

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
КАФЕДРА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

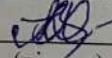
КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему

«ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН ТА ІННОВАЦІЙ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ
ВЛАДИ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ»

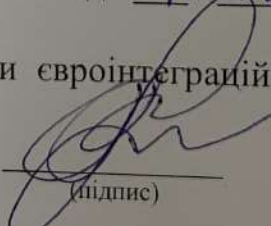
Здобувачки 2 року навчання ОР «Магістр»
денної форми
спеціальності 281 «Публічне управління
та адміністрування» освітньо-наукової
програми «Публічне управління та
адміністрування: інтеграція в ЄС»
Макарчук Юліани Вікторівни

Науковий керівник:
доктор філософії в галузі публічного
управління та адміністрування
Комісаренко Анна Олександрівна

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень із праць інших авторів
без відповідних посилань

Здобувачка  Юліана МАКАРЧУК
(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри
євроінтеграційної політики від «24» квітня 2026 р., протокол № 18.

В.о. завідувача кафедри євроінтеграційної політики, кандидат економічних наук,
доцент
Гура Вікторія Леонідівна 
(підпис)

КИЇВ – 2026

АНОТАЦІЯ

Макарчук Ю. В. Впровадження змін та інновацій в органах державної влади у контексті євроінтеграції України. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань Д «Бізнес, адміністрування та право», спеціальності Д4 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

В першому розділі розкрито концептуальні основи впровадження інновацій у систему державного управління. Автором уточнено понятійно-категоріальний апарат, зокрема класифікацію інновацій у сфері державного управління. Досліджено еволюцію принципів належного врядування та їх трансформацію під впливом стандартів SIGMA.

В другому розділі досліджено стан реалізації реформ та ідентифіковано ключові перешкоди на шляху ефективної імплементації реформ. Окрему увагу приділено успішним кейсам цифрової трансформації, зокрема екосистемі «Дія», яка розглядається як інструмент радикального подолання бюрократичних бар'єрів та корупційних ризиків. На основі порівняльного аналізу з європейським досвідом доведено пряму кореляцію між спрощенням реєстраційних процедур та рівнем активності громадянського суспільства.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації та модель управління змінами, адаптовану до умов воєнного та повоєнного відновлення. Обґрунтовано стратегічну роль громадського сектору як суб'єкта верифікації реформ через цифрові інструменти. Визначено, що синергія цифрових технологій та партисипативної демократії є головною запорукою вдосконалення системи державного управління.

Ключові слова: управління змінами, інновації, європейський досвід, цифровізація, інститути громадянського суспільства, євроінтеграція, державне управління.

ANNOTATION

Makarchuk Y. V. Implementation of changes and innovations in state authority bodies in the context of Ukraine's European integration. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Qualifying scientific work for obtaining an educational degree at the second level of higher education (Master's degree), field of study: D "Business, Administration and Law", specialty D4 "Public Management and Administration". – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 2026.

The first section reveals the conceptual foundations of introducing innovations into the public administration system. The author specifies the conceptual and categorical apparatus, in particular, the classification of innovations in the field of public administration. The evolution of the principles of good governance and their transformation under the influence of SIGMA standards is studied.

The second section analyzes the state of reform implementation and identifies key obstacles to the effective implementation of reforms. Special attention is paid to successful cases of digital transformation, in particular the “Diia” ecosystem, which is considered a tool for radically overcoming bureaucratic barriers and corruption risks. Based on a comparative analysis with the European experience, a direct correlation between the simplification of registration procedures and the level of civil society activity is proven.

The third section develops practical recommendations and a change management model adapted to the conditions of war and post-war recovery. The strategic role of the public sector as a subject of verification of reforms through digital tools is substantiated. It has been determined that the synergy of digital technologies and participatory democracy is the main key to improving the public administration system.

Keywords: change management, innovation, European experience, digitalization, civil society institutions, European integration, public administration.

Перелік умовних позначень та скорочень

ВПО – внутрішньо переміщені особи;

ГО – громадська організація;

ЄАП – Європейський адміністративний простір;

ЄС – Європейський Союз;

ІГС – інститути громадянського суспільства;

НАДС – Національне агентство України з питань державної служби;

НГО – неурядова громадська організація;

НУО – неурядові організації

ОЕСР - Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD);

ООН – Організація Об'єднаних Націй;

ФОП – фізична особа-підприємець;

ЦНАП — Центр надання адміністративних послуг «Прозорий офіс»

DFID – Міністерство міжнародного розвитку Великої Британії;

EAS – Європейський адміністративний простір (European Administrative Space)

GIZ - Німецьке товариство міжнародного співробітництва;

SIDA – Шведська агенція міжнародного розвитку;

SIGMA – Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (Support for Improvement in Governance and Management)

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ

ANNOTATION

Перелік умовних позначень

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА ІННОВАЦІЯМИ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ.....	10
1.1. Сутність та класифікація інновацій у сфері публічного управління.....	10
1.2. Концептуальні моделі управління змінами: від класичних підходів до концепції Good Governance.....	14
1.3. Європейські принципи публічного управління як нормативний орієнтир для інноваційного розвитку.....	21
РОЗДІЛ 2 . АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ТА ВИКЛИКІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В ОРГАНАХ ВЛАДИ УКРАЇНИ.....	27
2.1. Оцінка сучасного стану реалізації реформ у контексті адаптації до стандартів ЄС.....	27
2.2. Цифрова трансформація як ключовий інструмент інноваційного розвитку державних інституцій.....	32
2.3. Вплив воєнного стану на трансформацію державних сервісів: перехід до моделі «резильєнтної держави».....	38
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	44
3.1. Роль громадянського суспільства у розробці інноваційних моделей управління	44
3.2. Модель «мобільного сервісного адміністрування» як інструмент забезпечення територіальної інклюзивності послуг.....	51
3.3. Рекомендації щодо інтеграції автономних та мобільних технологічних рішень у систему муніципального та державного управління	54
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена фундаментальними змінами в архітектурі вітчизняного державного управління, що пов'язані з отриманням Україною статусу кандидата на членство в ЄС, а також внутрішньою потребою в інноваційному підході до публічного управління з урахуванням викликів, загроз та можливостей воєнного та повоєнного часу. Процес євроінтеграції вимагає не просто формальної адаптації законодавства до встановлених *acquis communautaire*, а глибокого реформування інституційної спроможності органів державної влади на засадах принципів SIGMA та європейських стандартів належного врядування. Особлива увага приділена розбудові стійких інституцій, здатних ефективно функціонувати в умовах динамічного середовища та забезпечувати високу якість державних послуг для громадян, зокрема завдяки інститутам громадянського суспільства. Таким чином, реформування стає не просто зовнішньою вимогою, а внутрішньою необхідністю для формування сервісно орієнтованої держави європейського зразка.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів управління змінами та впровадження інновацій в органах державної влади для підвищення їхньої ефективності та відповідності критеріям членства в Європейському Союзі.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання дослідження:

1. Розкрити сутність та особливості «інновацій у державному управлінні» в контексті євроінтеграції як стратегічного вектора розвитку.
2. Проаналізувати стан впровадження змін у системі органів державної влади України та виявити ключові бар'єри (резистентність, бюрократичні обмеження, законодавчий дисонанс).

3. Визначити роль міжнародних партнерів (програми ЄС, SIGMA, технічна допомога) у стимулюванні інноваційних трансформацій в українському держсекторі.

4. Розробити модель управління змінами, що базується на адаптивній методології (Agile/Project-based approach), придатній до застосування в умовах української публічної адміністрації.

5. Запропонувати методику оцінки ефективності інноваційних трансформацій, що враховує як кількісні показники (цифровізація), так і якісні зміни (інституційна спроможність).

Об'єкт дослідження — процес реформування системи державного управління України в умовах євроінтеграційної трансформації.

Предмет дослідження — теоретико-методологічні засади та інструментарій впровадження організаційних змін і технологічних інновацій в органах державної влади України, спрямованих на виконання європейських стандартів врядування.

Методи дослідження. У дослідженні буде використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системний аналіз і синтез для розкриття сутності інновацій у держуправлінні та уточнення понятійно-категоріального апарату; порівняльно-правовий метод для вивчення досвіду впровадження принципів SIGMA та стандартів ЄС у публічну адміністрацію; структурно-функціональний аналіз для виявлення інституційних бар'єрів та оцінки стану впровадження змін в органах влади України; моделювання для розробки адаптивної моделі управління змінами на засадах Agile та Project-based approach; метод експертних оцінок для розробки методики оцінки ефективності інноваційних трансформацій та їх впливу на інституційну спроможність. Також використано метод індукції й дедукції для аналізу рівня наукового дослідження визначеної теми та виявлення недоліків у нормативно-правовій базі та метод порівняння під час

вивчення досвіду країн ЄС у частині функціонування різних моделей, їх переваг та недоліків.

Наукова новизна роботи полягає у необхідності теоретичного осмислення та розробки прикладних рекомендацій щодо того, як зробити процес змін керованим та результативним завдяки співпраці з громадським сектором. Вивчення механізмів впровадження інновацій у контексті євроінтеграції дозволить сформулювати нову парадигму державного управління, яка відповідатиме вимогам часу та стратегічному курсу України на повноправне членство в ЄС.

Практичне значення одержаних результатів може бути використане для посилення спроможності міністерств у питаннях євроінтеграції та розвитку взаємодії між державним сектором та інститутами громадянського суспільства.

Основні/окремі положення, висновки та рекомендації дослідження пройшли *апробацію* на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема:

- Міжнародна науково-практична конференція «Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього» (м. Київ, 18 квітня 2024 р., Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка). Тези доповіді: «Стійкість, ревіталізація та розвиток територіальних громад в умовах воєнного стану».
- Міжнародна науково-практична конференція «Євроінтеграційний дизайн: стратегії відновлення України» (м. Київ, 6 травня 2025 р.). Тези доповіді: «Місцеве самоврядування як головний інструмент ревіталізації України».

Структура кваліфікаційної магістерської роботи. Загальний обсяг наукової роботи становить 75 сторінок. Робота складається зі вступу, трьох розділів,

висновків, списку використаних джерел, який містить 67 найменувань, а також 6 таблиць, 2 рисунків та 2 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА ІННОВАЦІЯМИ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

1.1. Сутність та класифікація інновацій у сфері публічного управління

Сучасний світ стрімко змінюється під впливом інновацій, які охоплюють усі сфери суспільного життя, зокрема й систему публічного управління. Досвід провідних країн доводить, що застосування новітніх управлінських технологій суттєво підвищує результативність державних інституцій, сприяє прозорості, відкритості та орієнтації на потреби громадян. Водночас процес європейської інтеграції України відкриває широкі можливості для використання найкращих міжнародних практик у цій сфері. Проте реалізація інноваційних підходів стикається з низкою системних проблем: обмеженим фінансовим та технічним ресурсом, недостатнім рівнем цифрової грамотності населення, неготовністю державних службовців працювати в умовах змін, а також слабкою участю громадянського суспільства у прийнятті рішень. Тому ключовим завданням стає подолання цих бар'єрів і формування сприятливих умов для інноваційного розвитку.

В українській академічній школі інновації в державному управлінні розглядаються не просто як «новизна», а як трансформаційний процес, спрямований на підвищення соціальної та економічної ефективності держави. У дослідженні проблематики інновацій у сфері державного управління та політики важливий внесок зробили українські науковці, які сформуливали різні теоретичні та практичні підходи. Бакуменко В. розробив теоретико-методологічні засади прийняття державно-управлінських рішень, що заклали основу для сучасних

моделей управління [2]. Попов С. аналізував інноваційний процес як ключовий фактор модернізації публічного управління, підкреслюючи його значення для ефективності державних інституцій [27]. Куйбіда В. приділяє особливу увагу інноваціям у регіональному управлінні та місцевому самоврядуванні, що є актуальним у контексті децентралізації [18]. Шостак В. зосереджується на інноваціях в управлінні людськими ресурсами та процесах цифровізації, які формують нову якість державної служби [51]. Сукупно їхні дослідження формують комплексне бачення трансформації державного управління, де інновації стають ключовим чинником модернізації та підвищення ефективності публічного сектору.

Інновації в державному управлінні – це цілеспрямоване впровадження нових елементів (правових, організаційних, технологічних чи соціальних) у діяльність державних органів для покращення якості державних послуг, підвищення прозорості та узгодження національної системи управління зі стандартами Європейського адміністративного простору (ЄАП).

Інновації у сфері публічного управління в Україні мають ключову особливість, яка вирізняє їх з-поміж інших та наближає до стандартів та практик Європейського Союзу – роль громадського сектору у прийнятті та впровадженні інновацій в адмініструванні.

Щур В.О. проаналізував роль громадськості у сучасному формуванні та оцінці політик публічного управління, де вона виступає ключовим суб'єктом в процесі, використовуючи нові підходи та інновації, серед яких електронні петиції, онлайн-платформи та технології віртуальної реальності [52]. Рубан Ю. дослідив роль інструментів електронної демократії для взаємодії держави та громадянського суспільства, серед них застосунок «Дія», програма партнерства «Відкритий Уряд», ЄДЕССБ, застосунок «Київ Цифровий» та платформа «ProZorro», які станом на 2026 стали незамінною частиною ланцюгу зв'язку між державою та українським суспільством [44]. Також Пашов Р. та Рубан Ю. дослідили та проаналізували

співпрацю громадських організацій з органами публічної влади й надали пропозиції щодо вдосконалення цього механізму з урахуванням зарубіжного досвіду Європейських країн та запропонували необхідні кроки для якісного залучення громадських організацій до співпраці з органами влади [24].

Спираючись на теоретичні розробки провідних українських вчених, зокрема згаданих вище, класифікація інновацій у публічному управлінні має системний характер. Вона не обмежується лише технологічними аспектами, а охоплює складну сукупність структурних, процесуальних та соціокультурних трансформацій.

Дослідники акцентують увагу на тому, що в умовах євроінтеграції та цифровізації інновації слід диференціювати за об'єктами їхнього впливу: від інституційних, що змінюють архітектуру органів влади, до технологічних, які забезпечують перехід до «держави у смартфоні»; за змістом змін: від радикальних у вигляді докорінного перезавантаження всієї системи державного врядування до модифікаційного, де зміни потребують лише певні ланки; за сферою поширення: від загальнодержавних до місцевих та галузевих змін; а також за джерелом виникнення та за ступенем новизни. Такий багатовекторний підхід дозволяє розглядати інновації як цілісний механізм адаптації державного апарату до динамічних викликів зовнішнього середовища. Незважаючи на розмаїття підходів до типізації інновацій у сучасній науковій дискусії, у межах даного дослідження виокремлено найбільш релевантні класифікації, що дозволяють комплексно розкрити зміст трансформації державних інституцій. Системність цієї класифікації підкреслює, що лише синергія управлінських, правових та сервісних нововведень здатна забезпечити реальний прогрес у розбудові моделі «належного врядування».

Запропонована автором класифікація інновацій у сфері публічного управління (див. табл. 1.1) враховує як специфіку перехідного періоду українського державного врядування, так і вимоги європейської інтеграції.

