МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТРАНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, СПОРТУ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Механізм взаємодії влади та публічного адміністрування

здобувача вищої освіти ІІ рівня, ІІ курсу, МПА-24-1 групи
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

освітньо-професійна програма «Регіональне управління та самоврядування»

(підпис) Цимбаленко Роман Олегович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник (підпис) Котов Ілля Вікторович, к.н.держ.упр., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Керівник освітньо-професійної програми (підпис) Канцур Інна Григорівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публічного управління
протокол від «30» 01 2026 р. № 6.

Завідувач кафедри (підпис) Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Ірпінь – 2026

Реєстрація № 10 22.01.2026 Бичченко О.М.
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки _____ 26.01.26 (підпис)
(до захисту, на доопрацювання) (дата)

Результат захисту 75 б. 10.02.2026 (підпис)
(оцінка) (дата)

Голова комісії: _____ І.В. Діков
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії: _____ М.В. Гуцятинський
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ І.Т. Канцуг
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ О.І. Вашкова
(підпис) (ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1.Доповідь	від 0 до 10	5		І.В. Діков
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		І.В. Пустовойтенко
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	15		Т.Т. Канчура
5. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	5		О.І. Василькевич
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	45		В.Л. Семенюк
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	75		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
75.	C	4 (добре)	10.02.2026	І.В. Діков І.В. Пустовойтенко Т.Т. Канчура О.І. Василькевич В.Л. Семенюк

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС

Оцінка за 100-бальною	Оцінка за шкалою	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	Б	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	ЄХ	2 (незадовільно)

Факультет соціально-гуманітраних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра менеджменту та публічного управління
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Освітньо-професійна програма «Регіональне управління та самоврядування»

Затверджую
Завідувач кафедри _____
«30» 12 2024 року

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачу вищої освіти

Цимбаленко Роману Олеговичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи (проєкту)
Механізм взаємодії влади та публічного адміністрування
Затверджена наказом ректора від «27» грудня 2024 року № 1915;
«27» жовтня 2025 року № 1384.
2. Строк здачі закінченої роботи 01.02.2026
3. Мета полягає в теоретичному обґрунтуванні та комплексному аналізі механізму взаємодії влади та публічного адміністрування, а також у розробленні практичних пропозицій щодо підвищення ефективності його функціонування в сучасних умовах розвитку системи публічного управління України.
Об'єкт дослідження система публічного управління та адміністрування.
Предмет дослідження механізм взаємодії влади та публічного адміністрування в процесі реалізації публічних управлінських функцій.
4. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти України у сфері публічного управління та адміністрування; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених; аналітичні та статистичні матеріали органів державної влади й органів місцевого самоврядування; результати власних узагальнень автора.
5. Перелік графічного матеріалу: робота містить 10 таблиць з узагальнення наукових підходів, нормативно-інституційних характеристик та оцінки ефективності механізмів взаємодії) та рисунок узагальненої моделі механізму взаємодії публічної влади та публічного адміністрування.
6. Зміст кваліфікаційної роботи. Розділ 1. Теоретико-методологічні засади дослідження механізму взаємодії влади та публічного адміністрування: 1.1. Публічна влада та публічне адміністрування як категорії сучасної науки публічного управління. 1.2. Механізми взаємодії публічної влади та публічного адміністрування в системі публічного управління.
Розділ 2. Аналіз механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування в сучасних умовах: 2.1. Нормативно-інституційні засади механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування. 2.2. Функціонування та проблеми реалізації механізмів взаємодії в практиці

публічного управління. 2.3. Оцінка ефективності механізмів взаємодії пуб
влади та публічного адміністрування.
Розділ 3. Напрями вдосконалення механізму взаємодії публічної вла
публічного адміністрування в сучасних умовах: 3.1. Інституційно-норматив
організаційно-управлінські напрями вдосконалення механізму взає
3.2. Кадрові, цифрові та комунікаційні інструменти підвищення ефекти
взаємодії.

7. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів р	
		За планом	Фактич
1	Вибір теми	25.11.24	25.11.24
2	Затвердження планів	25.11.24	25.11.24
3	Розділ 1. Теоретико-методологічні засади дослідження механізму взаємодії влади та публічного адміністрування	25.04.25	25.04.25
4	Розділ 2. Аналіз механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування в сучасних умовах	03.11.25	25.04.25
5	Розділ 3. Напрями вдосконалення механізму взаємодії публічної влади та публічного адміністрування в сучасних умовах	05.12.25	05.12.25
6	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	16.01.26	16.01.26
7	Попередній захист	28-29.01.26	29.01.26

8. Дата видачі завдання « 30 » 12 202 4 р.

9. Науковий керівник кваліфікаційної роботи — (підпис) О.М. Лощихі (прізвище, ініціали)

10. Керівник освітньо-професійної програми — (підпис) А.С. Близнюк (прізвище, ініціали)

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти — (підпис) Р.О. Цимбале (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

«Механізм взаємодії влади та публічного адміністрування»

Мета роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та комплексному аналізі механізму взаємодії влади та публічного адміністрування, а також у розробленні практичних пропозицій щодо підвищення ефективності його функціонування в сучасних умовах розвитку системи публічного управління України.

Завданнями роботи є аналіз наукових підходів до визначення сутності публічної влади та публічного адміністрування; дослідження змісту й структури механізму їх взаємодії; аналіз нормативно-правових засад взаємодії суб'єктів публічної влади; оцінка сучасного стану функціонування механізму взаємодії в Україні; виявлення основних проблем і обмежень ефективної взаємодії; обґрунтування напрямів її вдосконалення.

Предметом дослідження є механізм взаємодії влади та публічного адміністрування в процесі реалізації публічних управлінських функцій.

Об'єктом дослідження є система публічного управління та адміністрування.

Базою дослідження виступають органи публічної влади України, нормативно-правові акти у сфері публічного управління та адміністрування, аналітичні матеріали органів державної влади, а також статистичні й інформаційні джерела, що характеризують стан і тенденції розвитку механізмів взаємодії.

За результатами дослідження сформульовано теоретичні узагальнення щодо сутності та структури механізму взаємодії влади та публічного адміністрування, виявлено ключові проблеми його функціонування, обґрунтовано інституційно-нормативні, організаційно-управлінські, кадрові, цифрові та комунікаційні напрями вдосконалення.

Одержані результати можуть бути використані в практичній діяльності органів публічної влади з метою підвищення узгодженості управлінських ріщень, удосконалення механізмів міжінституційної взаємодії, а також у навчальному процесі та подальших наукових дослідженнях у сфері публічного управління та адміністрування.

Кваліфікаційна робота містить 65 сторінок, 10 таблиць, 1 рисунок, список використаних джерел 59 найменувань.

Ключові слова: публічна влада, публічне адміністрування, механізм взаємодії, публічне управління, інституційна взаємодія, цифрова трансформація, управлінська координація.

Рік виконання кваліфікаційної роботи: 2026.

Рік захисту роботи: 2026.

ABSTRACT

«The mechanism of interaction between government and public administration»

The purpose of this work is to provide a theoretical justification and comprehensive analysis of the mechanism of interaction between government and public administration, as well as to develop practical proposals for improving its effectiveness in the current conditions of the development of Ukraine's public administration system.

The tasks of the work are to analyze scientific approaches:

to defining the essence of public power and public administration;

to study the content and structure of the mechanism of their interaction;

to analyze the regulatory and legal basis for the interaction of public authorities;

to assess the current state of the functioning of the mechanism of interaction in Ukraine;

to identify the main problems and limitations of effective interaction;

to substantiate directions for its improvement.

The subject of the study is the mechanism of interaction between government and public administration in the process of implementing public management functions.

The object of the study is the system of public management and administration.

The study is based on the public authorities of Ukraine, regulatory and legal acts in the field of public management and administration, analytical materials of state authorities, as well as statistical and information sources that characterize the state and trends in the development of interaction mechanisms.

Based on the results of the study, theoretical generalizations about the essence and structure of the mechanism of interaction between government and public administration were formulated, key problems in its functioning were identified, and institutional, regulatory, organizational, managerial, personnel, digital, and communication areas for improvement were substantiated.

The results obtained can be used in the practical activities of public authorities to improve the consistency of management decisions, improve mechanisms for inter-institutional interaction, as well as in the educational process and further scientific research in the field of public management and administration.

The thesis contains 65 pages, 10 tables, 1 figure, and a list of 59 references.

Keywords: public authority, public administration, interaction mechanism, public management, institutional interaction, digital transformation, management coordination.

Year of qualification work completion: 2026.

Year of thesis defense: 2026.

ЗМІСТ

ВСТУП 9

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ 12

1.1. Публічна влада та публічне адміністрування як категорії сучасної науки публічного управління 12

1.2. Механізми взаємодії публічної влади та публічного адміністрування в системі публічного управління 18

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 27

2.1. Нормативно-інституційні засади механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування 27

2.2. Функціонування та проблеми реалізації механізмів взаємодії в практиці публічного управління 34

2.3. Оцінка ефективності механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування 44

Розділ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 52

3.1. Інституційно-нормативні та організаційно-управлінські напрями вдосконалення механізму взаємодії 52

3.2. Кадрові, цифрові та комунікаційні інструменти підвищення ефективності взаємодії 56

ВИСНОВКИ 61

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 63

ВСТУП

Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими трансформаціями системи публічного управління, зумовленими процесами демократизації, децентралізації влади, євроінтеграційним вектором розвитку держави, а також необхідністю підвищення ефективності діяльності органів публічної влади в умовах зростаючих суспільних запитів. У цих умовах особливої актуальності набуває проблема формування та функціонування дієвого механізму взаємодії влади та публічного адміністрування, який забезпечує узгодженість управлінських рішень, координацію діяльності різних рівнів і суб'єктів публічної влади та орієнтацію державного управління на публічні інтереси.

Незважаючи на наявність нормативно закріплених повноважень органів державної влади та органів місцевого самоврядування, на практиці взаємодія між ними часто залишається фрагментарною, що негативно впливає на якість управлінських процесів, ефективність реалізації публічної політики та рівень довіри громадян до влади. Водночас перехід від традиційної адміністративно-командної моделі управління до сучасної моделі публічного адміністрування вимагає переосмислення ролі влади, механізмів координації, партнерства та взаємної відповідальності у системі публічного управління. Саме тому дослідження механізму взаємодії влади та публічного адміністрування є науково й практично значущим завданням.

Ступінь наукової розробленості проблеми взаємодії влади та публічного адміністрування відображений у працях сучасних українських науковців, які досліджують трансформацію системи публічного управління, механізми координації управлінських рішень та інституційні аспекти функціонування публічної влади. Зокрема, у наукових публікаціях Н. Бондарчука та О. Гончарука увага зосереджується на аналізі механізмів взаємодії суб'єктів публічного управління в умовах децентралізації та реформування системи державного

управління, акцентується значення узгодженості дій органів державної влади й органів місцевого самоврядування.

У працях В. Вареника та співавторів проблема взаємодії влади розглядається крізь призму порівняльного аналізу українських і зарубіжних управлінських моделей, що дозволяє виокремити особливості формування механізмів публічного адміністрування в контексті європейських стандартів врядування. Дослідження, присвячені впровадженню сучасних управлінських підходів, зокрема концепції «smart-управління», представлені у працях В. Бугазіянуса, в яких обґрунтовується необхідність модернізації механізмів взаємодії влади з урахуванням цифровізації та інноваційних інструментів публічного адміністрування.

Окремі аспекти інституційного забезпечення та організаційно-управлінських механізмів публічного управління аналізуються у фахових наукових статтях, присвячених проблемам підвищення ефективності публічної служби, розвитку управлінської спроможності органів влади та удосконалення комунікаційної взаємодії між суб’єктами публічного адміністрування. Але незважаючи на наявність ґрунтовних наукових напрацювань, питання формування цілісного механізму взаємодії влади та публічного адміністрування, адаптованого до сучасних умов розвитку України, залишаються недостатньо систематизованими, що зумовлює актуальність і наукову доцільність даного дослідження.

Актуальність теми зумовлює необхідність наукового осмислення сутності та особливостей механізму взаємодії влади та публічного адміністрування, виявлення проблем його функціонування та обґрунтування напрямів удосконалення з урахуванням національних умов і європейських управлінських практик.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та аналіз механізму взаємодії влади та публічного адміністрування, а також розроблення практичних пропозицій щодо підвищення ефективності його функціонування в сучасних умовах розвитку системи публічного управління.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається розв’язання таких завдань:

проаналізувати наукові підходи до визначення сутності публічної влади та публічного адміністрування;

розкрити зміст і структуру механізму взаємодії влади та публічного адміністрування;

дослідити нормативно-правові засади взаємодії суб’єктів публічної влади;

проаналізувати сучасний стан функціонування механізму взаємодії у системі публічного управління України;

виявити основні проблеми та обмеження ефективної взаємодії;

обґрунтувати напрями вдосконалення механізму взаємодії влади та публічного адміністрування з урахуванням кращих управлінських практик.

Об’єктом дослідження є система публічного управління та адміністрування.

Предметом дослідження є механізм взаємодії влади та публічного адміністрування в процесі реалізації публічних управлінських функцій.

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, зокрема аналізу і синтезу, індукції та дедукції, системного і структурно-функціонального підходів, формально-юридичного та порівняльно-правового методів, а також методів узагальнення та моделювання. Застосування зазначених методів дало змогу комплексно дослідити механізм взаємодії влади та публічного адміністрування і сформулювати обґрунтовані висновки.

