

А. А. Помаза-Пономаренко,
 д. держ. упр., професор, завідувач науково-дослідної лабораторії
 з дослідження проблем управління у сфері цивільного захисту
 Національного університету цивільного захисту України
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5666-9350>

Д. В. Тарадуда,
 к. т. н., доцент, професор кафедри управління діяльністю підрозділів
 цивільного захисту інституту післядипломної освіти,
 Львівський державний університет безпеки життєдіяльності
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9167-0058>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.553

РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

A. Pomaza-Ponomarenko,
 Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
 Head of the research laboratory for studying management problems in the field of civil protection,
 National University of Civil Protection of Ukraine
 D. Taraduda,
 PhD in Technical Sciences, Associate Professor,
 Professor of the Department of Management of Civil Defense Units, Institute of Postgraduate Education,
 Lviv State University of Life Safety

DEVELOPMENT OF THE PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

Досліджено особливості трансформації системи державного управління в Україні в умовах сучасних викликів, зокрема війни, соціально-економічної нестабільності й інституційних змін. Обґрунтовано, що традиційні підходи до оцінювання ефективності такої системи є недостатньо дієвими, оскільки не враховують якісних характеристик функціонування системи таких, як її життєздатність, адаптивність і здатність до саморозвитку. Запропоновано використання концепту зонтаносу публічного управління, який дозволяє розглядати публічно-управлінську систему як динамічну, відкриту і нелінійну, здатну до саморегуляції й інноваційного розвитку.

Розкрито сутність абіозу (деградації) системи державного управління, що проявляється у втраті її інституційної спроможності, формалізації управлінських процесів та імітації реформ. Доведено, що цей процес має накопичувальний характер і пов'язаний із такими чинниками, як незавершеність реформування, вияви корупції, політична нестабільність і низький рівень професіоналізації публічної служби.

Проаналізовано Стратегію реформування державного управління України на 2022–2025 роки та виявлено її ключові недоліки, зокрема декларативність, відсутність чітких цілей, індикаторів результативності та ефективних механізмів моніторингу. Увагу приділено конкретизації мети Стратегії, яка не повинна звужувати сутність публічного управління. Обґрунтовано необхідність переходу до нової його парадигми, що базується на принципах адаптивності, інклюзивності, інноваційності та ціннісної орієнтованості. Визначено ключові напрями зонтаносу публічного управління: розвиток довгострокового стратегічного планування, посилення інституційної спроможності, впровадження цифрового дизайну публічної служби, підвищення рівня довіри громадян та забезпечення ефективної міжвідомчої взаємодії.

The features of the transformation of the public administration system in Ukraine in the context of modern challenges, in particular war, socio-economic instability and institutional changes, are studied. It is substantiated that traditional approaches to assessing the effectiveness of such a system are not sufficiently effective, since they do not take into account the qualitative characteristics of the system's functioning, such as its viability, adaptability and ability to self-development. The use of the concept of zontanos of the public administration is proposed, which allows considering the public administration system as dynamic, open and nonlinear, capable of self-regulation and innovative development.

The essence of the abios (degradation) of the public administration system, which is manifested in the loss of its institutional capacity, formalization of management processes and imitation of reforms, is revealed. It is proven that this process is cumulative and is associated with such factors as incomplete reforms, manifestations of corruption, political instability and a low level of professionalization of the public service.

The Strategy for Reforming the Public Administration of Ukraine for 2022–2025 was analyzed and its key shortcomings were identified, in particular, declarativeness, the lack of clear goals, performance indicators and effective monitoring mechanisms. Attention was paid to specifying the goal of the Strategy, which should not narrow the essence of public administration. The need to transition to its new paradigm, based on the principles of adaptability, inclusiveness, innovation and value orientation, was substantiated. Key areas of the zontanos of public administration were identified: the development of long-term strategic planning, strengthening institutional capacity, implementing digital design of public service, increasing the level of trust of citizens and ensuring effective interdepartmental interaction.

Ключові слова: публічне управління, державне управління, публічна служба, реформування, модернізація, розвиток, протидія корупції, інститути громадянського суспільства, суспільний договір, інклюзивність, безбар'єрність, соціально-політична концепція, сервісно орієнтована держава, стратегія, цифровізація.