Таблиця 1.1

Класифікація інновацій у сфері державного управління

Критерій класифікації	Типи інновацій	Сутність та приклади в контексті України
1. За об'єктом впливу	Правові (нормативні)	Оновлення законодавчої бази, розробка нових стандартів надання послуг, адаптація права до <i>acquis communautaire</i> .
	Інституційні (організаційні)	Реструктуризація міністерств, створення директоратів, впровадження горизонтальних зв'язків, децентралізація влади.
	Технологічні (цифрові)	Впровадження е-урядування, хмарних технологій, блокчейн-реєстрів, екосистеми «Дія».
	Економічні	Нові моделі бюджетування (програмно-цільовий метод), державно-приватне партнерство, запровадження ринкових механізмів у держсекторі.
	Соціально-психологічні	Зміна управлінської культури, переорієнтація на клієнтоцентрованість, розвиток лідерського потенціалу держслужбовців.
2. За змістом змін	Радикальні (революційні)	Корінна зміна системи управління (наприклад, перехід до парламентсько-президентської форми або повна адміністративна реформа).
	Комбіновані	Поєднання нових елементів із частковим збереженням існуючих структур (наприклад, реформа децентралізації).
	Модифікаційні (інкрементальні)	Покращення окремих функцій чи процедур без зміни суті системи (оптимізація документообігу).
3. За сферою поширення	Загальнодержавні	Масштабні реформи, що стосуються всієї системи публічної влади в країні.
	Регіональні та місцеві	Інновації на рівні територіальних громад, муніципальні проєкти (Smart City).
	Галузеві	Зміни в окремих сферах: охорона здоров'я (eHealth), освіта, оборона.
4. За джерелом виникнення	Зовнішні (імпортовані)	Запозичення досвіду країн ЄС (бенчмаркінг), адаптація європейських моделей «good governance».
	Внутрішні (ендогенні)	Власні розробки, зумовлені специфічними національними потребами (наприклад, військові та волонтерські інновації в управлінні).
5. За ступенем новизни	Абсолютні	Технології або методи, що не мають аналогів у світі (наприклад, перший у світі цифровий паспорт у смартфоні).
	Відносні	Нові саме для України або для конкретного органу влади, хоча вже відомі у світі.

Варто зазначити, що окремим стратегічним вектором впровадження інновацій у публічному управлінні є активізація міжнародного співробітництва. Інтеграція України у глобальний інтелектуальний та технологічний простір виступає каталізатором модернізаційних процесів, забезпечуючи не лише залучення зовнішніх ресурсів, а й повноцінний трансфер управлінського ноу-хау. Зокрема, участь у рамкових програмах ЄС, як-от Горизонт Європа (Horizon Europe), дозволяє вітчизняним інституціям імплементувати передові цифрові та організаційні практики, тоді як залученість до міжнародних експертних платформ сприяє адаптації успішних моделей «good governance» до національних реалій. Вітчизняні науковці дослідили значення та вплив таких рамкових програм на інноваційні процеси. Серед них, зокрема, Розгон О. та Подрез-Ряполова І., які проаналізували функціонал таких рамкових програм та їх прогалини у практичному застосуванні [64]. Проте весь потенціал взаємодії між державою, міжнародними партнерами та громадським сектором як рушій змін та інновацій в органах державної влади в Україні у контексті євроінтеграції ще досі не розкрито, що дає привід більше дослідити дане питання.

1.2. Концептуальні моделі управління змінами: від класичних підходів до концепції Good Governance

Трансформаційні процеси є необхідною умовою життєздатності будь-якої організації та системи, оскільки ігнорування динаміки зовнішнього середовища призводить до втрати переваг та релевантності запитам. Ефективне функціонування в умовах глобальної нестабільності вимагає від суб'єктів господарювання не лише

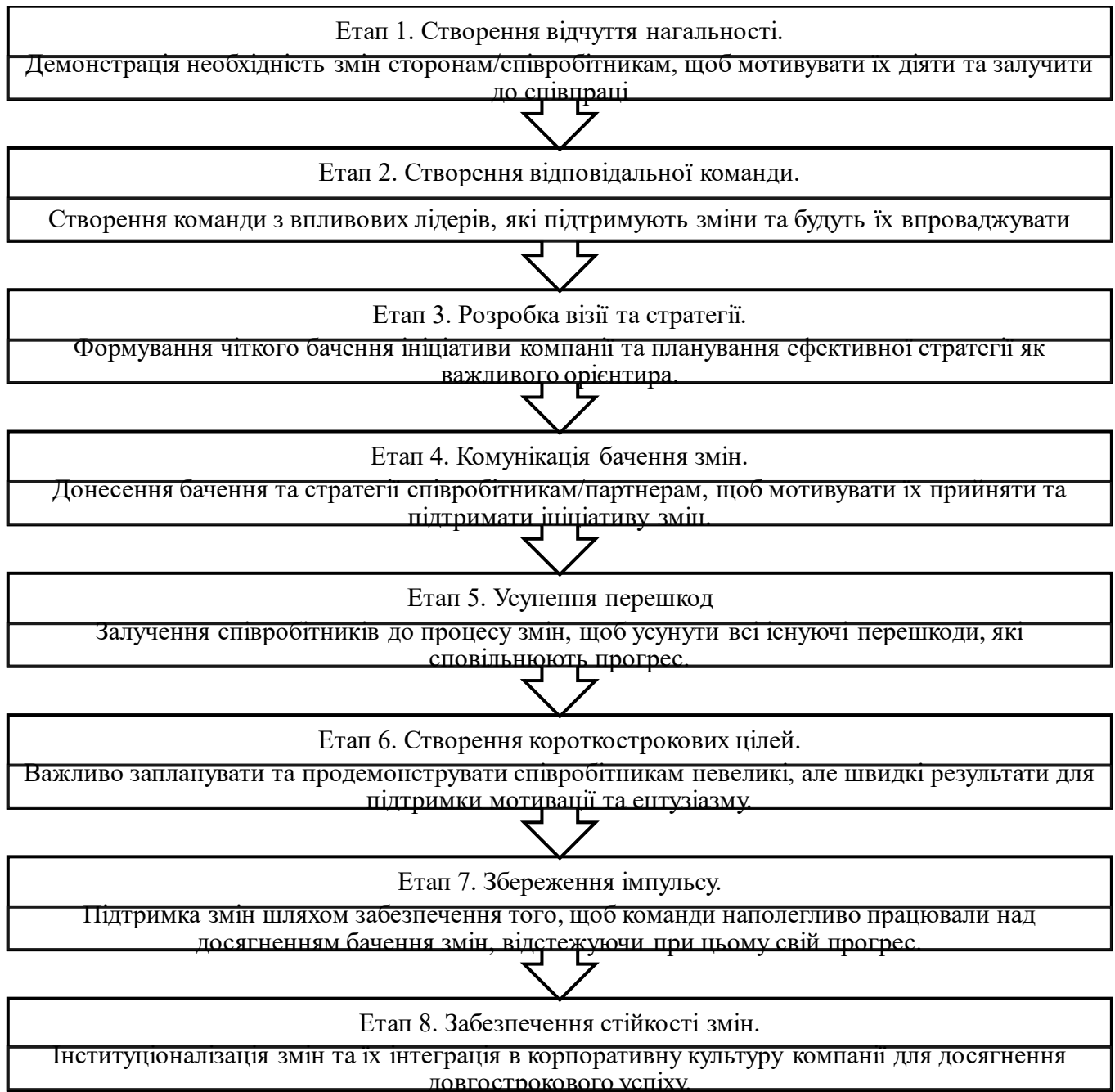
оперативної реакції на зміни, а й розвиненої здатності до їх проактивного прогнозування.

Зародження управління змінами як окремого напрямку в менеджменті часто пов'язують з психологом Куртом Левіном, який досліджуючи соціальні та поведінкові зміни, дійшов висновку, що успішні зміни включають три аспекти: розморожування (за необхідності) поточного рівня, перехід на новий рівень, та заморожування на новому рівні. Згодом дана концепція була відома як «трикрокова модель змін Курта Левіна», справжня цінність якої полягає скоріше не у практичному застосуванні, а в описі змін як соціального процесу та у створенні основи для інших підходів в управлінні змінами [13].

На базі аналізу діяльності більше ста організацій свою модель управління змінами пізніше запропонував професор Гарвардської школи бізнесу Джон Коттер [1]. Під час свого спостереження за діяльністю організацій він виявив, що процес змін проходить через певні фази, які займають тривалий проміжок часу, проте коли організація намагається пропустити деякі з них – це створює лише ілюзію швидкості, в той час як критичні помилки на будь-якій з них призводять до негативних наслідків. Модель Коттера має 8 кроків, які було схематично зображено на рис.1.1.

Рис. 1.1

Поетапна модель управління змінами Коттера (сформовано автором на основі джерела [1])



Незважаючи на свою чітку зрозумілість і доступність, модель Коттера піддавалася критиці за браком фундаментальності та відсутністю гнучкості, адже вимагає дотримання всіх етапів без винятку, в той час як не всім організаціям вони потрібні, а для деяких – взагалі є зайвими.

Згодом була представлена модель ADKAR, запропонована Джеффрі Хіатом, яка тримає фокус на індивідуальних змінах та допомозі співробітникам у здійсненні

змін і усуненні перешкод, що робить її більш людиноцентричною. Вона передбачає послідовну трансформацію людського капіталу: від усвідомлення (Awareness) необхідності та причин реформ через формування внутрішнього бажання (Desire) співробітників підтримувати оновлення шляхом мотивації. Наступними критичними ланками є забезпечення фахівців належними знаннями (Knowledge) через навчання та розвиток їхньої практичної здатності (Ability) застосовувати нові інструменти в роботі, що завершується системним закріпленням (Reinforcement) результатів через визнання досягнень та моніторинг, що запобігає регресу управлінських процесів. Проте і вона зазнала критики через недостатню гнучкість, відсутність впливу інших факторів і важливість дотримання всіх цілей.

Розроблена у 1980-х роках консультантами McKinsey Джеймсом Л. Хескеттом, Джоном П. Коттером та Леонардом А. Шлезінгером модель управління змінами дослідила і виявила взаємозалежність принаймні семи змінних: структури, стратегії, людей, стилю управління, систем та процедур, провідних концепцій та спільних цінностей, а також існуючих та очікуваних корпоративних сильних сторін чи навичок. Ця концепція отримала назву McKinsey 7-S [1].

Незважаючи на корпоративність згаданих вище моделей управління змінами, вони тією чи іншою мірою вплинули на формування сучасних моделей управління в публічному управлінні, зокрема, моделей нового державного менеджменту (New Public Management) в 1970–80-х роках та в подальшому — концепції «доброчесного», «доброго» чи «належного» врядування (Good governance) в 2000-их і до сучасності.

Концепцію нового державного менеджменту в українському академічному просторі дослідив та проаналізував Дзюба Г., який дійшов висновку, що дана концепція виходить з ідеї, що державні організації повинні функціонувати на основі бізнес-підходу з використанням стратегій та інструментів, які успішно застосовуються у приватному секторі [9]. Згідно з цим принципом, державні

організації мають бути спрямовані на досягнення вимірюваних результатів (так званих KPI – key performance indicators), а також використовувати ресурси ефективно. Для досягнення цих цілей впроваджуються механізми, такі як децентралізація, контрактне управління, управління якістю та бюджет участі, де саме перший компонент є одним із ключових механізмів концепції, що включає в себе деконцентрацію, деволюцію та делегування.

Проблематику імплементації даної концепції публічного управління в українському контексті також дослідив Мельник М.І., де звернув увагу, що ключові елементи даної моделі як орієнтація на результат, клієнтоцентричність, конкуренція в наданні послуг, делегування повноважень та використання інструментів менеджменту приватного сектору можуть стати каталізатором ефективності публічного управління, проте лише за умов належного правового, організаційного та кадрового забезпечення [18]. Задля цього необхідно подолати системні бар'єри, такі як інституційна інерція, низька управлінська культура та фрагментарність реформ. Попри високий потенціал інструментів нового державного менеджменту — їхня ефективність в українських реаліях обмежена недостатнім кадровим потенціалом та слабким правовим забезпеченням. Це у свою чергу доводить, що механічне копіювання ринкових методів приватного сектору без належного інституційного фундаменту не здатне забезпечити сталий розвиток.

Концепція «Good Governance» викристалізувалася у 1990-х роках на перетині західної демократичної доктрини та принципу верховенства права та ознаменувала перехід до поліцентричної моделі управління. На відміну від класичних ієрархічних підходів, ця парадигма базується на синергії державної влади, бізнес-середовища та інститутів громадянського суспільства з метою стратегічного задоволення суспільних потреб [4]. Сучасна інтерпретація належного урядування відзначається високим ступенем динамічності та універсальності, що дозволяє експонувати її зміст на широкий спектр публічно-управлінських відносин. У науковому дискурсі

цей концепт дедалі частіше розглядається як обов'язок держави щодо забезпечення суспільного добробуту через механізми підзвітності, прозорості, інклюзивності та беззаперечного домінування сили закону.

На відміну від концепції нового державного управління, модель «належного урядування» передбачає зміщення акцентів з чистої економічної ефективності на комплексний підхід, де цифровізація (е-урядування), державно-приватне партнерство та прозорі системи оцінювання стають інструментами зміцнення демократичних інститутів. У цьому контексті перехід до концепції Good Governance виступає як стратегічна відповідь на національні виклики, що потребує не лише політичної волі, а й глибокої адаптації західних моделей до соціально-політичних реалій України в процесі європейської інтеграції.

Концепція належного урядування (Good Governance) на сучасному етапі розвитку правової доктрини виступає фундаментальною засадою публічно-правових відносин, визначаючи якісні параметри взаємодії держави та індивіда. Попри тривалий період еволюційного формування, остаточна інституціалізація цього принципу у його розширеному сучасному розумінні відбулася завдяки прецедентній практиці Європейського суду з прав людини та судів Європейського Союзу. Саме європейська юриспруденція, як підкреслюють сучасні дослідники, виокремила критичну важливість процесуальних гарантій як дієвого механізму обмеження адміністративного розсуду, трансформувавши належне управління з абстрактного політичного орієнтира у суб'єктивне основоположне право особи, що є іманентною ознакою демократичної держави, заснованої на верховенстві права.

В українському правовому полі нормативний каркас належного урядування сформований через систему конституційних положень, які прямо чи опосередковано регламентують межі владних повноважень. Статті 6 та 19 Конституції України встановлюють принцип легітимності, зобов'язуючи органи державної влади та місцевого самоврядування діяти виключно у спосіб та в межах,

передбачених законом, тоді як стаття 8 закріплює загальносистемну дію верховенства права. Додаткові гарантії реалізації цього принципу містяться у статтях 55, 56 та 125, що забезпечують право на судовий захист від протиправних дій суб'єктів владних повноважень. Важливим етапом змістовного наповнення цієї концепції стало Рішення Конституційного Суду України від 16 квітня 2009 року № 7-рп/2009. У цьому акті орган конституційної юрисдикції обґрунтував, що стабільність суспільних відносин та впевненість громадян у незмінності їхнього правового статусу є запорукою правової визначеності, яка унеможливорює необґрунтоване погіршення становища особи через прийняття пізніших управлінських рішень [14].

Міжнародно-правовий вимір належного врядування в Україні остаточно закріплено в Угоді про Асоціацію з Європейським Союзом. Згідно зі статтями 3 та 4 цієї Угоди, повага до демократичних принципів, прав людини та доброго врядування визнана головним ціннісним базисом для розвитку двосторонніх відносин [48]. Таким чином, перехід від класичних бюрократичних моделей до парадигми «належного врядування» є обов'язком держави в процесі її європейської інтеграції.

Окрему увагу слід приділити кореляції належного урядування з верховенством права. Попри певний змістовний перетин із принципом законності в частині вимог до якості, чіткості та передбачуваності нормативних актів, верховенство права залишається центральним вектором «належного врядування» [4]. Така ієрархічна структура принципів повністю відповідає конституційній архітектурі України, де повага до прав і свобод людини визначена наріжним обов'язком державного управління.