Науково-практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання теоретичних положень і висновків роботи в процесі подальших наукових досліджень проблем публічного управління, а також у практичній діяльності органів публічної влади з метою вдосконалення управлінських механізмів взаємодії. Матеріали роботи можуть бути використані у навчальному процесі під час викладання дисциплін з публічного управління та адміністрування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

1.1. Публічна влада та публічне адміністрування як категорії сучасної науки публічного управління

У сучасних умовах трансформації системи державного управління в Україні, зумовленої процесами децентралізації влади, євроінтеграційними зобов'язаннями держави, цифровізацією управлінських процесів, а також функціонуванням публічної влади в умовах воєнного стану, особливої актуальності набуває наукове осмислення категорій публічної влади та публічного адміністрування і характеру їх взаємозв'язку. Зазначені трансформації супроводжуються зміною управлінських парадигм, відходом від класичної ієрархічно-бюрократичної моделі управління та формуванням нових підходів, орієнтованих на ефективність, підзвітність і залучення громадян до процесів вироблення та реалізації публічних рішень.

У таких умовах переосмислення ролі влади як інструмента не лише владного впливу, а й забезпечення публічних інтересів, сталого суспільного розвитку та демократичної участі громадян стає необхідною передумовою модернізації системи публічного управління. Перспективи подальшого розвитку цієї системи безпосередньо пов'язані з формуванням ефективного механізму взаємодії влади та публічного адміністрування, що поєднує нормативне регулювання, організаційні процедури та управлінські інструменти і здатний забезпечити узгодженість управлінських рішень, адаптивність до зовнішніх викликів і підвищення довіри суспільства до публічних інститутів [55].

Формування сучасної моделі публічної влади та публічного адміністрування в Україні відбувається на основі розвиненого нормативно-правового підґрунтя, яке визначає інституційну архітектуру публічної влади,

розмежування повноважень між її суб'єктами та основні принципи здійснення управлінської діяльності. Базові засади організації та реалізації публічної влади закріплено в Конституції України, яка встановлює народ як носія суверенітету та єдине джерело влади, а також визначає систему органів державної влади й органів місцевого самоврядування та їх взаємодію у межах публічного управління [31].

Подальший розвиток конституційних положень щодо організації та здійснення публічної влади забезпечується системою спеціальних законів України. Так, Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» визначає, що центральні органи виконавчої влади забезпечують формування та реалізацію державної політики у відповідних сферах і здійснюють свої повноваження на засадах законності, відкритості та підзвітності, що підкреслює управлінський характер їх діяльності як складової практичної реалізації публічної влади [28]. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» закріплює право територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України, що відображає децентралізований і багаторівневий характер публічної влади та її спрямованість на задоволення потреб місцевих спільнот [25]. Водночас Закон України «Про державну службу» визначає державну службу як публічну, професійну та політично неупереджену діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, безпосередньо пов'язуючи інститут державної служби з категорією публічного адміністрування [24].

Поряд із нормативним закріпленням інституційної системи публічної влади важливого значення набуває функціональний вимір її реалізації, що дозволяє оцінити не лише суб'єктний склад публічного управління, а й характер управлінської діяльності як такої. У цьому контексті показовим є підхід, закріплений у Державному класифікаторі видів економічної діяльності ДК 009:2010, відповідно до якого секція О «Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування» охоплює діяльність державного характеру, пов'язану з формуванням і реалізацією публічної політики, управлінням

державними програмами, законодавчою та виконавчою діяльністю, забезпеченням громадського порядку і безпеки, міграційними процесами, зовнішньою політикою, а також функціонуванням системи обов'язкового соціального страхування [19].

Важливою особливістю зазначеного класифікатора є те, що визначальним критерієм віднесення діяльності до сфери державного управління виступає не правовий або інституційний статус суб'єкта, а характер і зміст відповідної діяльності. Такий функціональний підхід відображає сучасну тенденцію до розширення кола суб'єктів, залучених до реалізації управлінських функцій, і допускає виконання окремих функцій публічної влади не лише органами державної влади та органами місцевого самоврядування, а й іншими інституціями публічного характеру. Це має принципове значення для розуміння еволюції моделей управління та формування концепції публічного адміністрування, у межах якої держава дедалі частіше постає як координатор і гарант публічних інтересів, а не єдиний виконавець управлінських функцій.

У цьому контексті особливої уваги потребує питання взаємозв'язку публічної влади та публічного адміністрування не лише на рівні їх інституційного співіснування, а й у площині практичної реалізації управлінських повноважень. Публічна влада, будучи джерелом легітимних управлінських рішень і стратегічних орієнтирів розвитку, знаходить своє практичне втілення саме через систему публічного адміністрування, яка забезпечує організацію, координацію та контроль процесів реалізації публічної політики. Така взаємозалежність зумовлює необхідність розгляду зазначених категорій крізь призму механізмів їх взаємодії, що дозволяє виявити, яким чином владні повноваження трансформуються в управлінські дії, адміністративні процедури та конкретні публічні результати. Саме через механізми взаємодії забезпечується узгодження стратегічних цілей публічної влади з оперативною діяльністю органів публічного адміністрування, що має принципове значення для ефективності функціонування системи публічного управління в цілому [35].

У науковій літературі публічна влада розглядається як особлива форма соціальної влади, що реалізується від імені суспільства та спрямована на досягнення загального блага. Її відмінною ознакою є легітимний характер, закріплення у правових нормах і інституціоналізація через систему органів державної влади та органів місцевого самоврядування, що забезпечує стабільність, передбачуваність і підзвітність владної діяльності суспільству [14]. Водночас у межах сучасної науки публічного управління публічна влада дедалі частіше трактується як багаторівнева система взаємодій між державними органами, органами місцевого самоврядування, інститутами громадянського суспільства та іншими суб'єктами публічної сфери, що актуалізує партнерські моделі врядування та механізми участі громадськості у формуванні й реалізації публічної політики [13; 18; 30].

Трансформація уявлень про сутність публічної влади зумовила формування концепції публічного адміністрування як її практичного виміру. У сучасних дослідженнях публічне адміністрування розглядається як професійна діяльність суб'єктів публічної влади, спрямована на реалізацію публічної політики, організацію надання публічних послуг, управління публічними ресурсами та забезпечення координації між різними рівнями і секторами влади [53]. Науковці підкреслюють, що саме у площині публічного адміністрування політичні та нормативні рішення трансформуються у конкретні управлінські дії, а якість адміністративних процесів визначає рівень відкритості, підзвітності та ефективності діяльності органів публічної влади [36]. У цьому контексті публічне адміністрування постає як системний механізм узгодження стратегічних цілей публічної влади з управлінською практикою, що передбачає постійний зворотний зв'язок між управлінськими рішеннями та процесами їх реалізації [37].

Водночас у чинному законодавстві України відсутнє легальне визначення поняття «публічне управління», що зумовлює різноманіття доктринальних підходів до його тлумачення та ризик ототожнення з категорією державного управління. У науковій літературі публічне управління розглядається як

багатосуб'єктна діяльність, що охоплює участь органів державної влади, органів місцевого самоврядування, представників приватного сектору та інститутів громадянського суспільства у формуванні та реалізації управлінських рішень суспільного значення з акцентом на процесах планування, організації, координації та контролю [54]. У європейському науковому дискурсі комплексність поняття розкривається через взаємопов'язані виміри врядування, адміністрування та управлінського менеджменту, що дозволяє розглядати управлінські процеси як цілісну систему узгодження рішень і забезпечення їх виконання [59]. Водночас обґрунтованою є позиція щодо доцільності аналізу публічного управління не як жорстко фіксованого поняття, а як різновиду суспільно корисної діяльності, що здійснюється сукупністю суб'єктів публічної влади з метою досягнення публічних цілей [38].

Для узагальнення наукових підходів до розуміння публічної влади, публічного адміністрування та публічного управління доцільно систематизувати ключові доктринальні позиції, що склалися в сучасній науці публічного управління (табл. 1.1). Таке узагальнення дозволяє наочно відобразити як відмінності, так і взаємозв'язок між зазначеними категоріями, а також створює методологічне підґрунтя для подальшого аналізу механізмів їх взаємодії. З метою поглиблення аналітичного виміру та виявлення управлінської релевантності ключових категорій їх тлумачення доповнено характеристикою сфер застосування в системі публічного управління, що дозволяє пов'язати теоретичні підходи з практикою реалізації публічних повноважень.

Представлена систематизація дозволяє не лише порівняти наукові підходи до розуміння публічної влади, публічного адміністрування та публічного управління, а й окреслити функціональні межі реалізації кожної з цих категорій у системі публічного управління. Вона свідчить про багатовимірний характер зазначених категорій і відсутність їх уніфікованого тлумачення в сучасній науковій літературі. Водночас спільним для більшості доктринальних підходів є визнання визначальної ролі механізмів, через які забезпечується практична

реалізація владних повноважень і управлінських рішень у публічній сфері, що актуалізує необхідність їх подальшого комплексного аналізу.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування ключових категорій публічного управління в науковій літературі

Категорія	Змістовна характеристика	Сфера застосування / управлінський вимір	Автор
Публічна влада	Легітимна форма соціальної влади, що реалізується від імені суспільства, інституціоналізується через систему органів державної влади та органів місцевого самоврядування і спрямована на досягнення загального блага	Формування публічної політики, реалізація суверенних повноважень держави, стратегічне визначення напрямів суспільного розвитку	Бондарчук Н. В.
Публічне адміністрування	Професійна діяльність суб'єктів публічної влади, спрямована на реалізацію публічної політики, організацію надання публічних послуг, управління публічними ресурсами та координацію управлінських процесів	Практична реалізація управлінських рішень, адміністративне забезпечення публічної політики, організація діяльності органів публічної влади	Неділько О. І.
Публічне управління	Багатосуб'єктна діяльність із формування та реалізації управлінських рішень суспільного значення за участю органів державної влади, органів місцевого самоврядування, приватного сектору та інститутів громадянського суспільства	Забезпечення суспільного розвитку, координація дій різних суб'єктів управління, реалізація публічних інтересів	Новак-Каляєва Л. М.
Європейський підхід до публічного управління	Поєднання трьох взаємопов'язаних вимірів: врядування (governance), адміністрування (administration) та управлінського менеджменту (management)	Стратегічне врядування, міжсекторна координація, управління результативністю та якістю публічної політики	Шаров Ю. П.
Узагальнений доктринальний підхід	Публічне управління як різновид суспільно корисної діяльності, що здійснюється сукупністю суб'єктів публічної влади з метою досягнення публічних цілей	Комплексна реалізація публічних цілей через систему інституцій, механізмів та управлінських практик	Мельник Р. С.

Складено автором на основі аналізу наукових джерел [37, 38, 54, 59]

Наявність розвиненої інституційної системи публічної влади та нормативного закріплення засад публічного адміністрування не гарантує автоматичної ефективності публічного управління. Реалізація публічних цілей значною мірою залежить від того, яким чином вибудовуються механізми взаємодії між суб'єктами публічної влади, адміністративними структурами та іншими учасниками управлінських процесів. Саме через сукупність таких

механізмів відбувається трансформація владних повноважень і управлінських рішень у конкретні дії, що визначають результативність, прозорість і підзвітність публічного управління.

У сучасних дослідженнях звертається увага на те, що поняття механізмів публічного управління не має усталеного трактування та потребує оновлення з урахуванням трансформаційних процесів у системі влади. Зокрема, підкреслюється необхідність розгляду механізмів публічного управління не лише як сукупності інструментів державного впливу, а як складної системи взаємодії суб'єктів публічної влади, адміністративних структур і суспільства в умовах сучасних викликів [13, 54].

Таким чином, публічна влада та публічне адміністрування постають як взаємопов'язані категорії, що утворюють єдину систему публічного управління. Їх ефективне функціонування зумовлюється не лише інституційною побудовою та нормативно-правовим регулюванням, а й характером і якістю механізмів взаємодії, через які реалізуються публічні повноваження на практиці. Усвідомлення цієї обставини формує теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу механізмів взаємодії влади та публічного адміністрування, що обумовлює логічний перехід до наступного підрозділу дослідження.

1.2. Механізми взаємодії публічної влади та публічного адміністрування в системі публічного управління

З'ясування сутності публічної влади, публічного адміністрування та публічного управління як взаємопов'язаних категорій сучасної управлінської науки дозволяє перейти від їх концептуального осмислення до аналізу практичних інструментів і способів реалізації публічних функцій, центральне місце серед яких посідають механізми взаємодії публічної влади та публічного адміністрування.

У науковій літературі поняття «механізм публічного управління» розглядається як одна з ключових категорій, без осмислення якої неможливий

аналіз ефективності функціонування системи публічного управління загалом. Як слушно зазначає А. І. Неділько, практика публічного управління є неможливою без дослідження механізмів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив на суспільні процеси, оскільки саме вони визначають характер, спрямованість і результативність дії публічної влади [53]. На відміну від організаційної структури або формального розподілу повноважень, механізм відображає динамічний аспект управлінської діяльності, зосереджуючи увагу на процесах взаємодії між суб'єктами публічної влади, адміністративними інститутами та іншими учасниками публічної сфери. Саме через механізми відбувається трансформація нормативно закріплених повноважень у практичні управлінські дії, що надає цій категорії ключового значення для дослідження публічного адміністрування.

У контексті взаємодії публічної влади та публічного адміністрування механізм постає не як суто технічний інструмент реалізації владних рішень, а як складна багатокомпонентна система, що поєднує правові норми, організаційні процедури, управлінські методи та комунікаційні зв'язки. Такий підхід дозволяє розглядати механізм взаємодії як процес узгодження стратегічних цілей публічної влади з адміністративною практикою їх реалізації, у межах якого формується зворотний зв'язок між політичними рішеннями, управлінськими діями та суспільними очікуваннями. Це зумовлює необхідність звернення до різних теоретико-методологічних підходів, що пояснюють природу, структуру та функціонування механізмів взаємодії у системі публічного управління [30].