Keywords: public administration, state administration, public service, reform, modernization, development, combating corruption, civil society institutions, social contract, inclusiveness, barrier-freeness, socio-political concept, service-oriented state, strategy, digitalization.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні трансформаційні процеси в Україні актуалізують потребу у переосмисленні природи та функціональних характеристик публічного управління [1; 3]. У цьому контексті доцільним є здійснення концептуалізації зонтаноса публічного управління. Ця терміносполука відображає його життєздатність, динамічність, адаптивність та спроможність до самовідтворення. На противагу цьому, у науковому дискурсі доцільно розглядати феномен "абіозу державного управління", що означає деградацію певних управлінських інституцій, втрату їхньої функціональності, відрив від суспільства та поступове зниження інституційного потенціалу. Свідченням цього є неналежна реалізація положень Стратегії реформування державного управління України на 2022—2025 рр. [2] та актуалізація інтеграційних процесів, що передбачають зміщення акцентів у бік упровадження саме публічного, а не державного управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика реформування та розвитку публічного (державного) управління в Україні є предметом вітчизняних і зарубіжних учених С. Андрєєвої, О. Ах-

медової, А. Каляєва, І. Коржа, О. Кучабського, О. Майбороди, Л. Новак-Каляєвої, О. Рафальського, О. Руденко, І. Шаповалової, Н. Ясницької та ін. [3; 4; 9].

Крім того, вітчизняні нормотворці пропонують враховувати імпакт цифрової трансформації на реформування публічного (державного) управління (див. [2, Розділ І]). Серед учених, які досліджували трансформаційні процеси у межах розвитку цифровізації публічного (державного) управління, варто визначити Є. Бородіна, С. Галушко, М. Густафссона, В. Ємельянова, Л. Івашову, С. Квітку, В. Луняка, О. Матвєєву, В. Наву-мау, О. Слободяна, Т. Яновського та ін. [8; 10; 11].

У той же час, ураховуючи недосконалість політики щодо реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2022—2025 рр. [2], вважаємо, що існує необхідність у комплексному науковому обґрунтуванні особливостей нової стратегії у цій сфері, щоб вона (стратегія) не була декларативною, як попередня.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є розкриття сутності зонтаносу публічного управління в Україні, визначення його характеристик із позиції концептуального протиставлення державному управлінню.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У XXI столітті публічне управління перестає бути лише системою адміністративних процедур і дедалі більше набуває ознак складної адаптивної системи, що функціонує в умовах постійної невизначеності, турбулентності та багатовекторних трансформацій [3; 6]. В українських реаліях ця складність посилюється факторами війни, соціально-економічної нестабільності, інституційних реформ і водночас активізації громадянського суспільства. У такому контексті класичні підходи до оцінювання ефективності управління виявляються недостатніми, оскільки вони не враховують глибинних якісних характеристик системи таких, як її життєздатність, здатність до самовідтворення та внутрішня енергія розвитку.

Саме тому доцільним є введення концепту зонтаносу публічного управління (від грец. ζωντανός — живий), який дозволяє інтерпретувати управлінську систему як живий організм, що має власну логіку розвитку, реагує на подразники, адаптується та трансформується. Це поняття відкриває нові можливості для аналізу публічного управління не лише як інституційної конструкції, але як динамічного процесу, що формується у взаємодії держави, суспільства та індивіда.

На противагу цьому, в українській та світовій практиці можна спостерігати явище, яке умовно позначається як "абіоз державного управління" — стан, за якого інститути формально функціонують, але фактично втрачають свою інституційну здатність забезпечувати розвиток, реагувати на виклики та виконувати свої базові функції. Це масштабна системна деградація, що може призвести до втрати державності як такої. Таким чином існує необхідність в осмисленні діалектичного протиставлення між інституційною життєздатністю та деградацією управлінських систем, що може мати фундаментальне значення для розуміння сучасних процесів в Україні.

