сучасної держави поряд із демократією та верховенством права. Ця праця системно обґрунтовує вагомість та незамінність шести базових принципів good governance: належність (propriety), прозорість, участь, ефективність, підзвітність, права людини.

В роботі [25] окреслюється значимість ціннісних вимірів дієвості ПУ також за рахунок гуманістичних і нормативних компонентів, що вказує на доцільність розширення системологічної рамки оцінювання якості ПУ[25].

В роботі [28] проведено глибокий аналіз різних визначень good governance та їхнього контекстуального застосування. Автори підкреслюють, що good governance не є універсально результативною моделлю: дуже багато залежить від політичної культури, інтересів суспільства, ідеології партій та очікувань донорів партій.

Важливе місце у конструюванні основ нашої моделі займає також праця Дж. Кліра «Atomic Habits» [24], яка сліджує механіку формування поведінкових патернів і мікросистем змін. Корисна для розуміння дієвості як результату накопичення малих інституційних та поведінкових змін. Фактично вона ставить у центр проблеми «поведінковий фокус політичного вибору» соціальних акторів та пропонує концептуально важливу модель мікросистемних змін та концепцію накопичення малих покращень як основи довгострокової результативності. Ця праця є корисною у фокусі аналізу інституційної поведінки громадян, організаційної культури та управлінської дієвості.

**ОСНОВНА ЧАСТИНА.** Дієвість системи публічної влади в умовах розвитку сучасної планетарної цивілізації ми розглядаємо як складний багатовимірний феномен, що поєднує онтологічні засади політичного буття, нормативні принципи організації спільного життя та практичні механізми реалізації державної політики. На основі аналізу цивілізаційних етапів розвитку влади як системи-процесу ми приймаємо ключовий концепт як композицію тез заперечення та тез інсталяції: 1) влада не може у великих часових періодах існувати та діяти як суто процес та право реалізації волі та устремлінь окремих «обраних персон»; 2) влада не може бути суто інструментом управління обраною групою (кланом) справами та долями широких мас населення; 3) влада не може існувати та відтворюватися суто як сукупність процедур та правил поведінки загалу громадян 4) влада

повинна інсталюватися та оновлюватися як форма та результат колективної самореалізації суспільства; 5) влада як процес є способом упорядкування соціального світу; 6) влада як функція існує та працює для забезпечення умов для гідного людського існування.

Така позиція усе має досить протяжну цивілізаційну генезу. В античний час Арістотель трактував політичну спільноту як природну форму людського співжиття в якій людина повинна мати можливість відстоювати свої права [2]. В епоху Просвітництва І.Кант уже на запропонував імператив який закликав розглядати людину як «Ціль» а не «Засіб» [7]. Тобто, Кант запропонував смислову лінзу, в якій державна влада повинна б розглядати громадян не як дешевий ресурс, чи бездушний об'єкт управління, а як суб'єкт права.

Влада як соціально-диференційний феномен управління, як механізм створення гуманістичної системи спонукань та мотивацій сьогодні в 21 ст. вже набуває характеру масового соціального та політичного запиту в смисловій лінзі як соціальної справедливості так комплексної результативності. В цьому звязку ми вже на новому цивілізаційному рівні розуміння результативності публічної влади циклічно повинні оновлювати та уточнювати суть питання: наскільки влада відповідає своїй сутності, наскільки вона здатна втілювати принципи справедливості, свободи та відповідальності у конкретних управлінських практиках. Сутність питання ускладнена тим, що влада є багатовимірним феноменом який одночасно: 1) функціонує та розвивається у кількох просторах діяльності; 2) розкривається у кількох вимірах соціального спийняття.

