

РОЛЬ ПРИНЦИПІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМИ SIGMA У ФОРМУВАННІ СТАЛОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ОРІЄНТИРИ

Арістова І. В.

ВСТУП

Трансформація системи публічного управління України в контексті європейської інтеграції набуває особливої актуальності в умовах сучасних геополітичних викликів та цифрової революції. Отримання Україною статусу держави-кандидата на членство в Європейському Союзі у 2022 році актуалізувало необхідність системного реформування державного апарату відповідно до європейських стандартів належного врядування. Водночас повномасштабна війна, розпочата росією, створила екстраординарні умови, за яких Україна повинна одночасно забезпечувати обороноздатність, підтримувати функціонування державних інституцій та продовжувати євроінтеграційні реформи.

У цьому контексті Принципи державного управління Програми SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) відіграють ключову роль як інструмент стандартизації та орієнтир для модернізації національної системи публічного управління. Програма SIGMA, розроблена в рамках спільного проєкту Європейського Союзу та ОЕСР, пропонує комплексну систему принципів, що охоплює всі критичні аспекти державного адміністрування – від стратегічного планування і координації політики до управління людськими ресурсами, цифровізації послуг та управління державними фінансами.

Актуальність дослідження зумовлена кількома чинниками. По-перше, Україна перебуває на критичному етапі євроінтеграції, коли необхідно продемонструвати спроможність імплементувати *acquis communautaire* та забезпечити відповідність Копенгагенським критеріям. По-друге, цифрова трансформація публічного управління вимагає переосмислення традиційних підходів до надання державних послуг та організації роботи державного апарату. По-третє, умови воєнного стану створюють специфічні виклики для демократичних інститутів, що вимагає збалансованого підходу між ефективністю централізованого управління та збереженням принципів підзвітності, прозорості й участі громадян.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі ролі Принципів державного управління Програми SIGMA у формуванні сталого публічного управління в Україні, визначенні організаційно-правових орієнтирів для їх імплементації в умовах цифрової трансформації та європейської інтеграції, а також окресленні практичних напрямів удосконалення системи публічного адміністрування.

Для досягнення поставленої мети сформульовано наступні завдання: проаналізувати еволюцію становлення Програми SIGMA як інструменту стандартизації публічного управління; дослідити структуру та зміст сучасної системи Принципів SIGMA; оцінити практичну реалізацію принципів SIGMA в Україні через призму стратегічного планування та законодавчих реформ; визначити виклики та перспективи трансформації публічного управління в умовах воєнного стану; сформулювати організаційно-правові орієнтири для подальшого вдосконалення системи публічного адміністрування.

Теоретичну основу дослідження становлять фундаментальні праці з теорії управління Ф. Тейлора та А. Файоля, концептуальні засади належного врядування (Good Governance), офіційні документи Програми SIGMA та ОЕСР, а також наукові праці вітчизняних дослідників у сфері публічного управління. Емпіричну базу складають нормативно-правові акти України, стратегічні документи реформування державного управління, аналітичні звіти міжнародних організацій та статистичні дані щодо впровадження цифрових сервісів.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному аналізі організаційно-правових орієнтирів імплементації Принципів SIGMA в умовах одночасної дії трьох потужних трансформаційних чинників: європейської інтеграції, цифрової революції та воєнного стану. Такий багатовимірний контекст вимагає переосмислення традиційних підходів до реформування публічного управління та пошуку інноваційних рішень, здатних забезпечити сталість демократичних інститутів за екстремальних обставин.

1. Програма SIGMA як інструмент стандартизації публічного управління: від еволюції становлення до Принципів SIGMA¹

На межі XIX-XX століть управлінська наука збагатилася фундаментальними дослідженнями двох видатних фахівців – Ф. Тейлора (1911) та А. Файоля (1917). Обидва науковці, працюючи автономно та спираючись на власний значний практичний досвід, запропонували концептуальні засади наукового менеджменту.

Американський дослідник-інженер Ф. Тейлор обґрунтував чотири ключові засади наукового управління: застосування науково-дослідницьких методів для аналізу виробничих завдань; систематичний добір персоналу з подальшим навчанням та професійним розвитком; поточне інструктування та нагляд за працівниками під час виконання кожного окремого завдання; рівномірний розподіл робочого навантаження між керівником та підлеглими².

Його колега по інженерній справі А. Файоль через кілька років оприлюднив результат багаторічної управлінської практики, сформулювавши чотирнадцять управлінських принципів, серед яких: розподіл трудових функцій; повноваження та відповідальність; дисциплінованість; одноосібне керівництво; узгодженість дій; пріоритет загальних інтересів; матеріальне заохочення; централізація

¹ The Principles of Public Administration. OECD Publishing, 2017. URL: http://www.sigmaxweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration_Edition-2017_ENG.pdf

² Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York ; London : Harper & Brothers Publishers, 1911. 144 p. URL: <https://www.gutenberg.org/ebooks/6435>

управління; ієрархічна побудова; впорядкованість; об'єктивність; постійність кадрового складу; ініціативність; командний дух колективу³.

Зазначені положення стали фундаментом для розробки принципів державного управління в цілому, проте сама концепція «Good Governance» як базис для формування відповідних принципів розпочала свій розвиток у середині минулого століття. Її виникнення стало відповіддю на суспільні потреби щодо подолання недоліків, які виявилися спочатку в моделі традиційної бюрократії («Old Public Management»), а згодом – у концепції нового державного менеджменту («New Public Management»).

У рамках спільного проєкту Європейського Союзу та ОЕСР – Програми SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) – у 1999 році було розроблено систему принципів належного врядування. Ця система проходила регулярне вдосконалення та станом на 2023 рік трансформувалася у багаторівневу структуру, яка охоплює 6 ключових тематичних областей публічного управління з притаманними їм цінностями. У межах цих областей визначено 32 базових принципи належного врядування, які деталізуються через 270 субпринципів.

Суттєвим доповненням до наведених принципів є також визначені умови для ефективної реалізації цінностей, закріплених за кожною тематичною областю, зокрема: сформована правова основа (первинне та вторинне законодавство); стабільна інституційна та організаційна архітектура з чітким розмежуванням функцій та достатнім потенціалом відповідальних органів; кваліфікований персонал з необхідними компетенціями при належній управлінській підтримці; орієнтація на досягнення результатів для громадян та бізнесу; прийняття урядових рішень на основі достовірних доказів та статистичних даних; системний моніторинг та оцінка результативності для забезпечення циклу навчання та зворотного зв'язку; організаційна культура, що впроваджує бажані цінності та моделі поведінки усередині установ; управління трансформаційними процесами⁴.

Програма SIGMA відіграє ключову роль у встановленні стандартів публічного управління для країн, що прагнуть інтеграції до ЄС, включаючи Україну. Ці принципи спрямовані на створення ефективної системи державного адміністрування, яка враховує контекст європейської інтеграції та цифрової трансформації. Вони базуються на універсальних критеріях доброго врядування, таких як надійність, прозорість, підзвітність та ефективність, і адаптовані для кандидатів на вступ до ЄС, допомагаючи Україні реформувати свою адміністративну систему відповідно до *acquis communautaire*.