Зонтанос публічного управління вказує на доцільність поєднання елементів теорії систем, синергетики, інституціоналізму та соціальної філософії під час дослідження системи такого управління [6]. Їх використання дозволяє відійти від редукціоністського бачення управління як сукупності процедур і перейти до розуміння цієї системи як відкритої та нелінійної, що постійно перебуває у стані розвитку. Ця система не лише реагує на зовнішні впливи, але й активно формує середовище свого існування, має здатність до саморегуляції, що дозволяє їй зберігати цілісність навіть у кризових умовах і генерує інновації як відповідь на виклики, а не як формальне виконання політичних рішень.

У цьому контексті зонтанос можна розглядати як інтегральний показник якості публічного управління, що включає: рівень довіри громадян до органів влади; результативність та ефективність публічних інституцій; ступінь їхньої інноваційності; здатність до стратегічного мислення публічних службовців; цифровий дизайн публічної служби. Особливо важливим є те, що зонтанос вказує на динамічний стан функціонування публічного управління, яке має реалізовуватися в межах суспільного договору. Він передбачає домовленість на рівні соціальних і політичних інститутів щодо векторів розвитку держави (антикорупційна політика, гідний рівень

життя та ін.). Це процес, який потребує збалансування інтересів і постійного відтворення через взаємодію всіх підсистем та інститутів. Будь-яке порушення цієї взаємодії може призвести до втрати життєздатності публічного управління.

Як відомо, абіоз не виникає раптово; це накопичувальний процес, який починається з незначних дисфункцій і поступово охоплює всю систему. Його ключовими тригерами у сфері публічного управління є: тривалість і незавершеність реформування; регулярні вияви корупційних правопорушень; політична нестабільність; зниження професійного рівня публічної служби тощо. Вирішити ці проблемні питання мала б Стратегія реформування державного управління України на 2022—2025 рр. [2]. Нормотворці позиціонували цей документ як продовження попередніх етапів реформування. Проте цього не було забезпечено в повній мірі. Особливу небезпеку становить те, що абіоз може маскуватися під стабільність: формально система продовжує функціонувати, приймаються управлінські рішення, публічні інститути функціонують, однак їхня діяльність втрачає змістовне наповнення. Як результат, формується імітаційна модель дієвого публічного управління, де процеси підміняють результати. З огляду на необхідність розробки чергової нової стратегії мінімум на період до 2030 р. виникає необхідність у визначенні недоліків попереднього етапу реформування та нових підходів до модернізації системи держуправління шляхом зміщення акцентів у бік упровадження саме публічного управління.

Однією з основних проблем у сфері державного управління в Україні є відсутність довгострокового стратегічного планування, яке базувалося б на ґрунтовному аналізі й ефективній взаємодії між різними рівнями влади. Це призводить до дублювання функцій, нерационального витрачання ресурсів, а головне — погіршення якості управлінських рішень. До того ж брак сталої політичної волі сприяє тому, що багато стратегічних документів залишаються радше декларативними, ніж реальними інструментами змін. Сумніви щодо об'єктивності впровадження реформ також посилюються через зовнішній тиск, особливо з боку Європейського Союзу, що свідчить про недостатню внутрішню мотивацію до системної трансформації, зокрема у сфері державного управління.

Оцінювання стану реалізації Стратегії реформування державного управління на 2022—2025 роки [2] дозволяє вказати на таке: у ній бракує чітке визначення проблем, науково обґрунтованих шляхів їхнього вирішення, конкретних цілей та показників оцінки ефективності, а також механізмів моніторингу результатів. Це значно знизило ефективність імплементації положень такої Стратегії. Додаткові питання викликає формулювання її основної мети: "побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду". Уважаємо, що такий підхід зводить до концепції реформування державного управління, зводячи її переважно до побудови адміністративних послуг, цифровізації й правозахисту. Водночас державне управління включає значно ширший спектр завдань: формування та реалізація політики, стратегічне планування розвит-

ку країни, управління публічними ресурсами, забезпечення безпеки, регулювання соціально-економічних процесів і координація діяльності органів влади. Подібне формулювання мети ризикує перетворити державу на своєрідний "сервісний центр", тоді як сучасні глобальні виклики вимагають ролі "інституційного архітектора" сталого розвитку. Ігнорування аналітичних, прогностичних, регуляторних та інших функцій державного управління послаблює його здатність адекватно реагувати на кризи чи конфлікти, особливо в умовах війни і глобальних потрясінь. Крім того, акцент виключно на сервісну функцію і цифрову трансформацію здатен створити дисбаланс у розвитку адміністративних інституцій. У такій ситуації увага акцентується на зовнішніх аспектах взаємодії з громадянами, залишаючи поза фокусом ключові внутрішні процеси — прийняття стратегічних рішень, координацію міжвідомчої роботи, кадрове планування чи управління знаннями.

