

УДК 351.07/.08:321.7(477)

DOI: 10.35432/tisb342025347485

Любов Титаренко*к.політ.н., доцент, доцент кафедри соціально-гуманітарних наук**Навчально-наукового інституту публічної служби та управління**Національного університету «Одеська політехніка»**<https://orcid.org/0000-0001-8994-3467>**e-mail: lubowt@ukr.net*

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ДЕМОКРАТИЧНОЇ СИСТЕМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

У статті досліджено концептуально-організаційні засади ролі публічної служби у формуванні, розвитку і збереженні демократичного суспільства держави. Розкрито значимість того, що демократичні процедури адміністративних послуг надають можливість громадянам брати участь у виробленні рішень з питань загальносуспільного значення і, таким чином, залучати до управління державою громадян, легітимізуючи важливість сфери управління. Підкреслюється гнучкість концептуально-організаційних механізмів для збереження інституційної стійкості та суспільної довіри під час викликів сьогодення війною.

Окреслюючи організацію публічної влади, її інструментальну спрямованість (за допомогою демократичних процедур), викристалізуються цінності, з приводу яких у суспільстві існує консолідація зусиль стосовно захисту цілісності України. Крім того, розглянуто значимість підтримки суспільством демократичного вибору щодо реалізації загальнолюдських цінностей в країні, стандартів і правил поведінки, які входять до практики життєдіяльності збереження і розвитку держави. Досліджено, що демократичні цінності виникають у суспільстві не тільки шляхом його закономірного розвитку (завдяки повторенню певної моделі поведінки), а й шляхом усвідомленого реагування на загрози і виклики війни, прагнення людей до втілення в життя ідеалу демократії.

Проаналізовано трансформацію організаційних підходів в публічному управлінні, відбувається визнання їх важливості шляхом забезпечення безперервності адміністративних процесів, підтримки суспільства та ефективного управління кризовими ситуаціями. Визначено напрями реформування публічної служби для підвищення її стійкості та адаптивності в екстремальних умовах. Особливу увагу приділено цифровізації публічних послуг як інструменту, що забезпечує прозорість та доступність управління навіть у зонах підвищеного ризику. Обґрунтовано, що активне залучення волонтерського сектору та громадських організацій до процесу прийняття рішень посилює соціальний капітал і згуртованість нації. Доведено, що етичні стандарти поведінки публічних службовців стають фундаментом для відновлення суспільної справедливості та подолання корупційних ризиків.

Розглянуто досвід децентралізації, який продемонстрував життєздатність місцевого самоврядування у забезпеченні життєдіяльності громад під час криз. Акцентується на необхідності запровадження інноваційних моделей комунікації між органами влади та громадянами для оперативного реагування на гуманітарні запити. Виокремлено роль професійної підготовки кадрів публічної служби, орієнтованої на стратегічне планування та психологічну стійкість у роботі з населенням. Підсумовано, що синергія демократичних цінностей та ефективного адміністрування є головною запорукою зміцнення демократичного вектору розвитку та успішної європейської інтеграції України в післявоєнний період.

Ключові слова: концептуальні засади, цінність демократичної системи, організаційна структура, кризові умови, реформування і конструктивна цінність демократії, організація публічної влади.

Lyubov Tytarenko

*PhD in Political Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Social and Humanitarian Sciences,
ESI of Public Service and Administration, Odesa Polytechnic National University
<https://orcid.org/0000-0001-8994-3467>
e-mail: lubowt@ukr.net*

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF FORMING A DEMOCRATIC SYSTEM IN THE ORGANIZATION OF PUBLIC AUTHORITY

The article explores the conceptual and organizational foundations of the role of public service in the formation, development, and preservation of a democratic society within the state. It highlights the significance of democratic procedures in administrative services, which enable citizens to participate in decision-making on matters of public importance, thereby involving them in state governance and legitimizing the importance of the management sphere. The study emphasizes the flexibility of conceptual and organizational mechanisms in maintaining institutional resilience and public trust during the challenges posed by the current war.

By outlining the organization of public authority and its instrumental focus (through democratic procedures), the values around which society consolidates efforts to protect the integrity of Ukraine are crystallized. Furthermore, the article examines the importance of public support for a democratic choice regarding the implementation of universal human values, standards, and rules of conduct that become part of the practice of state preservation and development. It is established that democratic values emerge in society not only through natural development (repetition of certain behavioral models) but also through a conscious response to the threats and challenges of war, reflecting the people's aspiration to realize the democratic ideal.