Дієвість системи публічної влади є не тільки інтегральною нормативною характеристикою. Тобто, прописаною в формалізованих та неформалізованих угодах владоможців-політиків з основними групами виборців: 1) системою обіцянок «носіїв влади» та системою очікувань виборців (або ширше, груп населення країни) від яких залежить здатність влади продовжувати бути і надалі владою після процедури чергових виборів; 2) системою оцінювань

яка визначає відповідність діяльності державних інституцій та політиків які їх формують встановленим принципам, стандартам та очікуванням певних суспільства. Тому нормативна характеристика завжди є продуктом суспільних очікувань які частково формуються маніпуляцією свідомістю та очікуваннями виборців (груп населення).

Нормативна характеристика влади та її функціонерів не повинна зводитися суто до технічної ефективності. Вона насамперед повинна демонструвати здатність влади забезпечувати легітимний, передбачуваний і справедливий порядок на основі та межах якого в державі реалізуються права, свободи та інтереси громадян. У цьому контексті влада нами розглядається як інституційно оформлений механізм колективного дії, який повинен відповідати певним нормативним критеріям: верховенству права, підзвітності, прозорості, інклюзивності та орієнтації на суспільне благо.

**Інституційний вимір дієвості влади** реалізується через здатність державних інституцій підтримувати внутрішню логіку політичного порядку, забезпечувати стабільність і водночас відкритість до змін. Інституції є матеріалізованими формами політичної волі, які надають владі тривалість, передбачуваність і структурованість у дусі веберівської концепції раціонально-легального панування [3]. У сучасних теоріях врядування інституції розглядаються як носії норм і логік відповідності, що формують поведінку акторів, як це показано у працях Дж. Марча та Дж. Олсена [10]. Нормативно інституційна дієвість означає відповідність принципам верховенства права, підзвітності та процедурної справедливості, що перегукується з концепцією «справедливості як чесності» Ролза [14]. Інституційний вимір дієвості влади передбачає також періодичне оцінювання того, наскільки державні інституції здатні забезпечувати стабільність та узгодженість політичного процесу. Нормативно це означає відповідність інституцій принципам раціонально-легального управління, процедурної справедливості та структурної спроможності. Інституції мають функціонувати як передбачувані та формалізовані механізми, що

забезпечують сталість політик, мінімізують ризики свавілля та гарантують рівність доступу до державних послуг. Дієвість у цьому вимірі визначається не лише наявністю формальних процедур, а й здатністю інституцій забезпечувати їх реальне виконання, що є ключовою умовою легітимності влади.

**Соціальний вимір дієвості** влади повинен бути нормативно пов'язаним із рівнем суспільної довіри та легітимності. Довіра виступає не просто соціальним феноменом, а критерієм відповідності влади очікуванням громадян щодо справедливості, чесності та відповідальності. Система публічної влади вважається дієвою тоді, коли вона здатна забезпечити прозорість процесів прийняття рішень, відкритість інформації та реальні механізми участі громадян у формуванні політики. Низький рівень довіри свідчить про нормативний дефіцит — невідповідність між декларованими принципами та фактичними практиками управління. Соціальний вимір дієвості влади ґрунтується на феномені довіри, яка є не лише соціально-психологічною категорією, а й фундаментальною умовою легітимності політичного порядку. Гоббс наголошував, що без довіри до влади суспільство повертається до «війни всіх проти всіх» [5], тоді як Руссо підкреслював значення суспільного договору як моральної основи політичної спільноти [15]. У сучасних підходах — зокрема в теорії соціального капіталу Роберта Патнема [13] — довіра розглядається як ресурс, що визначає якість врядування та здатність суспільства до кооперації. Там, де довіра підринається, влада втрачає здатність виконувати свої функції без надмірного примусу, що свідчить про зниження її дієвості.

Функціональний вимір дієвості влади пов'язаний із результативністю та ефективністю реалізації публічної політики. У філософському плані результативність не зводиться до кількісних показників; вона відображає здатність влади забезпечувати умови для розвитку людського потенціалу, соціальної інтеграції та суспільного добробуту [6].