Варто зазначити, що навіть назва Стратегії могла б бути адаптована більш коректно, наприклад "Цифрова трансформація державного управління в Україні". Слід також наголосити, що орієнтація винятково на "європейські стандарти та досвід" без урахування специфіки національного контексту обмежує гнучкість і ефективність реформ. Дієва модель публічного (державного) управління передбачає гармонійне поєднання перевірених закордонних практик із урахуванням вимог часу та суспільства: воєнного стану, транзитивної економіки України, її інституційної спадщини тощо.

Перехід до зонтаносу публічного управління є складним і багаторівневим процесом, який потребує застосування системного підходу. Він включає не лише впровадження інституційних, адміністративних та інших структурних реформ, але й зміну управлінської культури. Серед векторів зонтаносу публічного управління можна виокремити такі:

1. Адаптивність, що означає здатність системи публічного управління швидко змінювати свої параметри у відповідь на зовнішні та внутрішні виклики. У сучасних умовах, коли зміни відбуваються з високою швидкістю, саме адаптивність визначає, чи зможе система вижити. Ця ознака проявляється у здатності переглядати політики, відкритості до нових ідей, готовності визнавати помилки та коригувати дії [4; 9]. В українському контексті це особливо важливо, оскільки система публічного управління постійно стикається з кризами різного характеру (від безпекових до економічних). Система публічного управління має не лише реагувати на ці виклики, але й передбачати їх.

2. Інклюзивність і відкритість, що означають залучення широкого кола акторів до процесів формування, реалізації й удосконалення публічного управління. Дана ознака стосується залученості громадян, представників бізнесу, громадських організацій, експертного середовища до вказаних процесів [5]. Зонтанос неможливий без довіри, а довіра формується через участь. Чим більше громадяни відчувають свою причетність до прийняття рішень, тим вищий рівень легітимності влади.

3. Інноваційність публічного управління, що є рушійною силою розвитку його системи (дет. див. [8; 10; 11]). Вона проявляється не лише у впровадженні технологій, але й у зміні управлінських підходів, формуванні

нових інституцій, переосмисленні ролі держави. Інноваційність дозволяє системі публічного управління виходити за межі традиційних рішень, знаходити ефективні відповіді на складні проблеми та забезпечувати конкурентоспроможність.

4. Ціннісна орієнтованість публічного управління. Без ціннісної основи жодна система (у т.ч. публічно-управлінська) не може бути стабільною. Цінності визначають напрям розвитку, формують стандарти, забезпечують єдність системи. У публічному управлінні такими цінностями є справедливість, відповідальність, прозорість і верховенство права; вони забезпечують його незалежність. Для України вона означає — значну кропітку роботу, відповідальність перед населенням і дотримання разом із ним суспільного договору. Відсутність ціннісної основи призводить до деградації публічно-управлінської системи, навіть якщо формальні інститути залишаються [10].

Низька результативність системи державного управління проявляється у багатовимірних деформаціях, які поступово руйнують цю систему зсередини. Однією з найбільш небезпечних характеристик є те, що ці процеси мають латентний характер і не завжди одразу ідентифікуються як загроза. Інституційна деградація передбачає втрату функціональної спроможності органів влади. Як результат, може виникати дублювання повноважень, що призводить до конфліктів компетенцій і не раціонального використання бюджетних коштів. Органи влади не можуть існувати формально, оскільки їхні рішення повинні мати реальний вплив на суспільні процеси. Корупція у цьому контексті на вітчизняних теренах виступає не лише правопорушенням, а системним явищем, що змінює логіку функціонування нашої держави. Це явище формує паралельні неформальні інститути, які підміняють офіційні механізми. Крім того, на його тлі яскравішою стає імітація реформ, що є ще одним проявом абіозу публічного управління. Вона створює ілюзію змін, але фактично консервує наявні проблеми. Це особливо небезпечно, оскільки знижує мотивацію до перетворень і рівень довіри населення до влади. Соціум перестає вірити у здатність держави вирішувати проблеми, що веде до зниження соціальної активності та посилення деструктивних тенденцій.