The transformation of organizational approaches in public administration is analyzed, acknowledging their importance in ensuring the continuity of administrative processes, supporting society, and effectively managing crisis situations. Directions for reforming the public service are identified to enhance its resilience and adaptability under extreme conditions. Particular attention is paid to the digitalization of public services as a tool that ensures transparency and accessibility of management even in high-risk zones. It is substantiated that the active involvement of the volunteer sector and civil society organizations in the decision-making process strengthens social capital and national cohesion. It is argued that ethical standards of conduct for public servants serve as the foundation for restoring social justice and overcoming corruption risks.

The experience of decentralization is reviewed, demonstrating the viability of local self-government in ensuring the vital functions of communities during crises. The need to introduce innovative communication models between government authorities and citizens for prompt response to humanitarian needs is emphasized. The role of professional training for public service personnel, focused on strategic planning and psychological resilience in working with the population, is highlighted. Based on the conducted analysis, recommendations are proposed for improving organizational and conceptual approaches, which hold practical significance for increasing the efficiency of public authority in crisis conditions. It is concluded that the synergy of democratic values and effective administration is the primary guarantee for strengthening the democratic development vector and ensuring Ukraine's successful European integration in the post-war period. These findings underscore that a robust public service, grounded in transparency and accountability, acts as a critical anchor for national stability during periods of systemic transformation.

Keywords: conceptual foundations, the value of the democratic system, organizational structure, crisis conditions, reforming and the constructive value of democracy, organization of public authority.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Сучасні умови розвитку України в стані викликів війни, яким притаманні поглиблення обороноздатності країни, спрямованість на демократизацію, європейську інтеграцію, потребують ефективних чинників публічної влади та впровадження конструктивної цінності демократичних засад в організації суспільної життєдіяльності.

Дослідження організаційної компоненти публічної служби з наукової точки зору дозволяє поглибити розуміння того, як в умовах війни державні інституції можуть зберігати інституційну стійкість і адаптивність. Це сприяє розвитку теорій публічного управління, зокрема в частині моделювання організаційних змін і оцінки їхньої ефективності в кризових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Дослідження щодо концептуальних засад організації та функціонування публічної влади на осмисленні формування і розвитку демократичної системи, окреслили такі вітчизняні науковці, як Бульбенюк С. С., Барабаш Ю.Г., Волкова Н., Гончарук Н.Т., Косінов С., Латигіна Н. А., Гусєва Н.Ю., Ліпін М. В. та інші. Попри значний науково-теоретичний доробок у цій сфері, залишається актуальною потреба у аналізі теоретико-нормативних джерел, що регулюють організацію та функціонування публічної служби в умовах викликів війни.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження концептуальних засад публічної служби в умовах випробувань війною. Спрямованість публікації полягає в тому, щоб окреслити стан публічного управління в час викликів війни в Україні та надати теоретично обґрунтовані пропозиції щодо подальших перспектив організації публічної влади до забезпечення стратегічного менеджменту у сфері публічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Слід констатувати, що концептуально-інноваційні підходи до забезпечення стратегічного менеджменту у сфері публічного управління України аналізують вітчизняні учені Сивак Т. В., Гончарук Н. Т. [9, с. 105]. Крім того, Барабаш Ю. Г., Бульбенюк С. С., Латигіна Н. А. і ін.. провідною галуззю формування демократичної системи, національного права будь-якої країни вбачають конституційне право людини на життя, котре, з одного боку, становить певну сукупність правових норм, що мають внутрішню єдність, а також інші загальні ознаки, які визначають устрій держави і суспільства [1;2;6;7]. Загальнонаукова думка полягає в тому, що, незважаючи на всю складність завдання кінця ХХ ст., (коли демократія виявила себе як об'єктивна закономірність світового політичного розвитку) і маючи окреслення «демократичної ейфорії» або «глобальної демократичної хвилі», під впливом якої Ф. Фукуяма сформулював відому тезу про «кінець історії», доводячи, що західні ліберальні цінності здобули перемогу над конкуруючими уявленнями про політичний і економічний устрій [10, с. 162], демократична організація суспільно-політичного розвитку не втратила актуальності. У той же час, окремі вчені говорять про парадокс демократії ХХІ ст. Разом з тим, міжнародний фонд «Відродження» є частиною мережі Фундацій Відкритого Суспільства (Open Society Foundations), які працюють у більш ніж 120 країнах. Це найбільший приватний благодійний Фонд у світі, що займається розвитком демократії та цінностей Відкритого Суспільства. Як бачимо, сьогодні уряди у 120 країнах формуються демократичним шляхом. Визнання демократичної системи, як нормальної – і прозоро - нормативної форми врядування є доволі популярним і широким принципом серед прогресивних форм організації публічної влади. Проте парадокс полягає в тому, що реальний вимір втілення демократичних засад у життя є дещо обмеженим. Це актуалізує питання щодо розкриття цінності демократичних принципів в організації суспільної життєдіяльності та виявлення аспектів її прояву в організації