Цей підхід перегукується з концепцією «спроможної держави» Френсіса Фукуями [16; 25], який наголошує, що якість державних інституцій важливіша за їхній формальний обсяг. У сфері сучасного врядування функціональна дієвість пов'язана з підходами Good Governance [35], Public Value (Марк Мур) [11], Collaborative Governance (Анселл і Геш) [18] та Public Accountability (Бовенс, Гудін, Шиллеманс) [22].

Адаптивний вимір дієвості влади відображає її здатність функціонувати в умовах невизначеності, криз та швидких трансформацій. У філософському плані адаптивність є проявом життєздатності політичної системи, її здатності до саморефлексії, навчання та оновлення — у дусі гегелівського розуміння історії як процесу саморозвитку духу [4]. У сучасних теоріях врядування адаптивність пов'язана з концепціями complexity governance (Кікерт) [33], network governance (Родс) [42], поліцентричного врядування (Остром) [9], resilience governance (Дуїт) [27] та постфундаменталістського підходу до держави (Джессоп) [32]. Нормативно це означає наявність механізмів стратегічного прогнозування, кризового управління та інституційної гнучкості. Адаптивний вимір дієвості влади нормативно пов'язаний із здатністю політичної системи реагувати на зміни, кризи та непередбачувані виклики. Держава повинна мати механізми стратегічного прогнозування, кризового управління, інституційного навчання та оновлення політик. Нормативний стандарт адаптивності передбачає, що влада здатна не лише реагувати на зовнішні шоки, а й запобігати їм, формуючи стійкі інституційні механізми. Відсутність адаптивності свідчить про системну вразливість та зниження загальної дієвості влади.

**Ціннісний вимір дієвості влади** є її фундаментальною основою, що визначає моральні межі та цілі політичної діяльності. Влада, укорінена у цінностях, діє не лише як технічний механізм, а як носій етичного порядку та соціальної справедливості. Принципи справедливості, гідності, рівності та відповідальності формують нормативний каркас, який визначає, якою має бути влада, щоб залишатися людяною та морально виправданою. Тут

доречно згадати Ганну Арендт, яка наголошувала, що влада виникає там, де люди діють разом, а її легітимність ґрунтується на спільно поділюваних цінностях [1]. У сучасному контексті питання цінностей також пов'язане з дискусіями про створення та розподіл суспільної цінності.

Таким чином, логічно стверджувати що дієвість системи публічної влади є синтезом інституційної спроможності, соціальної легітимності, функціональної результативності, адаптивної здатності та ціннісної орієнтації. Така інтегральна якість владиніколи не існує довго як статичний стан. Дієвість публічної влади - це динамічний процес, у якому влада постійно відтворює себе, відповідаючи на виклики часу та водночас зберігаючи свою нормативну сутність. Для суспільств, що перебувають у стані трансформації або стикаються з екзистенційними загрозами, дієвість влади постає не лише управлінським викликом та завданням, а й умовою збереження державності

На основі вище описаних смілових проєкцій інтерпретації компонент дієвості системи публічного управління ми вже можемо скомпонувати певну інтегральну системологічну модель придатну для оцінювання дієвості систем публічного управління та адміністрування. Ми виходимо із такої праксеологічної системологічної смислової лінзи скомпованої нами на основі концептів загальних системологічного підходу Г.Кліра [8].

Система діяльності — це цілісна, організована множина елементів (суб'єктів, засобів, процесів, норм), що взаємодіють для досягнення певних цілей. Вона включає суб'єкта діяльності (актор або множину акторів), цілі (задані або сформовані в процесі), засоби (ресурси, інструменти, технології), процеси (операції, алгоритми, процедури), умови (зовнішні та внутрішні) та результати (фактичні зміни у середовищі). Дієвість — це інтегральна властивість системи діяльності, що відображає її здатність реально досягати поставлених цілей у заданих умовах. Вона виникає не з окремих елементів, а з узгодженої взаємодії всіх компонентів системи.

Структурно-функціональна модель дієвості повинна включати п'ять компонентів. 1) Структурний, який відповідає на питання, чи правильно побудована система. Воно включає: відповідність елементів їх функціональному призначенню, наявність необхідних ресурсів та узгодженість структурних підсистем (технічної, соціальної, інформаційної). Критерієм є структурна спроможність.