Протиставлення зонтаносу й абіозу публічного управління слід розглядати як динамічний спектр станів, у межах якого може перебувати його система (табл. 1). Це означає, що навіть у межах однієї держави різні підсистеми можуть демонструвати різні рівні життєздатності. Зазначені процеси взаємодіють між собою, формуючи складну діалектику розвитку. Наприклад, наявність інноваційних публічно-управлінських практик у певних сферах може співіснувати з глибокою бюрократичною інерцією в інших [10]. Це протиставлення також має часовий вимір: система публічного управління може переходити від стану зонтаносу до абіозу і навпаки залежно від політичних, економічних і соціальних факторів.

Щодо українського контексту, то відзначається співіснування процесів і зонта носу, і абіозу. З одного боку, спостерігається значний прогрес у сфері цифровізації публічного управління, розвитку громадянського суспільства, інтеграції у європейський простір [1]. З іншого — зберігаються проблеми корупції, інституційної слабкості та політичної турбулентності [7].

Таблиця 1. Діалектика протиставлення зонтаносу публічного управління та абіозу державного управління

№ з/п	Критерій	Зонтанос публічного управління	Абіоз державного управління
1	Стан системи	Динамічна, адаптивна, розвивається під впливом факторів	Інертна, певною мірою закрита
2	Реакція на зміни	Оперативна	Запізніла або відсутня
3	Взаємодія з суспільством	Партнерська	Відчужена
4	Інновації	Постійні	Відсутні або є незначними за частотою/обсягом
5	Рівень довіри населення до системи управління	Високий рівень	Низький рівень
9	Результативність	Розвиток системи орієнтований на кількісно-якісні зміни в стані функціонування суб'єктної й об'єктної підсистем	Формальна

Джерело: авторська розробка.

Особливістю українського контексту є те, що кризові ситуації одночасно виступають як фактори руйнування й як каталізatori розвитку системи публічного управління. Вони стимулюють мобілізацію ресурсів, прискорюють реформи, підвищують рівень громадської активності. Таким чином, Україна перебуває у стані постійної екзогенної й ендогенної боротьби, де результат залежить від здатності системи публічного управління підтримувати та розвивати зонтанос.

З огляду на проблематику цієї дослідницької роботи, уважаємо за доцільне зацентувати увагу на визначенні ключових уроків для майбутньої реформи державного управління в Україні. Основу ефективних змін має становити впровадження високоякісного довгострокового стратегічного планування у досліджуваній сфері, що (упровадження) охоплює періоди понад три роки (хоча б 5 років).

Нова стратегія повинна ґрунтуватися на чіткому визначенні актуальних проблем у системі публічного управління, а також містити конкретизовані цілі, зрозумілі та вимірювані показники результативності і продуману систему моніторингу впровадження змін. Такий підхід сприятиме підвищенню якості реалізації реформ, забезпечуючи їхню прозорість і ефективність.

Наступним важливим аспектом є посилення інституційної спроможності органів державної влади та формування цифрового дизайну публічного управління, зокрема, через роботу цифрових платформ, покращення процедур контролю та сприяння доброчесності в публічному секторі тощо. Крім того, необхідно інвестувати в розвиток кадрового потенціалу шляхом запровадження сучасних методів управління персоналом, підвищувати заробітну плату публічних службовців, особливо тих, які виконують свої посадові обов'язки у прифронтових регіонах. Власне, слід забезпечити конкурентоспроможні умови оплати праці, прозорі механізми відбору, а також створення сучасних цифрових інструментів для організації публічної служби. Вони передбачають підвищення її цифрової мобільності, доступності тощо.