публічної влади в умовах війни. З практичної перспективи, вирішення цієї проблеми має безпосереднє значення для вдосконалення системи публічної служби: розробки оптимальних організаційних моделей в реалізації вітчизняної публічної влади.

Необхідно констатувати, що концептуально-організаційна компонента публічної служби в умовах війни зазнає значних трансформацій, зумовлених екстремальними викликами воєнного стану. Війна створює надскладний контекст, у якому традиційні принципи функціонування публічної служби, такі як — стабільність, професійність і політична нейтральність — піддаються жорстким випробуванням [10, с. 162]. Слід зазначити, що сама історія світової цивілізації є мовчазним свідком того, як руйнувалися імперії, зазнавали падіння диктаторські та авторитарні режими і, водночас, утверджувався фундаментальний принцип законної основи влади усіх часів, сформульований ще у 1863 р. А. Лінкольном: «правління людей, здійснюване людьми і для людей» [5, с. 129]. Розгляд інструментальної цінності демократичної системи, на основі фундаментальних наукових поглядів, окреслює розуміння, що основу принципу влади становлять такі значення: демократія — як джерело державної влади, демократія — як мета урядування, як загальне благо, і, демократія — як спосіб вибору політичних лідерів. Цей принцип залишається непохитним, оскільки ще не було знайдено більш надійної альтернативи, як фундаментальної основи політичної влади [1, с. 27], а визначення демократії як форми урядування, за якої править народ, стало класичним [2;5;7].

Варто зазначити, як висловився відомий політолог Р. Даль, «демократію, як і вогонь, живопис, писемність винайшли не одного дня раптово і не в одному єдиному місці. Демократію винаходили знов і знов, там і тоді, де для цього були сприятливі умови розвитку самої системи в організації публічної влади. Такі умови виникали в різних місцях і в різні часи [5, с. 129]. Більшість дослідників погоджується із тим, що демократична система — це не та організація влади, яка повністю втілює в собі всі демократичні ідеали, але та, що достатньою мірою наближається до них [2;5;7]. Проте далеко не кожна держава ставить перед собою завдання — впровадження демократії. До того ж вирішення цього завдання потребує вироблення чітких правил і створення таких інститутів співіснування, де б «уживалися монархісти і демократи, олігархи й ті, хто прагне військової слави, не говорячи вже про тиранів», що неймовірно важко узгодити організацією публічної влади. Демократія є ідеальними і базовими правилами гри для розумного регулювання і балансування, «системою впорядкованої необмеженості або організованої невизначеності» [там само, с. 129].

На сьогодні війна вимагає від публічної служби організації безпечного середовища для збереження життя людей. З метою вибудовування більш ефективної системи публічного управління для України. Вчені пропонують вирішувати наступні завдання: перерозподіл повноважень між органами публічної влади, а також усунення дублюючих функцій між ними; розширення можливостей щодо участі представників громадянського суспільства в процесі публічного управління; підвищення рівня мотивації державних службовців щодо підвищення рівня якості надання адміністративних послуг в умовах загроз [4;8;9]. Серед цінностей демократичних принципів, зокрема, необхідно виділити: внутрішню цінність: «з точки зору парадигми людського розвитку, коли люди розглядаються як активні учасники, а не пасивні індивіди. Саме участь у виробленні правил, за якими функціонують інституції, що керують людськими життями, це внутрішній компонент людської життєдіяльності. Тому демократична практика має цінність сама по собі, незалежно від досягнутого результату. Пропонується навіть спеціальний термін — «демократія участі» [2, с. 84]. Головна цінність демократичної системи державного устрою виявляється в її здатності легітимізувати публічну владу, адже «демократія вимагає від людей, що прагнуть влади, пошуку легітимації у народі стосовно прав на управління, прав, що отримуються шляхом виборів, а між виборами — за рахунок відкритості політиків для критики, зворотнього зв'язку і відповідних