Інституційний підхід до аналізу механізму взаємодії публічної влади та публічного адміністрування

Одним із базових теоретико-методологічних підходів до дослідження механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування є інституційний підхід, у межах якого ключова увага приділяється ролі формальних і неформальних інститутів у формуванні управлінських процесів. З позицій цього підходу механізм взаємодії розглядається як інституційно зумовлена система правил, норм і процедур, що регламентують поведінку

суб’єктів публічної влади та визначають межі їх взаємодії у процесі реалізації публічної політики [38].

Інституційний підхід виходить із того, що ефективність публічного адміністрування значною мірою залежить не лише від організаційної структури органів влади, а й від якості інституційного середовища, у межах якого здійснюється управлінська діяльність. Формальні інститути, закріплені у нормативно-правових актах, визначають компетенцію, повноваження та відповідальність суб’єктів публічної влади, тоді як неформальні інститути (управлінські традиції, адміністративна культура, неофіційні практики взаємодії) впливають на реальний характер функціонування механізмів взаємодії [14].

Застосування інституційного підходу дозволяє виявити структурні обмеження та дисфункції у взаємодії публічної влади та публічного адміністрування, зокрема дублювання повноважень, нечіткість розмежування компетенцій, надмірну зарегульованість або, навпаки, інституційну прогалину в окремих сферах управління. У цьому контексті механізм взаємодії постає як результат балансу між інституційною стабільністю та необхідністю адаптації управлінських практик до змін соціально-економічного середовища.

Водночас інституційний підхід має певні обмеження, оскільки зосередження уваги переважно на формальних структурах і правилах не завжди дозволяє повною мірою пояснити динамічний характер управлінських процесів і роль неієрархічних форм взаємодії. В умовах децентралізації та розвитку мережевих форм врядування взаємодія публічної влади та публічного адміністрування дедалі частіше виходить за межі традиційних інституційних рамок, що потребує доповнення інституційного підходу іншими теоретичними перспективами [35].

Актуальність комплексного аналізу механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування суттєво зростає в умовах кризових і трансформаційних процесів, зокрема в період воєнного стану та післявоєнного відновлення. У таких умовах традиційні інституційні та управлінські механізми зазнають значного навантаження, що виявляється у необхідності оперативного

прийняття рішень, посилення міжвідомчої координації, адаптації адміністративних процедур і перерозподілу управлінських функцій між різними рівнями публічної влади. Це актуалізує роль механізмів взаємодії як інструментів забезпечення стійкості системи публічного управління, здатних поєднати централізовані управлінські рішення з децентралізованими формами їх реалізації та забезпечити узгодженість дій суб'єктів публічної влади в умовах підвищеної невизначеності.

Функціональний підхід до аналізу механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування

Доповнення інституційного підходу функціональною перспективою зумовлене необхідністю аналізу не лише формально закріплених структур і правил, а й реального змісту управлінської діяльності, що здійснюється у процесі взаємодії публічної влади та публічного адміністрування. У межах функціонального підходу механізм взаємодії розглядається як сукупність управлінських функцій, процедур і дій, за допомогою яких забезпечується реалізація публічних цілей і завдань у конкретних сферах суспільного розвитку.

Функціональний підхід виходить із того, що ключовим критерієм ефективності публічного управління є не стільки інституційна побудова системи влади, скільки здатність суб'єктів публічної влади та публічного адміністрування належним чином виконувати покладені на них функції. До таких функцій традиційно відносять планування, організацію, координацію, регулювання, контроль і оцінювання результатів управлінської діяльності, які у сукупності формують функціональний каркас механізму взаємодії [54].

У контексті взаємодії публічної влади та публічного адміністрування функціональний підхід дозволяє простежити, яким чином стратегічні рішення, сформовані на політичному рівні, трансформуються в адміністративні дії, управлінські процедури та конкретні управлінські результати. Саме через реалізацію управлінських функцій відбувається узгодження цілей публічної політики з ресурсними можливостями, організаційними спроможностями та інституційними обмеженнями системи публічного адміністрування [53].

Важливою перевагою функціонального підходу є його орієнтація на динамічний характер управлінських процесів. На відміну від інституційного підходу, який акцентує увагу на відносно стабільних структурах, функціональний підхід дозволяє аналізувати зміну ролей суб'єктів публічної влади залежно від конкретних управлінських завдань, етапів реалізації політики та умов зовнішнього середовища. Це є особливо актуальним в умовах децентралізації, цифровізації та кризових ситуацій, коли традиційні управлінські моделі потребують оперативної адаптації.

У наукових дослідженнях наголошується, що порушення функціональної узгодженості між публічною владою та публічним адмініструванням призводить до зниження результативності управлінських рішень, формалізації управлінських процедур і втрати зворотного зв'язку з суспільством [36]. У цьому контексті механізм взаємодії постає як інструмент забезпечення цілісності управлінського циклу від формування публічної політики до оцінювання результатів її реалізації.

Водночас функціональний підхід має і певні обмеження, пов'язані з ризиком надмірної універсалізації управлінських функцій без урахування інституційних і соціокультурних особливостей конкретної системи публічного управління. Зосередження виключно на функціях може призводити до недооцінки ролі формальних і неформальних інститутів, політичних чинників та ціннісних орієнтацій, що впливають на характер взаємодії публічної влади та публічного адміністрування. Функціональний підхід доцільно розглядати у взаємозв'язку з інституційною та іншими методологічними перспективами.

Процесно-організаційний (управлінський) підхід до аналізу механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування

Подальший розвиток аналізу механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування зумовлює звернення до процесно-організаційного, або управлінського, підходу, який акцентує увагу на послідовності управлінських дій, процедур та управлінських рішень у межах реалізації публічної політики. У рамках цього підходу механізм взаємодії розглядається як впорядкований

управлінський процес, що охоплює етапи ініціювання, прийняття, реалізації та оцінювання управлінських рішень [38, 55].

Процесно-організаційний підхід виходить із того, що ефективність взаємодії публічної влади та публічного адміністрування визначається не лише наявністю інституційних структур або формальним розподілом функцій, а й якістю організації управлінських процесів, чіткістю процедур, узгодженістю дій між суб'єктами публічної влади та наявністю ефективних механізмів координації. У цьому контексті публічне адміністрування виступає як ключова ланка, що забезпечує безперервність управлінського циклу та трансформацію стратегічних рішень у практичні управлінські дії.

З позицій управлінського підходу механізм взаємодії включає сукупність організаційних форм, управлінських методів, адміністративних процедур і технологій, за допомогою яких здійснюється координація діяльності різних суб'єктів публічної влади. Особливе значення при цьому надається процесам горизонтальної та вертикальної взаємодії, що забезпечують узгодження дій між різними рівнями публічного управління та секторами публічної сфери [59].

У наукових дослідженнях підкреслюється, що порушення процесної логіки управління, фрагментарність управлінських процедур або надмірна бюрократизація призводять до зниження результативності механізмів взаємодії, втрати оперативності управлінських рішень і зростання адміністративних бар'єрів [36]. У цьому зв'язку процесно-організаційний підхід дозволяє виявити «вузькі місця» в управлінських процесах, які перешкоджають ефективній реалізації публічних повноважень.

Важливою характеристикою процесно-організаційного підходу є його орієнтація на результативність та оцінювання ефективності управлінської діяльності. Механізм взаємодії у цьому випадку розглядається не лише як сукупність формально визначених процедур, а як інструмент досягнення конкретних публічних результатів, що відповідають суспільним очікуванням і стратегічним цілям розвитку. Такий підхід узгоджується з сучасними концепціями результативного та сервісно орієнтованого публічного управління.

Водночас процесно-організаційний підхід має певні обмеження, пов’язані з ризиком надмірної стандартизації управлінських процедур і недооцінки ролі неформальних взаємодій, управлінської культури та соціального контексту. Зосередження виключно на процесах може призводити до формалізації механізмів взаємодії без урахування реальних потреб суспільства та динаміки соціальних змін. Це зумовлює необхідність комплексного використання процесно-організаційного підходу у поєднанні з інституційною та функціональною перспективами.

Різноманіття теоретико-методологічних підходів до аналізу механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування зумовлює необхідність їх цілісного узагальнення та порівняльного аналізу. Інституційний, функціональний і процесно-організаційний підходи, сформовані в сучасній науці публічного управління, відображають різні аспекти управлінської взаємодії та акцентують увагу на окремих елементах механізму реалізації публічних повноважень. Водночас жоден із них окремо не дає вичерпного уявлення про механізм взаємодії влади та публічного адміністрування в умовах сучасних трансформацій публічного управління [30, 36, 55].

У зв’язку з цим доцільним є систематизація зазначених підходів з позицій їх аналітичного потенціалу для дослідження механізмів взаємодії, що дозволяє виявити їх роль у формуванні цілісної концепції механізму публічного управління. Таке узагальнення не лише забезпечує порівняння теоретичних позицій, а й створює методологічну основу для інтеграції різних підходів у межах єдиного концептуального бачення механізму взаємодії публічної влади та публічного адміністрування. Зазначене обумовлює необхідність представлення узагальнених характеристик основних теоретико-методологічних підходів у систематизованому вигляді (табл. 1.2). Проведений аналіз теоретико-методологічних підходів до розуміння механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування свідчить про їх багатовимірний і динамічний характер.

Таблиця 1.2

Теоретико-методологічні підходи до аналізу механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування

Підхід	Характеристика механізму взаємодії	Основні представники	Роль у формуванні механізму взаємодії
Інституційний	Механізм взаємодії розглядається як система формальних і неформальних інститутів, норм і правил, що регламентують повноваження та взаємодію суб'єктів публічної влади	Мельник Р. С., Бондарчук Н. В.	Визначає нормативні, організаційні та інституційні межі функціонування механізму взаємодії
Функціональний	Механізм взаємодії трактується як сукупність управлінських функцій і дій, через які забезпечується реалізація публічних цілей	Новак-Каляєва Л. М., Неділько О. І., Лопатченко І. М.	Розкриває управлінський зміст механізму та логіку трансформації рішень у дії
Процесно-організаційний (управлінський)	Механізм взаємодії визначається як послідовний управлінський процес прийняття, реалізації та оцінювання управлінських рішень	Шаров Ю. П., Лопатченко І. М.	Забезпечує цілісність управлінського циклу та координацію дій суб'єктів
Комплексний (інтегрований)	Механізм взаємодії розглядається як поєднання інституційних, функціональних і процесних елементів у межах єдиної системи публічного управління	Кадала В. В., Гузенко О. П.	Формує основу для концептуальної моделі механізму взаємодії в сучасних умовах

Складено автором на основі аналізу наукових джерел [14,36, 38, 54, 59]

Інституційний підхід дозволяє окреслити нормативні та організаційні межі такої взаємодії, тоді як функціональний і процесно-управлінський підходи акцентують увагу на реальних управлінських діях, процедурах і результатах реалізації публічної політики. У умовах трансформації публічного управління механізми взаємодії дедалі більше виходять за межі суто ієрархічних моделей та ґрунтуються на координації, партнерстві й налагодженні ефективного зворотного зв'язку між суб'єктами управління. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до їх дослідження, який поєднує інституційні, функціональні та управлінські аспекти. Узагальнення наукових позицій дозволяє не лише

інтегрувати різні теоретико-методологічні підходи, а й сформулювати концепцію механізму взаємодії публічної влади та публічного адміністрування як багаторівневої інтегрованої системи, що поєднує інституційні умови здійснення влади, управлінські функції та процеси реалізації публічної політики. Такий механізм забезпечує трансформацію публічних повноважень і стратегічних рішень у конкретні адміністративні дії, орієнтовані на досягнення суспільно значущих результатів. Сформульована концепція створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу практики функціонування механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування, що зумовлює логічний перехід до наступного розділу дослідження.

Необхідно підкреслити, що ефективність теоретично обґрунтованих механізмів взаємодії значною мірою визначається практикою їх функціонування, інституційною спроможністю органів публічної влади та реальним станом кадрового, організаційного й управлінського забезпечення. Це зумовлює необхідність переходу від теоретико-методологічного аналізу до дослідження фактичного стану та проблем реалізації механізмів взаємодії у системі публічного управління України.

Таким чином, у першому розділі дослідження здійснено теоретико-методологічне обґрунтування механізму взаємодії публічної влади та публічного адміністрування як ключового елементу системи публічного управління. Узагальнення нормативних положень і доктринальних підходів дозволило уточнити зміст базових категорій, систематизувати теоретико-методологічні підходи до аналізу механізмів взаємодії та сформулювати концепцію механізму взаємодії публічної влади та публічного адміністрування як багаторівневої інтегрованої системи. Сутність цієї концепції полягає у поєднанні інституційних умов здійснення влади, функціонального наповнення управлінської діяльності та процесної організації реалізації публічної політики. Сформована теоретична основа створює підґрунтя для подальшого аналізу практики функціонування зазначених механізмів, оцінювання їх ефективності та виявлення проблем реалізації в сучасних умовах публічного управління.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Нормативно-інституційні засади механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування

Функціонування механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування в Україні ґрунтується на комплексі нормативно-правових та інституційних засад, які визначають межі, форми й способи реалізації публічних повноважень у системі публічного управління. Саме нормативно-інституційний рівень забезпечує формалізацію управлінських процесів, закріплення компетенцій суб'єктів публічної влади та встановлення процедур координації між різними рівнями і ланками управління [55]. У цьому контексті взаємодія виступає сполучним містком, що забезпечує трансформацію стратегічної політичної волі суб'єктів влади у площину її практичної реалізації засобами публічного адміністрування. Це дозволяє перевести політичні декларації та стратегічні цілі держави у формат конкретних управлінських дій та публічних сервісів.