В умовах європейської інтеграції принципи SIGMA підкреслюють необхідність сильної національної адміністрації, здатної впроваджувати

³ Fayol H. *Administration industrielle et générale*. Paris : H. Dunod et E. Pinat, 1917. 174 p. URL: <https://ru.scribd.com/document/490913494/Administration-industrielle-et-generale-Henry-Fayol-pdf>

⁴ Свірко С. В., Дика О. С., Тростенюк Т. М., Сидоренко О. П., Загурський В. Ф. Принципи належного врядування на сучасному етапі розвитку людства: категоризація та концептуалізація. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 3 (109). С. 74–90. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2024-3\(109\)-74-90](https://doi.org/10.26642/jen-2024-3(109)-74-90).

законодавство ЄС. Для України це означає створення організаційно-правових орієнтирів, які забезпечують послідовне планування політики, координацію урядової діяльності та моніторинг реформ. Програма акцентує увагу на стратегічній основі реформ, розвитку політики та управлінні персоналом, що є критичним для адаптації до цифрових технологій, таких як електронне врядування та онлайн-сервіси.

Одним з ключових організаційних аспектів є визначення сфери державної служби за принципами SIGMA, яка охоплює міністерства, адміністративні органи та незалежні інституції, що захищають державні інтереси. В Україні це сприяє розмежуванню політики та адміністрації, забезпечуючи merit-based систему просування кадрів. Такі орієнтири допомагають у цифровій трансформації, дозволяючи впроваджувати інструменти для електронного документообігу та онлайн-моніторингу, зменшуючи бюрократію та підвищуючи ефективність.

Принципи SIGMA сприяють формуванню підзвітності в публічному управлінні України, включаючи організаційну структуру, доступ до інформації та системи контролю. У контексті європейської інтеграції це передбачає створення прозорих механізмів, які інтегруються з цифровими платформами для громадського нагляду. Наприклад, моніторинг реформ через кількісні та якісні індикатори дозволяє оцінювати прогрес у впровадженні EU acquis, адаптуючи українське законодавство до стандартів доброго врядування.

Для сталого розвитку публічного управління в Україні принципи SIGMA пропонують правові орієнтири в сфері надання адміністративних послуг, орієнтованих на громадянина. Це включає ефективне використання цифрових інструментів для спрощення процедур, таких як електронні послуги та онлайн-консультації. Програма наголошує на необхідності рівного доступу до послуг, що є важливим у умовах цифрової трансформації, запобігаючи цифровому розриву та забезпечуючи інклюзивність.

Управління державними фінансами за принципами SIGMA є ще одним організаційно-правовим напрямком для України. Воно передбачає створення загальної системи фінансового менеджменту, інтегрованої з цифровими технологіями для прозорого бюджетування та контролю. В контексті ЄС-інтеграції це допомагає Україні досягти фінансової стійкості, використовуючи інструменти моніторингу для оцінки ефективності реформ і адаптації до європейських стандартів.

Програма SIGMA підтримує стратегічне планування реформ публічного управління в Україні в Україні, акцентуючи на координації між центральними органами влади. Організаційно-правові орієнтири включають чіткий розподіл функцій, консультації з зацікавленими сторонами та оцінку впливу політики. У цифровому контексті це сприяє впровадженню e-governance, де принципи ефективності та прозорості забезпечують швидке адаптування до змін, пов'язаних з європейською інтеграцією.

Нарешті, принципи SIGMA слугують основою для оцінки ефективності публічного управління в Україні через комплексний моніторинг. Це включає субіндикатори для аналізу організаційних змін і соціальної поведінки, що є актуальним у період цифрової трансформації. Для європейської інтеграції така

система дозволяє Україні демонструвати прогрес у впровадженні принципів доброго врядування, зміцнюючи демократичну легітимність адміністрації⁵.

Детальна характеристика всіх принципів SIGMA є необхідною для цього дослідження, оскільки дозволяє: по-перше, визначити конкретні орієнтири для оцінювання стану публічного управління в Україні (розділ 2); по-друге, ідентифікувати ті принципи, імплементація яких є найбільш проблемною в умовах воєнного стану (розділ 3); по-третє, сформувати організаційно-правові орієнтири для вдосконалення системи публічного адміністрування з урахуванням специфіки кожної тематичної області. Саме комплексне розуміння всієї архітектури принципів SIGMA дає можливість провести системний аналіз практики їх впровадження в Україні та визначити пріоритетні напрями трансформації.

Система принципів належного урядування, розроблена в рамках Програми SIGMA⁶ станом на 2023 рік, структурована навколо шести ключових тематичних областей, кожна з яких відображає специфічні цінності публічного управління та деталізується через відповідні принципи.

Перша область: Стратегія – акцентує увагу на необхідності забезпечення урядом стратегічного бачення та керівництва для гнучкого, інноваційного державного управління, здатного до постійного вдосконалення та адаптації до нових викликів. У межах цієї сфери визначено перший принцип, який передбачає формування комплексної, надійної та сталої програми реформування державного управління на засадах інноваційного розвитку та безперервного удосконалення.

Друга область: Формування і координування політики – охоплює найбільшу кількість принципів (з другого по сьомий) та відображає цінність, згідно з якою уряд має гарантувати узгодженість всіх напрямів державної політики та бюджетів, їх ефективне планування, координацію в масштабах всього уряду, впровадження, моніторинг та оцінювання відповідно до чітко визначених цілей. При цьому політика має розроблятися в рамках відкритого, інклюзивного процесу на основі доказового аналізу. Другий принцип передбачає узгодженість державної політики та її дієве координування центральним апаратом уряду, прозору підготовку управлінських рішень та ефективну комунікацію. Третій принцип стосується результативного та інклюзивного планування і контролю державної політики в межах фіскальних можливостей уряду. Четвертий принцип наголошує на розробці державної політики на основі даних та їх аналізу при дотриманні чітких і послідовних правил законотворення, забезпечуючи доступність законів та нормативно-правових актів. П'ятий принцип вимагає проведення активних консультацій з усіма ключовими зацікавленими сторонами в процесі розробки державної політики. Шостий принцип орієнтований на ефективне впровадження та оцінку державної політики з метою покращення політичних результатів та зменшення

⁵ Баранов А.П. Методологічні аспекти механізмів впровадження системи принципів публічного управління та адміністрування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 5. http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/39.pdf

⁶ The Principles of Public Administration. OECD Publishing, 2017. URL: http://www.sigmaxweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration_Edition-2017_ENG.pdf

регуляторного навантаження. Сьомий принцип забезпечує дієвий парламентський контроль за формуванням урядом політики та узгодженість політики з законодавством⁷.