2) Функціональний, що відповідає на питання, чи працює система так, як задумано.

Включає :1) алгоритми діяльності,2) координацію процесів, 3) стійкість і безперервність функціонування. Критерієм якості є функціональна організованість.

3) Цілераціональний відповідає на питання: чи досягає система своїх цілей. Включає оцінювання таких параметрів діяльності: 1) результативність (ступінь досягнення цілей), 2) релевантність (відповідність результатів потребам); 3) адаптивність цілей (здатність коригувати цілі у випадку суттєвої зміни середовища діяльності). Критерієм є результативність вчасного досягнення цілей.

4) Ресурсно-економічний, що відповідає на питання, якою ціною досягається результат. Включає економічність, ефективність використання ресурсів та співвідношення «витрати–результат». Критерієм є економічність кроків діяльності.

5) Динамічний, що відповідає на питання, чи здатна система зберігати дієвість у змінних умовах, і включає адаптивність, гнучкість зв'язків та здатність до самокорекції. Критерієм є адаптивна спроможність.

Дієвість системи публічної влади в умовах розвитку сучасної планетарної цивілізації на основі вище описаної смислової лінзи ми можемо розглядати та оцінювати як складний багатовимірний феномен, що поєднує онтологічні засади політичного буття, нормативні принципи організації спільного життя та практичні механізми реалізації державної політики. На основі аналізу цивілізаційних етапів розвитку влади як системи-процесу ми

приймаємо ключовий концепт про суть дієвості діяльності публічної влади як композицію тез заперечення та тез інсталяції: 1) влада не може у великих часових періодах існувати та діяти як суто процес та право реалізації волі та устремлень окремих «обраних персон»; 2) влада не може бути суто інструментом управління обраною групою (кланом) справами та долями широких мас населення; 3) влада не може існувати та відтворюватися суто як сукупність процедур та правил поведінки загалу громадян; 4) влада повинна інсталюватися та оновлюватися як форма та результат колективної самореалізації суспільства; 5) влада як процес є способом упорядкування соціального світу; 6) влада як функція існує та працює для забезпечення умов для гідного людського існування.

Соціальний вимір оцінювання дієвості влади повинен ґрунтуватися не лише на феномені довіри, яка є не лише соціально-психологічною категорією та фундаментальною умовою легітимності політичного порядку але й на формуванні механізмів щоденного та періодичного контролю за діяльністю функціонерів влади. Гоббс наголошував, що без довіри до влади суспільство повертається до «війни всіх проти всіх» [5], тоді як Руссо підкреслював значення суспільного договору як моральної основи політичної спільноти [15]. У сучасних підходах, зокрема, в теорії соціального капіталу Роберта Патнема [13] довіра розглядається як ресурс, що визначає якість врядування та здатність суспільства до кооперації. Там, де довіра підривається, влада втрачає здатність виконувати свої функції без надмірного примусу, що свідчить про зниження її дієвості.

Функціональний вимір дієвості влади пов'язаний із результативністю та ефективністю реалізації публічної політики. У філософському плані результативність не зводиться до кількісних показників; вона відображає здатність влади забезпечувати умови для розвитку людського потенціалу, соціальної інтеграції та суспільного добробуту.

Адаптивний вимір дієвості системи публічної влади та публічного управління вимагає в умовах воєнного часу вимагає щоб система публічної

влади та публічного управління України мала здатність швидко навчатися та функціонувати в умовах невизначеності, криз та швидких трансформацій. Нормативно, тобто розумно та передбачливо з боку задань дій урядовців та політиків України це має означати насамперед для них самих наявність потреби розвитку реальних механізмів стратегічного прогнозування, кризового управління та інституційної гнучкості а не програм імітації благодійно-рятувальних операцій для певних груп населення.