Базовим елементом нормативного забезпечення механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування є Конституція України, яка визначає засади організації публічної влади, принципи народного суверенітету, поділу влади та місцевого самоврядування. Конституційні положення формують фундамент для інституційної побудови системи публічного управління та визначають загальні рамки взаємодії органів державної влади й органів місцевого самоврядування у процесі реалізації публічних функцій.

Розвиток конституційних норм здійснюється через систему спеціального законодавства, яке деталізує механізми взаємодії суб'єктів публічної влади на різних рівнях управління. Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» закріплює правові засади діяльності міністерств та інших центральних

органів виконавчої влади, визначаючи їх повноваження у сфері формування і реалізації державної політики, а також механізми координації діяльності між органами виконавчої влади. У цьому контексті взаємодія публічної влади та публічного адміністрування набуває форми нормативно визначеної управлінської діяльності, спрямованої на практичне виконання стратегічних рішень [28].

Окреме місце в системі нормативно-інституційного забезпечення механізмів взаємодії посідає законодавство про державну службу, яке визначає статус публічних службовців як ключових суб'єктів публічного адміністрування. Закон України «Про державну службу» закріплює принципи професіоналізму, політичної неупередженості та підзвітності, що безпосередньо впливають на якість реалізації управлінських рішень і ефективність взаємодії між органами публічної влади. Саме через діяльність державних службовців нормативно визначені повноваження трансформуються у конкретні адміністративні дії [24].

Важливим складником нормативно-інституційних засад механізмів взаємодії є законодавство у сфері місцевого самоврядування. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає правовий статус територіальних громад та органів місцевого самоврядування, їх повноваження і відповідальність у вирішенні питань місцевого значення. У межах цього правового поля взаємодія публічної влади та публічного адміністрування проявляється через механізми делегування повноважень, координації діяльності органів місцевого самоврядування з органами виконавчої влади, а також через реалізацію спільних програм і управлінських рішень [25].

Важливу роль у нормативно-інституційному забезпеченні механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування відіграє законодавство, спрямоване на забезпечення участі громадськості у процесах формування та реалізації публічної політики. Зокрема, Закон України «Про доступ до публічної інформації» закріплює принципи відкритості та прозорості діяльності органів публічної влади, створюючи правові умови для інформаційної взаємодії між суб'єктами владних повноважень і громадянами. Закон України «Про звернення громадян» формалізує процедури зворотного зв'язку, забезпечуючи можливість

впливу суспільства на управлінські рішення через інструменти індивідуального та колективного реагування.

Подальший розвиток механізмів інституційної взаємодії забезпечується Законом України «Про громадські об’єднання», який визначає правові засади участі інститутів громадянського суспільства у формуванні та реалізації державної політики, а також Законом України «Про публічні консультації» (2023 р.), що встановлює обов’язковість проведення консультацій з громадськістю під час підготовки ключових нормативно-правових актів [21].

Сучасний етап реформування також позначився впровадженням інноваційних механізмів взаємодії. Ключовим актом став Закон України «Про адміністративну процедуру», який запроваджує уніфіковані правила взаємодії влади з громадянами, забезпечуючи передбачуваність та правову захищеність приватних осіб [23]. У сукупності ці нормативні акти формують сучасну модель взаємодії публічної влади та публічного адміністрування, орієнтовану на партнерство, відкритість і врахування суспільних інтересів.

Важливо підкреслити, що сучасна трансформація нормативно-інституційних засад взаємодії публічної влади та публічного адміністрування в Україні безпосередньо детермінована зобов’язаннями держави в межах виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [20, 58]. Модернізація цих механізмів спрямована на імплементацію принципів європейського адміністративного простору (SIGMA), що передбачає перехід від командно-адміністративної моделі до сервісно-орієнтованої. У цьому контексті правове регулювання взаємодії розглядається як інструмент забезпечення принципів «належного врядування» (Good Governance), де ключовими критеріями є не лише формальне дотримання законності, а й забезпечення п'яти базових стандартів: прозорості (transparency), підзвітності (accountability), ефективності (efficiency), передбачуваності (predictability) та орієнтації на інтереси громадян. [5, 6, 58].

Впровадження цих стандартів у вітчизняну практику публічного адміністрування вимагає трансформації механізмів взаємодії з ієрархічно-контролюючих на партнерсько-координаційні. Зокрема, принципи SIGMA

визначають необхідність чіткого розмежування політичних та адміністративних функцій, що є ключовою умовою для стабільної та професійної взаємодії між суб'єктами публічної влади навіть в умовах кризового управління та воєнного стану [5, 6].

Інституційний вимір механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування охоплює не лише формальну систему органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а й мережу міжінституційних зв’язків, що забезпечують координацію управлінських процесів. До таких інституційних елементів належать консультативно-дорадчі органи, міжвідомчі комісії, координаційні ради, а також інші організаційні форми, які сприяють узгодженню управлінських рішень і забезпечують горизонтальну взаємодію між суб’єктами публічної влади.

Водночас аналіз нормативно-інституційних засад механізмів взаємодії в Україні свідчить про наявність низки проблемних аспектів, зокрема фрагментарність правового регулювання, дублювання повноважень між різними органами публічної влади, а також недостатній рівень координації управлінських дій (табл. 2.1). Зазначені дисфункції знижують ефективність реалізації публічної політики та ускладнюють досягнення суспільно значущих результатів [12].

Таким чином, нормативно-інституційні засади механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування формують правову й організаційну основу публічного управління в Україні, водночас потребуючи подальшого вдосконалення з метою підвищення узгодженості управлінських рішень і результативності їх реалізації. Це обумовлює необхідність переходу до аналізу функціонування зазначених механізмів у практиці публічного управління та виявлення ключових проблем їх реалізації, що становитиме предмет наступного підрозділу дослідження.

Наведена систематизація свідчить, що механізми взаємодії публічної влади та публічного адміністрування в Україні мають багаторівневий характер і реалізуються через поєднання конституційних норм, спеціального законодавства та підзаконних регуляторних інструментів.

Таблиця 2.1

Нормативно-інституційні засади механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування в Україні

Нормативно-правовий акт	Ключові суб'єкти взаємодії	Сфера регулювання	Механізми взаємодії публічної влади та публічного адміністрування
Конституція України	Органи державної влади, органи місцевого самоврядування	Засади організації публічної влади, поділ влади, місцеве самоврядування	Конституційне закріплення повноважень, розмежування компетенцій, взаємодія на основі принципу законності
Закон України «Про центральні органи виконавчої влади»	Міністерства, інші ЦОВВ	Формування та реалізація державної політики	Ієрархічна координація, міжвідомча взаємодія, організаційно-розпорядчі механізми
Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»	Органи місцевого самоврядування, органи виконавчої влади	Вирішення питань місцевого значення, децентралізація	Делегування повноважень, договірні та координаційні механізми, спільні програми
Закон України «Про державну службу»	Державні службовці, органи публічної влади	Професійна діяльність у сфері публічного адміністрування	Адміністративні процедури, реалізація управлінських рішень, підзвітність і контроль
Закон України «Про адміністративну процедуру»	Органи виконавчої влади, ОМС, громадяни	Процедурна взаємодія суб'єктів владних повноважень з приватними особами	Встановлення уніфікованих правил розгляду справ, право на участь особи у прийнятті рішення
Закон України «Про публічні консультації»	Суб'єкти владних повноважень, інститути громадянського суспільства	Залучення громадськості до розробки державних рішень	Електронні консультації, публічні обговорення, врахування пропозицій стейкголдерів
Постанови КМУ щодо функціонування системи «Трембіта» та «Дії»	Міністерство цифрової трансформації України, Державні органи, технічні адміністратори систем	Електронна інформаційна взаємодія	Автоматизований обмін даними між реєстрами, надання цифрових публічних послуг
Підзаконні нормативні акти (постанови КМУ, регламенти)	Органи виконавчої влади, міжвідомчі органи	Організація управлінських процесів	Процедурні механізми взаємодії, координаційні ради, міжвідомчі комісії

Складено автором на основі аналізу нормативно-правових актів [2, 5, 6, 21, 23, 24, 26, 28].

Водночас формальна наявність нормативно визначених механізмів не завжди забезпечує їх ефективне функціонування на практиці, що зумовлює

необхідність аналізу реального стану реалізації таких механізмів, їх проблемних аспектів і управлінських дисфункцій.

Разом із базовими інституційно-нормативними засадами важливого значення набувають спеціальні правові інструменти, які безпосередньо забезпечують практичну взаємодію публічної влади та публічного адміністрування з громадськістю. Саме через такі інструменти відбувається трансформація формально закріплених повноважень у реальні управлінські дії, що сприяють залученню громадян та інститутів громадянського суспільства до процесів формування, реалізації та контролю публічної політики. З метою систематизації зазначених нормативних механізмів та визначення їх управлінського значення доцільно узагальнити основні інструменти участі громадськості у взаємодії публічної влади та публічного адміністрування, що відображено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Нормативні механізми залучення громадськості у взаємодії публічної влади та публічного адміністрування

Нормативно-правовий акт	Основний інструмент взаємодії	Суб'єкти	Управлінське значення
Закон України «Про доступ до публічної інформації»	Запити, відкриті дані	Громадяни, органи влади	Забезпечення прозорості та підзвітності
Закон України «Про звернення громадян»	Заяви, скарги, пропозиції	Фізичні та юридичні особи	Формування зворотного зв'язку
Закон України «Про громадські об'єднання»	Громадський контроль, участь у політиці	ІГС, органи влади	Інституціоналізація участі
Закон України «Про публічні консультації»	Консультації, обговорення	Органи влади, громадськість	Легітимація управлінських рішень
Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики»	Громадські ради	ЦОВВ, ІГС	Координація та дорадчі механізми

Складено автором на основі аналізу нормативно-правових актів [21,23, 24, 28, 56].

Наведена систематизація свідчить, що нормативні механізми взаємодії публічної влади та публічного адміністрування з громадськістю охоплюють як інформаційні, так і консультативні та інституційні інструменти. Їх спільною ознакою є спрямованість на забезпечення прозорості управлінських процесів, формування зворотного зв'язку та підвищення легітимності публічних рішень. Водночас ефективність застосування таких механізмів значною мірою залежить від рівня інституційної спроможності органів влади та реальної готовності до партнерської взаємодії з громадянським суспільством.

Таким чином, нормативно-інституційні засади механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування в Україні характеризуються достатньо розвиненою правовою та організаційною базою, що охоплює як традиційні інструменти державного управління, так і сучасні механізми участі громадськості та цифрової взаємодії. Водночас аналіз чинного законодавства та інституційних практик свідчить, що наявність формально закріплених механізмів не гарантує їх ефективного функціонування, а результативність взаємодії значною мірою залежить від узгодженості дій суб'єктів публічної влади, управлінської спроможності адміністративних структур та якості практичної реалізації нормативних вимог.

Конкретним проявом зазначеної дисфункції є незавершеність процесу розмежування повноважень на районному рівні. Як зазначено у Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки, нечіткість у розподілі функцій між районними державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування створює ризики паралелізму в управлінні територіями [57]. В умовах воєнного стану ця проблема посилилася через запровадження військових адміністрацій згідно із Законом України «Про правовий режим воєнного стану», що в окремих випадках призводить до ситуативної конкуренції компетенцій у сферах управління місцевими бюджетами та комунальною власністю [26]. Це актуалізує дискусію щодо подальшого інституційного визначення ролі районного рівня управління, зокрема в контексті можливого посилення наглядово-координаційних функцій районних державних

адміністрацій відповідно до європейських підходів до територіальної організації публічної влади.

В умовах повоєнного відновлення актуалізується питання формування ефективних моделей координації на районному рівні, здатних поєднати функції державного нагляду за законністю з підтримкою ініціатив місцевого самоврядування та мінімізацією ризиків управлінського паралелізму.

2.2. Функціонування та проблеми реалізації механізмів взаємодії в практиці публічного управління

Функціонування механізмів взаємодії суб'єктів владних повноважень в практиці публічного управління характеризується значною різницею між нормативно задекларованими моделями та реальними управлінськими процесами. Попри наявність розвиненої законодавчої бази й інституційних форм координації, практична реалізація таких механізмів часто відбувається фрагментарно, нерівномірно та з обмеженим управлінським ефектом. Це зумовлює необхідність аналізу не лише формально встановлених механізмів взаємодії, а й умов, у яких вони фактично функціонують.

У практиці публічного управління механізми взаємодії реалізуються через систему управлінських процедур, координаційних інструментів, інформаційно-комунікаційних каналів та організаційних форм співпраці між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, адміністративними структурами й іншими суб'єктами публічної сфери. Саме на цьому рівні відбувається трансформація нормативно визначених повноважень у конкретні управлінські дії, що безпосередньо впливають на якість публічних послуг, ефективність реалізації державної політики та рівень довіри громадян до влади.

Логіко-структурна схема деформації механізмів взаємодії під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників представлена на рис. 2.1



Рис. 2.1. Модель розриву між нормативним регулюванням та практикою реалізації механізмів взаємодії

Ця модель демонструє, що механізми взаємодії у публічному управлінні не є прямою проекцією законодавчих норм, а проходять крізь систему деструктивних «бар'єрів», або фільтрів, які викривляють очікуваний результат.

Ключовими елементами цієї моделі є:

1. Нормативний рівень, що формує ідеалізований стандарт взаємодії, зокрема через положення Закону України «Про адміністративну процедуру» та галузеві регламенти. На цьому етапі взаємодія бачиться як злагоджений, логічно послідовний процес координації.

2. Інституційні та ситуативні бар'єри. Саме тут відбувається основна втрата управлінської ефективності. До них можна віднести проблеми кажрової політики, зокрема кадровий дефіцит та плинність, що руйнують сталість комунікацій. Бюрократична культура призводить до блокування горизонтальних зв'язків, змушуючи органи влади замикатися у власних вузьковідомчих інтересах, а виклики воєнного стану створюють асиметрію між центром і регіонами, що додатково фрагментує єдиний управлінський простір.