Центральним елементом парадигми належного врядування у цьому контексті виступає принцип юридичної визначеності та «якості закону». Дана категорія

вимагає від законодавця розробки актів, що характеризуються чіткістю, точністю, зрозумілістю та внутрішньою узгодженістю.

Особлива роль у практичній імplementації належного врядування належить адміністративним судам. Як зазначає Білак М., цей принцип є ключовим інструментом обмеження дискреції (адміністративного розсуду) суб'єктів владних повноважень, що дозволяє суду запобігати свавіллю та гарантувати справедливе ставлення держави до особи. Водночас судова практика, зокрема аналіз Кравчука В., вказує на проблему виправлення управлінських помилок. Належне врядування передбачає, що у разі допущення помилки суб'єкт владних повноважень зобов'язаний діяти за принципом самокорекції: самостійно усунути порушення та компенсувати завдану шкоду, не перекладаючи тягар державних прорахунків на громадянина [4].

1.3. Європейські принципи публічного управління як нормативний орієнтир для інноваційного розвитку

Сучасна архітектура європейського публічного управління базується на широкому використанні інструментів «м'якої політики», розроблених Радою Європи та Організацією економічного співробітництва та розвитку. Ключовими регуляторами у цій сфері виступають Типовий кодекс поведінки державних службовців Ради Європи та Принципи Організації економічного співробітництва та розвитку з управління етикою в державній службі. Характерною особливістю цих актів є надання державам-членам широкої дискреції щодо форм та методів їх практичної імplementації, що дозволяє враховувати національну специфіку при збереженні загальноєвропейського ціннісного вектора [3].

Фундаментальні засади демократичного устрою — зокрема верховенство права, репрезентативність врядування, чесність, прозорість та підзвітність — мають власне нормативне відображення в принципах адміністративного права. Попри термінологічні та концептуальні відмінності між національними правовими системами, загальне визначення адміністративного права концентрується на сукупності правил, що регламентують організацію публічного управління та правовідносини між адміністративним апаратом і громадянином.

Аналіз джерельної бази адміністративного права, який здійснив український науковець А. Баранов, виявив складну ієрархічну структуру від конституційних норм і законодавчих актів парламенту до делегованого законодавства та прецедентної практики судів. Така багатошаровість правового регулювання часто призводить до виникнення колізій між нормами різної юридичної сили, що актуалізує роль судового контролю як механізму забезпечення законності та справедливості у сфері публічного управління. У цьому контексті принципи «м'якого права» слугують важливим інтерпретаційним інструментом, що допомагає узгодити національну практику із загальноєвропейськими стандартами належного врядування.

Адміністративно-правові принципи не є суто декларативними ідеями; вони інтегровані в інституційну структуру та процедурну діяльність органів влади на всіх рівнях. Публічне управління несе юридичне зобов'язання дотримуватися цих засад, що підкріплюється системою багаторівневого контролю: від незалежних наглядових органів та судової системи до парламентського нагляду. Ключовим аспектом функціонування цих принципів є гарантування фізичним і юридичним особам права бути вислуханими та права на відшкодування завданих збитків.

Центральну роль в цьому відіграє SIGMA — Підтримка покращення управління та менеджменту в країнах Центральної та Східної Європи — це спільна ініціатива ОЕСР та Європейського Союзу заснована в 1992 році, покликана

підтримувати зусилля з реформування державного управління у тринадцяти країнах з перехідною економікою та фінансується переважно програмою Phare Європейського Союзу [49].

SIGMA працює в рамках Директорату державного управління ОЕСР, який надає інформацію та експертний аналіз з питань державного управління політикам, а також сприяє контактам та обміну досвідом між керівниками державного сектору. Ініціатива пропонує країнам-бенефіціарам доступ до мережі досвідчених державних адміністраторів, порівняльної інформації та технічних знань, пов'язаних з Директоратом державного управління.

SIGMA встановила ключові компоненти належного врядування, до яких належать принципи верховенства права — надійність, передбачуваність, підзвітність і прозорість, а також технічна та управлінська компетентність, організаційна спроможність і участь громадян. Незважаючи на відсутність *acquis communautaire*, цей консенсус закріпив принципи державного управління, спільні для держав-членів ЄС із різними правовими традиціями та різними системами врядування. З часом ці принципи були визначені та уточнені через практику національних судів, а згодом — через практику Суду Європейського Союзу.

Ці спільні принципи державного управління становлять умови існування «Європейського адміністративного простору» (EAS) серед держав-членів ЄС. EAS включає набір спільних стандартів дій у межах державного управління, які визначаються законом і забезпечуються на практиці через процедури та механізми підзвітності. Країни, що подають заявку на членство в ЄС, повинні враховувати ці стандарти при розбудові своїх систем державного управління.

Хоча EAS не є узгодженою частиною *acquis communautaire*, він все ж має слугувати орієнтиром для реформ державного управління в країнах-кандидатах. У державах-членах ЄС ці стандарти, разом із принципами, закріпленими в конституції, зазвичай втілюються або передаються через набір адміністративних

законів, таких як закони про адміністративні процедури, закони про адміністративний процес, закони про свободу інформації та закони про державну службу.

Щодо України, на початку 2005 року український уряд звернувся до програми SIGMA щодо проведення оцінювання системи державного управління України. Міністерство міжнародного розвитку Великої Британії (DFID) та Шведська агенція міжнародного розвитку (SIDA) дали згоду, за сприяння Європейської Комісії, профінансувати дане оцінювання. Проведення оцінки шести сфер державного управління в Україні за базовими показниками Програми SIGMA було ініційовано 2006 року, та перший звіт було опубліковано вже в березні того ж року.

Оцінка системи врядування за базовими показниками Програми SIGMA в Україні виявила, що державному врядуванню передусім бракує узгодженості політик, професіоналізації державної служби та ефективних механізмів підзвітності. Тогочасний стан адміністративної системи характеризувався надмірною централізацією прийняття рішень та відсутністю чіткого розмежування між політичними та адміністративними функціями, що створювало інституційні бар'єри для сталого розвитку. У звіті було надано ряд критичних рекомендацій, спрямованих на реінжиніринг системи управління персоналом та впровадження європейських принципів належного адміністрування.

Протягом наступних десятиліть Україна здійснювала системні кроки для імплементації цих порад через координаційну діяльність Національного агентства України з питань державної служби (НАДС). Зусилля агентства були зосереджені на створенні сучасної правової бази, зокрема розробці та впровадженні Закону України «Про державну службу», який заклав фундамент для меритократичного підходу до кар'єрного просування та реформування системи оплати праці. Такий тривалий процес трансформації став підготовчим етапом для сучасної фази реформ 2024–2026 років, дозволивши перейти від фрагментарних змін до комплексної

цифрової та функціональної конвергенції з державними інституціями Європейського Союзу. Порівняння ключових питань та їхнього стану у 2024 році зображено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна таблиця оцінки системи врядування в Україні згідно зі Звітами 2006 та 2024 років (сформовано автором на основі джерела [49])

1	2	3
Сфера	Виявлено у Звіті 2006 року	Підтверджено у Звіті 2024 року
Стратегічна основа та координація політик	Відсутність цілісної стратегії реформ; слабка координація між органами влади	Реформи залишаються фрагментованими; стратегічна рамка неповна; координація між міністерствами слабка
Розробка та впровадження політик	Рішення приймаються без належного аналізу; низька якість консультацій	Аналітична база політик досі слабка; громадські консультації нерегулярні
Державна служба	Політичні впливи на кадрові призначення; відсутність стабільності	Недостатня професіоналізація; часті ротації кадрів; слабка HR-система
Підзвітність та верховенство права	Обмежені механізми контролю; низька довіра до судів	Антикорупційні органи мають обмежений вплив; судова система перевантажена й недостатньо незалежна
Публічні фінанси	Непрозорий бюджетний процес; слабкий контроль витрат	Прозорість зросла завдяки відкритим даним, але планування витрат лишається неузгодженим; моніторинг результатів слабкий
Позитивні тенденції	Початкові кроки до реформування	Значний прогрес у цифровізації («Дія»), відкритих реєстрах та прозорості даних

В подальшому співпраця Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) із програмою SIGMA знайшла своє відображення у низці ключових нормативно-правових та стратегічних документів. Зокрема, результатом цієї взаємодії стало ухвалення Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2016 року № 889-VIII, проектом Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Стратегії реформування державного управління на 2016–2020 роки, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р «Деякі питання реформування державного управління України».

Ці документи не лише заклали правове підґрунтя для розмежування політичних та адміністративних посад, а й запровадили європейські стандарти конкурсної процедури добору кадрів. Таким чином, багаторічна синергія НАДС та програми SIGMA дозволила трансформувати систему державної служби з ієрархічної бюрократичної структури в сучасний інституційний механізм, здатний до адаптації.

Сьогодні цей досвід став базовим капіталом для реалізації Дорожньої карти з питань реформи державного управління та виконання індикаторів Плану України в межах програми фінансової підтримки Ukraine Facility. Подальший розвиток взаємодії з міжнародними партнерами зміщує фокус із формального прийняття законів на забезпечення їхньої практичної результативності, що є критичною умовою для успішного прогресу переговорного процесу. У підсумку, інтеграція принципів SIGMA у національну правову систему виступає не лише вимогою ЄС, а й ключовим інструментом забезпечення стійкості та інноваційності української держави в умовах глобальних викликів

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ТА ВИКЛИКІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В ОРГАНАХ ВЛАДИ УКРАЇНИ

2.1 Оцінка сучасного стану реалізації реформ у контексті адаптації до стандартів ЄС

Для досягнення мети дослідження у цьому розділі було проаналізовано практичні аспекти впровадження інновацій у сфері публічного управління, а також виклики та недоліки, що виникають під час їх реалізації у співпраці з громадським сектором. Емпіричною базою для аналізу слугували результати, отримані під час навчально-виробничої практики в Громадській організації «Мобільна Майстерня Майбутнього», яка тривала з 26 лютого по 8 березня 2026 року.

Важливість синергії між державним сектором та інститутами громадянського суспільства актуалізується не лише на рівні окремих кейсів, а й у межах загальнонаціональної політики європейської інтеграції. Зокрема, аналіз практичних викликів у діяльності неурядових організацій дозволяє оцінити реалістичність виконання державних зобов'язань у цій сфері. Відповідно до звіту виконання Угоди про Асоціацію за 2025 рік, прийняття Урядом плану заходів на 2025–2026 роки щодо реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства підтверджує перехід держави до моделі інклюзивного врядування [14]. Це закладає фундамент для інституційної підтримки громадських ініціатив, проте успішність його виконання критично залежить від механізмів практичної взаємодії між органами публічної влади та неурядовим сектором. Для глибшого розуміння прикладної площини такої співпраці, а також ідентифікації потенційних бар'єрів,

що виникають у процесі впровадження інновацій, доцільно систематизувати ключові аспекти, виклики та недоліки цієї взаємодії (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Практичні аспекти співпраці публічного управління та громадських організацій

Інновації у сфері публічного управління	Виклики та недоліки співпраці з громадським сектором	Потенціал для розвитку
Реєстрація громадських організацій через портал «Дія» та діяльність на основі модельного статуту	Формалізм у консультаціях: громадськість часто залучається номінально, без реального впливу	Цифровізація процесів може забезпечити прозорість і зручність для громадян та організацій
Деліберативні форми діалогу: публічні консультації, обговорення регуляторних актів	Недостатня практика залучення громадськості до формування політики	Розвиток інклюзивних форматів діалогу здатен підвищити довіру та якість рішень
Соціальне підприємництво: законопроекти, включення до регіональних програм	Слабка фінансова підтримка інститутів громадянського суспільства	Соціальне підприємництво може стати інструментом сталого розвитку та інтеграції громадських організацій
Залучення громадських організацій до моніторингу дотримання міжнародного гуманітарного права	Проблеми у взаємодії з правоохоронними органами, ризику безпеки для активістів	Мережеві форми співпраці та міжсекторальна взаємодія здатні посилити контроль і підзвітність
Адаптація законодавства України до стандартів ЄС	Фрагментарність нормативної бази, наявність суперечностей у чинних актах	Гармонізація з європейським правом відкриває нові практики врядування та партнерства

Варто зазначити, що на формування правової бази діяльності громадських організацій значний вплив має процес євроінтеграції України, який є визначальною рисою сучасного етапу розвитку держави. Євроінтеграційні зобов'язання України передбачають гармонізацію законодавства з європейськими стандартами, зокрема у сфері демократії участі та залучення громадян до прийняття рішень. Особливого значення цей процес набув із переходом від загальних політичних консультацій до виконання конкретних індикаторів, закріплених у стратегічних угодах із Європейським Союзом.

Цей процес зумовив трансформацію ролі громадських організацій: із пасивних реципієнтів інформації вони перетворилися на повноправних суб'єктів моніторингу та оцінки державної політики. Зокрема, імплементація стандартів ЄС вимагає від українських інституцій не лише формальної наявності правових норм, а й створення дієвих механізмів «партисипативної демократії», де участь громадськості є обов'язковою умовою на всіх етапах політичного циклу — від ініціювання законопроєкту до аудиту його результативності.

Провідним інструментом такої трансформації стала програма макрофінансової допомоги, що передбачає чіткий графік нормативних змін. Так, згідно з Планом України в межах Ukraine Facility, у рамках реформи «Посилення інструментів залучення громадян до процесів прийняття рішень на місцевому рівні» було розроблено та прийнято низку законопроєктів, орієнтованих на посилення місцевої демократії, розширенні їх прав у процесі прийняття рішень та реформування організації влади на муніципальному рівні завдяки децентралізації та іншим інструментів участі громадян та інститутів громадянського суспільства. Для наочного відображення законодавчого підґрунтя реформ нижче узагальнено перелік фундаментальних проєктів законів, їхню цільову спрямованість та стратегічне значення (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Ключові законопроекти та їхнє значення для громадянського суспільства
(сформовано автором на основі джерела [5])**

1	2	3
Законопроект	Мета	Значення для громадянського суспільства
№ 7283 «Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»	Розширення прав громадян у процесі прийняття рішень на місцевому рівні; посилення місцевої демократії	Забезпечує більшу підзвітність органів місцевого самоврядування та розширює можливості громадських організацій впливати на рішення
№ 4254 «Про публічні консультації»	Встановлення порядку проведення консультацій з громадськістю при ухваленні рішень	Гарантує прозорість процесів та врахування думки громадян, створює правові механізми для участі ГО
№ 4298 «Про внесення змін до Закону України «Про місцеві державні адміністрації»	Реформування територіальної організації виконавчої влади; децентралізація повноважень	Посилює роль місцевого самоврядування, відкриває нові можливості для співпраці громадських організацій з органами влади
«Про основні засади житлової політики» (на етапі розробки)	Визначення правових засад житлової політики та механізмів громадської участі у сфері будівництва	Забезпечує залучення громадських організацій до процесів планування та контролю житлових програм
«Про засади відновлення України» (на етапі розробки)	Встановлення правових основ для повоєнного відновлення країни, включно з громадською участю на всіх етапах	Гарантує, що участь громадського сектору буде не декларативною, а закріпленою конкретними механізмами; підвищує довіру міжнародних партнерів та забезпечує фінансування відновлення

Отже, громадські організації стають ключовими акторами не лише у сфері демократії участі, а й у стратегічних напрямках відбудови країни. Їхня участь визначає рівень довіри міжнародних партнерів та обсяг фінансової підтримки, що робить громадянське суспільство необхідним елементом успішної реалізації Плану Ukraine Facility.