Адаптивний вимір дієвості чинної влади воюючої України нормативно пов'язаний із здатністю політичної системи реагувати на зміни, кризи та непередбачувані виклики. Держава повинна мати механізми стратегічного прогнозування, кризового управління, інституційного навчання та оновлення політик. Нормативний стандарт реальної а не показової адаптивності передбачає, щоб влада була здатна не лише реагувати на зовнішні шоки, а й запобігати їм, формуючи стійкі інституційні механізми. Відсутність реальної смислової адаптивності до рівня реальних загроз створених воєнним часом свідчить про системну вразливість та зниження загальної дієвості влади.

Ціннісний вимір дієвості влади є її фундаментальною основою, що визначає моральні межі та цілі політичної діяльності. Влада, укорінена у цінностях, діє не лише як технічний механізм, а як носій етичного порядку. Принципи справедливості, гідності, рівності та відповідальності формують нормативний каркас, який визначає, якою має бути влада, щоб залишатися людиною та морально виправданою. Тут доречно знову згадати Г. Арендт, яка наголошувала, що дійсно потрібна людям влада виникає там, де люди діють разом, а її легітимність ґрунтується на спільно поділюваних цінностях [1]. У сучасному контексті питання цінностей також пов'язане з дискусіями про створення та розподіл суспільної цінності [37].

**Висновки.** Дієвість системи публічної влади в умовах воєнного часу є синтезом інституційної спроможності, соціальної легітимності, функціональної результативності, адаптивної здатності та ціннісної орієнтації. Це не статичний стан, а динамічний процес, у якому « влада

суспільства над собою» постійно відтворює себе, відповідаючи на виклики часу та водночас зберігаючи свою нормативну сутність. Для суспільств, що перебувають у стані трансформації або стикаються з екзистенційними загрозами, дієвість влади стає не лише управлінським викликом та завданням, а й умовою збереження державності.

Інтегральна формула дієвості системи діяльності виражається як функція «логічного множення» структурної спроможності, функціональної організованості, результативності, економічності та адаптивності. Це не арифметичний добуток, а мультиплікативна логіка системної взаємозалежності, де провал одного компонента знижує дієвість усієї системи. Механізм виникнення дієвості базується на конфігурації елементів (структурі), режимів їх взаємодії (функціонуванні) та здатності системи до саморозвитку (морфогенезі).

У поліцентричній системі це означає множинні центри діяльності, узгодженість їхніх дій, здатність до колективної адаптації та стійке досягнення цілей. Отже, дієвість системи діяльності — це інтегральна системна властивість, що характеризує здатність структурно організованої, функціонально узгодженої та адаптивної системи досягати визначених цілей із раціональним використанням ресурсів у конкретних умовах.

Функціональний вимір дієвості публічної влади визначається здатністю держави забезпечувати результативність та ефективність публічної політики. Нормативно це означає, що державні рішення повинні бути обґрунтованими, пропорційними та спрямованими на досягнення суспільного блага. Ефективність у цьому контексті не зводиться до економії ресурсів, а включає якість публічних послуг, рівень задоволеності громадян, ступінь досягнення стратегічних цілей та здатність політик створювати довгострокову суспільну цінність. Дієва влада — це тільки та влада, яка забезпечує не лише виконання функцій, а й реальний позитивний вплив на соціально-економічний розвиток.

Ціннісний вимір дієвості влади визначає відповідність державної діяльності етичним принципам, які становлять основу демократичного

врядування. Нормативно це означає, що влада повинна діяти в межах принципів справедливості, рівності, поваги до людської гідності та відповідальності перед суспільством. Ціннісна орієнтація є критерієм, що відрізняє легітимну владу від технократичного управління, позбавленого морального змісту. Дієвість влади у цьому вимірі визначається тим, наскільки її рішення відповідають етичним стандартам і сприяють зміцненню соціальної згуртованості.