3. Практичний результат: на виході ми отримуємо не синергію, а формалізовану взаємодію. Вона характеризується імітацією координації (спрямування запитів та листів без реального розв’язання проблем) та надмірним навантаженням на персонал, що було виявлено під час опитувань державних службовців у 2024 році [43, 44].

Таким чином, запропонована модель підкреслює, що просте вдосконалення нормативної бази без нейтралізації зазначених бар’єрів не призведе до якісних змін. Це актуалізує необхідність переходу від суто юридичного до інституційно-технологічного оновлення механізмів взаємодії.

Наукові дослідження та управлінська практика підтверджують, що функціонування механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування супроводжується низкою системних проблем. До них належать неузгодженість управлінських рішень між різними рівнями влади, дублювання функцій і повноважень, формалізований характер координаційних процедур, а також обмежена інституційна спроможність окремих органів публічного адміністрування [35

Однією з ключових проблем практичної реалізації механізмів взаємодії є розрив між нормативним регулюванням та управлінською практикою, який проявляється у декларативності окремих механізмів участі, слабкому зворотному зв’язку та недостатньому врахуванні результатів взаємодії під час прийняття управлінських рішень. У результаті взаємодія публічної влади та публічного адміністрування нерідко набуває формального характеру, що знижує її результативність і не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал публічного управління.

Попри наявність значної кількості законів і підзаконних актів, що формально визначають порядок взаємодії суб’єктів публічної влади, у практичній діяльності органів управління зберігається фрагментарність регламентації та відсутність єдиних процедурних стандартів реалізації управлінських рішень.

У наукових дослідженнях наголошується, що нормативно закріплені механізми взаємодії часто мають декларативний характер і не супроводжуються належним процедурним забезпеченням, що ускладнює їх практичне застосування [13, 14, 35]. Зокрема, положення законів щодо координації діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування не завжди підкріплюються чітко визначеними алгоритмами спільних дій, відповідальності та контролю за виконанням прийнятих рішень.

Суттєвим процедурним викликом залишається дублювання повноважень і розмитість компетенцій, що спостерігається між різними рівнями публічної влади. Як зазначають дослідники публічного управління, нечітке розмежування функцій між центральними органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування призводить до конфліктів управлінських рішень, затримок у реалізації програм і зниження відповідальності за кінцевий результат [18]. У таких умовах механізми взаємодії втрачають координаційну функцію і перетворюються на формальні інструменти погодження.

Запровадження Закону України «Про адміністративну процедуру» було спрямоване на подолання зазначених проблем шляхом уніфікації правил взаємодії органів публічної влади з приватними особами та між собою [23]. Однак, як свідчить практика, повноцінна імплементація цього закону стримується недостатнім рівнем методичного забезпечення, відсутністю усталеної адміністративної культури та обмеженою готовністю органів публічного адміністрування до процедурних змін [53].

Окремою проблемою залишається перевантаженість підзаконного регулювання, коли значна кількість постанов, інструкцій і регламентів не лише ускладнює управлінські процеси, а й створює суперечності між різними нормативними актами. Це знижує передбачуваність управлінських дій і негативно впливає на якість взаємодії між суб’єктами публічної влади, особливо в умовах кризових ситуацій та воєнного стану [38]. Таким чином, нормативно-процедурні проблеми реалізації механізмів взаємодії проявляються у розриві між правовим закріпленням і практичним застосуванням управлінських

інструментів, що потребує не лише вдосконалення законодавства, а й перегляду управлінських процедур, стандартів і практик їх реалізації.

Узагальнюючи наведені процедурні та нормативні обмеження, доцільно зазначити, що їх спільною характеристикою є не відсутність правового регулювання, а недостатній рівень інтеграції нормативних вимог у реальні управлінські процеси. Формально закріплені механізми взаємодії не трансформуються у сталі управлінські практики через поєднання організаційної інерції, перевантаженості процедур та нечіткого розподілу відповідальності між суб'єктами публічної влади. У результаті механізми взаємодії втрачають координаційний потенціал і виконують переважно функцію формального погодження рішень, що підтверджує системний характер проблеми та необхідність її аналізу у взаємозв'язку з кадровими й організаційними чинниками.

Вагомим чинником, що впливає на ефективність функціонування механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування, є кадрово-організаційний аспект. Саме через діяльність публічних службовців забезпечується практична реалізація нормативно визначених повноважень, координація управлінських рішень та підтримання сталих комунікацій між суб'єктами публічної влади. Водночас сучасна практика публічного управління в Україні демонструє наявність системних проблем у сфері кадрового забезпечення, які негативно позначаються на якості взаємодії.

Аналітичні матеріали Національного агентства України з питань державної служби свідчать про нерівномірність кадрового потенціалу в органах публічної влади, високий рівень плинності кадрів, а також дефіцит фахівців із належним рівнем управлінських і цифрових компетентностей. Особливо гостро ці проблеми проявляються на місцевому рівні, де інституційна спроможність органів публічного адміністрування часто є недостатньою для повноцінної реалізації координаційних і партнерських механізмів взаємодії [42, 45]. З метою конкретизації зазначених проблем та підтвердження їх емпіричними даними доцільно звернутися до аналітичних матеріалів Національного агентства України

з питань державної служби. Аналіз змін у чисельності державних службовців упродовж 2021–2024 років дає змогу простежити системні трансформації, що відбувалися в умовах адміністративних реформ, оптимізації функцій органів влади та поступової модернізації публічного управління. Зафіксовані кількісні зрушення не можуть бути зведені виключно до механічного скорочення або розширення штату, оскільки вони відображають спробу адаптації моделі державної служби до нових управлінських завдань, бюджетних обмежень та інституційних викликів [48, 51, 52].

Упродовж досліджуваного періоду простежується перерозподіл кадрових ресурсів між різними групами органів державної влади, що засвідчує зміну акцентів у реалізації публічної політики та управлінських функцій. Для узагальнення відповідних тенденцій доцільно звернутися до порівняльних даних щодо фактичної чисельності державних службовців у 2021 та 2024 роках (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика фактичної чисельності державних службовців за категоріями у 2021 та 2024 роках

Органи державної влади / Категорія	Фактична чисельність (2021)	Фактична чисельність (2024)	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Центральні органи виконавчої влади	74 016	93 047	+19 031	+25,71
Міністерства	21 198	20 523	–675	–3,18
Районні державні адміністрації	19 644	18 963	–681	–3,47
Обласні держадміністрації та КМДА	15 776	16 552	+776	+4,92
ЦОВВ зі спеціальним статусом	10 821	7 800	–3 021	–27,92
Суди	9 622	8 829	–793	–8,24
Органи судового адміністрування	5 773	5 773	0	0,0
Державні органи зі спецстатусом	4 273	4 273	0	0,0
Конституційні органи	1 602	1 602	0	0,0
Інші державні органи	3 568	3 182	–386	–10,82
Усього	**166 293**	**180 544**	**+14 251**	**+8,57**

*Складено автором на основі даних НАДС [*48, 51, 52*].*

Наведені дані свідчать, що найбільш відчутне зростання кадрової чисельності спостерігалося у центральних органах виконавчої влади, де приріст перевищив 19 тис. осіб. Така динаміка може бути інтерпретована як наслідок концентрації стратегічних, регуляторних та координаційних функцій на центральному рівні, а також розширення обсягів аналітичної та нормотворчої діяльності в умовах кризового управління [52].

Окремим чинником такого кількісного стрибка стало створення нових інституцій, орієнтованих на виконання завдань з відбудови та захисту критичної інфраструктури (зокрема, Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України), а також розширення штатної чисельності відомств, залучених до забезпечення національної безпеки, оборони та соціального захисту ветеранів у відповідь на виклики воєнного стану.

Водночас скорочення чисельності у міністерствах, районних державних адміністраціях і центральних органах зі спеціальним статусом відображає продовження оптимізаційних процесів, пов’язаних із децентралізацією, перерозподілом функцій між рівнями влади та впровадженням цифрових інструментів управління. Особливо показовим є зменшення чисельності працівників у центральних органах зі спеціальним статусом майже на третину, що може свідчити про зниження дублювання функцій і перегляд внутрішньої організаційної структури.

Кількісні зміни у структурі державної служби доповнюються динамікою посад. Загальна чисельність посад державної служби у 2021–2024 роках коливалася в межах приблизно 196–207 тис. одиниць, досягнувши максимального значення у першому кварталі 2024 року [51, 52].

Подальше скорочення у другій половині року було зумовлене переглядом штатних розписів і зменшенням кількості вакантних посад. Відносна стабільність чисельності посад категорії «А» засвідчує незмінність конфігурації вищого корпусу державної служби, тоді як категорія «В» виявилася найбільш чутливою до інституційних змін та управлінських рішень уряду [48].

Таблиця 2.4

Кадрово-організаційні характеристики функціонування механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування

Аналітичний показник	Характеристика стану (за даними НАДС)	Управлінські наслідки для механізмів взаємодії
Кількісний склад державної служби	Фіксується стале скорочення загальної чисельності державних службовців у 2023–2024 рр., з незначною стабілізацією у 2025 р.; найбільші втрати — на регіональному та місцевому рівнях	Обмеження інституційної спроможності органів влади, перевантаження персоналу, зниження якості міжінституційної координації
Плинність кадрів	НАДС відзначає високий рівень плинності, зумовлений безпековими ризиками, міграцією кадрів, навантаженням і нестабільністю умов служби	Втрата інституційної пам’яті, порушення сталості управлінських процедур, ослаблення горизонтальної взаємодії
Заповнюваність посад	Значна частка вакантних посад, особливо в органах місцевого самоврядування та територіальних органах ЦОВВ	Формалізація механізмів взаємодії, зменшення управлінської ініціативи, затримки в ухваленні та реалізації рішень
Професійна підготовка та навчання	Навчання державних службовців здійснюється, однак НАДС фіксує нерівномірність охоплення та обмежену практичну спрямованість програм	Недостатній рівень управлінських і комунікаційних компетентностей, слабка адаптація до нових механізмів взаємодії
Цифрові компетентності	Визнаються як критично важливі, однак їх рівень залишається неоднорідним, особливо на місцевому рівні	Обмеження ефективності електронної взаємодії, проблеми з інтеграцією цифрових інструментів («Дія», «Трембіта»)
Організаційна спроможність	НАДС констатує дисбаланс між обсягом завдань і наявними кадровими ресурсами	Зниження результативності механізмів координації, посилення формального підходу до взаємодії

Складено автором на основі аналітичних матеріалів Національного агентства України з питань державної служби (2023–2025 рр.) [48,51,52].

Наведені дані свідчать, що кадрові обмеження мають системний характер і безпосередньо впливають на спроможність органів публічного адміністрування забезпечувати сталі механізми взаємодії, особливо на регіональному та місцевому рівнях.

Окремої уваги потребує питання організаційної культури публічного управління. У наукових дослідженнях наголошується, що домінування

ієрархічно-бюрократичних підходів, орієнтація на формальне дотримання процедур та уникнення управлінської відповідальності істотно обмежують потенціал горизонтальної взаємодії між органами влади та адміністративними структурами. У таких умовах механізми взаємодії часто зводяться до формального погодження рішень, не забезпечуючи реальної координації дій і спільної відповідальності за результат [17].

Вплив кадрово-організаційних проблем посилюється в умовах воєнного стану, коли значна частина управлінських ресурсів спрямовується на реагування на кризові виклики. Це, з одного боку, актуалізує потребу в ефективній міжінституційній взаємодії, а з іншого виявляє обмеженість існуючих механізмів, не пристосованих до роботи в умовах високої невизначеності та швидкої зміни управлінських пріоритетів.

Таким чином, кадрово-організаційні чинники виступають одним із ключових обмежень ефективного функціонування механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування. Подолання зазначених проблем потребує не лише оновлення нормативної бази, а й цілеспрямованого розвитку управлінських компетентностей, зміни організаційної культури та посилення інституційної спроможності органів публічної влади.

Емпіричним підтвердженням зазначених проблем є результати аналітичних досліджень Національного агентства України з питань державної служби. Зокрема, у 2024 році НАДС здійснило загальнонаціональне опитування державних службовців щодо організації роботи, навантаження, внутрішньої взаємодії та управлінських процесів в умовах воєнного стану. Вибірка дослідження охопила понад 39 тис. державних службовців усіх категорій посад і рівнів юрисдикції, що забезпечує репрезентативність отриманих результатів [50].

Аналітичні дані свідчать, що практичне функціонування механізмів взаємодії відбувається в умовах суттєвого зростання управлінського навантаження. Так, 77 % опитаних державних службовців у 2024 році зазначили збільшення навантаження порівняно з попереднім роком, тоді як лише 2 %

вказали на його зменшення. Одночасно 62 % респондентів відзначили зростання результативності роботи, а 58 % – підвищення її якості. Така динаміка свідчить про адаптивність системи публічного адміністрування, однак водночас демонструє перевантаження управлінських структур, що безпосередньо впливає на якість координації та взаємодії між суб'єктами публічної влади [50].

Важливим індикатором стану взаємодії є зміна функціоналу та організаційної структури органів публічної влади. За результатами опитування, у 2024 році майже 40 % державних службовців зазначили повну або часткову зміну функціоналу свого органу, а 42 % – зміну власних посадових обов'язків. Крім того, понад третина респондентів вказала на структурні зміни або коригування штатних розписів. Такі трансформації, з одного боку, свідчать про гнучкість управлінської системи, а з іншого – створюють додаткові виклики для узгодженості управлінських дій, особливо за відсутності чітких процедур координації та розмежування компетенцій.