оцінок» [там само]. Організація публічної влади демократичним шляхом формує найбільш легітимну державну владу, як таку, що відповідає ціннісним ідеалам, запитам суспільства. Суттєвим є те, що усі соціальні групи населення за допомогою виборів, мають рівні шанси впливати на реалізацію публічної влади, саму сутність державної політики, що об'єднує суспільство навколо загальнолюдських і національних цінностей, соціальних і професійних пріоритетів, а також місцевих, регіональних і загальнодержавних інтересів громадян та їхніх об'єднань.

Проблематика концептуальних засад формування демократичної системи на засадничих положеннях в організації публічної влади висвітлюється в монографією С. Бульбенюка [1], де дослідницький концепт публічної влади окреслено в контексті вивчення сучасного політологічного дискурсу. Окрема увага звертається на необхідність політико-психологічного аналізу феномена влади, зокрема через розгляд дихотомій «влада-особа», «влада-панування», «влада-управління» і ін. складові. Проблеми публічної влади та владних відносин завжди залишаються актуальними ще й тому, що торкаються усіх аспектів не лише політичного, але й соціально-економічного, духовно-культурного життя будь-якого суспільства та, водночас, як публічної, так і приватної сфери життя кожної особи. Скажімо, феномен організації владарювання (в тому числі політичного й державного) може розглядатися і як мета соціально - значущої діяльності особистості, і як засіб досягнення нею цілей такої діяльності.

Отож, оцінити владну діяльність тієї чи іншої особи неможливо без з'ясування мотиваційної складової, емоційно-вольових особливостей та інших характеристик влади соціального і психологічного змісту. Методологічний інструментарій передбачає використання як загальнонаукових методів пізнання, так і спеціальних. Як зазначає з цього приводу С. Бульбенюк, знання про владу, її природу становлення й організацію розвитку, закони та механізми її функціонування, логічно вважаються ключовими в системі фундаментальних політологічних знань [1, с. 3-4]. Знання про владу, сутність організації і функціонування публічної влади, походить не від складання попередньо вже сформованої волі всіх, а від процесу усвідомлення знань і волі кожного...» [11,с.1029]. Усвідомлення інструментальної цінності демократичної системи співвідноситься з думкою, відповідно до якої демократія більшою мірою є процедурою, аніж ідеологією; вона забезпечується перш за все сукупністю формальних правил і інститутів, у межах яких є місце для найрізноманітніших ідеологій, причому кожна із них формально є рівноправною [2;5;8]. Роль демократичної практики виявляється серед іншого у виборі засобів, що використовуються для досягнення обраних пріоритетів.

Як справедливо відзначається вітчизняними ученими, сьогодні єдиним можливим варіантом розвитку подій є синтез безпосередньої демократії та функціонування бюрократичного апарату, легітимованого за допомогою механізмів цієї ж безпосередньої демократії, підконтрольної та підзвітної народу. Інструментальна цінність демократії знаходить прояв у концепції належного врядування. У воєнний час це передбачає спрощення бюрократичних процедур, делегування повноважень на нижчі рівні та створення тимчасових координаційних органів для оперативного реагування [5]. Концептуальні засади публічного управління слід розглядати з одного боку, як природний етап розвитку державного управління, який обумовлений розширенням сфери діяльності та відповідальності органів державного управління, з іншого - необхідністю підвищення ефективності управління шляхом наближення вітчизняних процесів до правової політики європейського рівня. На сьогодні в розвинених демократичних країнах політика публічного управління спрямована на підвищення ефективності функціонування органів влади та надання доступних послуг для громадян.

Окрім цього, політика публічного управління в цих країнах направлена на відкритість та забезпечення взаємодії між органами влади всіх рівнів, громадянським суспільством та

бізнес-структурами. Свідченням того є поява концепції Good Governance, яка пов'язується із діяльністю Ради Європи та Європейського Союзу. Так, у Резолюції 77, схваленій ще у вересні 1977 р. Комітетом міністрів Ради Європи, зазначалося, що з розвитком держави, державні значення адміністративних заходів підвищуються, у зв'язку з чим індивіди стали більш залежними від адміністративних процедур. На підставі головного завдання – захисту основних прав і свобод особи – Рада Європи докладає зусиль для покращення процедурного становища людини у відносинах з адміністрацією, шляхом сприяння правил, які б забезпечували справедливість у відносинах між громадянином і адміністративними органами [3, с. 19].