Дієвість системи публічної влади повинна бути відтворена як нормативно визначений станом та стан довіри суспільства до дій функціонерів публічної влади та управління, при якому інституційна спроможність, соціальна легітимність, функціональна результативність, адаптивність та ціннісна орієнтація завжди перебувають у збалансованій взаємодії. Це динамічний процес, що потребує постійного моніторингу, оцінювання та корекції. Для суспільств, які перебувають у стані трансформації або стикаються з екзистенційними викликами, дієвість влади є ключовою умовою стабільності, розвитку та збереження політичної спільноти та її країни та державності.

### Література

1. Арндт Г. Про насильство / пер. з англ. Київ : Дух і Літера, 2002. 152 с.
2. Арістотель. Політика / пер. з давньогр. Київ : Основи, 2000. 320 с.
3. Вебер М. Господарство і суспільство : нариси соціології розуміння / пер. з нім. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2012. 1248 с.
4. Гегель Г. В. Ф. Філософія права / пер. з нім. Київ : Юніверс, 2000. 528 с.
5. Гоббс Т. Левіафан / пер. з англ. Київ : Юніверс, 2001. 478 с.
6. Дюркгейм Е. Поділ суспільної праці / пер. з фр. В. Д. Холс. Нью-Йорк : Free Press, 1997.
7. Кант І. До вічного миру / пер. з нім. Київ : Юніверс, 2001. 112 с.

8. Клір Дж. An Approach to General Systems Theory. Нью-Йорк : Van Nostrand Reinhold, 1969.
9. Макіавеллі Н. Державець. Litres, 2021. URL: <https://books.google.hu/books?hl=uk&lr=&id=HqUWEAAAQBAJ&> (дата звернення: 12.01.2026).
10. Марч Дж., Олсен Дж. Інституції та організації : новий інституціоналізм / пер. з англ. Київ : К.І.С., 2005. 312 с.
11. Мур М. Створення публічної цінності : стратегічний менеджмент у державному секторі / пер. з англ. Київ : НАДУ, 2010. 384 с.
12. Остром Е. Керування спільними ресурсами : еволюція інституцій колективної дії / пер. з англ. Київ : Наш час, 2011. 412 с.
13. Патнем Р. Робити демократію працюючою : традиції громадянської активності в сучасній Італії / пер. з англ. Київ : Основи, 2001. 320 с.
14. Ролз Дж. Теорія справедливості / пер. з англ. Київ : Юніверс, 2001. 912 с.
15. Руссо Ж.-Ж. Суспільний договір / пер. з франц. Київ : Юніверс, 2001. 224 с.
16. Фукуяма Ф. Державне будівництво : врядування і світовий порядок у XXI столітті / пер. з англ. Київ : Наш час, 2006. 256 с.
17. Addink H. Good Governance: Concept and Context. Oxford : Oxford University Press, 2019. 326 p.
18. Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. Vol. 18, No 4. P. 543–571.
19. Ashby W. R. An Introduction to Cybernetics. London : Chapman & Hall, 1956.
20. Bertalanffy L. von. General System Theory: Foundations, Development, Applications. New York : George Braziller, 1968.
21. Bevir M. Governance: A Very Short Introduction. Oxford : Oxford University Press, 2012. 152 p.

22. Bovens M., Goodin R., Schillemans T. *The Oxford Handbook of Public Accountability*. Oxford : Oxford University Press, 2014. 800 p.
23. Buckingham J. *The Limits of Social Science*. London : Routledge, 2004.
24. Clear J. *Atomic Habits*. New York : Avery, 2018. 320 p.
25. Denhardt R., Denhardt J. *The New Public Service*. Routledge, 2015. 256 p.
26. Drucker P. F. *Post-Capitalist Society*. New York : HarperBusiness, 1993.
27. Duit A. (ed.) *State and Environment: The Comparative Study of Environmental Governance*. Cambridge : MIT Press, 2014. 336 p.
28. Eke J. I., Ugwuibe O. C., Olise C. N. *Good Governance: The Conceptual and Contextual Perspectives*. *Acta Universitatis Danubius. Administratio*. 2021. No 13. P. 45–60.
29. Fukuyama F. *Political Order and Political Decay: From the Industrial Revolution to the Globalization of Democracy*. New York : Farrar, Straus and Giroux, 2014. 672 p.
30. Giddens A. *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Berkeley : University of California Press, 1984.
31. Hood C. *A Public Management for All Seasons?* *Public Administration*. 1991. Vol. 69. P. 3–19.
32. Jessop B. *The State: Past, Present, Future*. Cambridge : Polity Press, 2016. 520 p.
33. Kickert W. J. M. *Complexity, Governance and Networks*. London : Palgrave Macmillan, 2012. 240 p.
34. Klir G. J. *Facets of Systems Science*. New York : Plenum Press, 1991.
35. Kooiman J. *Governing as Governance*. London : Sage, 2003. 288 p.
36. Luhmann N. *Social Systems*. Stanford, CA : Stanford University Press, 1995.
37. Mazzucato M. *The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy*. London : Penguin, 2018. 384 p.