Третя область: Державна служба та управління людськими ресурсами – відображає цінність професійності, добросовісності та нейтральності державних службовців, чий відбір та кар’єрне зростання мають ґрунтуватися на їхньому професіоналізмі, здібностях, компетенціях та принципах рівних можливостей. Восьмий принцип передбачає досягнення балансу між стабільністю та гнучкістю системи працевлаштування, забезпечуючи підзвітність державних службовців і захист від неналежного впливу та незаконного звільнення. Дев’ятий принцип стосується залучення та набору компетентних кадрів на основі заслуг і рівних можливостей. Десятий принцип акцентує на забезпеченні ефективного лідерства через компетентність, стабільність, професійну автономію та оперативність підзвітних керівників вищої ланки. Одинадцятий принцип передбачає наявність системи праці, що враховує мотивацію, справедливу та конкурентоспроможну оплату праці та належні умови роботи. Дванадцятий принцип орієнтований на забезпечення професійного розвитку, управління талантами та результативністю, що сприяють розширенню спектра навичок, підвищенню ефективності державних службовців та популяризації цінностей державної служби.

Четверта область: Організація, підзвітність та нагляд – втілює цінність ефективності та дієвості організації державного управління на всіх рівнях, відкритості та прозорості інституцій з чітко визначеними механізмами підзвітності, а також потужних наглядових органів, що захищають права громадян та суспільні інтереси. Тринадцятий принцип передбачає запровадження та функціонування організації та керівництва державним управлінням на засадах підзвітності, ефективності та дієвості. Чотирнадцятий принцип стосується чіткого розмежування сфер відповідальності між рівнями державного управління з урахуванням принципу субсидіарності та місцевої автономії для підвищення міжвідомчої координації через ефективні механізми нагляду. П’ятнадцятий принцип акцентує на прозорості та відкритості державного управління. Шістнадцятий принцип забезпечує ефективний контроль за державним управлінням з боку парламенту, омбудсмена і вищої аудиторської установи. Сімнадцятий принцип гарантує право на належне управління через адміністративні процедури, судовий розгляд та публічну відповідальність. Вісімнадцятий принцип передбачає послідовне формування комплексної системи забезпечення добросовісності в державному секторі з метою мінімізації корупційних ризиків⁸.

П’ята область: Надання послуг та цифровізація – відображає цінність клієнтоорієнтованості, коли користувач державних послуг перебуває в центрі уваги органів державного управління, які надають високоякісні та легкодоступні послуги в різних форматах (особисто та онлайн) усім фізичним та юридичним особам за максимального використання цифрових технологій

⁷ The Principles of Public Administration. OECD Publishing. 2017. URL: http://www.sigamweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration_Edition-2017_ENG.pdf

⁸ Там само.

для підвищення ефективності державних управлінських рішень та якості і доступності державних послуг. Дев'ятнадцятий принцип передбачає набуття користувачами центральної позиції в системі формування та надання адміністративних послуг. Двадцятий принцип забезпечує надання оптимізованих та високоякісних послуг з боку державного управління. Двадцять перший принцип гарантує легкий доступ до адміністративних послуг онлайн і особисто з урахуванням різних потреб, вибору і обмежень. Двадцять другий принцип орієнтований на ухвалення рішень на основі даних, реалізацію ефективної, дієвої та оперативної державної політики, послуг та урядових процесів через цифровізацію⁹.

Шоста область: Управління державними фінансами – є найбільш об'ємною та охоплює десять принципів (з двадцять третього по тридцять другий), відображаючи цінність керівництва державними фінансами для забезпечення сталості, прозорості та ефективності функціонування системи державних фінансів із активним застосуванням інструментів контролю, закупівель, нагляду, що дозволяє забезпечити ощадливе, ефективне та результативне використання державних ресурсів, розподілених між всіма рівнями державного управління. Двадцять третій принцип передбачає всеохопність, розгорнутість та середньостроковість річного бюджету на засадах балансу політичних потреб та фіскальних обмежень. Двадцять четвертий принцип стосується виконання урядом бюджету та надання послуг з урахуванням потреби забезпечення ліквідності у короткостроковій та середньостроковій перспективі. Двадцять п'ятий принцип вимагає виконання урядом бюджету згідно з кошторисом та всебічного й прозорого звітування про його результати за здійснення своєчасного контролю. Двадцять шостий принцип передбачає здійснення органами державного управління ефективного та належного управління ресурсами для досягнення поставлених цілей. Двадцять сьомий принцип забезпечує функціонування системи внутрішнього аудиту з метою покращення управління органами державного управління. Двадцять восьмий принцип орієнтований на повноцінну реалізацію принципів рівного ставлення, відсутності дискримінації, прозорості, пропорційності та конкуренції в межах законодавства про публічні закупівлі, зокрема у сфері державно-приватних партнерств та концесій, а також їх підтримку надійною системою управління. Двадцять дев'ятий принцип передбачає застосування публічними замовниками ефективних та ощадливих способів здійснення публічних закупівель, зокрема у форматі державно-приватних партнерств. Тридцятий принцип забезпечує ефективний, швидкий та компетентний розгляд скарг у межах незалежної системи оскарження закупівель. Тридцять перший принцип стосується здійснення ефективної перевірки незалежними аудиторами усіх державних коштів з метою забезпечення впевненості щодо використання державних ресурсів і покращення функціонування державного сектору. Тридцять другий принцип передбачає наявність ресурсів і належної фіскальної автономії у регіональних органів державної влади та органів місцевого самоврядування

⁹ The Principles of Public Administration. OECD Publishing. 2017. URL: http://www.sigmapweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration_Edition-2017_ENG.pdf

для здійснення своїх повноважень, а також фінансового нагляду для сприяння відповідальному фінансовому управлінню¹⁰.

Таким чином, представлена система принципів належного урядування SIGMA формує комплексну архітектуру сучасного публічного управління, що охоплює всі ключові аспекти діяльності державних інституцій – від стратегічного планування до фінансового управління, від професіоналізації державної служби до цифровізації послуг, забезпечуючи при цьому підзвітність, прозорість та орієнтацію на потреби громадян і бізнесу¹¹.

2. Практична реалізація принципів SIGMA в Україні: від стратегічного планування до законодавчих реформ

Прагнення України до європейської інтеграції, незважаючи на неоднорідну динаміку, започатковане з середини 90-х років минулого століття та спирається на Копенгагенські критерії, затверджені 1993 року. Ці критерії вимагають від країни-претендента створення надійних державних інститутів, забезпечення демократичних принципів, верховенства закону, дотримання людських прав та охорони прав національних меншин. Крім того, держава-кандидат повинна підтвердити спроможність упроваджувати правові норми та стандарти Європейського Союзу (*acquis communautaire*), що передбачає, серед іншого, приведення національної системи державного управління у відповідність до європейських стандартів¹².