Попри прагнення держави впроваджувати інноваційні практики у сфері публічного управління (цифровізація, деліберативні консультації, соціальне підприємництво), низький рівень довіри до політичних та соціальних інститутів у 2023 році засвідчив, що громадські організації залишаються більш ефективними та легітимними акторами в очах суспільства. Це підтверджують результати опитувань, де половина громадян вважає саме громадські організації більш дієвими у вирішенні соціальних проблем, ніж урядові чи бізнесові структури.

Зважаючи на великий кредит довіри суспільства до громадських організацій та інших інститутів громадянського сектору, органам влади слід більше приділяти увагу співпраці з ними не лише на декларативному рівні, а й через створення чітких правових механізмів участі у процесах прийняття рішень, реалізації реформ та відновлення країни. Така співпраця має включати інституційно закріплені інструменти публічних консультацій, деліберативних форм діалогу, цифрових платформ (зокрема «Дія» та платформа E-DEM у системі DREAM), а також залучення громадських організацій до моніторингу, контролю використання ресурсів та соціального підприємництва.

В умовах євроінтеграції та реалізації Плану Ukraine Facility саме ефективне партнерство між державою та громадянським суспільством стане ключовим чинником успішності реформ, підвищення прозорості та легітимності управлінських рішень, а також гарантією довіри міжнародних партнерів і отримання фінансової та матеріально-технічної підтримки для відновлення України. Всі вищенаведені компоненти є фундаментальними для формування

унікальної та ефективної для України адаптивної моделі управління змінами на засадах Agile та Project-based approach, які в умовах постійної нестійкості, зумовленої як внутрішніми, так і зовнішньополітичними і соціоекономічними чинниками, набувають особливого значення для забезпечення стійкості інституцій публічного управління, формування ефективних механізмів взаємодії з громадянським суспільством та підвищення якості врядування. Саме їх комплексне впровадження дозволяє не лише адаптувати систему управління до викликів сучасності, а й створити умови для інноваційного розвитку та інтеграції України у європейський правовий простір. У цьому контексті особливу роль відіграє цифрова трансформація, яка постає ключовим інструментом інноваційного розвитку державних інституцій, сприяє прозорості, підзвітності та підвищенню довіри громадян до влади.

2.2. Цифрова трансформація як ключовий інструмент інноваційного розвитку державних інституцій

В умовах постійної нестійкості, зумовленої внутрішніми та зовнішньополітичними чинниками, цифрова трансформація постає не лише як технологічна модернізація, а й як стратегічний інструмент інноваційного розвитку державних інституцій. Вона забезпечує прозорість, підзвітність та ефективність управлінських процесів, створює нові можливості для залучення громадянського суспільства та підвищує довіру до органів влади.

Найбільш репрезентативним прикладом практичної реалізації цієї стратегії в українських реаліях став запуск екосистеми державних сервісів, що кардинально

змінити культуру взаємодії між державою та суб'єктами суспільних відносин. Цей технологічний перехід ознаменував відмову від застарілих патернів радянського бюрократизму на користь людиноцентричної моделі, де держава набуває ознак невидимого, але ефективного сервіс-провайдера. Інноваційність такого підходу полягає у створенні цілісного цифрового середовища, яке інтегрує інтереси громадянина, бізнесу та громадського сектору в єдину операційну логіку.

Відтак при словосполученні «цифрова трансформація» на думку кожного українського громадянина спадає застосунок «Дія», який став зручним інструментом подолання надмірної або зайвої бюрократії не лише для пересічного громадянина, а й для бізнесу та громадських організацій. Більше того, успішна експлуатація цієї екосистеми довела свою критичну важливість у контексті резильєнтності держави: мобільність та доступність сервісів дозволили зберегти безперервність надання публічних послуг навіть в умовах вимушеної міграції та руйнування фізичної інфраструктури.

Таким чином, цифрова трансформація, уособлена в «Дії», стала реальним втіленням європейського принципу сервісної держави, де технології слугують гарантом захисту прав та інтересів кожного учасника суспільно-політичних відносин. У цьому контексті цифрова трансформація виступає каталізатором інституційних змін, сприяє розвитку інноваційної культури в органах влади та створює умови для формування сервісно орієнтованої держави, здатної ефективно реагувати на виклики воєнного та повоєнного часу.

Автором сформовано перелік основних державних послуг, які надаються в електронному вигляді через застосунок «Дія», їх значення для різних категорій населення та ефект в системі державного врядування (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Ключові послуги, які надає застосунок «Дія» для громадян, бізнесу та громадського сектору (згенеровано автором на основі застосунку)

Категорія	Ключові послуги	Значення / Ефект
Для громадян	- Реєстрація місця проживання онлайн - Електронні паспорти (ID-картка, закордонний паспорт у «Дії») - ЄМалятко (комплексна послуга для новонароджених) - Автоматичне призначення пенсій та соціальних виплат - Електронні лікарняні	- Спрощення доступу до базових адміністративних послуг - Зменшення черг та бюрократії - Прозорість і швидкість отримання документів
Для бізнесу	- Реєстрація ФОП та ТОВ онлайн - Дія.City (правовий режим для ІТ-бізнесу) - Електронні ліцензії та дозволи - Подання податкової звітності онлайн - Електронні тендери через Prozorro	- Зменшення витрат часу та коштів на реєстрацію - Прозорість бізнес-процесів - Стимулювання інноваційного розвитку та інвестицій
Для громадського сектору (ГО, БО)	- Реєстрація та документація громадських організацій онлайн через «Дію» (в режимі тестування станом на березень 2026 року) - участь у публічних конкурсах та коментування актів органів державної влади через проект Взаємодія - Електронні грантові програми та звітність - Відкритий доступ до інформації через Дія.Відкриті дані	- Спрощення легалізації та діяльності ГО - Підвищення прозорості та підзвітності - Розширення можливостей впливу на політику та відновлення країни

З вищезазначеної таблиці можна прослідкувати, що цифрова трансформація як ключовий інструмент інноваційного розвитку державних інституцій та державних послуг, зокрема, здебільшого орієнтована на громадян та бізнес-середовище, в той час як для громадського сектору вона є здебільшого інформативною, ніж практичною. Так, на порталі Дія.Відкриті дані представники громадського сектору можуть отримати інформацію щодо реєстрації організації, перелік документів та куди їх надсилати, що спрощує доступ та є своєрідним інформаційним хабом. Проте представник громадського сектору сприймає такий застосунок як медіаресурс або довідник, а не як точку отримання послуг, що негативно впливає на якість цифрової трансформації.

Станом на квітень 2026 року, фізичній особі для реєстрації громадського об'єднання зі статусом юридичної особи, яка планує податись на грант для покращення благоустрою міста, допомоги вразливим верствам населення чи проведення просвітницької діяльності, потрібно 12 документів згідно з переліком, наданим на веб-порталі «Дія» (див. додаток А), які потрібно відправити рекомендованим листом. Процес зазвичай триває від 3 до 5 робочих днів. У той час як для реєстрації фізичної особи — підприємця потрібно три документи, процес їх подання можливий онлайн через портал «Дія» і займає кілька годин.

У зв'язку з євроінтеграційним процесом України, варто поглянути на досвід отримання подібних державних послуг у країнах-членах ЄС, які відомі своєю цифровою трансформацією в даній сфері.

Взяти, до прикладу, Естонію — країну, яка вважається світовим лідером у сфері електронного врядування. Щоб зареєструвати громадське об'єднання в даній країні, потрібно лише дві дії:

1. Укласти установчий договір, який затверджує статут та визначає членів правління (обидва документи мають бути представлені естонською мовою або у вигляді паралельних текстів);

2. Подати заяву на реєстрацію організації в онлайн-реєстрі підприємств.

Весь процес займає від 2–3 годин до одного робочого дня. Для цього потрібна ID-картка або статус е-резидента. Такий спрощений процес отримання державної послуги з реєстрації створює більш сприятливі умови для створення громадського об'єднання задля покращення умов благоустрою міста чи громади [59].

Спрощення процедур реєстрації громадських організацій виступає потужним каталізатором зростання громадянської активності, що чітко простежується через позитивну динаміку статистичних показників: перехід реєстраційних процесів у цифровий формат зазвичай зумовлює стрімке збільшення кількості нових суб'єктів на 20–40% уже в перший рік завдяки подоланню психологічного та бюрократичного бар'єрів - це усереднений показник ефективності переходу від паперової до автоматизованої моделі реєстрації, підтверджений офіційними звітами Міністерства цифрової трансформації України після запуску послуги автоматичної реєстрації ФОП онлайн та стратегічними документами естонського уряду, де зазначається, що перехід на повністю автоматичні онлайн системи реєстрації забезпечує приріст створення нових суб'єктів на рівні не менше 20% щорічно [52].

Окрім кількісного зростання, цифровізація та використання інтерактивних конструкторів статутів мінімізують частку технічних помилок, що автоматично знижує рівень відмов реєстраторами та очищує державні реєстри від «мертвонароджених» записів та організацій, водночас забезпечуючи регіональну рівність, оскільки доступ до онлайн-сервісів нівелює розрив у рівні активності між столицею та віддаленими громадами. У ширшому контексті публічного управління такі реформи безпосередньо впливають на міжнародний імідж країни, покращуючи її позиції в рейтингах ефективності за стандартами SIGMA та Global Innovation Index, де скорочення часових витрат на адміністрування є ключовим індикатором високої якості державного сервісу та рівня довіри між суспільством і владою [58].

Таким чином, завдяки ефективній цифровій трансформації Естонія займає 16-те місце у списку Global Innovation Index 2025, у той час як Україна відстає на 50 позицій та займає 66-те місце відповідно (див. додаток Б).

Згідно з дослідженням Центру адаптації державної служби при НАДС, лише близько 60% працівників органів влади мають базовий рівень цифрової грамотності, тоді як для повноцінної роботи з електронними системами необхідне розуміння процесів кіберзахисту, електронного підпису, системного адміністрування тощо [21]. У зв'язку з цим важливим напрямом стають створення освітніх програм для службовців, розвиток платформи «Дія.Освіта» та обов'язкове проходження курсів підвищення кваліфікації в галузі цифрових технологій.

Завдяки надзвичайній ситуації, в якій опинилася Україна через збройну агресію РФ, країна отримала доступ до значних грантових надходжень, які, зокрема, були направлені в цифрову трансформацію послуг. В цьому свою роль зіграв і громадський сектор, а саме громадські організації, які є імплементаторами грантових програм. Таким прикладом слугує громадська організація Educational Era (EdEra), яка за підтримки Посольства США в Україні, у партнерстві з Міністерством освіти і науки України, Міністерством культури України, Академією української преси та у співпраці з IREX - міжнародна некомерційна організація, яка активно працює в Україні над багатьма програмами націленими на розширення доступу до якісної освіти - створила онлайн курс з медіаграмотності під назвою «Very Verified». Він мав на меті допомогти слухачам оцінювати потоки інформації, з якими вони стикаються в повсякденному житті, та забезпечити студентів навичками, які вони можуть використовувати для розпізнавання дезінформації та пропаганди. Завдяки успішному пілотуванню курсу у 2024 році було розроблено його продовження — «Very Verified 2.0», який чимало університетів, серед яких ті, які готують державних та публічних службовців, внесли до навчальної програми як компонент із

медіаграмотності, що сьогодні відіграє одну з найважливіших ролей у житті країни через активну інформаційну війну [65].

Це доводить, що співпраця громадського сектору і державного управління є необхідним для України компонентом ефективної цифрової трансформації, яка буде підлаштована під потреби українських громадян і спрощувати бюрократичний тягар, підвищувати прозорість та знижувати корупційні ризики через автоматизацію процесів.

2.3. Вплив воєнного стану на трансформацію державних сервісів: перехід до моделі «резильєнтної держави»

Відповідно до етимологічного коріння, поняття «резильєнтність» (від лат. «resilio» — відскочити, відновитися) відображає фундаментальну спроможність системи до регенерації та збереження структурної цілісності після деструктивного зовнішнього впливу, що первинно знайшло відображення у технічних і біологічних науках [45]. У сучасному гуманітарному та управлінському дискурсі цей концепт трансформувався у складну багатовимірну характеристику, яка передбачає не лише адаптивну здатність суб'єктів до функціонування в умовах шоку, а й інституційну спроможність державних структур проактивно поглинати удари та трансформуватися задля збереження ключових функцій. Спираючись на підходи міжнародних організацій, таких як OECD та UNDP, та вітчизняні наукові розробки, резильєнтність у публічному управлінні слід інтерпретувати як динамічний процес забезпечення стратегічної сталості та керованості системи в умовах високої турбулентності й непередбачуваності середовища.

В контексті цивілізаційної суб'єктності резилієнтність – це стратегія, яка здатна втримати збалансований розвиток та успішно протистояти зовнішнім і внутрішнім викликам, зокрема, завдяки зусиллям політичної та інтелектуальної еліти передбачати й нейтралізувати ці виклики.

Перший і основний елемент, який має ключову роль у переході України до моделі «резилієнтної держави», — це забезпечення національної безпеки, тобто стан захищеності ідентичності держави та самого її існування, реалізації її національних інтересів. В цьому певну роль зіграв перехід до розподіленої архітектури державних даних. Звіт про виконання Угоди про асоціацію за 2025 рік підкреслює успішне завершення міграції критичної інформаційної інфраструктури в «хмарні» сховища. Це дозволило убезпечити державні реєстри від фізичних руйнувань та забезпечити мобільність сервісів, так як державні службовці отримали можливість виконувати свої функції дистанційно, що стало базовою вимогою для «стійкої державної служби».

Також воєнний стан радикально змінив пріоритетність державних послуг, висунувши на перший план сервіси, пов'язані з соціальним захистом ВПО, фіксацією завданих Росією збитків та пошкоджень та політикою щодо ветеранів. А саме, українська модель резильєнтної держави проявилася у здатності уряду запускати нові складні послуги за лічені тижні, минаючи тривалі бюрократичні цикли - цифрові сервіси стали єдиним надійним каналом зв'язку між державою та мільйонами громадян, що перебувають всередині країни, за кордоном або навіть в зоні бойових дій. Основним інструментом резилієнтної держави є гнучкий підхід до управління — так званий agile management — який дає змогу в найкоротші можливі терміни покращити швидкість та якість надання державних послуг та своєчасно реагувати на зміну стратегій та вимог.

Agile management в Україні довів свою ефективність у сфері цифрових державних послуг, серед яких найяскравіший приклад — екосистема «Дія», яка

дозволяє швидко запускати нові сервіси та адаптуватися до змін стратегії відповідно до запитів громадян та бізнесу. В числі таких державних послуг, які уже функціонують онлайн, є електронне бронювання працівників, шлюб онлайн, цифрові свідоцтва, електронні підписи (Дія.Підпис) для юридичних осіб та відображення дозволів на зброю. Новий формат вже існуючих послуг, які раніше вимагали фізичне відвідування центрів надання адміністративних послуг та інших профільних державних агентств задля отримання державної послуги, та послуги, яких раніше не було, проте суспільство їх потребувало у більш ефективному та зрозумілому підході, що прямо вплинуло на довіру та сприйняття громадян до державних інституцій та зокрема – на рівень задоволення надання державних електронних послуг, динаміку якого можна прослідкувати на рис. 2.3.