Ще одним стратегічним напрямом є розвиток міжвідомчої взаємодії й упровадження єдиних стандартів у процесі формування та реалізації політик. Особливу увагу слід приділити використанню аналітичних інструментів у процесі ухвалення рішень, включно із застосуванням технологій штучного інтелекту. У цьому контексті відзначимо, що надзвичайно важливо сприяти інтероперабельності цифрової трансформації публічного управління через інституалізацію ключових його

компонентів і забезпечення їхньої підтримки на законодавчому рівні. Такий підхід дозволить сформувати сталу основу для подальшого розвитку системи державного управління.

Отже, концепція зонтаносу публічного управління відкриває нові горизонти для розуміння публічного управління як резильєнтної системи, що постійно розвивається і змінюється. Вона дозволяє оцінювати не лише формальні характеристики системи публічного управління, але й її внутрішню динаміку, здатність до адаптації та самовідтворення. Протиставлення зонтаносу і деградації публічного управління є не лише теоретичним інструментом, але й практичним орієнтиром для реформування. Воно дозволяє ідентифікувати проблемні зони, визначити пріоритети та сформувати стратегії розвитку. На цій підставі відзначимо, що для України ключовим завданням є не просто уникнення деградації державного управління, а активне нової парадигми публічного управління, що базується на інноваціях, довірі, участі та цінностях. Саме це визначить здатність держави забезпечити стійкий розвиток, ефективно реагувати на виклики та інтегруватися у глобальний простір.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного аналізу можна зробити такі висновки:

1. Обґрунтовано, що перехід до зонтаносу (оновлення) публічного управління в Україні є складним і багаторівневим процесом, який потребує застосування системного підходу. Він включає не лише результативне проведення та вчасне завершення інституційних, адміністративних та інших структурних реформ, але й зміну управлінської культури.

2. Доведено, що інституційний розвиток (зонтанос) публічного управління в Україні має супроводжуватися перерозподілом повноважень і відповідальності. Формальні організаційно-правові зміни у системі державного управління без змістовного наповнення не дають результату.

3. Проаналізовано положення Стратегії реформування державного управління на 2022—2025 роки [2], а також окреслено перспективні напрямки розробки нової стратегії. Серед цих векторів визначено: розвиток людського капіталу (саме кадри формують систему публічного управління, і без підвищення їхньої компетентності неможливо досягти змін); цифрова трансформація, що повинна розглядатися не як самоціль, а як інструмент підвищення ефективності та прозорості зазначеної системи; удосконалення цифрового дизайну публічної служби; підвищення рівня довіри населення

до неї (без довіри жодна система не може бути життєздатною); дотримання вимог суспільного договору з метою протистояння виявам корупції та іншої не доброчесності, інакше її побороти неможливо.

Література:

1. Ахмедова О.О., Помаза-Пономаренко А.Л. Цифровізація державного сектору як чинник ефективного публічного управління // Наукові перспективи. 2025. Вип. 2 (56). С. 85—94.
2. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення 03.04.2026).
3. Корж І.Ф. Амбівалентність функціонування публічної влади в Україні // Інформація і право. 2021. № 4 (39). С. 9—21. [https://doi.org/10.37750/2616-6798-2021.4\(39\).248545](https://doi.org/10.37750/2616-6798-2021.4(39).248545).
4. Майборода О.М., Рафальський О.О. Політика суспільних реформ: стратегія, механізми, ресурси. Київ: Інститут політичних і етнонаціональних досліджень імені І.Ф. Кураса. 2018. 472 с.
5. Помаза-Пономаренко А.Л. Безбар'єрність як вектор розвитку системи публічного управління у сфері забезпечення рівних прав громадян // Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. № 5. С. 42—49. DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.5.7>.
6. Помаза-Пономаренко А.Л., Данчевський Р.Б. Амбівалентність розвитку механізмів публічного управління України в умовах реформування й євроінтеграції // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. № 2. Режим доступу: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/9039/9189>. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.2.11> (дата звернення 03.04.2026).
7. Помаза-Пономаренко А.Л., Тарадуда Д.В. Безмір корупції vs. межі її розвитку // Актуальні питання у сучасній науці. 2026. № 2 (44). С. 499—512. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-2\(44\)-499-512](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-2(44)-499-512).
8. Luniak V. Prospects for improving public administration mechanisms in the field of digitalization and innovation // Public administration and state security aspects. 2024. Vol. 2. Pp. 141—147. DOI: 10.52363/passa-2024.2-17.
9. Novak-Kalyayeva L., Kuczabski A., Yasnyska N., Andreyeva S., Shapovalova I. Changing the paradigm of public governance in the context of the challenges of sustainable development // Proceedings of the 32th International Business Information Management Association Conference. Spain: Seville, 2018, November. pp. 2023—2031.
10. Slobodyan O., Zemlyansky O. Development of innovative mechanisms of public regulation of regional development in the context of ensuring public and civil security // Вісник національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2025. Вип. 2 (23). С. 274—281. DOI 10.52363/2414-5866-2025-2-30.
11. Janowski T. Digital government evolution: From transformation to contextualization // Government Information Quarterly. 2015. Vol. 32, Issue 3. P. 221—236.