Як свідчить вітчизняна сьогоденна практика, належне урядування є характеристикою демократизації суспільства, тому закріплення відповідних вимог у вітчизняному законодавстві співвідноситься з цілями загальної трансформації державних і правових інститутів, відповідно до євроінтеграційних пріоритетів розвитку України. «Good Governance – це механізм забезпечення функціонування суспільства, як цілісної саморегульованої системи, спосіб реалізації публічної влади, завдяки якому досягаються: відповідність публічної політики потребам суспільного розвитку; реальна участь громадян у виробленні та реалізації публічної політики; об'єднання потенціалу всіх трьох секторів (влада, бізнес, громадськість); постійний контроль різних сегментів суспільства за публічною владою» [там само].

Вважаємо актуальними такі дослідження для нашої держави, оскільки за умов кардинальної трансформації національної політичної системи питання взаємовідносин політичної влади та масової свідомості значним чином впливають на перебіг цих процесів, на перспективи збереження цілісності і розвитку держави в цілому. Концепції належного урядування у відкритому суспільстві притаманні такі ключові елементи: участь громадян у прийнятті рішень безпосередньо або за допомогою представницьких легітимних інститутів. Фундації Відкритого Суспільства сприяють переходу до демократії на основі конструктивного діалогу й співпраці в процесі публічно-управлінських відносин; верховенства права; партнерства, коли (органи публічної влади, представники бізнесу, суб'єкти громадянського суспільства об'єднують свої зусилля задля вирішення актуальних проблем захисту України, демократизації розвитку суспільства, в тому числі й через делегування владою певних повноважень інститутам громадянського суспільства), а саме:

- прозорість (доступність і повнота інформації про діяльність органів публічної влади під час викликів війни);
- чутливість (здатність публічних інститутів та інститутів громадянського суспільства швидко та дієво реагувати на потреби громадян в безпеці під час загроз втрати життя);
- орієнтація на згоду (досягнення найбільшого балансу при погодженні питань, які є наслідком інтересів громадян і їх представницьких груп, а також способів та процедур, за допомогою яких врегульовуються питання підзвітності і підконтрольності суспільству [11].

Доцільним на сьогодні вбачається звернути увагу на сферу адміністративних послуг, що змогла впоратися із викликами й випробуваннями в умовах війни. Важливим чинником успішної діяльності суб'єктів публічної політики є їхня обізнаність у механізмах функціонування політичної влади. Тільки ті суб'єкти політики, які мають необхідні знання про управлінську специфіку влади, можуть діяти професійно, виважено й раціонально, формувати владу як — силу, що спрямована на демократичні соціально- економічні та політичні перетворення в протиборстві з ворогом.

Війна вимагає від публічної служби швидкої реакції на непередбачувані обставини — від міграційних криз до змін у законодавстві. Організаційні механізми мають передбачати гнучкість, наприклад, через тимчасові нормативні акти чи реорганізацію підрозділів.

Навіть у найскладніших умовах, публічна служба повинна гарантувати виконання базових функцій. Це досягається через планування на випадок надзвичайних ситуацій,

дублювання ключових процесів і захист персоналу та інфраструктури [10]. Згідно наукової думки д-ра. політ. наук, проф. Н. А. Латигіної, «незалежно від того, режим якого типу складається у тій або іншій конкретній країні або який політичний курс пропонується країні її правлячою елітою, вся діяльність владних органів у кінцевому підсумку підпорядковується цілям збереження стабільності контрольованих ними політичних порядків. Стабільність, що дозволяє досягати підвищення керованості суспільних процесів, є найбільш важливою характеристикою політичного режиму. Про стабільність влади може йтися при порівнянні або різних політичних систем, або з тим режимом, який існував раніше [7, с. 9].

Стабільність політичного режиму – складне явище, яке містить такі параметри, як збереження системи правління, затвердження громадянського порядку, збереження легітимності і забезпечення надійності управління. Критеріями стабільності можуть бути: термін перебування уряду при владі, його опора на партії, представлені у законодавчих органах, ступінь участі партій у владі, роздробленість представництва політичних сил у парламенті.