Рис. 2.3

Динаміка задоволення надання державних електронних послуг (сформовано автором на основі джерел [22; 23])



Таким чином, згідно з опитуванням Київського міжнародного інституту соціології протягом 2025 року, рівень позитивного сприйняття державних е-послуг в Україні досяг 85%, що свідчить про високий ступінь імплементації сервісно-орієнтованої моделі управління [22]. У 2024 році цей показник склав 84%. Користування електронними державними послугами за останній рік зросло — з 55% до 59%. Водночас зменшилася кількість людей, що не користувалися жодними електронними послугами — на 4%, до 38% [23]. Особливо значущим є зростання частки громадян, які ідентифікують цифровий формат як найбільш ефективний канал комунікації, що підтверджує запит суспільства на подальший реінжиніринг публічних послуг на засадах прозорості та оперативності.

Повертаючись до тих громадян, хто не користувався послугами, також є позитивна динаміка (див. табл. 2.4), що свідчить про зміцнення цифрової резильєнтності держави.

Таблиця 2.4

Порівняльна таблиця динаміки причин не користування державними е-послугами (сформовано автором на основі джерел [22; 23])

1	2	3	4
Причина некористування	2024 рік	2025 рік	Динаміка (різниця)
Відсутність потреби	67%	77%	+10% (ріст)
Брак навичок	44%	22%	-22% (покращення)
Недовіра до сервісів	26%	15,5%	-10,5% (покращення)
Незнання про онлайн-доступ	25%	11%	-14% (покращення)
Відсутність пристрою/інтернету	19%	15%	-4% (покращення)

Також окремої уваги вартують принцип і форма вираження електронної демократії. Зокрема, більшу вагу набрали електронні петиції, які завдяки швидкому

розповсюдженню в медіа здатні в рекордні терміни дійти до перегляду та оперативного ухвалення відповідних змін до законопроектів або до підготовки нових, в яких будуть враховані інтереси суспільства та бізнесу [44]. Під час війни електронні петиції стали чи не головним методом комунікації між громадянським суспільством та урядом, де свою роль як лобіст відіграє також і громадський сектор.

Приклад резильєнтної держави в Україні унікальний тим, що він базується на тісній інтеграції державних можливостей та ініціатив громадянського суспільства, зокрема волонтерського сектору, який набрав вагомості та довіри в суспільстві з 2014 року. Найбільш яскравим прикладом даної інтеграції є активна співпраця Міністерства оборони України з відомими волонтерськими організаціями та призначення їх очільників в якості радників, серед яких новопризначені станом на березень 2026 року на посаду радник з питань підвищення використання БпЛА, радник з технологічних напрямів оборони, а також призначення керівника відомого благодійного фонду до Наглядової ради Агенції оборонних закупівель [46]. Така активна залученість громадського сектору до трансформації державних сервісів, а саме зміни підходу їх управління та координування, є фундаментом гнучкості України, яка за умов обмежених ресурсів здатна вистояти перед викликами сьогодення.

Важливо зазначити, що досвід України у розбудові резильєнтної держави став вагомим внеском у розвиток загальноєвропейської теорії публічного управління. В оновлених принципах SIGMA 2023–2025 рр. «стійкість» та «здатність до відновлення» визнані ключовими характеристиками сучасної адміністрації. Україна сьогодні виступає не лише реципієнтом стандартів ЄС, а й джерелом унікальних безпекових та управлінських практик. Це стало можливим завдяки співпраці громадського сектору, який взяв на себе роль посередника між державою та її населенням у багатьох нагальних сферах – від організації евакуації та тимчасових місць перебування внутрішньо переміщених осіб з небезпечних територій до

навчання користування електронними державними послугами на базі хабів громадських об'єднань.

Одним з таких хабів за час моєї практики постала міська бібліотека, яка надала свої матеріально-технічні ресурси у співпраці з громадською організацією задля навчання літніх людей користування базовими послугами державних сервісів, зокрема – реєстрація в застосунку «Дія», користування послугами державних банків для оплати комунальних послуг та інші. Такі хаби та громадські простори стали частиною унікальної моделі «резильєнтної держави», що під впливом воєнного стану дозволила Україні зберегти керованість та водночас здійснити інноваційні зміни у державному управлінні та його реальній ефективності.

Водночас такий підхід стикається з викликами, зокрема, недостатньою залученістю місцевих представників муніципалітетів та частою повною інертністю, що спричинено не лише дефіцитом кадрових та фінансових ресурсів у громадах, а й домінуванням застарілої вертикально-ієрархічної культури управління. Бюрократична інертність часто зумовлена відсутністю чітких стимулів для інноваційної діяльності, побоюванням відповідальності за нестандартні рішення та низьким рівнем цифрової грамотності окремих управлінських ланок. Крім того, тривалий розрив у комунікації між органами місцевого самоврядування та громадським сектором призвів до дефіциту взаємної довіри, де хаби та громадські простори сприймаються не як партнери у врядуванні, а як паралельні, автономні структури, що не інтегровані в загальну стратегію розвитку муніципалітету.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

3.1. Роль громадянського суспільства у розробці інноваційних моделей управління

У «Білій книзі з питань державного управління в Європі», основний акцент робиться на реформування «того, як Євросоюз користується повноваженнями, які отримав від громадян», і йдеться про необхідність більш тісної взаємодії між громадянським суспільством, з одного боку, та центральними і місцевими органами влади, з іншого [58].

Сучасна концепція демократичної правової держави розглядає громадянське суспільство як детермінуючий суб'єкт державотворчих процесів. Інститути громадянського суспільства здатні забезпечувати експертний та верифікаційний супровід управлінських інновацій через механізми конструктивного діалогу з органами публічної влади. Побудова людиноцентричної моделі врядування, де народ виступає єдиним джерелом влади, критично залежить від дотримання стандартів прозорості, відкритості та публічності на етапі прийняття стратегічних рішень.

Протягом останнього десятиліття вектори взаємодії держави та ІГС в Україні зазнали суттєвої трансформації під впливом євроінтеграційних прагнень. Попри те, що Угода про асоціацію з ЄС (2014 р.) надала потужного імпульсу адаптації

національного законодавства до європейських стандартів, генезис вітчизняного правового регулювання у цій сфері розпочався значно раніше.

Участь громадськості в Україні врегульована широким масивом законодавчих та підзаконних актів. До ключових законів належать: «Про громадські об'єднання», «Про політичні партії в Україні», «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», «Про вибори Президента України», «Про вибори народних депутатів України», «Про місцеві вибори», «Про Державний реєстр виборців», «Про всеукраїнський референдум», «Про звернення громадян», «Про доступ до публічної інформації», «Про інформацію», «Про захист персональних даних», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про телебачення та радіомовлення», «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні», «Про Суспільне телебачення і радіомовлення України», «Про очищення влади», «Про запобігання корупції», «Про Національне антикорупційне бюро України», «Про молодіжні та дитячі громадські організації», «Про організації роботодавців», «Про органи самоорганізації населення», «Про професійних творчих працівників та творчі спілки», «Про благодійництво та благодійні організації», «Про волонтерську діяльність», «Про свободу совісті та релігійні організації», «Про соціальні послуги», «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» [8].

Крім того, значну роль відіграють закони «Про об'єднання громадян», «Про соціальний діалог в Україні», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про інформацію», «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», а також «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики», «Про доступ до публічної інформації», «Про безоплатну правову допомогу», «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року».

Не меншу важливість мають акти Президента України: Указ «Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні», яким затверджено «Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на

2021-2026 роки», де визначено проблеми недостатньої практики залучення громадськості до формування та реалізації державної політики і вирішення питань місцевого значення; а також Указ «Питання Координаційної ради сприяння розвитку громадянського суспільства», що затвердив відповідне Положення [39].

Активною є й діяльність Кабінету Міністрів України: Постанова «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» від 3 жовтня 2010 р. № 996; Розпорядження «Про схвалення Концепції проекту Закону України «Про вплив громадськості на прийняття нормативно-правових актів»; «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади» [8].

Постійна ротація програмних документів свідчить про те, що правове поле перебуває у стані перманентної адаптації до суспільно-політичних викликів та вимог належного врядування.

Питання взаємодії виконавчої влади та громадянського суспільства перебуває у фокусі уваги чисельної когорти дослідників, зокрема В. Буряк, В. Гуцов, І. Загайнова, О. Зайчук, В. Карлова, С. Кравченко, В. Козак, А. Колодій, Т. Крушельницька, Е. Макаренко, В. Мартиненко, А. Михненко, Р. Науменко, Н. Нелезенко, Н. Оніщенко, І. Пантелейчук, С. Сороковська, Ю. Сурмін, О. Шкурпат, І. Шпильовий, Н. Щур [13]. Вони сформували ґрунтовну теоретичну базу для модернізації публічного управління. Проте незважаючи на значний масив наукових напрацювань, спостерігається певний розрив між теоретичними моделями та їхньою практичною імплементацією.

Громадянське суспільство виступає первинним базисом та генетичним фундаментом правової демократичної держави. Функціонування інститутів громадянського суспільства є не просто формальною ознакою демократії, а необхідною умовою для раціонального впливу на загальнодержавну політику, що забезпечує реальну, а не декларативну участь народу в публічному управлінні.

З методологічної точки зору, громадянське суспільство інтерпретується як динамічна мережа зв'язків і відносин, спрямованих на задоволення багатогранних інтересів особи — від економічних до культурно-освітніх. У цьому контексті ключовим завданням державної влади є консолідація приватних і публічних інтересів, де реалізація індивідуальних потреб знаходить своє відображення у загальносуспільному векторі розвитку.

Попри конституційне закріплення взаємозалежності державної влади та громадянського суспільства, сучасний стан їхніх відносин в Україні часто характеризується як «контурна нормативно-правова схема». Як слушно зазначають А. Михненко та С. Кравченко, наявна законодавча база ще не повною мірою наповнена реальним практичним змістом [13].

Формування дієвого механізму взаємодії є складним системним процесом, де фундаментальним орієнтиром має бути роль держави як представника інтересів суспільства, а не навпаки. Участь ІГС у політико-правовому житті покликана не лише підвищувати ефективність управлінських рішень, а й забезпечувати формування правової системи на засадах антропоцентризму — пріоритету прав і свобод людини [7].

Аналіз поточної ситуації в Україні виявляє суттєвий розрив між нормотворчими намірами та практичною реалізацією. Основними детермінантами низького рівня реальної взаємодії залишаються інституційна слабкість каналів комунікації, так як наявні майданчики для діалогу часто мають формальний характер, а також низька дієвість інструментів впливу, адже пропозиції громадськості рідко трансформуються у конкретні управлінські чи законодавчі акти, та загальна інертність з обох сторін — як уряду, так і громадянського суспільства, який мало вірить у реальну співпрацю з державою та її ефективність.

З огляду на досвід країн-членів ЄС, де інститути громадянського суспільства активно та ефективно взаємодіють з урядом, задля підвищення рівня реальної

взаємодії потрібно врахувати їх успішні історії та помилки, задля уникнення їх на своєму шляху.

Досвід Естонії показав, що взаємодія не повинна бути спонтанною. Створення спільного консультативного комітету ще за два роки до вступу дозволило синхронізувати інтереси держави та різних груп — від фермерів до неурядових організацій. Для контексту України це означає потребу у створенні постійно діючих галузевих платформ при профільних міністерствах, де інститути громадянського суспільства будуть не просто "спостерігачами", а активними учасниками розробки політик адаптації законодавства до *acquis* ЄС.

Сучасна концепція громадянського суспільства виходить за межі традиційного уявлення про державу як єдиного легітимного суб'єкта управління. Воно постає рівноправним партнером у процесі співуправління, беручи на себе частину відповідальності за прийняття та реалізацію рішень. У цьому контексті децентралізація влади стає ключовим механізмом: локальні проблеми вирішуються на рівні громад, що забезпечує ефективність порівняно з централізованим підходом.

Інститути громадянського суспільства виконують роль «лабораторії інновацій», компенсуючи інертність державного апарату. Завдяки гнучкості громадські ініціативи здатні швидко тестувати пілотні проєкти, які згодом мають реальний потенціал інтегруватися у державну політику. Важливим напрямом є соціальне підприємництво, що поєднує розв'язання суспільних проблем із економічною самостійністю, зменшуючи навантаження на бюджет.

Водночас громадський сектор функціонує як «мережевий фільтр», перетворюючи хаотичні індивідуальні запити на чіткі політичні вимоги. Воно агрегує інтереси різних груп та формулює їх у вигляді дорожніх карт для влади, а також забезпечує зворотний зв'язок, відображаючи реальну ефективність реформ і сприяючи корекції управлінських моделей.

У цифрову епоху особливого значення набуває наглядова функція – інститути громадянського суспільства не лише організовують протести, а й здійснюють моніторинг, використовуючи інструменти антикорупційного дизайну, як-от публічні закупівлі Prozorro, а саме – сумнівні конкурси та їх переможці, обмежуючи можливості для зловживань. Крім того, громадський сектор має потенціал виконувати роль експертного фільтра, перевіряючи достовірність державних даних в умовах інформаційного перенасичення. Для легітимної дії даної функції, необхідно затвердити чіткий алгоритм взаємодії в даному напрямку на законодавчому рівні та поступово впроваджувати це спочатку на рівні місцевого самоврядування, а потім коригування під міністерства та профільні комітети, як то вже діє в країнах-членах Європейського Союзу.

Завдяки наглядовій функції інститутів громадянського суспільства забезпечується прозорість та підзвітність влади, що створює умови для практичного впровадження інструментів прямої демократії. Одним із таких інструментів став бюджет участі, який в Україні вперше було запроваджено у 2015 році в трьох містах: Чернігові, Черкасах та Полтаві, проте з часом географія інструменту розповсюдилася на всю територію країни, від селищних рад до обласних центрів та ОТГ.

Бюджет участі — це інструмент співпраці органів місцевого самоврядування з громадянами, який забезпечує їх залучення до бюджетного процесу. Він реалізується через механізми прямої демократії: визначення пріоритетів видатків, подання та об'єднання у проєктні команди, голосування за ініціативи, а також здійснення громадського контролю за їх виконанням [7].

Проте повномасштабна війна суттєво вплинула на застосування даного інструменту. Станом на листопад 2024 року серед 100 досліджуваних через програму «Прозорі міста» міст бюджет участі у 2023–2024 роках провели лише у 8 містах — Вінниці, Володимирі, Івано-Франківську, Кам'янському, Луцьку,

Тернополі, Умані та Хмельницькому. У деяких містах, зокрема Львові, Дніпрі та Ужгороді, на період дії воєнного стану припинили фінансувати проєкти бюджету участі. Замість громадського бюджету в Львові розглядали ідею запровадити так званий «Волонтерський бюджет», який би сприяв ефективному використанню коштів на підтримку сил безпеки та оборони, проте цю ініціативу так і не реалізували [6].

Станом на сьогодні географія залучення бюджету участі залишається нерівномірною: активніше він функціонує у центральних та західних регіонах, а фінансування здебільшого забезпечують великі міста та обласні центри з більшою економічною спроможністю.

Воєнний стан додатково змінив характер інструменту — замість традиційних проєктів благоустрою чи культурних ініціатив громадяни дедалі частіше пропонують проєкти, спрямовані на підтримку сил оборони, облаштування укриттів, соціально-психологічну допомогу внутрішньо переміщеним особам та реабілітацію ветеранів. Це свідчить про адаптивність бюджету участі, але водночас підкреслює його залежність від зовнішніх викликів і обмежень.

Окрім бюджету участі, існують інші формати інтеграції інститутів громадянського суспільства у систему управління, що розширюють можливості співпраці між державою та суспільством. Одним із них є спільне створення та е-демократія, які базуються на використанні цифрових платформ для постійної взаємодії [5].