References:

1. Akhmedova, O.O. and Pomaza-Ponomarenko, A.L. (2025), "Digitalization of the public sector as a factor in effective public administration", *Naukovi perspektyvy*, vol. 2 (56), pp. 85—94.
2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "Some issues of reforming public administration in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (Accessed 02 April 2026).
3. Korzh, I.F. (2021), "Ambivalence of the functioning of public power in Ukraine", *Informatsiya i pravo*, vol. 4 (39), pp. 9—21. [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.4\(39\).248545](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.4(39).248545).
4. Mayboroda, O.M. and Rafalskyi, O.O. (2018), *Polityka suspil'nykh reform: stratehiya, mekhanizmy, resursy* [The Politics of Social Reforms: Strategy, Mechanisms, Resources], *Instytut politychnykh i etnonatsional'nykh doslidzhen' imeni I.F. Kurasa*, Kyiv, Ukraine.
5. Pomaza-Ponomarenko, A.L. (2023), "Barrier-free as a vector of development of the public administration system in the sphere of ensuring equal rights of citizens", *Dniprovskyy naukovyy chasopys publichnoho upravlinnya, psykholohiyi, prava*, vol. 5, Pp. 42—49. DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.5.7>.
6. Pomaza-Ponomarenko, A.L. and Danshevsky, R.B. (2026), "Ambivalence of the development of public administration mechanisms in Ukraine in the context of reform and European integration", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 2. available at: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/9039/9189>. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156-2026.2.11>. (Accessed 03 April 2026).
7. Pomaza-Ponomarenko, A.L. and Taraduda, D.V. (2026), "The bounds of corruption vs. the limits of its development", *Aktual'ni pytannya u suchasniy nautsi*, vol. 2 (44), P. 499—512. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-2\(44\)-499-512](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-2(44)-499-512).
8. Luniak, V. (2024), "Prospects for improving public administration mechanisms in the field of digitalization and innovation", *Public administration and state security aspects*, vol. 2, pp. 141—147. DOI: 10.52363/passa-2024.2-17.
9. Novak-Kalyayeva, L., Kuczabski, A., Yasnyska, N., Andreyeva, S. and Shapovalova, I. (2018), "Changing the paradigm of public governance in the context of the challenges of sustainable development", *Proceedings of the 32th International Business Information Management Association Conference*, Seville, Spain, November, pp. 2023—2031.
10. Slobodyan, O. and Zemlyansky, O. (2025), "Development of innovative mechanisms of public regulation of regional development in the context of ensuring public and civil security", *Visnyk natsional'noho universytetu tsyvil'noho zakhystu Ukrayiny. Seriya: Derzhavne upravlinnya*, vol. 2 (23), pp. 274—281. DOI 10.52363/2414-5866-2025-2-30.
11. Janowski, T. (2015), "Digital government evolution: From transformation to contextualization", *Government Information Quarterly*, vol. 32, issue 3, pp. 221—236.

Отримано редакцією журналу / Received: 03.04.26

Процеженовано / Revised: 13.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26