До чинників стабільності можна віднести: наявність підтримуваного владою конституційного порядку і легітимність режиму, ефективне здійснення влади, гнучке використання засобів примушення, дотримання суспільних традицій, проведення продуманої й ефективної урядової стратегії, стійку підтримку відносин влади з опозицією і рівня терпимості населення до нестандартних ідей, виконання урядом своїх основних функцій.

Нестабільність найчастіше супроводжує процеси реформування, принципових перетворень у суспільстві і владі. До чинників нестабільності належать культурні і політичні розколи у суспільстві, неувага до потреб громадян з боку держави, гостра конкуренція партій, що дотримуються протилежних ідеологічних позицій, пропозиція суспільству незвичних ідей і форм організації повсякденного життя [6;7].

Для вирішення проблем нестабільності, реалізації концептуальних засад демократичної системи, сталого функціонування публічної служби, особливо в умовах викликів війни, необхідно впроваджувати заходи, спрямовані на підвищення ефективності, гнучкості та стійкості системи. До організаційних, практичних заходів функціонування публічної влади можна віднести [12]:

1. Оптимізацію організаційної структури: спрощення ієрархії та бюрократичних процедур, скорочення ланцюжків узгодження; створення тимчасових модульних підрозділів для оперативного вирішення кризових завдань; делегування більше повноважень на регіональний і місцевий рівні швидкого реагування;

2. Посилення кадрового ресурсного потенціалу, для чого необхідно: розробити програми підготовки і екстреної перепідготовки державних службовців для роботи в умовах війни; формувати кадровий резерв, залучаючи волонтерів чи спеціалістів із приватного сектору; впровадити психологічну підтримку для підвищення стресостійкості працівників.

3. Покращення комунікації та координації: створити захищені цифрові канали зв'язку для взаємодії між органами влади; розробити систему оперативного інформування населення через доступні платформи; налагодити чітку координацію з військовими структурами та громадськими організаціями.

4. Ефективне управління ресурсами: впровадити прозорі механізми перерозподілу ресурсів на критичні потреби; залучати міжнародну допомогу та оптимізувати логістику для забезпечення постачання; використовувати цифрові інструменти для моніторингу й управління ресурсами в реальному часі.

5. Забезпечення стабільності та передбачуваності: зменшити частоту необґрунтованих реорганізацій, розробивши чіткий план змін; закріпити ключові функції за конкретними підрозділами, щоб уникнути плутанини; створити нормативну базу для роботи в надзвичайних умовах, яка буде гнучкою, але стабільною.

6. Мінімізація політичного втручання та корупції: посилити незалежність публічної служби через законодавчі гарантії її автономії; впровадити прозорі процедури призначення та переміщення кадрів на основі заслуг; зміцнити антикорупційні механізми, включаючи моніторинг і покарання за зловживання.

7. Подолання опору змінам: розробити систему мотивації, яка заохочує адаптацію до нових умов (наприклад, бонуси за інновації); провести роз'яснювальну роботу серед службовців про необхідність реалізації реформ для суспільного блага; залучати персонал до розробки організаційних змін, щоб підвищити їхню підтримку.

8. Усунення бюрократизму та орієнтація на потреби громадян: автоматизувати рутинні процеси за допомогою цифрових технологій, щоб зменшити паперову тяганину; впровадити механізми зворотного зв'язку від населення для оцінки якості послуг; переорієнтувати діяльність на практичні результати, а не формальне виконання процедур.

Ці рішення потребують системного підходу та координації на всіх рівнях влади. У воєнних умовах особливу увагу слід приділити цифровізації, яка може прискорити процеси співпраці з міжнародними партнерами для компенсації ресурсних обмежень. Реалізація таких заходів дозволить не лише подолати наявні проблеми, а й підготувати публічну службу до повоєнного відновлення.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Концептуальні засади формування демократичної системи публічної влади і її функціонування в умовах війни, відіграють ключову роль у забезпеченні суспільної стабільності держави. Проведений аналіз показав, що її ефективність залежить від гнучкості структур, якості кадрового забезпечення, налагодженості комунікаційних процесів, раціонального управління ресурсами та їх здатності адаптуватися до екстремальних обставин. Незважаючи на виклики війни, надання найважливіших послуг відбулося в багатьох громадах (враховуючи освіту, культуру, медичні послуги) й місцевий бізнес здійснив переорієнтацію своєї діяльності на допомогу військовим та цивільним потребам.