Важливу роль відіграють громадські ради та/або тристоронні групи співпраці — інноваційні майданчики, де науковці, влада та громадяни спільно розробляють та тестують нові технології у реальному міському середовищі перед їх масштабним впровадженням. Одним із таких інструментів в Україні став хаб, створений під керівництвом Європейського інституту інновацій та технологій в рамках грантової програми Горизонт Європа, яка фінансується Європейською Комісією [64]. Даний

хаб позиціонується як місток між українськими бізнесами, неурядовими організаціями, навчальними закладами, урядом та грантовими можливостями, які пропонують різні напрями співпраці.

3.2. Модель «мобільного сервісного адміністрування» як інструмент забезпечення територіальної інклюзивності послуг

Ще до повномасштабного вторгнення Україна рухалася в напрямку концепції «держава йде до людини», що означає переорієнтацію управлінських процесів із центру на потреби конкретного громадянина, незалежно від його місця проживання чи соціального статусу. Це критично важливо в умовах децентралізації, а сьогодні — в умовах воєнного стану та географічної віддаленості громад, коли доступ до послуг і рішень має бути максимально простим, оперативним та безпосереднім.

Йдеться про те, що держава перестає бути віддаленим бюрократичним апаратом і стає сервісною структурою, яка сама наближається до людини. Це реалізується через мобільні адміністративні офіси, цифрові платформи, онлайн-сервіси та інтегровані центри надання послуг у громадах. Такий підхід забезпечує інклюзію — кожен громадянин отримує рівний доступ до державних послуг, навіть якщо він мешкає у віддаленому селі чи перебуває в зоні воєнних дій.

У практичному вимірі дана концепція включає цифровізацію — можливість подати документи, отримати довідку чи консультацію онлайн; мобільні сервіси — виїзні адміністративні команди, що працюють у громадах без постійних ЦНАПів;

та принцип «єдиного вікна» — інтеграція різних послуг в одному місці, щоб громадяни не витрачали ресурси на пошук.

Громадські організації відіграють важливу роль посередництва та адвокації між державою та громадянами у даній концепції та, зокрема, у моделі «мобільного сервісного адміністрування». ГО виступають ключовими провідниками змін, адже саме вони забезпечують практичну реалізацію принципу наближення державних послуг до громадян у складних умовах децентралізації, воєнного стану та географічної віддаленості. Їхня роль полягає у трансформуванні потреб людей у конкретні управлінські рішення, а також у організації доступу до сервісів там, де держава фізично не може бути присутня. ГО стають першими точками контакту для громадян, створюють мобільні офіси, волонтерські центри та інформаційні кампанії, забезпечуючи інклюзію й підтримку вразливих груп — людей з інвалідністю, переселенців, ветеранів. Вони активно впроваджують цифрові інструменти, навчають користуватися онлайн-сервісами, зменшуючи цифровий розрив, і водночас виконують функцію контролю та зворотного зв'язку, водночас проводячи моніторинг якості послуг та сигналізуючи відповідним органам про виявлені проблеми, недоліки чи виклики. Тобто ГО виступають не просто спостерігачами, а інтеграторами, які роблять цю модель життєздатною.

Більшість таких програм та сервісів в Україні на початкових етапах була профінансована за кошти грантів через міжнародні громадські організації (наприклад, за підтримки PROUD, U-LEAD), де громадський сектор виступає гнучким посередником між міжнародними донорами та державою.

Таким чином було створено платформу E-DEM, розроблену в межах програми EGAP, що виконується Фондом Східна Європа у партнерстві з Міністерством цифрової трансформації [56]. Це класичний приклад, де громадський сектор виступає розробником та архітектором інновацій, які держава згодом інтегрує у свою управлінську вертикаль.

Платформа E-DEM пропонує чотири ключові сервіси, кожен з яких забезпечує інклюзивність без прив'язки до фізичного кабінету чиновника:

- «Місцеві петиції»: дозволяють громадянину мобілізувати громаду навколо проблеми, не виходячи з дому, що є критичним для маломобільних груп.
- «Громадський бюджет»: повний цикл — від подання проєкту до голосування — реалізовано у смартфоні. Це знімає географічні бар'єри: мешканець віддаленого села має такий самий доступ до розподілу коштів, як і мешканець центру громади.
- «Консультації з громадськістю»: інструмент «цифрового діалогу», який замінює застарілі формати фізичних зборів, на які часто важко потрапити працюючим людям або батькам з дітьми.
- «Відкрите місто»: Мобільний сервіс для оперативного повідомлення про комунальні проблеми (ями на дорогах, відсутність світла) з геоприв'язкою та фотофіксацією.

Реалізація принципу інклюзивності через платформу E-DEM полягає у створенні цифрового середовища, яке забезпечує прозорість, доступність та ефективність адміністративних процесів. Користувач має змогу бачити кожен етап проходження свого звернення чи проєкту, що автоматизує адміністрування та мінімізує вплив людського фактора. Платформа адаптована для роботи на різних пристроях, а використання інтегрованих систем ідентифікації, таких як BankID чи електронний цифровий підпис, робить доступ до послуг безпечним і мобільним. Це дозволяє громадянам отримувати державні сервіси незалежно від місця проживання чи соціального статусу. Важливим аспектом є економія публічного ресурсу: замість розширення штату чиновників для прийому звернень громада отримує автоматизовану систему, яка самостійно сортує та спрямовує запити виконавцям.

Як модель управління E-DEM демонструє перехід до алгоритмічного адміністрування, де значну роль відіграють громадські організації. Вони створюють програмне забезпечення, яке громади не можуть розробити самостійно, навчають посадовців користуватися цифровими інструментами та здійснюють адвокацію впровадження таких сервісів у малих громадах, де рівень цифровізації традиційно нижчий. Таким чином, E-DEM стає не лише технічним інструментом, а й концептуальним кроком до інклюзивної моделі врядування, де кожен громадянин має рівний доступ до державних послуг, а громадські організації виступають партнерами у забезпеченні цього процесу.

3.3. Рекомендації щодо інтеграції автономних та мобільних технологічних рішень у систему муніципального та державного управління

В даному підрозділі серед рекомендацій щодо впровадження автономних та мобільних технологій в практику публічного управління в Україні особлива увага приділена залученню громадянського суспільства та неурядових організацій як співавторів, виконавців та контролерів цифрових трансформацій. Рекомендації базуються на отриманих знаннях і досвіді з науково-виробничої практики в громадській організації «Мобільна Майстерня Майбутнього», синергії міжнародного досвіду країн-членів ЄС, а також принципах відкритого та «доброго врядування» та унікальному досвіді стійкості України в умовах воєнного стану та досягненнях в прогресі децентралізації.

Спершу необхідно прийняти формальну стратегію відкритого урядування, яка чітко закріплює за неурядовими організаціями ролі, зокрема на цифрових

державних платформах. Це дозволить уникнути формальної цифровізації без реального впливу громадян та забезпечить інституціоналізацію електронної участі через поєднання офіційних процедур із неформальною взаємодією між посадовцями та активістами.

Досвід Естонії у сфері цифрової демократії є показовим прикладом переходу від «консультативного» до «спільного» врядування, де неурядові організації (НУО) виступають не просто реципієнтами інформації, а повноцінними суб'єктами законотворчого процесу. Фундаментом цієї моделі є Естонський Кодекс належної практики залучення, який де-юре та де-факто зобов'язує органи державної влади залучати громадськість на найбільш ранніх етапах розробки стратегічних документів та законопроектів. Це дозволяє НУО впливати на концепцію нормативного акта ще до того, як він набуде формальних юридичних обрисів, що мінімізує ризики кулуарного прийняття рішень та підвищує якість публічної політики.

Ключовим інструментом такої взаємодії стали спеціалізовані цифрові платформи, зокрема osale.ee та її сучасна ітерація rahvaalgatus.ee [57; 63]. На відміну від типових порталів для петицій, ці майданчики інтегровані в загальну систему документообігу уряду. Дана платформа дозволяє громадянам та об'єднанням не лише ініціювати колективні звернення, а й відстежувати їхній шлях у парламенті, брати участь в обговоренні та отримувати аргументовані відповіді на кожен пропозицію. Важливою інновацією є правовий статус цих консультацій: якщо посадовці ігнорують процедуру залучення або проводять її формально, НУО мають юридичні важелі для оскарження таких дій, що стимулює реальний, а не декларативний діалог.

Для українського контексту впровадження змін та інновацій естонська модель є цінною саме через інституціоналізацію електронної участі. Вона доводить, що ефективність цифрового врядування залежить не від складності програмного коду

платформи, а від наявності чіткого регламенту взаємодії. Впровадження подібних механізмів дозволяє трансформувати державні органи з закритих ієрархічних структур у відкриті екосистеми, де цифрові інструменти слугують мостом для неформальної, але юридично значущої комунікації між державними службовцями та експертним співтовариством НУО. Такий підхід забезпечує високу стійкість інституцій та їхню здатність адаптуватися до викликів через постійний зворотний зв'язок із громадянським суспільством.

Також необхідно встановити чіткі правила функціонування систем електронної демократії та партисипативного бюджетування. Щодо останнього, потрібно провести ширшу національну комунікаційну кампанію під керівництвом профільного міністерства – Міністерства розвитку громад та територій – щодо визначення бюджету участі, як саме інститути громадянського суспільства можуть на нього впливати та за якими напрямками працювати. Рекомендується поєднання онлайн-голосування з офлайн-обговореннями для залучення цифрових вразливих груп населення, серед яких літні люди, мешканці віддалених районів.

Досвід Парижа у впровадженні партисипативного бюджетування вважається однією з найуспішніших світових практик завдяки масштабному фінансуванню та безпрецедентному рівню інклюзивності. Ключовою особливістю паризької моделі є стратегія «гібридності», яка нівелює ризики цифрової нерівності [62]. Замість того, щоб обмежувати процес голосування лише онлайн-платформою, міська влада розгортає розгалужену мережу офлайн-пунктів: мобільні «урни для голосування» та інформаційні кіоски встановлюються в місцях найбільшого скупчення людей — у публічних парках, на місцевих ринках, а також у спеціалізованих соціальних центрах для людей похилого віку. Такий підхід дозволяє залучити до управління містом тих громадян, які мають обмежений доступ до інтернету або низький рівень цифрової грамотності, перетворюючи бюджет участі на справді загальноміський діалог.

Особлива увага в Парижі приділяється роботі в соціально депресивних та географічно віддалених районах, де традиційно спостерігається найнижчий рівень громадянської активності. Для подолання цієї «цифрової вразливості» місто залучає спеціально підготовлених волонтерів — цифрових фасилітаторів. Їхня роль полягає не лише в технічній допомозі (реєстрація на платформі чи голосування через планшет), а й у проведенні роз'яснювальної роботи щодо суті запропонованих проєктів. Фасилітатори виступають медіаторами, які допомагають мешканцям артикулювати свої потреби та перетворювати їх на конструктивні ініціативи, що згодом можуть бути профінансовані громадою. Це забезпечує справедливий розподіл ресурсів і гарантує, що голоси вразливих груп населення будуть почуті нарівні з більш технічно підготовленими активістами.

Для української системи державного управління паризький кейс слугує важливою рекомендацією щодо інституціоналізації інновацій у місцевому самоврядуванні. Поєднання цифрових інструментів із фізичною присутністю влади в публічному просторі створює атмосферу довіри та безпеки, що є критично важливим для ревіталізації громад у посткризовий період. Впровадження інституту «цифрових помічників» та проведення виїзних обговорень бюджету участі можуть стати дієвими механізмами для залучення ВПО, мешканців деокупованих територій та осіб літнього віку, забезпечуючи реальну, а не формальну участь громадян у процесах прийняття державних рішень.

Рекомендується створення постійно діючих дорадчих органів та спільних робочих груп, до яких входитимуть представники місцевого самоврядування, локальних та національних неурядових організацій. В межах органів цифрової трансформації також доцільно запровадити функцію координатора з питань громадянського суспільства для забезпечення постійного моніторингу процесів на місцях. Для цього необхідно залучити інвестиції, зокрема від міжнародних партнерів, в навчання активістів та громадян навичкам аналізу даних, управління

платформами та фасилітації бюджетних процесів. Це дозволить підвищити якість участі та подолати інклюзивні розриви.

Досвід Польщі у сфері громадського контролю, зокрема діяльність мережі Watchdog Poland (Sieć Obywatelska Watchdog Polska), є взірцевим прикладом того, як інституціоналізація «професійного активізму» стає фундаментом для прозорого публічного управління [65]. Основна ідея польського підходу полягає в тому, що ефективний моніторинг влади потребує не лише громадянської відваги, а й специфічних професійних компетенцій. Програми навчання для локальних лідерів у Польщі фокусуються на глибокому опануванні навичок аналізу місцевих бюджетів, управлінні цифровими платформами доступу до публічної інформації та вмінні юридично грамотно оскаржувати бездіяльність посадовців. Це перетворює активістів з емоційних критиків на кваліфікованих експертів, здатних вести конструктивний діалог із органами місцевого самоврядування на засадах паритетності.

Особливого значення у польському кейсі набуває фінансова модель підтримки таких ініціатив, яка базується на залученні інвестицій від міжнародних партнерів, зокрема через грантові програми ЄС та німецьке товариство міжнародного співробітництва GIZ. Ці кошти спрямовуються не на разові заходи, а на створення сталої інфраструктури громадської участі: розробку інтерактивних мап бюджетів, систем автоматизованого моніторингу закупівель та освітніх хабів. Такий підхід повністю корелює з необхідністю залучення іноземного капіталу в український сектор публічного управління, де міжнародна технічна допомога може стати каталізатором для підготовки нового покоління фасилітаторів та аналітиків даних у громадах.

Для української практики впровадження інновацій досвід Watchdog Poland слугує доказом того, що подолання інклюзивних розривів у врядуванні можливе лише через системну освіту громадського сектору. Створення мережі підготовлених

активістів, які володіють інструментами цифрового моніторингу, дозволяє забезпечити постійний контроль за використанням коштів на відновлення та ревіталізацію територій. Це створює дієвий запобіжник проти формальної цифровізації, адже за наявності фахових контролерів з боку громадськості електронні платформи перестають бути просто «вітринами» і стають реальними інструментами підзвітності та ефективного управління ресурсами на місцях.

Окрім того, потрібно приділити увагу політиці відкритих даних, яка повинна стимулювати розвиток Civic Tech інновацій — сервісів, створених громадським сектором для контролю прозорості та покращення надання послуг. Дані мають не просто оприлюднюватися, а ставати частиною легітимних процесів прийняття рішень.

Досвід Великої Британії у розбудові екосистеми відкритих даних через Open Data Institute (ODI) є фундаментальним прикладом того, як держава може трансформувати сухі масиви інформації на потужний стимул для економічного зростання та соціальних інновацій [61]. Ключова стратегія британського уряду полягала не просто у технічному оприлюдненні даних, а у створенні ринку Civic Tech, де громадський та приватний сектори стають партнерами держави у вирішенні суспільних проблем. Найяскравішим проявом цього підходу стала діяльність транспортної служби Лондона (Transport for London — TfL). Відкривши вільний доступ до даних про рух транспорту в реальному часі через API, уряд дозволив стороннім розробникам створити тисячі мобільних застосунків, таких як всесвітньо відомий Citymapper. Це дозволило державі фактично аутсорсити розробку програмного забезпечення громадськості, забезпечивши мільйони громадян зручними сервісами без витрачання бюджетних коштів на розробку власних мобільних інтерфейсів.