Аналіз форм організації роботи також демонструє неоднорідність практик взаємодії. У 2024 році 95,5 % державних службовців працювали у штатному режимі, тоді як дистанційні та змішані форми роботи зберігаються переважно у регіонах, що зазнали найбільшого впливу бойових дій (Донецька, Луганська, Херсонська області). Така асиметрія режимів роботи ускладнює вертикальну й горизонтальну координацію, посилює фрагментацію управлінських процесів і вимагає адаптації механізмів взаємодії до різних організаційних форматів діяльності [50].

Отримані результати підтверджують, що на практиці механізми взаємодії публічної влади та публічного адміністрування функціонують у режимі підвищеного навантаження, постійних структурних змін і нерівномірної інституційної спроможності. Це зумовлює посилення розриву між нормативно задекларованими моделями взаємодії та їх реальним управлінським наповненням, що потребує подальшого аналізу проблем координації, управлінської комунікації та інституційної стійкості механізмів взаємодії.

Таким чином, аналіз практики функціонування механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування свідчить про їх обмежену ефективність в умовах нормативної фрагментарності, кадрових дисбалансів та організаційної нестабільності. Попри формальну наявність інституційних і процедурних інструментів взаємодії, їх практична реалізація часто відбувається в режимі перевантаження управлінських структур, недостатньої координації та асиметрії інституційної спроможності між рівнями влади. Емпіричні дані НАДС підтверджують, що кадрові та організаційні чинники виступають критичними обмеженнями сталості управлінських процесів і знижують потенціал горизонтальної та вертикальної взаємодії. У сукупності це зумовлює потребу в цілеспрямованому вдосконаленні механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування, що актуалізує розробку практичних рекомендацій щодо їх модернізації, адаптації до умов воєнного стану та посилення інституційної стійкості, які становитимуть предмет наступного розділу дослідження.

2.3. Оцінка ефективності механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування

Оцінка ефективності механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування є складним аналітичним завданням, оскільки результативність такої взаємодії не може бути зведена лише до кількісних показників (кількості прийнятих актів чи проведених нарад). У сучасній науці публічного управління ефективність розглядається через призму здатності системи забезпечувати якісні суспільні трансформації, підтримувати інституційну стійкість та гарантувати високий рівень задоволеності громадян публічними сервісами.

У сучасних дослідженнях публічного управління ефективність механізмів взаємодії розглядається не як статичний результат, а як динамічний показник інституційної спроможності системи влади адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Як зазначають дослідники механізмів публічного управління,

результативність взаємодії залежить від узгодженості нормативних, організаційних і кадрових компонентів, а також від наявності дієвих інструментів зворотного зв’язку та координації управлінських дій [14 35]. У цьому контексті оцінка ефективності механізмів взаємодії повинна виходити за межі формальних показників і враховувати інституційні обмеження, управлінські ризики та реальні практики реалізації публічної політики.

Для комплексної оцінки доцільно застосувати багатокритеріальний підхід, що базується на принципах «належного врядування» (Good Governance) та враховує специфічні умови воєнного стану в Україні. Зазначені детермінанти відповідають підходам оцінювання ефективності публічного управління, закріпленим у концепції «належного врядування» (Good Governance) та рекомендаціях SIGMA [4,5, 6].

Аналіз функціонування механізмів взаємодії за період 2022–2025 рр. дозволяє виділити кілька ключових векторів оцінки:

1. Цифрова трансформація як чинник підвищення ефективності механізмів взаємодії.

Аналіз практики функціонування механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування свідчить, що найбільш результативними є інструменти, побудовані на основі цифрових технологій та стандартизованих алгоритмів обміну інформацією. Зокрема, запровадження системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта» забезпечило перехід від фрагментарних, паперово орієнтованих форм міжвідомчої комунікації до автоматизованого обміну даними між державними реєстрами в режимі реального часу [29].

За даними органів, відповідальних за цифрову трансформацію публічного управління, станом на 2024 рік до системи «Трембіта» було підключено понад 80 державних електронних реєстрів та інформаційних систем, що дозволило здійснювати мільйони транзакцій з обміну даними без залучення громадян та суб’єктів господарювання до процедур міжвідомчого погодження. Така модель взаємодії істотно скоротила часові витрати на надання адміністративних послуг,

зменшила навантаження на публічних службовців та мінімізувала ризики дублювання інформації й помилок, пов’язаних із людським фактором [34,39].

Висока ефективність цифрових механізмів взаємодії зумовлена насамперед їх процедурною визначеністю, уніфікованістю правил доступу до даних та чітким розмежуванням відповідальності між суб’єктами інформаційної взаємодії. На відміну від традиційних організаційно-розпорядчих форм координації, цифрові інструменти забезпечують стабільність управлінських процесів навіть в умовах кадрових змін та підвищеного навантаження, що є особливо важливим у період воєнного стану. Водночас збереження кібербезпекових ризиків і нерівномірність цифрової спроможності окремих органів публічної влади залишаються чинниками, які обмежують повний потенціал цифрової взаємодії [18, 34].

2. Організаційно-інституційні механізми взаємодії

Організаційно-інституційні механізми взаємодії публічної влади та публічного адміністрування залишаються ключовими для забезпечення узгодженості управлінських рішень, однак їх ефективність суттєво варіюється залежно від рівня інституційної спроможності та організаційної культури суб’єктів управління. Аналіз практики свідчить, що за наявності формально визначених координаційних процедур між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, фактична взаємодія часто обмежується епізодичними погодженнями або дублюванням функцій, що знижує результативність реалізації публічної політики.

Однією з основних причин низької ефективності організаційних механізмів є відсутність сталих горизонтальних зв’язків і чітко визначених форматів міжвідомчої координації, що особливо проявляється в умовах кризового управління. Як зазначається у наукових дослідженнях, інституційна фрагментація та надмірна ієрархізація управлінських процесів зумовлюють формальний характер взаємодії та знижують адаптивність системи публічного управління до змін зовнішнього середовища [14,16].

Водночас практика діяльності окремих органів публічної влади свідчить, що підвищення ефективності організаційно-інституційних механізмів можливе за умови поєднання чітко регламентованих процедур з елементами управлінської гнучкості, делегування повноважень і розвитку міжінституційного партнерства. Це підтверджує необхідність переходу від формально-ієрархічних моделей взаємодії до більш мережевих та координаційно орієнтованих форм публічного адміністрування.

3. Кадрово-комунікаційні механізми взаємодії

Кадрово-комунікаційні механізми відіграють визначальну роль у забезпеченні практичної реалізації механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування, оскільки саме через діяльність публічних службовців здійснюється трансформація управлінських рішень у конкретні адміністративні дії. Результати аналітичних досліджень і опитувань свідчать, що кадрові обмеження, зокрема дефіцит кваліфікованих фахівців, висока плинність кадрів та перевантаженість посадових осіб, негативно впливають на сталість і якість міжінституційної взаємодії [17, 50].

Значним чинником зниження ефективності взаємодії є також недостатній рівень розвитку внутрішньої та міжвідомчої комунікації, що проявляється у несистемному обміні інформацією, відсутності зворотного зв’язку та домінуванні формального підходу до комунікаційних процедур. У наукових публікаціях підкреслюється, що без належного кадрового забезпечення та розвитку комунікативних компетентностей публічних службовців навіть нормативно й технологічно досконалі механізми взаємодії не забезпечують очікуваного управлінського ефекту [35].

Таким чином, кадрово-комунікаційні механізми виступають «вузьким місцем» у системі взаємодії публічної влади та публічного адміністрування, що зумовлює необхідність їх комплексного вдосконалення у взаємозв’язку з організаційними та цифровими інструментами управління.

З метою систематизації викладеного вище, у табл. 2.5 представлено матрицю оцінки ключових параметрів взаємодії.

Таблиця 2.5

Матриця оцінки ефективності механізмів взаємодії станом на 2024–2025 рр

Критерій оцінки	Оцінка стану	Ключовий показник (індикатор)	Основний бар'єр
Технологічність	Висока	Рівень інтеграції реєстрів у системі «Трембіта»	Кіберзагрози, нерівномірний доступ до мережі
Процедурна швидкість	Середня	Термін реалізації міжвідомчих управлінських рішень	Надмірна кількість погоджувальних процедур
Інституційна стійкість	Висока	Спроможність функціонувати в умовах воєнного стану	Брак кадрового ресурсу (плинність кадрів)
Громадська участь	Помірна	Частка врахованих пропозицій під час публічних консультацій	Формальний підхід до залучення стейкголдерів

Складено автором на основі [5, 6, 13, 18].

Дані, узагальнені у табл. 2.5, свідчать, що ефективність механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування має диференційований характер залежно від сфери їх реалізації. Найбільш результативними є технологічно формалізовані механізми, зокрема цифрова взаємодія, де чітко визначені алгоритми дій і мінімізований вплив суб’єктивного чинника. Водночас механізми, що передбачають міжінституційну координацію, участь громадськості та горизонтальну взаємодію, демонструють нижчий рівень ефективності через інституційні бар’єри, кадрові обмеження та домінування формального підходу до виконання процедур. Така асиметрія підтверджує висновки наукових досліджень щодо нерівномірного розвитку механізмів публічного управління в умовах трансформаційних процесів [16; 18].

Разом із тим узагальнена оцінка ефективності механізмів взаємодії, представлена в таблиці 2.5, не дозволяє повною мірою розкрити причини диференціації результатів між окремими групами механізмів. Для поглиблення аналітичного висновку доцільним є перехід від фіксації рівнів ефективності до аналізу чинників, що зумовлюють їх формування. У цьому контексті особливого значення набуває порівняльний аналіз цифрових, організаційно-інституційних та кадрово-комунікаційних механізмів взаємодії, який дає змогу виявити ключові

обмеження їх функціонування та визначити напрями подальшого вдосконалення. Саме з цією метою в роботі сформовано порівняльну характеристику ефективності механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування, подану в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Порівняльна характеристика ефективності механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування

Група механізмів	Основні інструменти	Рівень ефективності	Ключові обмеження
Цифрові	«Трембіта», електронні реєстри, міжсистемний обмін даними	Високий	Кіберризики, нерівномірна цифрова спроможність
Організаційно-інституційні	Координаційні наради, міжвідомчі комісії, регламенти взаємодії	Середній	Формалізм, ієрархічність, дублювання повноважень
Кадрово-комунікаційні	Професійна підготовка, внутрішні комунікації, управлінська культура	Низький–середній	Кадровий дефіцит, перевантаження, слабкий зворотний зв’язок

Примітка: складено автором на основі аналізу наукових публікацій та аналітичних матеріалів [14;16; 18; 43].

Узагальнення, представлене в таблиці 2.6, дозволяє зробити висновок про асиметричний характер ефективності механізмів взаємодії у системі публічного управління. Найбільш результативними є цифрові механізми, ефективність яких забезпечується стандартизацією процедур та мінімізацією впливу людського чинника. Водночас організаційно-інституційні та кадрово-комунікаційні механізми залишаються менш ефективними через інституційні та управлінські обмеження, що підтверджує необхідність їх системного вдосконалення та інтеграції з цифровими інструментами управління.

Узагальнення результатів проведеного аналізу дозволяє констатувати, що сучасна модель взаємодії публічної влади та публічного адміністрування в Україні характеризується диференційованою, або асиметричною, ефективністю. Найбільш результативними виявилися механізми, функціонування яких ґрунтується на цифрових інструментах та стандартизованих процедурах, що забезпечують оперативність управлінських рішень і зниження транзакційних

витрат. Водночас у сферах, пов’язаних із рутинною міжінституційною координацією, чітким розмежуванням управлінських повноважень та участю громадськості у процесах врядування, зберігається значний потенціал неефективності [45, 46].

Проведена оцінка засвідчує наявність стійкого розриву між нормативно закріпленими моделями взаємодії та практикою їх реалізації. Цей розрив зумовлений поєднанням організаційних, процедурних і кадрових чинників, які в сукупності обмежують координаційні можливості системи публічного управління. Особливої ваги в сучасних умовах набувають проблеми інституційної узгодженості діяльності різних рівнів публічної влади, що проявляється у складності погодження управлінських рішень та формалізації взаємодії.

Аналіз кадрових параметрів функціонування системи публічного адміністрування підтверджує, що кадровий потенціал залишається одним із ключових обмежувальних чинників ефективної взаємодії. Нерівномірність кадрового забезпечення між центральним і територіальним рівнями, висока плинність кадрів та перевантаження публічних службовців негативно впливають на сталість управлінських процесів і знижують здатність інституцій до накопичення та відтворення управлінського досвіду. У результаті взаємодія між суб’єктами публічної влади нерідко набуває формального характеру, що знижує її практичну результативність.

Узагальнені результати оцінки ефективності механізмів взаємодії підтверджують, що визначальними чинниками їх функціонування виступають не лише рівень нормативної врегульованості та технологічне забезпечення, а й ступінь інституційної узгодженості, кадрової стабільності та розвитку управлінської культури. Виявлена асиметрія між високою ефективністю цифрових механізмів і нижчою результативністю організаційно-комунікаційних інструментів свідчить про необхідність переходу від фрагментарного реагування на управлінські виклики до системного вдосконалення механізмів взаємодії в цілому.

Таким чином, результати аналітичного дослідження створюють науково обґрунтоване підґрунтя для формування практичних пропозицій щодо модернізації механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування, орієнтованих на підвищення їх інституційної стійкості, узгодженості управлінських дій та ефективності реалізації публічної політики, що й зумовлює логіку та зміст наступного розділу магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Результати теоретико-методологічного аналізу та емпіричного дослідження, проведених у першому та другому розділах магістерської роботи, засвідчили наявність системних дисфункцій у механізмі взаємодії публічної влади та публічного адміністрування в Україні. Виявлена асиметрія ефективності між цифровими, організаційно-інституційними та кадрово-комунікаційними механізмами зумовлює необхідність переходу від фрагментарних управлінських рішень до цілісного вдосконалення системи взаємодії, орієнтованого на підвищення інституційної узгодженості та стійкості публічного управління.