Війна висуває особливі вимоги до публічної служби, такі як оперативність, стійкість до зовнішніх загроз і орієнтація на нагальні потреби громадян. Зокрема, на даний час багато центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) використовуються для реєстрації внутрішньо переміщених осіб, надання їм доступу до соціальних виплат, а деякі з них функціонують як центри координації гуманітарної допомоги.

Отже, все вищезазначене є свідченням того, що сфера адміністративних послуг в умовах військового протистояння розширила межі функціонального призначення на основі демократичних процедур та відіграє посилену роль для громадян, що опинилися в умовах війни в надскладних обставинах. Сфера адміністративних послуг в умовах військового протистояння, порівнюючи із забезпеченням обороноздатності країни, роботою аварійних служб, закладів охорони здоров'я, не вважається занадто критичною, але є відповідні адміністративні послуги, доступ до яких є надважливим навіть в умовах воєнного стану, і без гарантування їх надання важко вести мову про можливість реалізації громадянами належних їм прав і виконання обов'язків.

Новий рівень взаємовідносин держави (органів державного управління та місцевого самоврядування) та осіб, що звертаються до органу публічної влади належним чином захищені та унормовані від свавілля з боку органів публічної влади, їх посадових осіб Законом України «Про адміністративну процедуру» від 17 лютого 2022 року. Крім того, не менш важливим завданням для нашої держави постає питання відновлення та відбудови України. Тому вже на сьогодні є відповідні напрацювання щодо відповідних кроків відновлення країни. Указом Президента України від 21 квітня 2022 року №266/2022 було створено Національну раду з відновлення України від наслідків війни.

Таким чином, вдосконалення концептуальних засад організаційної компоненти в умовах війни не лише забезпечує поточну стійкість державних інституцій, а й створює

передумови для їхнього розвитку у повоєнний період. В час війни організаційна підтримка України на світовій політичній арені зумовлює структурні зміни адаптації українців до нестабільних умов, зберігаючи при цьому ключові функції розвитку публічної служби.

Реалізація стратегії в системі організації публічної влади, збалансованого управління людськими ресурсами, допомагає усувати прогалини у даній сфері, удосконалити рівень вимог до персоналу, модернізувати механізми розвитку кар'єри публічних службовців — на сьогодні і в майбутньому, на етапі успішного завершення війни.

Список використаних джерел

1. Бульбенюк С. С. Соціопсихологічна природа політичної влади : монографія. К. : КНЕУ, 2013. 215 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/78514327.pdf>
2. Барабаш Ю. Г. Питання демократії в правових позиціях Конституційного Суду України. *Вісник Конституційного Суду України*. 2011. № 4–5. С. 82–87.
3. Волкова Н. Стратегічне управління персоналом публічної служби в умовах євроінтеграції. *Публічне управління та адміністрування*. Дніпро, 2023. № 2(5). С. 17–21.
4. Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність Принципам державного управління. Моніторингові звіти Програми SIGMA. Грудень 2023 року. SIGMA. 219 с.
5. Косінов С. Демократичні засади та цінності в організації публічної влади. *Вісник Національної академії правових наук України*. 2013. № 3 (74). С. 128–134.
6. Латигіна Н. А. Українська національна ідея: українські реалії. Історико-політичні студії. 2019. № 1. С. 5–10. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7dfd8d1d-b438-46fc-a2af-8025aaa18b81/content>
7. Латигіна Н. А., Гусева Н. Ю., Ліпін М. В. Політичні режими : навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 232 с.
8. Публічна служба: навч. наоч. посіб. / Н. Т. Гончарук, Н. Г. Сорокіна. Дніпро : НТУ «ДП», ГРАНІ, 2023. URL: <https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/>
9. Сивак Т. В., Гончарук Н. Т. Інноваційні підходи до забезпечення стратегічного менеджменту у сфері публічного управління України. *Держава та регіони*. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2024. № 3. С. 105–113.
10. Титаренко Л. М., Яценко В. А. Публічне управління України в умовах викликів війни: компонента соціетальних цінностей. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. Одеса, 2024. Вип. 31. С. 160–170.
11. Титаренко Л. М. Роль і місце політики держави в період викликів війни. XII Міжнародна науково-практична конференція «MODERN PROBLEMS OF SCIENCE, EDUCATION AND SOCIETY» (5-7.02.2024, Київ). С. 1028–1036. URL: <https://sci-conf.com.ua/xii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-problems-of-science-education-and-society-5-7-02-2024-kiyiv-ukrayina>
12. Титаренко Л. М., Костенюк Н. І. Організаційна компонента публічної служби в умовах викликів війни. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2025. № 33. С. 140–147. URL: <http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/327306>