Норми Угоди про асоціацію, що стосуються ефективного управління, відкритості, відповідальності та модернізації бюджетної сфери, знайшли своє втілення у Стратегії реформування державного управління на період 2022–2025 років¹³. Цей документ створено з урахуванням Принципів належного урядування, які Рада Європи прийняла 2008 року¹⁴. Україна офіційно обрала ці принципи як фундамент для здійснення адміністративних перетворень, демонструючи намір забезпечити відповідність європейським нормам на всіх рівнях державного управління – як загальнодержавному, так і регіональному. Водночас затверджено Стратегію реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки, яка ґрунтується на європейських

¹⁰ The Principles of Public Administration. OECD Publishing. 2017. URL: http://www.sigmapweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration_Edition-2017_ENG.pdf

¹¹ Свірко С. Імплементація принципів належного урядування в контексті євроінтеграції України. *Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 100-річчю заснування Сумського державного педагогічного університету імені А.С.Макаренка : у 2 т., 31 травня – 01 червня. Суми : СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2024. Т. 1. С. 149–153.

¹² Швидюк С. М. Адаптація публічного управління України до стандартів ЄС у контексті наближення до відкриття переговорних кластерів. *Право та державне управління*. 2025. № 1. С. 199–209. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2025.1.27>

¹³ Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9> (дата звернення 01.11.2025)

¹⁴ Strategy for Innovation and Good Governance at Local Level: Structures and Procedures for Awarding the European Label / Council of Europe. Strasbourg : Council of Europe Publishing, 2008. 28 p. URL: <https://rm.coe.int/1680746f16>

методологіях і засадах програми SIGMA¹⁵. Обидва стратегічні плани містять конкретизовані завдання, критерії ефективності та детальні програми заходів, що створює умови для систематичного та контрольованого здійснення перетворень у галузі публічного управління.

Після того, як Україна отримала статус держави-кандидата на членство в Європейському Союзі, Кабінет Міністрів у грудні 2022 року ухвалив корективи до Стратегії реформування державного управління на період 2022–2025 років. Ці корективи орієнтовані на зміцнення потенціалу державної служби у реалізації завдань, що стосуються інтеграції до ЄС. Зокрема, оновлений варіант Стратегії включає кроки щодо нарощування інституційних можливостей державних органів, гармонізації нормативно-правової бази з європейськими вимогами та покращення кваліфікації працівників державного апарату. Докладна інформація про ці модифікації викладена у розпорядженні Кабінету Міністрів України № 1199-р від 23 грудня 2022 року¹⁶.

Додатково, у грудні 2023 року Програма SIGMA презентувала аналітичний документ, що містить оцінку системи публічного адміністрування в Україні та пропонує практичні поради щодо продовження реформаторських процесів у руслі європейської інтеграції. У звіті акцентується увага на необхідності посилення інституційного потенціалу та оптимізації роботи державного апарату для ефективного виконання критеріїв членства у ЄС¹⁷. Варто зазначити, що однією з найважливіших трансформацій останнього часу стало реформування механізму грошового забезпечення державних службовців. Попередня схема характеризувалася заплутаністю та нерівномірністю, адже ґрунтувалася здебільшого на доплатах і бонусах, що породжувало істотні розбіжності та посилювало підпорядкованість персоналу управлінням. За участі експертів ЄС та ОЕСР сформовано нову схему винагороди, що базується на систематизації посадових позицій і однозначних, зрозумілих параметрах. Початковим кроком у реалізації цієї схеми стало встановлення урядом у 2023 році граничного розміру премій для ліквідації завищених виплат. Подальшим етапом стало прийняття Верховною Радою у березні 2025 року в остаточному читанні законопроекту № 8222, який вносить корективи до Закону «Про державну службу» стосовно стандартизованих механізмів оплати на підґрунті класифікації посад. Відповідно до нового законодавчого акту, фундаментом заробітної плати стануть посадовий оклад та гарантовані виплати, які складатимуть не менше 70% від загальної суми. Водночас обсяг потенційних доплат обмежується 30% річного фонду заробітної плати. Винагорода тепер кореляє з реєстром типових посад і узгоджується з ринковими показниками оплати, що має забезпечити кращу

¹⁵ Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1805-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1805-2021-%D1%80> (дата звернення 01.11.2025)

¹⁶ Про внесення змін до розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831 : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 грудня 2022 р. № 1199-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1199-2022-%D1%80> (дата звернення 01.11.2025)

¹⁷ Public administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. 2023. 212 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/publicadministration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf

привабливість державної служби на ринку робочої сили. Нова модель запрацює з 2025 року і розцінюється як важливий захід для підвищення стимулювання та збереження професійних кадрів високої кваліфікації¹⁸.

Другою істотною сферою гармонізації законодавства стало покращення механізмів кадрового менеджменту на основі принципів меритократії. Відповідно до порад ОЕСР, формування ефективного державного апарату повинно спиратися на фаховість та принцип компетентності. Це потребує комплексного застосування методів управління персоналом, що характеризуються відкритістю, об'єктивністю та рівністю. Зокрема, мова йде про впорядкування відбору, атестації та кар'єрного росту працівників державного сектору за конкретно встановленими параметрами та в рамках регламентованих процесів¹⁹. Такий механізм дає змогу зменшити ймовірність кумівства, політичного тиску або зловживань, а також забезпечує дотримання моральних норм і зростання відповідальності публічних інституцій. Попри те, що від 2016 року в Україні конкурсні механізми відбору на державні посади було законодавчо закріплено, їх реальне втілення неодноразово зазнавало обмежень і зупинок. Зокрема, протягом 2019–2020 років уряд затвердив ряд рішень, які частково анулювали або послаблювали конкурсні норми, пояснюючи це потребою оперативного залучення так званих «агентів змін». Подібна тактика спричинила зауваження від експертів, оскільки послаблювала засади прозорості та меритократії у галузі кадрової політики²⁰. У подальші роки, особливо за умов військового стану, залучення нових співробітників все частіше відбувається на договірній основі або через тимчасове переміщення, що, з одного боку, забезпечує швидке закриття посадових вакансій, але, з іншого – знижує прозорість та контрольованість кадрових процедур. Додатковою проблемою є відсутність виборчих процесів і роботи представницьких структур місцевого самоврядування у певних територіальних громадах, що ослаблює громадський нагляд за роботою владних органів та обмежує можливості для участі громадян.

Наразі, з урахуванням порад ЄС, розробляються законодавчі корективи щодо відновлення та модернізації конкурсних процедур. Мова йде про запровадження інноваційних способів оцінки професійних якостей, чесності, а також про формування умов для прискореного заповнення посадових позицій без погіршення якості підбору кадрів. Паралельно уряд реалізує єдину цифрову платформу кадрового управління (HRMIS), яка дозволить централізовано здійснювати облік працівників, автоматизувати процедури підбору, атестації та підготовки персоналу. Впровадження цієї платформи наразі перебуває на експериментальній стадії, проте планується її поширення по всій державі,

¹⁸ Парламент підтримує законопроект про реформу системи оплати праці державних службовців. Національне агентство України з питань державної служби. 2025. URL: <https://nads.gov.ua/news/parlament-pidtrymav-zakonoproiekt-pro-reformu-systemy-oplati-pratsi-derzhavnykh-sluzhbovtziv>

¹⁹ Сьєрогін С. М., Липовська Н. А., Сьєрогін С. С. Меритократичний підхід до добору на публічну службу. *Аспекти публічного управління*. 2017. № 8–9. С. 22–35. DOI: <https://doi.org/10.15421/15201725>.