З огляду на це у третьому розділі обґрунтовуються напрями та інструменти вдосконалення механізму взаємодії публічної влади та публічного адміністрування, сформовані на основі результатів аналізу нормативно-інституційних умов, практики реалізації управлінських рішень та оцінки ефективності відповідних механізмів. Запропоновані напрями мають прикладний характер, відповідають сучасним умовам функціонування системи публічного управління та орієнтовані на реалістичне впровадження.

3.1. Інституційно-нормативні та організаційно-управлінські напрями вдосконалення механізму взаємодії

Виявлені у другому розділі проблеми нормативно-інституційного характеру, зокрема розмитість компетенцій, фрагментарність регламентації взаємодії та домінування формального підходу до координації управлінських рішень, свідчать про необхідність цілеспрямованого вдосконалення інституційних засад взаємодії публічної влади та публічного адміністрування.

Йдеться не про кардинальну зміну системи публічного управління, а про підвищення узгодженості та передбачуваності взаємодії між її суб'єктами [57].

Першочерговим напрямом удосконалення є інституціоналізація процедур взаємодії між органами публічної влади різних рівнів. Аналіз показав, що навіть за наявності нормативно закріплених повноважень відсутність чітко визначених процедур координації призводить до дублювання функцій, затримок у прийнятті рішень та зниження відповідальності за їх реалізацію. У цьому контексті доцільним є запровадження стандартизованих регламентів взаємодії, які визначали б не лише формальні повноваження суб'єктів публічної влади, а й порядок ініціювання спільних управлінських дій, алгоритми міжвідомчого погодження рішень, граничні строки їх розгляду та відповідальних осіб на кожному етапі взаємодії [14]. Важливим елементом таких регламентів має стати закріплення процедур врегулювання міжінституційних розбіжностей, зокрема шляхом застосування погоджувальних механізмів, координаційних нарад або залучення уповноважених координаційних підрозділів, що дозволить зменшити ризики управлінського паралелізму та затягування процесу прийняття рішень.

Запровадження таких регламентів сприятиме переходу від ситуативної координації до стабільної процедурної взаємодії, що є необхідною умовою підвищення ефективності реалізації публічної політики на міжінституційному рівні.

Другим важливим напрямом є посилення координаційної ролі інституцій, відповідальних за міжрівневу взаємодію, без створення додаткових управлінських ланок. Результати дослідження засвідчують, що ефективність взаємодії значною мірою залежить від здатності існуючих інституцій виконувати не лише контрольні, а й координаційно-методичні функції [18]. Це передбачає уточнення функціонального навантаження органів публічної влади у частині забезпечення взаємодії, а також закріплення відповідальності за координаційні збої.

Третім напрямом удосконалення виступає нормативне закріплення принципу взаємодії як обов'язкового елементу публічного адміністрування.

Практика свідчить, що взаємодія часто розглядається як допоміжний або ситуативний процес, що знижує її управлінську значущість. У цьому зв’язку доцільним є закріплення вимог щодо міжінституційної взаємодії у підзаконних нормативних актах, регламентах діяльності органів влади та стандартах управлінських процедур, що сприятиме переходу від формальної координації до сталого процедурного партнерства [41].

Таким чином, інституційне та нормативне вдосконалення механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування має бути спрямоване на підвищення передбачуваності управлінських процесів, зменшення інституційної фрагментації та створення умов для узгодженого прийняття і реалізації управлінських рішень. Реалізація зазначених напрямів створює необхідне підґрунтя для впровадження організаційно-управлінських і кадрових інструментів підвищення ефективності взаємодії, що логічно доповнює інституційно-нормативні напрями вдосконалення механізму взаємодії та забезпечує комплексність запропонованих рішень.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення є оптимізація організаційних форматів взаємодії між суб’єктами публічного адміністрування. Практика свідчить, що наявні форми координації часто мають епізодичний характер і зводяться до формального погодження рішень без реального обміну управлінською інформацією. У цьому контексті доцільним є впровадження постійно діючих міжінституційних форматів взаємодії, орієнтованих на спільне планування, узгодження управлінських пріоритетів та моніторинг виконання рішень. Такі формати мають бути інтегровані в систему управлінських процедур, а не функціонувати як додаткові або тимчасові інструменти.

З метою узагальнення запропонованих інституційно-нормативних та організаційно-управлінських напрямів удосконалення механізму взаємодії публічної влади та публічного адміністрування доцільним є їх систематизація за ключовими параметрами впливу, інституційної відповідальності та очікуваними управлінськими результатами. Такий підхід дозволяє перейти від опису окремих

напрямів удосконалення до цілісного бачення їх ролі у формуванні ефективної системи міжінституційної взаємодії.

Таблиця 3.1

Систематизація інституційно-нормативних та організаційно-управлінських напрямів удосконалення механізму взаємодії публічної влади та публічного адміністрування

Напрям удосконалення	Зміст інструменту	Основні суб'єкти реалізації	Очікуваний управлінський ефект
Інституціоналізація процедур взаємодії	Запровадження стандартизованих регламентів взаємодії, визначення алгоритмів погодження рішень, строків та відповідальних осіб	ЦОВВ, РДА, ОМС	Зменшення дублювання функцій, підвищення передбачуваності управлінських процесів
Врегулювання міжінституційних розбіжностей	Використання погоджувальних процедур, координаційних нарад, уповноважених координаційних підрозділів	Органи виконавчої влади, координаційні органи	Скорочення управлінських конфліктів, підвищення якості узгоджених рішень
Посилення координаційної ролі інституцій	Уточнення координаційно-методичних функцій без створення нових управлінських ланок	ЦОВВ, органи державного нагляду	Підвищення узгодженості міжрівневої взаємодії
Нормативне закріплення принципу взаємодії	Інтеграція вимог щодо взаємодії в регламенти та стандарти управлінських процедур	ЦОВВ, органи місцевого самоврядування	Перехід від формальної до процедурно стабільної взаємодії
Оптимізація організаційних форматів	Запровадження постійно діючих міжінституційних форматів спільного планування і моніторингу	Суб'єкти публічного адміністрування різних рівнів	Підвищення результативності управлінських рішень

Складено автором на основі [14; 16; 18;, 30].

Узагальнення інституційно-нормативних та організаційно-управлінських напрямів удосконалення механізму взаємодії дозволяє зробити висновок, що ключовим чинником підвищення ефективності публічного адміністрування є не стільки розширення повноважень окремих інституцій, скільки формування стабільних процедур координації та відповідальності. Представлені напрями

спрямовані на подолання фрагментарності управлінських рішень, зниження рівня формалізації взаємодії та забезпечення узгодженості дій суб'єктів публічної влади, що створює передумови для переходу до сталого процедурного партнерства в системі публічного управління.

Водночас реалізація інституційно-нормативних та організаційно-управлінських напрямів удосконалення механізму взаємодії не може бути ефективною без належного кадрового забезпечення, розвитку управлінських компетентностей та використання сучасних цифрових і комунікаційних інструментів. Саме поєднання формалізованих процедур взаємодії з людським та технологічним потенціалом системи публічного адміністрування визначає реальну результативність управлінських рішень. Це зумовлює необхідність детального розгляду кадрових, цифрових і комунікаційних інструментів підвищення ефективності взаємодії публічної влади та публічного адміністрування, що становить зміст наступного підрозділу.

3.2. Кадрові, цифрові та комунікаційні інструменти підвищення ефективності взаємодії

Результати аналізу, проведеного у другому розділі магістерської роботи, засвідчили, що кадрово-організаційні чинники виступають одними з ключових обмежень ефективної взаємодії публічної влади та публічного адміністрування. Нерівномірність кадрового забезпечення між різними рівнями управління, висока плинність кадрів, перевантаження публічних службовців та формалізація управлінських процедур знижують здатність інституцій до сталого виконання координаційних функцій і негативно впливають на якість управлінських рішень.

Важливим напрямом підвищення ефективності взаємодії є зміцнення кадрового потенціалу публічного адміністрування, зокрема на територіальному рівні. Проведений аналіз показав, що кадрові диспропорції призводять до втрати інституційної пам'яті та зниження якості міжінституційної комунікації. У зв'язку з цим доцільним є запровадження механізмів стабілізації кадрового складу, які

передбачають не лише професійне навчання, а й створення умов для довгострокового утримання кваліфікованих фахівців у системі публічної служби. Особливого значення набуває розвиток управлінських і комунікативних компетентностей публічних службовців, без яких навіть нормативно та технологічно досконалі механізми взаємодії залишаються малоефективними [16; 49].

Наступним інструментом удосконалення взаємодії є впровадження управлінських процедур, орієнтованих на результат, а не виключно на дотримання формальних вимог. Аналіз засвідчив, що домінування процедурного підходу без належного урахування управлінських результатів сприяє формалізації взаємодії та знижує відповідальність за досягнення поставлених цілей. У цьому контексті доцільним є поєднання процедурної регламентації з елементами результативного управління, зокрема через визначення чітких індикаторів ефективності міжінституційної взаємодії та регулярну оцінку їх досягнення [30].

Окремої уваги потребує розвиток внутрішньої та міжвідомчої комунікації як складової управлінської культури. Недостатній рівень комунікаційної взаємодії між суб’єктами публічної влади призводить до фрагментації управлінських рішень і посилює ризики дублювання функцій. Удосконалення комунікаційних механізмів передбачає не лише використання цифрових каналів обміну інформацією, а й формування культури відкритого управлінського діалогу, заснованого на довірі, взаємній відповідальності та орієнтації на спільний результат.

Таким чином, організаційно-управлінські та кадрові інструменти підвищення ефективності взаємодії публічної влади та публічного адміністрування мають бути спрямовані на зменшення формалізації управлінських процесів, зміцнення кадрової спроможності та розвиток управлінської культури. Реалізація зазначених інструментів створює умови для більш ефективного використання цифрових і комунікаційних механізмів

взаємодії, що набуває особливого значення в сучасних умовах трансформації публічного управління [11, 33].

Результати оцінки ефективності механізмів взаємодії, наведені у другому розділі магістерської роботи, засвідчили, що цифрові інструменти є найбільш результативними елементами сучасної системи публічного управління. Високий рівень ефективності цифрових механізмів пояснюється стандартизацією процедур, мінімізацією впливу людського чинника та забезпеченням оперативного обміну інформацією між суб'єктами публічної влади. У цьому контексті розвиток цифрових та комунікаційних механізмів взаємодії набуває значення не лише як інструмент підвищення ефективності, а і як чинник інституційної стійкості системи публічного управління.

Ураховуючи зазначене, розвиток цифрових механізмів взаємодії потребує переходу від їх локального використання до системної інтеграції в управлінські процеси публічного адміністрування.

Одним із ключових напрямів удосконалення цифрової взаємодії є поглиблення інтеграції інформаційних систем органів публічної влади. Практика показує, що навіть за наявності розвинених цифрових платформ ефективність взаємодії знижується у разі їх фрагментарного використання або обмеженого доступу до даних. У зв'язку з цим доцільним є перехід від точкової цифровізації окремих управлінських процесів до системного використання цифрових інструментів як базового середовища міжінституційної взаємодії, що забезпечує єдність управлінських рішень і прозорість процедур.

Важливим аспектом розвитку цифрових механізмів є орієнтація на управлінське використання даних, а не лише на технічний обмін інформацією. Аналіз показав, що цифрові системи часто виконують функцію інструментів передачі даних, проте їх потенціал у частині аналітичної підтримки управлінських рішень використовується недостатньо. У цьому контексті доцільним є впровадження практик використання агрегованих даних для моніторингу міжінституційної взаємодії, оцінки результативності управлінських рішень та своєчасного виявлення координаційних збоїв [41].

Окремої уваги потребує розвиток цифрових комунікаційних механізмів як інструментів зворотного зв’язку та участі громадськості у врядуванні. Проведений аналіз засвідчив, що попри розвиток електронних сервісів рівень реальної участі громадян у процесах прийняття управлінських рішень залишається обмеженим. Це зумовлює необхідність поєднання цифрових інструментів надання послуг із механізмами електронної участі, спрямованими на залучення громадськості до формування управлінських рішень та підвищення рівня довіри до органів публічної влади.

Разом із тим розвиток цифрових та комунікаційних механізмів взаємодії має супроводжуватися підвищенням цифрової спроможності суб’єктів публічного адміністрування. Нерівномірність рівня цифрової зрілості органів публічної влади та окремих територій обмежує потенціал цифрової трансформації й посилює ризики цифрової нерівності. У цьому зв’язку важливим є забезпечення узгодженого розвитку цифрових компетентностей публічних службовців, стандартизації цифрових процесів та дотримання вимог кібербезпеки як невід’ємної складової інституційної стійкості [56].

Таким чином, розвиток цифрових та комунікаційних механізмів взаємодії публічної влади та публічного адміністрування має розглядатися як комплексний управлінський процес, спрямований не лише на підвищення оперативності та зручності взаємодії, а й на зміцнення інституційної узгодженості, прозорості та адаптивності системи публічного управління.

З метою узагальнення кадрових, цифрових та комунікаційних інструментів підвищення ефективності взаємодії публічної влади та публічного адміністрування доцільним є їх систематизація з урахуванням ключових напрямів впливу, відповідальних суб’єктів та очікуваних управлінських результатів. Це дозволяє структуровано представити запропоновані інструменти та оцінити їх потенціал у контексті підвищення інституційної спроможності системи публічного управління.