38. Mesarovic M. D., Takahara Y. General Systems Theory: Mathematical Foundations. New York : Academic Press, 1975.
39. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government. Addison-Wesley, 1992. 405 p.
40. Pierre J., Peters B. G. Governance, Politics and the State. London : Palgrave Macmillan, 2000. 208 p.
41. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform. Oxford : Oxford University Press, 2017. 368 p.
42. Rhodes R. A. W. Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability. Buckingham : Open University Press, 1997. 256 p.
43. Sørensen E., Torfing J. Theories of Democratic Network Governance. London : Palgrave Macmillan, 2007. 304 p.
44. Wiener N. Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine. Cambridge, MA : MIT Press, 1948.

### References

1. Arendt, H. (2002), *Pro nasylstvo* [On Violence], Duh i Litera, Kyiv, Ukraine.
2. Aristotel (2000), *Polityka* [Politics], Osnovy, Kyiv, Ukraine.
3. Bekh, V.P. (2012), *Hospodarstvo i suspilstvo: narysy sotsiolohii rozuminnia* [Economy and Society: Essays in Interpretive Sociology], Vydavnychiy dim "Kyievo-Mohylianska akademiia", Kyiv, Ukraine.
4. Diurkheim, E. (1997), *Podil suspilnoi pratsi* [The Division of Labour in Society], Free Press, New York, USA.
5. Fukuyama, F. (2006), *Derzhavne budivnytstvo: vriaduvannia i svitovyi poriadok u XXI stolitti* [State-Building: Governance and World Order in the 21st Century], Nash chas, Kyiv, Ukraine.
6. Hehel, H.V.F. (2000), *Filosofia prava* [Philosophy of Right], Yunivers, Kyiv, Ukraine.
7. Hobbs, T. (2001), *Leviafan* [Leviathan], Yunivers, Kyiv, Ukraine.

8. Kant, I. (2001), *Do vichnoho myru* [Perpetual Peace], Yunivers, Kyiv, Ukraine.
9. Klir, J. (1969), *An Approach to General Systems Theory* [An Approach to General Systems Theory], Van Nostrand Reinhold, New York, USA.
10. Makiavelli, N. (2021), *Derzhavets* [The Prince], Litres, available at: <https://books.google.hu/books?hl=uk&lr=&id=HqUWEAAAQBAJ&> (Accessed 12 Jan 2026).
11. March, J. and Olsen, J. (2005), *Instytutsii ta orhanizatsii: novyi instytutsionalizm* [Institutions and Organizations: New Institutionalism], K.I.S., Kyiv, Ukraine.
12. Moore, M. (2010), *Stvorennia publichnoi tsinnosti: stratehichniy menedzhment u derzhavnomu sektori* [Creating Public Value: Strategic Management in Government], NADU, Kyiv, Ukraine.
13. Ostrom, E. (2011), *Keruvannia spilnymy resursamy: evoliutsiia instytutsii kolektyvnoi dii* [Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action], Nash chas, Kyiv, Ukraine.
14. Patnem, R. (2001), *Robyty demokratiuu pratsiuiuchoiu: tradytsii hromadianskoi aktyvnosti v suchasniy Italii* [Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy], Osnovy, Kyiv, Ukraine.
15. Rawls, J. (2001), *Teoriia spravedlyvosti* [A Theory of Justice], Yunivers, Kyiv, Ukraine.
16. Russo, J.-J. (2001), *Suspilnyi dohovir* [The Social Contract], Yunivers, Kyiv, Ukraine.
17. Addink, H. (2019), *Good Governance: Concept and Context*, Oxford University Press, Oxford, UK.
18. Ansell, C. and Gash, A. (2008), “Collaborative Governance in Theory and Practice”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18, no. 4, pp. 543–571.
19. Ashby, W.R. (1956), *An Introduction to Cybernetics*, Chapman & Hall, London, UK.
20. Bertalanffy, L. von (1968), *General System Theory: Foundations, Development, Applications*, George Braziller, New York, USA.