²⁰ Ogryzko L. Greasing the gears: Readyng Ukraine's civil service for a European future. ECFR. 2024. URL: <https://ecfr.eu/article/greasing-the-gears-readyngukraines-civil-service-for-a-europeanfuture/>

що також входить до рекомендацій ЄС²¹. HRMIS, разом із модернізованою схемою винагороди, має забезпечити вищу прозорість кадрових операцій та зменшити упередженість.

Істотним компонентом трансформації публічного адміністрування є модернізація служби в структурах місцевого самоврядування. Історично її нормативне врегулювання залишалося недостатньо опрацьованим: Закон 2001 року вже тривалий час не задовольняв актуальні вимоги, а багато принципів питань регламентувалися переважно урядовими нормативними актами. Протягом 2014–2020 років, у період активної децентралізації, громади здобули значно розширені компетенції, що, відповідно, актуалізувало необхідність модернізації нормативної бази щодо служби на місцевому рівні. Після декількох безуспішних ініціатив законодавчих реформ, у травні 2023 року Верховна Рада врешті-решт затвердила оновлений варіант Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Цей нормативний акт, створений за експертної підтримки Ради Європи, узгоджує принципи служби в місцевому самоврядуванні з державною, впроваджує аналогічні механізми відбору та кар'єрного зростання, систематизацію посад, процедури дисциплінарної відповідальності, а також враховує положення Європейської хартії місцевого самоврядування. Оновлений закон надає громадам ширшу самостійність у сфері кадрового менеджменту – зокрема, громади матимуть право самостійно визначати розміри посадових окладів (у межах загальних норм), встановлювати доплати за інтенсивність роботи, вирішувати питання кадрового резерву тощо²². Водночас введено уніфіковані критерії оцінювання, професійного зростання та етичних норм для працівників місцевого рівня, які відповідатимуть вимогам НАДС. Втім, через військовий конфлікт було вирішено, що новий закон почне діяти після завершення воєнного стану, щоб його реалізація відбулася за умов відновлення звичайної роботи рад. На даний момент для підтримки місцевої служби уряд тимчасово збільшив оклади (постанова № 484 у квітні 2024 р. підняла мінімальну заробітну плату службовця до 7100 грн)²³, а у парламенті зареєстровано законопроект № 11054²⁴ і схвалено у першому читанні законопроект № 10284²⁵, які мають забезпечити належний мінімальний рівень

²¹ НАДС і Світовий банк обговорили подальше впровадження HRMIS. Національне агентство України з питань державної служби. 2025. URL: <https://nads.gov.ua/news/nads-i-svitoviy-bank9-obhovoryly-podalshe-vprovadzheniahrmis>

²² Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 72. ст. 249 (набере чинності після дії воєнного стану) (дата звернення 01.11.2025)

²³ Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 9 березня 2006 р. № 268 : Постанова Кабінету Міністрів України від 30 квітня 2024 р. № 484. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/484-2024-%D0%BF> (дата звернення 01.11.2025)

²⁴ Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» щодо забезпечення гідних умов оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування. Номер, дата реєстрації: 11054 від 01.03.2024. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43785> (дата звернення 01.11.2025)

²⁵ Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо стимулювання участі державних органів та органів місцевого самоврядування в реалізації програм та проектів міжнародної технічної допомоги та транскордонного співробітництва. Номер, дата реєстрації: 10284 від 24.11.2023. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43281> (дата звернення 01.11.2025)

оплати на рівні не нижче мінімальної заробітної плати в країні та враховувати додаткове навантаження на працівників, залучених до міжнародних програм підтримки.

Повномасштабна агресія, розпочата росією у 2022 році, створила для системи публічного управління України екстраординарні труднощі. Встановлення воєнного стану спричинило централізацію виконавчої влади, що, відповідно, вплинуло на демократичні механізми та функціонування державного апарату.

Військовий конфлікт став серйозним іспитом для державних структур, проте Україна продемонструвала значну інституційну спроможність, особливо на рівні урядових, парламентських та місцевих органів влади. Навіть за умов безперервних воєнних дій, обстрілів, тимчасової окупації регіонів та постійних загроз безпеці вдалося підтримати надання основних послуг населенню. На переконання фахівців, головним фактором такої витривалості стала результативна реформа децентралізації²⁶.

Важливою основою ефективної роботи державних сервісів в екстремальних обставинах стала також динамічна цифрова трансформація публічного адміністрування, зокрема розбудова порталу та мобільного додатка «Дія», що гарантувало стабільність обслуговування як для громадян, так і для підприємств. Станом на жовтень 2024 року чисельність користувачів мобільного додатка «Дія» сягнула понад 21 мільйон людей. У додатку було представлено 24 електронні документи та більше 30 різних сервісів, тоді як портал «Дія» надавав понад 125 цифрових послуг²⁷. Значну кількість із них було запроваджено вже в період повномасштабної війни, що свідчить про високу швидкість реагування та гнучкість цифрових процесів в Україні.

Успішність цифровізації публічного управління в Україні узгоджується з європейським досвідом поетапної трансформації. Правова база цифрової трансформації в ЄС формувалася через фундаментальні рішення Європейського Парламенту та Ради, що заклали основи для регулювання обміну даними між адміністраціями країн-членів, а також через програму ISA² (2015), спрямовану на створення спільних рамок для інтеперабельності публічних адміністрацій. Технологічний компонент стратегії ЄС характеризується впровадженням електронного урядування через єдині цифрові платформи державних послуг, хмарні технології та цифрові ідентифікаційні рішення. Цей європейський досвід підтверджує правильність обраного Україною шляху розбудови цифрової інфраструктури, водночас вказуючи на необхідність подальшої гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами, зокрема з вимогами GDPR та стандартами кібербезпеки ЄС²⁸.

²⁶ Круглашов А. Джерела стійкості місцевого самоврядування в умовах російсько-української війни. *Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування*. 2023. URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/naukova-dumka/2611/>

²⁷ Шевченко Л. Нові послуги в Дії, сотні дронів і Мрія: як розвивалася цифрова Україна у 2024 і що буде у 2025. 24 Канал. 30.12.2024. URL: https://24tv.ua/shho-chekativid-mintsifri-2025-noviposlugi-di-i-droni-dlya_n2718212

²⁸ Арістова І.В. Стратегія цифрової трансформації ЄС у сфері публічного управління: правові та технологічні орієнтири для України. *Наука право*. 2025. № 3. С. 230–236. DOI: <https://doi.org/10.71404/NP.2025.3.31>

Важливим кроком для забезпечення процесу цифровізації у соціальній сфері став перехід на електронний документообіг та повну автоматизацію всіх ділових процесів, пов'язаних із наданням будь-яких видів соціальної підтримки. Було запроваджено сервіси Пенсійного фонду «Електронна трудова книжка» та «Автоматична пенсія». Відбувається інтеграція Програмного комплексу «Соціальна громада», головним завданням якого є надання можливості жителям громади звернутися за отриманням соціальних виплат, пільг, послуг.