Таблиця 3.2

Кадрові, цифрові та комунікаційні інструменти підвищення ефективності взаємодії публічної влади та публічного адміністрування

Напрям інструментів	Зміст інструменту	Основні суб'єкти реалізації	Очікуваний управлінський ефект
Кадрові інструменти	Стабілізація кадрового складу, розвиток управлінських і комунікативних компетентностей	НАДС, ЦОВВ, ОМС	Збереження інституційної пам'яті, підвищення якості координації
Процедурно-результативні інструменти	Поєднання процедурної регламентації з індикаторами результативності	Суб'єкти публічного адміністрування	Зниження формалізації, підвищення відповідальності
Цифрові інструменти взаємодії	Інтеграція інформаційних систем, використання цифрових платформ	ЦОВВ, ОМС	Оперативність, прозорість, узгодженість рішень
Аналітичне використання даних	Застосування агрегованих даних для моніторингу та оцінки	Органи публічної влади	Своєчасне виявлення координаційних збоїв
Комунікаційні інструменти	Розвиток електронної участі та зворотного зв'язку	Органи влади, громадськість	Підвищення довіри та легітимності рішень
Цифрова спроможність і безпека	Розвиток цифрових компетентностей, дотримання кібербезпеки	Суб'єкти публічного адміністрування	Інституційна стійкість, зменшення цифрових ризиків

Складено автором на основі [16, 32, 33, 56]

Реалізація зазначених напрямів у поєднанні з інституційно-нормативними та організаційно-кадровими інструментами створює передумови для формування цілісного та стійкого механізму взаємодії, здатного забезпечити ефективну реалізацію публічної політики в сучасних умовах. Це підтверджує доцільність розгляду механізму взаємодії публічної влади та публічного адміністрування як цілісної багатокомпонентної системи, ефективність якої визначається узгодженістю інституційних, кадрових і цифрових складових.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження механізму взаємодії влади та публічного адміністрування в сучасних умовах розвитку системи публічного управління України. Досягнення поставленої мети забезпечено шляхом послідовного вирішення визначених у вступі завдань, що дозволило сформувати цілісне уявлення про теоретичні засади, практичний стан і напрями вдосконалення відповідного механізму.

У результаті теоретичного аналізу уточнено зміст і сутність категорій «публічна влада» та «публічне адміністрування», обґрунтовано доцільність їх розгляду у взаємозв'язку як елементів єдиної системи публічного управління. Встановлено, що механізм взаємодії влади та публічного адміністрування є багатокомпонентною системою, яка поєднує інституційні, нормативно-правові, організаційні, кадрові, цифрові та комунікаційні складові й забезпечує узгоджене виконання публічних управлінських функцій.

Аналіз нормативно-правових засад взаємодії засвідчив, що в Україні сформовано багаторівневу систему правового регулювання, орієнтовану на імплементацію принципів європейського адміністративного простору та належного врядування. Водночас встановлено наявність розриву між формально задекларованими нормами та практикою їх реалізації, що проявляється у фрагментарності регламентації, розмитості компетенцій і домінуванні формального підходу до координації управлінських рішень.

Дослідження сучасного стану функціонування механізму взаємодії у системі публічного управління України дозволило виявити асиметричну ефективність його складових. Найвищий рівень результативності зафіксовано у сфері цифрової взаємодії, що забезпечує стандартизацію процедур і оперативний обмін інформацією між суб'єктами публічної влади. Натомість організаційно-управлінські та кадрові механізми характеризуються нижчим рівнем ефективності, що зумовлено кадровими диспропорціями, високою плинністю персоналу та формалізацією управлінських процедур.

Особливу увагу в роботі приділено кадровому потенціалу як критичному чиннику ефективності взаємодії. Встановлено, що нерівномірність кадрового забезпечення між рівнями публічного управління та недостатній розвиток управлінських і комунікативних компетентностей публічних службовців негативно впливають на якість координації та знижують інституційну спроможність системи публічного адміністрування.

На основі узагальнення результатів аналізу обґрунтовано напрями вдосконалення механізму взаємодії влади та публічного адміністрування, які охоплюють інституційно-нормативні, організаційно-управлінські, кадрові, цифрові та комунікаційні інструменти. Доведено, що підвищення ефективності взаємодії можливе за умови інституціоналізації процедур координації, посилення відповідальності за міжінституційні рішення, розвитку кадрового потенціалу та системного використання цифрових технологій як базового середовища управлінської взаємодії.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання сформульованих висновків і пропозицій у діяльності органів публічної влади з метою підвищення узгодженості управлінських рішень, зменшення формалізації взаємодії та зміцнення інституційної стійкості системи публічного управління. Матеріали роботи можуть бути використані у навчальному процесі та в подальших наукових дослідженнях проблем публічного управління та адміністрування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Digital governance and public sector coordination analytical report. SIGMA, OECD, 2021.URL: https://www.oecd.org/gov/digital-government/digital-governance-public-sector-coordination.htm (дата звернення: 02.01.2026).

2. OECD. *Digital Government Index 2020*. Paris : OECD Publishing, 2020. URL: https://www.oecd.org/gov/digital-government (дата звернення: 12.12.2025).

3. OECD. *Public Employment and Management 2021*. Paris : OECD Publishing, 2021. URL: https://www.oecd.org/gov/public-employment (дата звернення: 12.12.2025).

4. OECD. *Public Service Leadership and Capability*. Paris : OECD Publishing, 2019. URL: https://www.oecd.org/gov/public-service-leadership (дата звернення: 12.12.2025).

5. SIGMA. *Principles of Public Administration*. Paris : OECD Publishing, 2019. URL: https://www.sigmaweb.org (дата звернення: 12.12.2025).

6. SIGMA. *Support for Improvement in Governance and Management*. URL: https://www.sigmaweb.org (дата звернення: 12.12.2025).

11. Алюшина Н. О. Формування системи навчання та підвищення кваліфікації органів місцевого самоврядування. 2021. 30 вересня. URL: https://www.youtube.com/watch?v=NLqZDeGax-U (дата звернення: 12.12.2025).

12. Андрієнко М. В., Павлов С. С., Гаман П. І. Трансформація публічного управління цивільним захистом в умовах євроінтеграційних процесів: зарубіжний досвід і вітчизняна практика. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2025. № 5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.5.2

13. Андрієнко М. В., Слюсар А. І., Гамар П. І., Фомін А. А., Стрюк М. М. Напрями оптимізації механізму взаємодії інститутів громадянського суспільства з органами державної влади. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2022. № 4(68). С. 63–74. DOI: 10.31732/2663-2209-2022-68-63-74.

14. Бондарчук Н. В. Удосконалення механізмів взаємодії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства. *Public Administration and Regional Development.* 2022. № 18. С. 1040–1056. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2022.18.03

15. Бугазіянус С. М. Механізми публічного управління: основні поняття, різновиди та приклад формування організаційно-правового механізму в контексті smart grid аналізу. *Економічний простір.* 2025. № 203. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.203.23-34

16. Вареник В. М., Козловський С. В., Стадник В. В. Зарубіжний досвід формування механізмів взаємодії в системі публічного управління. *Економіка та держава*. 2019. № 8. С. 12–18.

17. Ващенко К. О., Губенко О. В. Кадрова стійкість публічної служби в умовах воєнного стану. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2024. № 1. С. 45–54.

18. Гончарук Н. Т. Міжрівнева взаємодія в системі публічного управління: проблеми та напрями удосконалення. *Публічне адміністрування та регіональний розвиток*. 2020. № 2. С. 23–31.

19. Державний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010 затверджений наказом Держспоживстандарту України від 11 жовтня 2010 р. № 457. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10 (дата звернення: 22.01.2026).

20. Деякі питання реформування державного управління України розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text (дата звернення: 09.01.2026).

21. Закон України Про громадські об'єднання зі змінами від 03.09.2024 *Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2013, № 1, ст.1.* URL: https://zakon.rada.gov.ua

22. Закон України Про адміністративні послуги від 6 верес. 2012 р. № 5203-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 32. Ст. 409. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 12.12.2025).

23. Закон України Про адміністративну процедуру від 17 лютого 2022 р. № 2073-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20 (дата звернення: 22.01.2026)

24. Закон України Про державну службу від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 12.12.2025).

25. Закон України Про місцеве самоврядування в Україні із змінами *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1997, № 24, ст.170) URL: https://zakon.rada.gov.ua

26. Закон України Про правовий режим воєнного стану від 12 трав. 2015 р. № 389-VIII. *Голос України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19 (дата звернення: 12.12.2025).

27. Закон України Про службу в органах місцевого самоврядування від 02 трав. 2023 р. № 3077-IX. *Голос України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20 (дата звернення: 12.12.2025).

28. Закон України Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17 берез. 2011 р. № 3166-VI (зі змін. і допов.). *Відомості Верховної Ради України.* 2011. № 38. Ст. 385. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text (дата звернення: 12.12.2025).

29. Іваненко Н. С. Виклики цифровізації у державній службі України: досвід та перспективи. *Вісник Запорізького національного університету*. 2022. № 2. С. 27–33.

30. Іванов Є. Ю. Механізми взаємодії в системі публічного управління. *Публічне управління і політика.* 2025. № 4(8). e-ISSN 3041-2498. DOI: 10.70651/3041-2498/2025.4.12.

31. Конституція України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. Дата оновлення: 01.01.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр (дата звернення: 15.15.2025).

32. Концепція реформування державної служби в Україні до 2030 року [Електронний ресурс] : затв. Кабінетом Міністрів України від 15 берез. 2022 р. № 234-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 18.11.2025).

33. Концепція розвитку системи управління персоналом на державній службі до 2025 року [Електронний ресурс] : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 груд. 2021 р. № 1535-р. URL: https://www.kmu.gov.ua (дата звернення: 18.11.2025).

34. Концепція розвитку цифрової HRMIS у державних органах та органах місцевого самоврядування на 2023–2025 роки : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 04 лип. 2023 р. № 586-р. *Офіційний вісник України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 12.12.2025).

35. Корнієнко М. В. Інституційний розвиток державної служби в Україні: досвід та перспективи. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. № 3. С. 12–19.

36. Лопатченко І. М. Застосування соціальних мереж як сучасного механізму взаємодії органів влади і громадськості. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Державне управління*. 2018. Вип. 4. С. 34–43.

37. Мачабелі Т. М. Теоретичні основи механізмів взаємодії влади та громадськості в умовах гібридних загроз. *Державне будівництво.* 2024. № 1 (35). С. 64–75. DOI: https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-05

38. Мельник Р. С. Публічне управління як наукова категорія: проблеми визначення. *Юридична наука.* 2015. № 4. С. 92–98.

39. Міністерство цифрової трансформації України. *HRMIS у державному управлінні: аналітичний звіт*. Київ, 2023. URL: https://thedigital.gov.ua (дата звернення: 12.10.2025).

40. Міністерство цифрової трансформації України. *Портал "Дія"*. URL: https://diia.gov.ua (дата звернення: 12.12.2025).

41. Національне агентство України з питань державної служби. *Аналітичний звіт про стан державної служби у 2024 році*. Київ, 2025. URL: https://nads.gov.ua (дата звернення: 17.11.2025).

42. Національне агентство України з питань державної служби. *Аналітичний звіт щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2024 рік*. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/ip-2024-2.pdf (дата звернення: 02.11.2025).

43. Національне агентство України з питань державної служби. *Звіт за результатами опитування державних службовців щодо управління персоналом*. Київ, 2025. URL: https://nads.gov.ua (дата звернення: 02.11.2025).

44. Національне агентство України з питань державної служби. *Звіт за результатами опитування працівників органів місцевого самоврядування*. Київ, 2025. URL: https://nads.gov.ua (дата звернення: 08.01.2026).

45. Національне агентство України з питань державної служби. *Звіт за результатами опитування щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами серед працівників органів місцевого самоврядування, які займаються питаннями управління персоналом*. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites (дата звернення: 08.01.2026).

46. Національне агентство України з питань державної служби. *Звіт за результатами опитування щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами серед працівників служб управління персоналом державних органів*. URL: https://nads.gov.ua (дата звернення: 08.01.2026).

47. Національне агентство України з питань державної служби. *Звіт про оплату праці державних службовців*. URL: https://nads.gov.ua

48. Національне агентство України з питань державної служби. *Інфографіка: стан державної служби*. URL: https://nads.gov.ua

49. Національне агентство України з питань державної служби. *Інформаційний бюлетень про зміни в оплаті праці державних службовців у 2022–2024 роках*. URL: https://nads.gov.ua (дата звернення: 29.12.2025).

50. Національне агентство України з питань державної служби. *Результати опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану»*. Київ, 2024. URL: https://nads.gov.ua (дата звернення: 19.01.2026).

51. Національне агентство України з питань державної служби. *Статистичні дані про кількісний склад державних службовців станом на 31.12.2024*. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/4kv24-1-1.pdf 1

52. Національне агентство України з питань державної служби. *Статистичні дані про кількісний склад державних службовців станом на 31.12.2023*. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/infografika4kv23-1.pdf

53. Неділько О. І. Публічне адміністрування в системі публічного управління: теоретико-методологічний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2020. № 11. С. 1–8.

54. Новак-Каляєва Л. М. Публічне управління: теоретичні засади та інституційні виміри. Публічне управління та адміністрування. 2017. № 3. С. 140–148.

55. Основи публічного адміністрування навчальний посібник. Ю. П. Битяк, Н. П. Матюхіна, М. С. Ковтун та ін. За загальною редакцією Н. П. Матюхіної. Харків, Право, 2018. 172 с.

56. Про затвердження Положення про систему електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів постанова Кабінету Міністрів України від 08 вересня 2016 р. № 606 (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-%D0%BF (дата звернення: 03.01.2026).

57. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 732. *Офіційний вісник України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua

58. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27 червня 2014 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 30.12.2025).

59. Шаров Ю. П. Публічне управління: європейський вимір і українські реалії. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. № 2. С. 5–12.