Особливої уваги заслуговує механізм легітимізації цих інновацій через замикання циклу зворотного зв'язку. Дані про те, як громадяни користуються цими

сервісами, які маршрути обирають та де стикаються з проблемами, повертаються до урядових структур у деанонізованому та агрегованому вигляді. Це перетворює Civic Tech з допоміжного інструменту на повноцінну базу для прийняття стратегічних управлінських рішень. Наприклад, аналіз пасажиропотоків, зібраний через сторонні додатки, стає основою для проектування нових ліній метро, коригування графіків наземного транспорту та оптимізації міської інфраструктури. Таким чином, відкриті дані стають фундаментом для моделі управління на основі реальних потреб (demand-driven governance), де кожне рішення підкріплене об'єктивною аналітикою використання цифрових сервісів.

Створення незалежних наглядових рад під керівництвом інститутів громадянського суспільства для аудиту процесів цифровізації. Громадяни повинні отримувати чіткі пояснення, як їхній внесок вплинув на фінальне рішення або чому певна пропозиція була відхилена.

Досвід Нідерландів у сфері алгоритмічної підзвітності став відповіддю на гостру суспільну кризу, спричинену помилками автоматизованих систем у соціальній сфері [54]. Усвідомивши ризики «цифрової диктатури», держава однією з перших у світі запровадила посаду державного алгоритмічного аудитора та створила систему незалежних наглядових рад. До складу цих комісій входять не лише IT-фахівці, а й представники неурядових організацій, правозахисники та експерти з етики. Такий мультидисциплінарний підхід дозволяє проводити комплексний аудит не лише програмного коду, а й логіки прийняття державних рішень, перевіряючи їх на відсутність дискримінації та відповідність принципам справедливості.

Ключовим елементом голландської моделі є запровадження стандартів «зрозумілого пояснення». Будь-яке цифрове рішення, що має юридичні наслідки для громадянина — будь то відмова в наданні субсидії чи зміна містобудівних пріоритетів, — тепер обов'язково супроводжується роз'ясненням, доступним для

людини без технічної чи юридичної освіти. Це кардинально змінює парадигму взаємодії: державний алгоритм перестає бути «чорною скринькою», а стає прозорим механізмом, дії якого можна оскаржити на основі чітких аргументів. Така практика дозволяє ефективно знімати соціальну напругу, адже громадяни бачать логіку процесу та розуміють критерії, за якими приймаються рішення.

Фундаментом інституційної стійкості цифрової держави має стати багаторівнева архітектура електронного урядування, побудована на принципах децентралізації та інтероперабельності. Спираючись на успішний досвід Естонії — платформи X-Road, — пропонується впровадження єдиних стандартів обміну даними між муніципальним та державним рівнями [67]. Це забезпечить не лише безшовну інтеграцію нових сервісів, а й закладе підґрунтя для транскордонної співпраці з країнами ЄС у межах регламенту eIDAS 2.0.

Такий підхід дозволяє перетворити цифровізацію з інструменту автоматизації бюрократії на прозору екосистему, де архітектурна цілісність системи гарантує неможливість стороннього втручання в дані. Це є критично важливим для виконання вимог щодо членства в ЄС та забезпечення довіри з боку міжнародних інвесторів, які фінансують проєкти ревіталізації та відновлення України на місцевому рівні.

Запропоований план впровадження рекомендацій має наступний вигляд:

- Фаза 1 (12–18 місяців): Створення дорадчих структур, запуск пілотних проєктів бюджету участі в обраних органах місцевого самоврядування, публікація стандартів співпраці.
- Фаза 2 (18–36 місяців): Масштабування досвіду на всю країну, інтеграція інструментів е-демократії в національні та регіональні стратегії, створення відкритих дашбордів моніторингу.

- Фаза 3 (36+ місяців): Повна інституціоналізація — перетворення участі громадян у рутинну практику, що не залежить від зміни політичних циклів або зовнішнього фінансування.

Серед пріоритетів щодо інтеграції автономних та мобільних технологічних рішень у систему муніципального та державного управління слід виділити створення єдиного типового рішення для громад із обов'язковим компонентом громадського нагляду, фонд підтримки громадських проектів, що базуються на використанні державних даних для вирішення соціальних проблем, дашборд прозорості бюджету - інструмент у реальному часі, який відображає прогрес реалізації проектів, фінансування яких було підтримано громадянами.

Серед очікуваних результатів від виконання вищезазначених рекомендацій щодо інтеграції автономних та мобільних технологічних рішень у систему муніципального та державного управління: зміцнення довіри до влади, підвищення задоволеності громадян сервісами, створення стійкої системи управління, де технології слугують інструментом інклюзії та демократичного розвитку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі сформовано ряд теоретичних, методичних і практичних положень щодо вдосконалення механізмів управління змінами в органах державної влади України в умовах євроінтеграції. Результати проведеного дослідження знайшли відображення у висновках і пропозиціях в контексті визначених у роботі мети і завдань.

1. Проведене дослідження підтвердило, що реформування системи державного управління України в умовах євроінтеграційної трансформації є не лише зовнішньою вимогою, а й внутрішньою необхідністю. Отримання статусу кандидата на членство в ЄС актуалізувало потребу у впровадженні інноваційних підходів, які забезпечують відповідність принципам SIGMA та європейським стандартам належного врядування.

У роботі доведено, що ключовим чинником успішності реформ є створення стійких інституцій, здатних ефективно функціонувати в умовах воєнних та повоєнних викликів, а також забезпечувати високу якість державних послуг. Важливу роль у цьому процесі відіграють інститути громадянського суспільства, які стають партнерами держави у впровадженні змін.

2. Аналіз показав, що основними бар'єрами інноваційних трансформацій залишаються резистентність до змін, бюрократичні обмеження та законодавчі дисонанси. Водночас міжнародні партнери (програми ЄС, SIGMA, технічна допомога) виступають каталізаторами реформ, сприяючи впровадженню нових управлінських практик.

Доведено, що в контексті євроінтеграційного вектора інновації в державному управлінні не обмежуються лише технологічними рішеннями, а становлять системну трансформацію інституційної архітектури. Встановлено, що Україна еволюціонувала від статусу реципієнта міжнародних стандартів до ролі активного

донора унікального безпекового та управлінського досвіду (резильєнтності). Науково обґрунтовано, що інноваційний розвиток є фундаментом для переходу від бюрократичної до сервісно орієнтованої моделі держави. З'ясовано, що Україна сьогодні виступає не лише реципієнтом європейських стандартів, а й активним контриб'ютором унікальних безпекових та управлінських практик. Феномен «української резильєнтності» визначено як здатність публічної політики до швидкої адаптації та ревіталізації, що стає новою нормою для європейського адміністративного простору.

Проведений аналіз засвідчив, що попри значний прогрес, ключовими бар'єрами залишаються «законодавчий дисонанс» та резистентність апарату до радикальних змін. Виявлено, що ефективність реформ прямо залежить від професіоналізації державної служби. На основі ретроспективного аналізу рекомендацій програми SIGMA (2006–2024 рр.) доведено, що послідовна діяльність НАДС щодо імплементації європейських принципів (зокрема Закону «Про державну службу») створила необхідний базис для поточної модернізації та виконання індикаторів плану Ukraine Facility.

Визначено, що найбільш репрезентативним прикладом інновацій в Україні є екосистема «Дія», яка трансформувала культуру взаємодії держави, бізнесу та громадян. Встановлено, що перехід від інформативних до транзакційних функцій у цифрових продуктах є критичною умовою успішної реформи. Вивчення досвіду Естонії (платформа e-Residency) підтвердило гіпотезу, що автоматизація реєстраційних процедур діє як потужний каталізатор громадянської активності, забезпечуючи приріст створення нових суб'єктів (ГО, бізнесу) на рівні не менше 20% щорічно.

3. Встановлено, що в умовах євроінтеграційного поступу роль громадського сектору трансформується з контролюючої у партнерську. Громадські організації стають критично важливим елементом інституційної спроможності держави,

забезпечуючи зворотний зв'язок та професійну експертизу. Особливого значення набуває цифрова партисипація, яка через платформи DREAM та E-DEM забезпечує прозорість використання ресурсів та відповідність реформ принципам SIGMA.

Доведено, що без активного залучення інститутів громадянського суспільства впровадження інновацій у публічне врядування ризикує залишитися на стадії „цифрового фасаду“, не досягнувши реальної трансформації суспільних відносин. Доведено, що суб'єктність громадських організацій у процесі прийняття рішень є не лише вимогою *acquis communautaire*, а й запорукою інституційної стійкості (резильєнтності) держави. Використання інструментів е-демократії (публічні консультації, моніторинг через систему DREAM та електронні петиції) дозволяє інтегрувати громадський контроль у систему державного управління, що мінімізує корупційні ризики та підвищує якість врядування. Виявлено, що «партисипативна демократія» перестає бути формальним гаслом і стає функціональною необхідністю.

4. Розроблено та запропоновано поетапну модель управління інноваціями, що ґрунтується на поєднанні правових регламентів та гнучких методологій проектного менеджменту, зокрема завдяки співпраці державних адміністрацій та інститутів громадянського суспільства. Наукова новизна роботи полягає у розробці адаптивної моделі управління змінами, що базується на методології Agile та проектному підході. Запропонована модель дозволяє зробити процес трансформацій більш керованим і результативним, забезпечуючи гнучкість та орієнтацію на потреби громадян.

5. Рекомендовано впровадження методики оцінки ефективності, яка враховує не лише кількісні показники цифровізації, а й якісні індикатори інституційної спроможності — рівень довіри до державних інституцій та швидкість адаптації апарату до кризових умов.

Таким чином, інститути громадянського суспільства виступають не лише допоміжним елементом у процесі реформування державного управління, а й ключовим чинником, що визначає якість та результативність інноваційних трансформацій. Їхня активна участь у формуванні та реалізації публічної політики забезпечує перехід від традиційної адміністративно-бюрократичної моделі до сучасної сервісно орієнтованої системи врядування, яка відповідає європейським стандартам належного управління.

Громадські організації, об'єднання та інші інститути громадянського суспільства створюють додану вартість у процесі ухвалення рішень, оскільки вони здатні забезпечити прозорість, підзвітність та інклюзивність державної політики. Саме їхня участь у розробці та моніторингу реформ сприяє підвищенню довіри громадян до органів влади та формуванню нової моделі взаємодії між державою та суспільством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверкина М. Ф., Матвеев А. Ю. Порівняльний аналіз моделей управління організаційними змінами // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 67. – С. 1–6. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83>.
2. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики: Моногр. - К.: Вид-во УАДУ. - 2000. - 328 с.
3. Баранов А. П. Характеристика принципів публічного адміністрування в країнах-членах ЄС // Зовнішня політика та національна безпека. – 2019. – № 3(66). – С. 207–215. – DOI: 10.34213/tp.19.03.25.
4. Берназюк Я. Принцип належного урядування (good governance): поняття, зміст та значення // Visegrad Journal on Human Rights. – С. 357. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://constitutionalist.com.ua/wp-content/uploads/2021/08/93.pdf>.
5. Бойчук Д. В. Роль громадських організацій у демократичному суспільстві в умовах війни // Актуальні проблеми політики. – 2025. – Вип. 75. – С. 25–35. – DOI: <https://doi.org/10.32782/app.v75.2025.2>.
6. Бюджет участі в умовах війни: як його проводять міста [Електронний ресурс] // Transparent Cities. – Режим доступу: <https://transparentcities.in.ua/news/biudzhet-uchasti-v-umovakh-viiny-yak-yoho-provodiati-mista> (дата звернення: 17.04.2026).
7. Бюджет участі: суть та особливості використання цього інструменту участі. Громадський простір (prostir.ua) : веб-сайт. URL: <https://www.prostir.ua/?library=byudzhet-uchasti-sut-ta-osoblyvosti-vykorystannya-tsoho-instrumentu-uchasti> (дата звернення: 09.04.2026).
8. Гришина В. В., Белявцева В. В. Роль громадянського суспільства у взаємодії з органами публічної влади // Розвиток партнерства ЄС – Україна в

публічному управлінні : матеріали конференції. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. – С. 75–79.

9. Дем'янець О., Задоя К., Москаленко А. Правове регулювання діяльності громадських організацій в Україні / Юридична фірма «Москаленко і партнери». Київ, 2008. С. 21.

10. Державна реєстрація створення громадського об'єднання [Електронний ресурс] : Гід з державних послуг / Міністерство цифрової трансформації України. – Режим доступу: <https://guide.diia.gov.ua/view/derzhavna-reiestratsiia-stvorennia-hromadskoho-obiednannia-df01c1fb-038f-4277-837d-81d6931bf8f3> – (Дата звернення: 16.04.2026).

11. Дзюба Г. Концепція «New Public Management»: основні елементи // Галицький економічний вісник. – 2023. – № 4(83). – С. 141–151. – DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.

12. Динник І. Механізми взаємодії держави та громадянського суспільства в умовах децентралізації: досвід країн ЦСЄ для України. The formation and peculiarities of the implementation of the European Union's Eastern policy: collective monograph. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2022. Р. 139–158. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-224-1-8>

13. Дмитрієв І. А., Курилова Н. М. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства [Електронний ресурс] // Харківський національний автомобільно-дорожній університет. – Режим доступу: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/cb151c58-2c70-4fd3-bb57-1ba533b112b4/content>.

14. Дніпров О. Взаємодія органів виконавчої влади та громадських інституцій: адміністративно – правовий аспект. Адміністративне право і процес 4/2021. – С. 138 – 143. Електронний ресурс. – Режим доступу : <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2021/4/21.pdf>.

15. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2025 рік [Електронний ресурс]. – Київ: Кабінет Міністрів України, 2026.
– Режим доступу: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit-2025-UA_web.pdf.
16. Ковіненко О. О., Лавренко Д. О. Цифрова трансформація державних органів в Україні: аналіз систем електронного документообігу на прозорість та ефективність роботи // Випуск № 06, 2025, частина 2. – С. 307.
17. Кудріна О. Ю., Масляк М. І. Інновації та інноваційна діяльність в системі публічного управління: елементи теорії, логіки та понятійного апарату // Public Administration and Governance. – 2020. – №19. – С. 139–143. – DOI: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.19.25>
18. Куйбіда В. С. Принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування: Монографія. — К.: МАУП, 2004. — 432 с.: іл. — Бібліогр.: с. 373-431.
19. Мельник М. І. Впровадження принципів нового державного менеджменту в публічне управління України // Механізми публічного управління. – 2025. – № 3. – С. 43–48. – DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/07>.
20. Міжнародна практика заходів, спрямованих на зміцнення довіри між державою та організаціями громадянського суспільства : дослідження / А. Куюмджиева, короткостроковий експерт ОБСЄ. – Проект на замовлення Координатора проектів ОБСЄ в Україні. – Київ, грудень 2010. – [Електронний ресурс].
21. Ничкало Н., Лук'янова Л., Овчарук О. Освіта для цифрової трансформації суспільства. Цифрова трансформація суспільства: європейський досвід, українські реалії [Електронний ресурс]. – ORCID: Ничкало Н. – <http://orcid.org/0000-0002-5989-5684>; Лук'янова Л. – <http://orcid.org/0000-0002-0982-6162>; Овчарук О. – <http://orcid.org/0000-0001-7634-7922>.

22. Отримання та використання державних електронних послуг: результати загальнонаціонального опитування (березень 2025 року) : аналіт. звіт / Київський міжнародний інститут соціології. — 2025. — 18 берез. — URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1582&page=1> (дата звернення: 08.04.2026).