Також зазначити про системні зрушення у сфері охорони здоров'я, де серед пріоритетних напрямів визначено розвиток медичних послуг та управління медичною інформацією; забезпечення якості та безпеки лікарських засобів, медичних виробів (е-ліки); промоцію здорового способу життя, захист населення від інфекційних хвороб та протидію соціально небезпечним захворюванням (е-громадське здоров'я)²⁹.

Цифрова модернізація державних послуг має не лише технологічне, а й організаційне значення: вона істотно послаблює вплив суб'єктивного чинника, знижує корупційні загрози, а також покращує якість і оперативність обслуговування населення. Доступні та практичні електронні сервіси спрощують щоденні справи українців, оптимізуючи адміністративні операції, які раніше вимагали значних часових і організаційних ресурсів. Саме завдяки цьому Україна впевнено позиціонується серед лідерів європейської цифрової інтеграції.

Цієї ж думки дотримується Т. Козарь, І. Гарькавий зазначаючи, що серед ключових викликів, пов'язаних із успішною євроінтеграцією України, пріоритетного вирішення потребують наступні завдання: підтримання стабільних стратегічних основ реформування публічного управління та системи державних фінансів, посилення їхньої координації та взаємозв'язку (зокрема, через планування політики та бюджетування, оптимізацію процедур, забезпечення послуг та цифровізацію) з акцентом на досягненні конкретних результатів; нарощування спроможності державної служби для успішного вирішення завдань європейської інтеграції, післявоєнного відновлення та реалізації національних реформ без залучення зовнішніх консалтингових ресурсів; відновлення практики призначення на вакантні позиції державної служби через відкриті конкурсні процедури після стабілізації безпекової ситуації з одночасним удосконаленням механізмів для забезпечення відбору кандидатів із відповідним досвідом, знаннями, навичками та компетентностями; продовження реформи системи винагороди на державній службі для забезпечення її конкурентоспроможності та справедливості з повним врахуванням фінансових обмежень та непередбачуваності при формуванні графіка впровадження³⁰.

²⁹ Аналітична доповідь до щорічного послання Президента України до Верховної Ради України. Національний інститут стратегічних досліджень. 2021. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-12/analitichna_dopovid_do_poslannya_prezidenta_do_vr_ukraini_2021-1.pdf

³⁰ Козарь Т. П., Гарькавий І. Б. Впровадження європейських принципів державного управління в Україні. *Держава та регіони*. 2024. № 3. С. 182–187. DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.3.27>

3. Виклики та перспективи трансформації публічного управління України в умовах воєнного стану та європейської інтеграції

Воєнний стан в Україні продемонстрував критичну важливість результативності системи публічного управління, орієнтованої на забезпечення соціально-економічного прогресу держави та добробуту населення. Проте наразі функціонуюча система публічного управління неспроможна повною мірою гарантувати дотримання основних прав, свобод та інтересів особи і громадянина. Визначальна роль відводиться стабільності, яка становить фундамент для євроінтеграції та зумовлює необхідність впровадження комплексу реформ у різноманітних галузях, де особлива увага приділяється трансформаціям, пов'язаним із системою публічного управління.

Реформування системи публічного управління в Україні відбувається за умов сучасних безпекових викликів, спричинених війною, що призводить до уповільнення реформаторських процесів. Нагальна потреба оперативного впровадження реформ в умовах військового конфлікту ускладнюється через корупційні прояви та недосконалість законодавчого регулювання, вплив олігархічних структур, які підривають євроінтеграційні наміри. Зовнішньо-політичний тиск та потенційна ізоляція відіграють значну роль у формуванні обставин, за яких Україна реалізує свої амбітні євроінтеграційні плани³¹.

Зважаючи на рівень імплементації Угоди про асоціацію та надану оцінку Європейської комісії, очевидно, що Україна нині має виконати значний масив роботи щодо наближення українського законодавства до правової бази ЄС та підготовки необхідних інститутів для повноправного членства в цьому союзі. Для виконання вимог ЄС Україна має адаптувати чинне законодавство до *acquis* ЄС. Створення та утвердження відповідних інституцій для ефективного впровадження і гарантування здійснення зазначених положень матиме вагому значимість для успіху нашої держави на шляху до членства в ЄС³².

На сьогодні проблематичним аспектом є недосконалість і суперечливість правових актів, що зумовлюють перешкоди безпроблемній реалізації прав, обов'язків суб'єктів усіх суспільних відносин. Ефективним методом розв'язання вищевказаної проблеми вбачається законодавче урегулювання процесу прийняття нормативних актів суб'єктами правового процесу. Створення національної правової системи згідно європейських норм повинно здійснюватися разом із оновленням та пристосуванням діючої законодавчої бази до правового поля Євросоюзу. Досягнення якісних результатів вбачається можливе за умов злагодженої співпраці між усіма гілками влади³³.

³¹ Красівський О. Виклики перед Україною на шляху до європейської інтеграції в умовах війни. *Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні* : матер. наук.-практ. конф. (19 квітня 2024 р., м. Львів) / упорядн.: Буник М. З., Блішук К. М., Федорчак О. В., Худоба О. В. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2024. С. 152–155.

³² На шляху до європейської інтеграції. Дослідження наявних проєктів та потреб зацікавлених сторін в Україні. Київ, 2023. 36 с.

³³ Ковтун Ю. Є. Нормативно-правове забезпечення органів публічної влади в контексті інтеграції України до Європейського Союзу. *Адаптація правової системи України до права Європейського Союзу: теоретичні та практичні аспекти* : матеріали Міжнар. науково-практ. конф., м. Полтава, 25–26 жовт. 2018 р. Полтава, 2018. С. 31–33.

Ключові напрями трансформацій у системі публічного управління включають: по-перше, комплексне запровадження в управлінську практику концепції «Good Governance», системне та беззаперечне використання і дотримання усіх принципів; по-друге, реформування системи стратегічного публічного управління враховуючи зовнішньополітичний курс та потребу в подоланні кризових ситуацій усередині країни, що зумовлені збройною агресією російської федерації; по-третє, наближення національного законодавства до європейської системи «acquis communautaire»; по-четверте, проведення відповідних заходів з приводу гарантування інституційної стійкості та завершення процесу децентралізації; по-п'яте, створення належних умов щодо налагодження діалогу й співпраці органів державної влади та інститутів громадянського суспільства, розвиток електронного врядування³⁴.

Перспективи вступу України до ЄС, геополітичні виклики, глобалізаційні процеси, а також їхній вплив на суспільно значущі аспекти в нашій країні вимагають удосконалення відповідних підходів щодо організації стратегічного публічного управління. В Україні у контексті євроінтеграційного вектору зростає значущість здійснення стратегічного публічного управління в умовах євроінтеграції, формуються відносно нові підходи стосовно його забезпечення.