References

1. Bulbeniuk, S.S. (2013). *Sotsiopsykholohichna pryroda politychnoi vlady: monohrafiia*. [Sociopsychological nature of political power: a monograph]. Kyiv: KNEU. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/78514327.pdf> [in Ukrainian].
2. Barabash, Yu.H. (2011). *Pytannia demokratii v pravovykh pozytsiiakh Konstytutsiinoho Sudu Ukrainy* [Issues of democracy in the legal positions of the Constitutional Court of Ukraine]. *Visnyk Konstytutsiinoho Sudu Ukrainy – Bulletin of the Constitutional Court of Ukraine*, 4–5, 82–87 [in Ukrainian].

3. Volkova, N. (2023). Stratehichne upravlinnia personalom publichnoi sluzhby v umovakh yevrointehratsii [Strategic human resource management of public service in the conditions of European integration]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia – Public Management and Administration*, 2(5), 17–21 [in Ukrainian].
4. SIGMA. (2023). Derzhavne upravlinnia v Ukraini. Otsiniuvannia na vidpovidnist Pryntsypam derzhavnoho upravlinnia. Monitorynhovi zvity Prohramy SIGMA. Hruden 2023 roku [Public Administration in Ukraine. Monitoring Report on the Principles of Public Administration. December 2023]. *SIGMA* [in Ukrainian].
5. Kosinov, S. (2013). Demokratychni zasady ta tsinnosti v orhanizatsii publichnoi vlady [Democratic principles and values in the organization of public power]. *Visnyk Natsionalnoi akademii pravovykh nauk Ukrainy – Journal of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine*, 3 (74), 128–134 [in Ukrainian].
6. Latyhina, N.A. (2019). Ukrainska natsionalna ideia: ukrainski realii [Ukrainian national idea: Ukrainian realities]. *Istoryko-politychni studii – Historical and Political Studies*, 1, 5–10. Retrieved from <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7dfd8d1d-b438-46fc-a2af-8025aaa18b81/content> [in Ukrainian].
7. Latyhina, N.A., Husieva, N.Yu., & Lipin, M.V. (2019). Polytychni rezhymy: navch. posib. [Political regimes: a tutorial]. Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics [in Ukrainian].
8. Honcharuk, N.T., & Sorokina, N.H. (2023). Publichna sluzhba: navch. naoch. posib. [Public service: a visual tutorial]. Dnipro: NTU "DP", HRANI. Retrieved from <https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/> [in Ukrainian].
9. Syvak, T.V., & Honcharuk, N.T. (2024). Innovatsiini pidkhody do zabezpechennia stratehichnoho menedzhmentu u sferi publichnoho upravlinnia Ukrainy [Innovative approaches to ensuring strategic management in the field of public administration of Ukraine]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Publichne upravlinnia i administruvannia – State and Regions. Series: Public Management and Administration*, 3, 105–113 [in Ukrainian].
10. Tytarenko, L.M., & Yatsenko, V.A. (2024). Publichne upravlinnia Ukrainy v umovakh vyklykiv viiny: komponenta sotsiie-talnykh tsinnosti [Public administration of Ukraine in the conditions of the challenges of war: the component of societal values]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia – Theoretical and Applied Issues of State-Building*, 31, 160–170 [in Ukrainian].
11. Tytarenko, L.M. (2024). Rol i mistse polityky derzhavy v period vyklykiv viiny [The role and place of state policy in the period of the challenges of war]. *XII Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «MODERN PROBLEMS OF SCIENCE, EDUCATION AND SOCIETY»* (pp. 1028–1036). Kyiv. Retrieved from <https://sci-conf.com.ua/xii-mizhnarodna-naukovo-praktychna-konferentsiya-modern-problems-of-science-education-and-society-5-7-02-2024-kiyiv-ukrayina> [in Ukrainian].
12. Tytarenko, L.M., & Kosteniuk, N.I. (2025). Orhanizatsiina komponenta publichnoi sluzhby v umovakh vyklykiv viiny [Organizational component of public service in the conditions of the challenges of war]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia – Theoretical and Applied Issues of State-Building*, 33, 140–147. Retrieved from <http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/327306> [in Ukrainian].