21. Bevir, M. (2012), *Governance: A Very Short Introduction*, Oxford University Press, Oxford, UK.
22. Bovens, M. Goodin, R. and Schillemans, T. (2014), *The Oxford Handbook of Public Accountability*, Oxford University Press, Oxford, UK.
23. Buckingham, J. (2004), *The Limits of Social Science*, Routledge, London, UK.
24. Clear, J. (2018), *Atomic Habits*, Avery, New York, USA.
25. Denhardt, R. and Denhardt, J. (2015), *The New Public Service*, Routledge, London, UK.
26. Drucker, P.F. (1993), *Post-Capitalist Society*, HarperBusiness, New York, USA.
27. Duit, A. (ed.) (2014), *State and Environment: The Comparative Study of Environmental Governance*, MIT Press, Cambridge, USA.
28. Eke, J.I. Ugwuibe, O.C. and Olise, C.N. (2021), “Good Governance: The Conceptual and Contextual Perspectives”, *Acta Universitatis Danubius. Administratio*, no. 13, pp. 45–60.
29. Fukuyama, F. (2014), *Political Order and Political Decay: From the Industrial Revolution to the Globalization of Democracy*, Farrar, Straus and Giroux, New York, USA.
30. Giddens, A. (1984), *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, University of California Press, Berkeley, USA.
31. Hood, C. (1991), “A Public Management for All Seasons?”, *Public Administration*, vol. 69, pp. 3–19.
32. Jessop, B. (2016), *The State: Past, Present, Future*, Polity Press, Cambridge, UK.
33. Kickert, W.J.M. (2012), *Complexity, Governance and Networks*, Palgrave Macmillan, London, UK.
34. Klir, G.J. (1991), *Facets of Systems Science*, Plenum Press, New York, USA.
35. Kooiman, J. (2003), *Governing as Governance*, Sage, London, UK.
36. Luhmann, N. (1995), *Social Systems*, Stanford University Press, Stanford, USA.

37. Mazzucato, M. (2018), *The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy*, Penguin, London, UK.
38. Mesarovic, M.D. and Takahara, Y. (1975), *General Systems Theory: Mathematical Foundations*, Academic Press, New York, USA.
39. Osborne, D. and Gaebler, T. (1992), *Reinventing Government*, Addison-Wesley, Reading, USA.
40. Pierre, J. and Peters, B.G. (2000), *Governance, Politics and the State*, Palgrave Macmillan, London, UK.
41. Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2017), *Public Management Reform*, Oxford University Press, Oxford, UK.
42. Rhodes, R.A.W. (1997), *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*, Open University Press, Buckingham, UK.
43. Sørensen, E. and Torfing, J. (2007), *The Theories of Democratic Network Governance*, Palgrave Macmillan, London, UK.
44. Wiener, N. (1948), *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine*, MIT Press, Cambridge, USA.
45. Zak, P.J. (2017), *Trust Factor: The Science of Creating High-Performance Companies*, AMACOM, New York, USA.

*Стаття надійшла до редакції 13.01.2026 р.*