Основною умовою позитивної трансформації національної моделі публічного управління та швидкої інтеграції до ЄС є формування потужного інституційного механізму. Щоб досягнути необхідних результатів центральні органи влади повинні координувати та управляти процесами врядування. Водночас зберігається можливість стосовно моніторингу ефективності механізмів державного управління через застосування принципів підзвітності та прозорості³⁵.

Практичні напрями вдосконалення стратегічного публічного управління включають: розроблення нормативно-правової бази щодо удосконалення стратегічного публічного управління у контексті євроінтеграції; підвищення якості моніторингу впровадження стратегічних документів; унормування оптимізації організаційного забезпечення стратегічного публічного управління; впорядкування повноважень між органами публічного управління та організація системи взаємодії між ними; формування організаційних заходів, які направлені на підвищення рівня гарантування стратегічного публічного управління у контексті євроінтеграції³⁶.

За результатами власного дослідження встановлено, що трансформація публічного управління України в умовах воєнного стану потребує створення гібридної моделі реформування, яка поєднуватиме принципи оперативної

³⁴ Масик Р. І. Вплив євроінтеграційних процесів на сферу публічного управління: загальні аспекти. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2023. № 2. С. 77–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.2/13>

³⁵ Сиченко В. В., Лукашук М. В. Трансформація державного управління в умовах глобальних та євроінтеграційних вимірах. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2022. № 5. С. 89–94. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/14>

³⁶ Галич Я., Могиль О. Напрями реформування системи публічного управління в Україні в контексті євроінтеграційного вектору. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2024. № 3 (75). С. 7–16. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3\(75\)-1](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3(75)-1)

централізації для забезпечення обороноздатності із збереженням демократичних механізмів підзвітності та прозорості. Авторське бачення полягає у запровадженні диференційованого підходу до імплементації принципів SIGMA залежно від безпекової ситуації в регіонах: у відносно стабільних областях слід продовжувати повноцінне впровадження конкурсних процедур, цифровізації та громадського контролю, тоді як у прифронтових зонах доцільно застосовувати спрощені, але прозорі механізми кадрового менеджменту із обов'язковим постконфліктним аудитом прийнятих рішень. Така модель дозволить Україні не лише зберегти європейський вектор реформування, а й напрацювати унікальний досвід трансформації публічного управління в екстремальних умовах, який може стати цінним внеском у міжнародну практику державного будівництва.

ВИСНОВКИ

За результатами комплексного дослідження ролі Принципів державного управління Програми SIGMA у формуванні сталого публічного управління в Україні було встановлено наступне.

Програма SIGMA, розроблена в рамках спільного проєкту Європейського Союзу та ОЕСР, є фундаментальним інструментом стандартизації публічного управління для країн-кандидатів на вступ до ЄС. Авторський аналіз еволюції системи принципів належного врядування SIGMA засвідчив, що станом на 2023 рік вона охоплює 6 ключових тематичних областей, 32 базових принципи та 270 субпринципів, формуючи комплексну архітектуру сучасного публічного управління від стратегічного планування до фінансового менеджменту.

На основі власного дослідження практики імплементації принципів SIGMA в Україні встановлено, що держава демонструє послідовний рух у напрямку їх впровадження через прийняття відповідних стратегій реформування. Авторське оцінювання ключових законодавчих змін дозволило ідентифікувати найважливіші кроки: реформу системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад, оновлення Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування» за експертної підтримки Ради Європи, впровадження цифрової платформи HRMIS для централізованого управління кадровими процесами та стрімкий розвиток електронних послуг через портал «Дія», який станом на жовтень 2024 року налічував понад 21 мільйон користувачів.

За результатами власного аналізу функціонування системи публічного управління в умовах повномасштабної війни встановлено, що Україна продемонструвала значну інституційну спроможність завдяки результативній реформі децентралізації та динамічній цифровій трансформації. Авторське дослідження засвідчило, що саме ці два чинники забезпечили стабільність надання державних послуг навіть за екстремальних обставин воєнного стану, безперервних обстрілів та тимчасової окупації окремих територій.

На підставі власного дослідження викликів трансформації публічного управління було виявлено критичні проблеми: призупинення конкурсних процедур призначення на державні посади в умовах воєнного стану, що знижує прозорість та контрольованість кадрових процесів; корупційні прояви та недосконалість законодавчого регулювання; вплив олігархічних структур,

які підривають євроінтеграційні наміри; відсутність виборчих процесів та роботи представницьких структур місцевого самоврядування у певних територіальних громадах.

За результатами власного дослідження було визначено шість ключових організаційно-правових орієнтирів для подальшого вдосконалення публічного управління: розробка комплексної нормативно-правової бази у контексті євроінтеграції з адаптацією законодавства до *acquis communautaire*; відновлення та модернізація конкурсних процедур призначення на державні посади після стабілізації безпекової ситуації з впровадженням інноваційних способів оцінки професійних якостей; завершення впровадження платформи HRMIS у всіх державних органах для забезпечення прозорості кадрових операцій; продовження розвитку електронного врядування з адаптацією до європейських стандартів кібербезпеки та GDPR; формування потужного інституційного механізму для координації процесів врядування з чітким розмежуванням функцій; інтеграція системи фінансового менеджменту з цифровими технологіями для прозорого бюджетування та підвищення якості моніторингу впровадження стратегічних документів.

Авторське дослідження засвідчило, що реалізація визначених організаційно-правових орієнтирів вимагає системного впровадження концепції «Good Governance» у всіх сферах публічного управління та налагодження діалогу органів влади з інститутами громадянського суспільства. Лише комплексний підхід до трансформації на засадах принципів SIGMA дозволить Україні успішно інтегруватися до Європейського Союзу та побудувати ефективну, підзвітну, прозору систему державного адміністрування, здатну забезпечити сталий розвиток держави та добробут громадян навіть в умовах екстраординарних викликів.

АНОТАЦІЯ

Досліджено роль Принципів державного управління Програми SIGMA у формуванні сталого публічного управління в Україні в умовах цифрової трансформації та європейської інтеграції. Проаналізовано еволюцію становлення Програми SIGMA від класичних управлінських теорій до сучасної системи, що охоплює 6 тематичних областей, 32 базових принципи та 270 субпринципів належного врядування. Досліджено практичну реалізацію принципів SIGMA в Україні через призму стратегічного планування, законодавчих реформ у сфері державної служби, системи оплати праці та впровадження цифрових платформ, зокрема порталу «Дія» та HRMIS. Виявлено критичні виклики трансформації публічного управління в умовах воєнного стану: призупинення конкурсних процедур, корупційні прояви, недосконалість законодавчого регулювання та вплив олігархічних структур. Визначено шість ключових організаційно-правових орієнтирів для вдосконалення публічного управління: розробка нормативно-правової бази, відновлення конкурсних процедур, завершення впровадження HRMIS, розвиток електронного врядування, формування інституційного механізму координації та інтеграція системи фінансового менеджменту з цифровими технологіями. Результати дослідження підтверджують, що Україна демонструє значну інституційну спроможність завдяки реформі децентралізації та

динамічній цифровій трансформації. Обґрунтовано, що лише комплексний підхід до трансформації на засадах принципів SIGMA та системне впровадження концепції «Good Governance» дозволить Україні успішно інтегруватися до Європейського Союзу та побудувати ефективну, підзвітну систему державного адміністрування.