23. Оцінка користування державними електронними послугами в Україні (2024 рік) : аналіт. звіт / Київський міжнародний інститут соціології. — 2024. — 27 черв. — URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1471&page=1> (дата звернення: 08.04.2026).

24. Пашов Р. І., Рубан Ю. Ю. Залучення громадських організацій до співпраці з органами публічної влади на шляху до розбудови демократичного суспільства. Публічне управління та регіональний розвиток. 2020. № 4. С. 57–62. DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-4.9>.

25. Питання консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів, утворених Кабінетом Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 17 червня 2009 р. № 599. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/599-2009-п#Text> (дата звернення: 16.04.2026).

26. Питання Координаційної ради сприяння розвитку громадянського суспільства : Указ Президента України від 15.12.2012 № 699/2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2016/ed20180703#Text> (дата звернення: 16.04.2026).

27. Попов С.А. Інноваційний процес як інструмент модернізації публічного управління в Україні. Національні інтереси України. — 2025. - №13. — С. 992-1001. — DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-8\(13\)-992-1001](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-8(13)-992-1001)

28. Про безоплатну правничу допомогу : Закон України від 02.06.2011 № 3460-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-17> (дата звернення: 16.04.2026).

29. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 05.07.2012 № 5073-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17> (дата звернення: 16.04.2026).
30. Про волонтерську діяльність : Закон України від 19.04.2011 № 3236-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17> (дата звернення: 16.04.2026).
31. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> (дата звернення: 16.04.2026).
32. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 16.04.2026).
33. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 16.04.2026).
34. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України від 11.09.2003 № 1160-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15> (дата звернення: 16.04.2026).
35. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення: 16.04.2026).
36. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр> (дата звернення: 16.04.2026).
37. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення: 16.04.2026).
38. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 16.04.2026).
39. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки: Указ Президента України від 27.09.2021 № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021> (дата звернення: 16.04.2026).

40. Про політичні партії в Україні : Закон України від 05.04.2001 № 2365-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2365-14> (дата звернення: 16.04.2026).
41. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності : Закон України від 15.09.1999 № 1045-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14> (дата звернення: 16.04.2026).
42. Про соціальний діалог в Україні : Закон України від 23.12.2010 № 2862-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17> (дата звернення: 16.04.2026).
43. Рубан Д. О. Європейські принципи публічного управління як основа удосконалення механізмів розвитку місцевої демократії // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2022. – № 9. – С. 1–10. – DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.9.16>.
44. Рубан Ю. Інструменти електронної демократії для взаємодії держави та громадянського суспільства. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2023. № 4. С. 58–62. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/2899/3352> (дата звернення: 14.04.2026).
45. Сахарова К. О., Товмашенко Р. Ф., Ляшенко Д. О. Шляхи підвищення резильєнтності публічної політики // State Formation. – 2025. – № 1 (37). – С. 84–94. – DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-05>
46. Тарас Чмут став членом Наглядової ради Агенції оборонних закупівель [Електронний ресурс] // 24 Канал. – 05 лютого 2026 р. – Режим доступу: https://24tv.ua/taras-chmut-stav-chlenom-naglyadovoyi-radi-agentsiyi-oboronnih_n3003635 (дата звернення: 15.04.2026).
47. Тіхонова О. В. Громадські організації у вимірі європейських стандартів: перспективи та дилеми акомодатії українського законодавства // Політичні інститути та процеси. Київ: Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова, 2020. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2020-5.16>

48. ТСН.ua. У «Дії» з'являться п'ять нових функцій: що відомо — Україна [Електронний ресурс]. – 11 липня 2024 р. – Режим доступу: <https://tsn.ua/ukrayina/u-diyi-z-yavlyatsya-p-yat-nayochikuvanishih-funkciy-scho-vidomo-2619144.html> (дата звернення: 08.04.2026).

49. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Міжнародна угода від 27.06.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 16.04.2026).

50. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. Програма SIGMA [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://center.gov.ua/programa-sigma/> (дата звернення: 04.04.2026).

51. Шостак В. М. Інновації в управлінні людськими ресурсами в публічному секторі України. Філософія та управління. № 2, 2024. С. 21-30. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.2.03>

52. Щур Н. О. Роль громадськості у формуванні публічної соціальної політики для досягнення принципів доброго врядування. Держава та регіони. 2023. № 3 (38). С. 152–157. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.3.25>.

53. Яковенко Д. Digital transformation of public administration as a factor in enhancing the efficiency of territorial development in the context of European integration // Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія «Публічне управління та адміністрування». – № 2 (9). – 2025. – [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-2-7>. – ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4991-2894>.

54. Algoritmes [Електронний ресурс] : портал алгоритмів державного сектору Нідерландів. – The Hague: Government of the Netherlands, 2026. – Режим доступу: <https://algoritmes.overheid.nl/en>.

55. Digital welfare fraud detection and the Dutch SyRI judgment // European Journal of Social Security. – December 2021. – Vol. 23, № 4. – P. 323–340. – DOI: 10.1177/13882627211031257
56. E-DEM [Електронний ресурс] : про платформу електронної демократії в Україні. – Київ: E-DEM, 2026. – Режим доступу: https://e-dem.ua/about_us.
57. Eelnõud [Електронний ресурс] : портал законодавчих ініціатив Уряду Естонії. – Tallinn: Government of Estonia, 2026. – Режим доступу: <https://eelnoud.valitsus.ee/main#kUdahHwQ>.
58. European Principles for Public Administration, SIGMA Papers: No. 27, OECD Publishing, Paris.
59. Global Innovation Index 2025: Innovation at a Crossroads : report / World Intellectual Property Organization (WIPO). — Geneva : WIPO, 2024. — DOI: 10.34667/tind.58864.
60. How to start a non-profit organisation in Estonia: e-Residency Blog. URL: <https://www.e-resident.gov.ee/blog/posts/how-to-start-a-non-profit-organisation-in-estonia/> (дата звернення: 17.04.2026).
61. Measuring the economic value of data and cross-border data flows // OECD Digital Economy Papers. – August 2020. – № 297. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/08/measuring-the-economic-value-of-data-and-cross-border-data-flows_219e1b8b/6345995e-en.pdf.
62. OECD. Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave. – Paris: OECD Publishing, 2020. – [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.1787/339306da-en>.
63. Rahvaalgatus [Електронний ресурс] : платформа громадських ініціатив Естонії. – Tallinn : Eesti Koostöö Kogu, 2026. – Режим доступу: <https://rahvaalgatus.ee/>.

64. Rozghon O., Podrez-Riapolova I. Parties of the «Horizon 2020» and «Horizon Europe» programs as participants in the innovation process // Public Administration and Law Review. – 2022. – № 2(19). – С. 1–12. – DOI: 10.37772/2309-9275-2022-2(19)-1.

65. Sieć Obywatelska Watchdog Polska [Електронний ресурс] : про організацію та її діяльність. – Warszawa: Watchdog Polska, 2026. – Режим доступу: <https://siecobywatelska.pl/kim-jestesmy/>.

66. Very Verified 2.0 [Електронний ресурс] / EdEra. – Режим доступу: <https://study.ed-era.com/uk/courses/course/6177> (дата звернення: 17.04.2026).

67. X-Road – Interoperability services [Електронний ресурс] // *e-Estonia*. – Tallinn, 2026. – Режим доступу: <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/x-road/>.

ДОДАТКИ

Додаток А


guide.dlia.gov.ua/view/derzhavna-reiestratsiia-stvorennia-hromadskoho-obiednannia-df01c1fb-038f-4277-837d-81d6931bf8f3



Територіальні органи Міністерства юстиції України

Як замовити послугу

Подати заяву на отримання послуги заявник може особисто, шляхом відправлення документів поштою (рекомендованим листом).

Хто може звернутися: фізична особа

Документи, що необхідно надати для отримання послуги:

- Заява про державну реєстрацію створення юридичної особи .
- Витяг, виписка чи інший документ з торговельного, банківського, судового реєстру тощо, що підтверджує реєстрацію юридичної особи – нерезидента в країні її місцезнаходження, – у разі, якщо засновником юридичної особи є юридична особа – нерезидент .
- Документи для державної реєстрації припинення юридичної особи в результаті злиття та поділу – у разі створення юридичної особи в результаті злиття та поділу.
- Примірник оригіналу (нотаріально засвідчену копію) рішення засновників про створення юридичної особи.
- Реєстр осіб (громадян), які брали участь в установчому з'їзді (конференції, зборах).
- Структура власності за формою та змістом, визначеними відповідно до законодавства.
- Установчий документ юридичної особи.
- Відомості про керівні органи громадського формування (ім'я, дата народження керівника, членів інших керівних органів, реєстраційний номер облікової картки платника податків (за наявності), посада, контактний номер телефону та інші засоби зв'язку), відомості про особу (осіб), яка має право представляти громадське формування для здійснення реєстраційних дій (ім'я, дата народження, контактний номер телефону та інші засоби зв'язку) .
- Примірник оригіналу (нотаріально засвідчена копія) передавального акта – у разі створення юридичної особи в результаті злиття.
- Примірник оригіналу (нотаріально засвідчена копія) розподільного балансу – у разі створення юридичної особи в результаті поділу або виділу.
- Копія документа, що посвідчує особу та підтверджує громадянство (підданство) особи, яка є кінцевим бенефіціарним власником юридичної особи (нотаріально засвідчена або засвідчена кваліфікованим електронним підписом особи, уповноваженої на подання документів для державної реєстрації створення юридичної особи, якщо такий документ оформлений без застосування засобів Єдиного державного демографічного реєстру, – для громадян України).
- Документи для державної реєстрації змін про юридичну особу, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань, визначені частиною четвертою статті 17 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань», – у разі створення юридичної особи в результаті виділу.

Рис. П. 1 Перелік документів необхідних для реєстрації громадського об'єднання
(Сформовано автором на основі [9])

Додаток Б

Global Innovation Index 2025 rankings

GII rank ↓	Economy	Score	Income group rank	Region rank
1	Switzerland	66.0	1	1
2	Sweden	62.6	2	2
3	United States	61.7	3	1
4	Republic of Korea	60.0	4	1
5	Singapore	59.9	5	2
6	United Kingdom	59.1	6	3
7	Finland	57.7	7	4
8	Netherlands (Kingdom of the)	57.0	8	5
9	Denmark	56.9	9	6
10	China	56.6	1	3
11	Germany	55.5	10	7
12	Japan	53.6	11	4
13	France	53.4	12	8
14	Israel	52.3	13	1
15	Hong Kong, China	51.5	14	5
16	Estonia	51.1	15	9
17	Canada	51.1	16	2
18	Ireland	50.4	17	10
19	Austria	50.1	18	11
20	Norway	49.2	19	12
21	Belgium	48.5	20	13
22	Australia	48.0	21	6
23	Luxembourg	47.3	22	14
24	Iceland	47.0	23	15
25	Cyprus	45.5	24	2
26	New Zealand	45.5	25	7
27	Malta	45.4	26	16
28	Italy	44.9	27	17
29	Spain	44.6	28	18
30	United Arab Emirates	44.2	29	3
31	Portugal	43.9	30	19
32	Czech Republic	42.0	31	20
33	Lithuania	40.8	32	21
34	Malaysia	40.6	2	8
35	Slovenia	40.1	33	22
36	Hungary	40.0	34	23
37	Bulgaria	39.1	35	24
38	India	38.2	1	1
39	Poland	37.7	36	25
40	Croatia	37.7	37	26
41	Latvia	37.5	38	27
42	Greece	37.4	39	28
43	Türkiye	37.2	3	4
44	Viet Nam	37.1	2	9
45	Thailand	36.7	4	10
46	Saudi Arabia	36.0	40	5
47	Slovakia	35.5	41	29
48	Qatar	34.6	42	6
49	Romania	34.3	43	30
50	Philippines	33.6	3	11
51	Chile	33.1	44	1
52	Brazil	32.9	5	2
53	Mauritius	32.5	6	1
54	Serbia	31.7	7	31
55	Indonesia	31.3	8	12
56	Georgia	31.2	9	7
57	Morocco	31.1	4	8
58	Mexico	30.5	10	3
59	Armenia	30.5	11	9
60	Russian Federation	30.3	45	32
61	South Africa	30.1	12	2
62	Bahrain	30.0	46	10
63	North Macedonia	29.8	13	33
64	Montenegro	29.8	14	34
65	Jordan	29.7	5	11
66	Ukraine	29.7	15	35
67	Albania	29.6	16	36
68	Uruguay	28.8	47	4
69	Oman	28.7	48	12
70	Iran (Islamic Republic of)	28.5	17	2
71	Colombia	28.5	18	5
72	Costa Rica	28.4	19	6
73	Kuwait	28.2	49	13
74	Republic of Moldova	27.4	20	37
75	Seychelles	27.2	50	3
76	Tunisia	27.0	6	14
77	Argentina	26.8	21	7
78	Mongolia	26.7	22	13
79	Uzbekistan	26.5	7	3
80	Peru	26.5	23	8
81	Kazakhstan	26.3	24	4
82	Panama	25.9	51	9
83	Jamaica	25.2	25	10
84	Barbados	25.1	52	11
85	Belarus	25.1	26	38
86	Egypt	24.7	8	15
87	Botswana	24.6	27	4
88	Brunei Darussalam	24.5	53	14
89	Senegal	23.8	9	5
90	Lebanon	23.6	10	16
91	Namibia	23.5	28	6
92	Bosnia and Herzegovina	23.4	29	39
93	Sri Lanka	22.9	11	5
94	Azerbaijan	22.9	30	17
95	Cabo Verde	22.6	12	7
96	Kyrgyzstan	22.6	13	6
97	Dominican Republic	22.6	31	12
98	El Salvador	22.2	32	13
99	Pakistan	22.1	14	7
100	Cambodia	22.0	15	15
101	Ghana	21.9	16	8
102	Kenya	21.4	17	9
103	Paraguay	21.4	33	14
104	Rwanda	21.1	1	10
105	Nigeria	21.1	18	11
106	Bangladesh	21.0	19	8
107	Nepal	20.2	20	9
108	Tajikistan	20.2	21	10
109	Lao People's Democratic Republic	20.1	22	16
110	Côte d'Ivoire	19.7	23	12
111	Bolivia (Plurinational State of)	19.6	24	15
112	Zambia	19.6	25	13
113	Ecuador	19.5	34	16
114	Trinidad and Tobago	19.3	54	17
115	Algeria	18.9	35	18
116	Cameroon	18.2	26	14
117	Togo	18.1	2	15
118	Benin	17.8	27	16
119	Honduras	17.7	28	18
120	Madagascar	17.6	3	17
121	United Republic of Tanzania	17.5	29	18
122	Myanmar	17.3	30	17
123	Guatemala	17.1	36	19
124	Uganda	17.1	4	19
125	Malawi	16.0	5	20
126	Burkina Faso	15.9	6	21
127	Burundi	15.8	7	22
128	Mozambique	15.4	8	23
129	Zimbabwe	15.4	31	24
130	Nicaragua	15.4	32	20
131	Mauritania	15.4	33	25
132	Lesotho	14.9	34	26
133	Guinea	14.9	35	27
134	Ethiopia	14.4	9	28
135	Mali	14.0	10	29
136	Venezuela (Bolivarian Republic of)	13.7		21
137	Congo	13.6	36	30
138	Angola	13.0	37	31
139	Niger	11.9	11	32

Рис. П. 2 Рейтинг країн Global Innovation Index 2025 [58]