Література

1. The Principles of Public Administration. *OECD Publishing*. 2017. URL: http://www.sigmaxweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration_Edition-2017_ENG.pdf

2. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York ; London: Harper & Brothers Publishers, 1911. 144 p. URL: <https://www.gutenberg.org/ebooks/6435>

3. Fayol H. Administration industrielle et générale. Paris : H. Dunod et E. Pinat, 1917. 174 p. URL: <https://ru.scribd.com/document/490913494/Administration-industrielle-et-generale-Henry-Fayol-pdf>.

4. Свірко С. В., Дика О. С., Тростенюк Т. М., Сидоренко О. П., Загурський В. Ф. Принципи належного урядування на сучасному етапі розвитку людства: категоризація та концептуалізація. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 3 (109). С. 74–90. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2024-3\(109\)-74-90](https://doi.org/10.26642/jen-2024-3(109)-74-90)

5. Баранов А.П. Методологічні аспекти механізмів впровадження системи принципів публічного управління та адміністрування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 5. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/39.pdf

6. Свірко С. Імплементация принципів належного урядування в контексті євроінтеграції України. Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 100-річчю заснування Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка : у 2 т., 31 травня – 01 червня. Суми : СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2024. Т. 1. С. 149–153.

7. Швидюк С. М. Адаптація публічного управління України до стандартів ЄС у контексті наближення до відкриття переговорних кластерів. *Право та державне управління*. 2025. № 1. С. 199–209. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2025.1.27>

8. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9> (дата звернення 01.11.2025)

9. Strategy for Innovation and Good Governance at Local Level: Structures and Procedures for Awarding the European Label / Council of Europe. Strasbourg : Council of Europe Publishing, 2008. 28 p. URL: <https://rm.coe.int/1680746f16>

10. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1805-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1805-2021-%D1%80> (дата звернення 01.11.2025)

11. Про внесення змін до розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831 : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 грудня 2022 р. № 1199-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1199-2022-%D1%80> (дата звернення 01.11.2025)

12. Public administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. 2023. 212 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/publicadministration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf

13. Парламент підтримав законопроект про реформу системи оплати праці державних службовців. *Національне агентство України з питань державної служби*. 2025. URL: <https://nads.gov.ua/news/parlament-pidtrymav-zakonoproiekt-pro-reformu-systemy-oplati-pratsi-derzhavnykh-sluzhbovtziv>

14. Сergygin S. M., Lipovska N. A., Sergygin S. C. Меритократичний підхід до добору на публічну службу. *Аспекти публічного управління*. 2017. № 8–9. С. 22–35. DOI: <https://doi.org/10.15421/15201725>.

15. Ogryzko L. Greasing the gears: Readying Ukraine's civil service for a European future. *ECFR*. 2024. URL: <https://ecfr.eu/article/greasing-the-gears-readyingukraines-civil-service-for-a-europeanfuture/>

16. НАДС і Світовий банк обговорили подальше впровадження HRMIS. *Національне агентство України з питань державної служби*. 2025. URL: <https://nads.gov.ua/news/nads-i-svitoviy-bank9-obhovoryly-podalshe-vprovadzheniahrmis>

17. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 72. ст.249 (набере чинності після дії воєнного стану) (дата звернення 01.11.2025)

18. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 9 березня 2006 р. № 268 : Постанова Кабінету Міністрів України від 30 квітня 2024 р. № 484. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/484-2024-%D0%BF> (дата звернення 01.11.2025)

19. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» щодо забезпечення гідних умов оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування. Номер, дата реєстрації: 11054 від 01.03.2024. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43785> (дата звернення 01.11.2025)

20. Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо стимулювання участі державних органів та органів місцевого самоврядування в реалізації програм та проектів міжнародної технічної допомоги та транскордонного співробітництва. Номер, дата реєстрації: 10284 від 24.11.2023. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43281> (дата звернення 01.11.2025)

21. Круглашов А. Джерела стійкості місцевого самоврядування в умовах російсько-української війни. *Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування*. 2023. URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/naukova-dumka/2611/>

22. Шевченко Л. Нові послуги в Дії, сонні дронів і Мрія: як розвивалася цифрова Україна у 2024 і що буде у 2025. *24 Канал*. 30.12.2024. URL: https://24tv.ua/shho-chekati-vid-mintsifri-2025-noviposlugi-diyi-droni-dlya_n2718212

23. Арістова І.В. Стратегія цифрової трансформації ЄС у сфері публічного управління: правові та технологічні орієнтири для України. *Наше право*. 2025. № 3. С. 230–236. DOI: <https://doi.org/10.71404/NP.2025.3.31>
24. Аналітична доповідь до щорічного послання Президента України до Верховної Ради України. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2021. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-12/analitichna_dopovid_do_poslannya_prezidenta_do_vr_ukraini_2021-1.pdf
25. Козарь Т. П., Гарькавий І. Б. Впровадження європейських принципів державного управління в Україні. *Держава та регіони*. 2024. № 3. С. 182–187. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.3.27>
26. Красівський О. Виклики перед Україною на шляху до європейської інтеграції в умовах війни. *Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні* : матер. наук.-практ. конф. (19 квітня 2024 р., м. Львів) / упорядн.: Бунік М. З., Білшук К. М., Федорчак О. В, Худоба О. В. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2024. С. 152–155.
27. На шляху до європейської інтеграції. Дослідження наявних проєктів та потреб зацікавлених сторін в Україні. Київ, 2023. 36 с.
28. Ковтун Ю. Є. Нормативно-правове забезпечення органів публічної влади в контексті інтеграції України до Європейського Союзу. *Адаптація правової системи України до права Європейського Союзу: теоретичні та практичні аспекти* : матеріали Міжнар. науково-практ. конф., м. Полтава, 25–26 жовт. 2018 р. Полтава, 2018. С. 31–33.
29. Масик Р. І. Вплив євроінтеграційних процесів на сферу публічного управління: загальні аспекти. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2023. № 2. С. 77–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.2/13>
30. Сиченко В. В., Лукашук М. В. Трансформація державного управління в умовах глобальних та євроінтеграційних вимірах. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2022. № 5. С. 89–94. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/14>
31. Галич Я., Могиль О. Напрями реформування системи публічного управління в Україні в контексті євроінтеграційного вектору. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2024. № 3 (75). С. 7–16. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3\(75\)-1](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3(75)-1)

Information about the author:

Aristova Iryna Vasiliivna,

Doctor of Law, Professor,

Head of the Department of Administrative and Information Law,

Sumy National Agrarian University

160, Herasyma Kondratieva Str., Sumy, 40000, Ukraine