



Вплив міжнародних організацій на трансформацію системи публічного управління в Україні в умовах війни

Сергій М. Швидюк  1*

¹ Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Україна). Доцент кафедри політології та державного управління, канд. політ. наук, доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: s.shvydiuk@chnu.edu.ua

СТАТТЯ

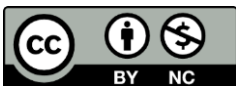
АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.4.03](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.03)

Авторське право
© 2025 автора



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



У статті проаналізовано особливості трансформації системи публічного управління в Україні під впливом міжнародних організацій у контексті війни, що триває з 2014 року та прискорилося після повномасштабного вторгнення у 2022 році. Актуальність теми обумовлена необхідністю збереження керованості держави в умовах затяжної кризи, забезпечення спроможності інституцій та переорієнтації управлінських механізмів на відповідність міжнародним стандартам на фоні євроінтеграції. У фокусі уваги – внесок Європейського Союзу, Світового банку, ПРООН та ОЕСР у впровадження реформ у сферах децентралізації, цифровізації, державної служби, антикорупційної політики та управління фінансами. Мета дослідження полягає у комплексному аналізі механізмів підтримки реформ з боку міжнародних партнерів, оцінці результативності їх реалізації та виявленні впливу війни на динаміку змін. Методологічну основу складають аналіз офіційних документів, кейсові дослідження окремих реформ, порівняльний підхід та інтерпретація моніторингових звітів (SIGMA, Світового банку, ПРООН). Джерельна база включає стратегічні документи, звіти міжнародних інституцій, аналітичні публікації, статистичні матеріали та емпіричні приклади реалізованих програм співпраці. Здійснена аналітична реконструкція засвідчила, що міжнародні організації не лише ініціювали та супроводжували ключові реформи, а й адаптували підтримку під виклики воєнного часу – через фінансування, технічну допомогу, стандарти управління та інституційний супровід. Особливу увагу приділено тому, як війна вплинула на мобілізацію ресурсів, пришвидшення цифрових рішень, посилення ролі громад, адаптацію управлінських процедур, а також на нові форми міжнародної солідарності та міжурядової координації. У висновках сформульовано низку практичних рекомендацій щодо збереження інституційної спроможності, посилення ефективності держуправління та інтеграції найкращих міжнародних практик у період післявоєнного відновлення.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

міжнародні організації, євроінтеграція, цифровізація державних послуг, війна в Україні, Європейський Союз, реформи державної служби, міжнародні політичні актори, інституційна стійкість.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>



The Impact of International Organizations on the Transformation of the Public Administration System in Ukraine under War Conditions

Serhii Shvydiuk  ¹*

¹ Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Political Science and Public Administration, PhD in Political Science, Associate Professor.

* **Corresponding Author**, e-mail: s.shvydiuk@chnu.edu.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.4.03](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.03)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



This article explores how international organisations have influenced the transformation of Ukraine's public administration system during wartime. Against the backdrop of a prolonged conflict since 2014 – and especially following Russia's full-scale invasion in 2022 – the study examines how external partners such as the European Union, the World Bank, UNDP, and the OECD have contributed to Ukraine's reform agenda. Their involvement spans decentralisation, digital transformation, civil service reform, public finance management, and anti-corruption efforts, and is closely tied to Ukraine's aspirations for European integration. The research aims to assess the mechanisms of international support, evaluate the effectiveness of implemented reforms, and analyse how wartime conditions shaped the pace and direction of these transformations. The methodology is grounded in document analysis, case studies, comparative approaches, and the use of monitoring reports. Data sources include strategic government documents, institutional reports, academic publications, statistical materials, and case evidence from collaborative reform projects. Findings suggest that international actors have not only initiated and funded key reforms but also adapted their assistance to the challenges of war. This includes flexible financing tools, digital innovation support, and guidance based on global standards. The study highlights how wartime conditions accelerated digitalisation, empowered local governments, and demanded greater agility in administrative procedures. It also sheds light on how international solidarity and intergovernmental coordination became critical drivers of reform continuity. The article concludes with practical recommendations to reinforce institutional resilience, enhance governance capacity, and embed international best practices in Ukraine's post-war recovery agenda.

KEYWORDS

international organisations, European integration, digitalisation of public services, war in Ukraine, European Union, civil service reforms, international political actors, institutional sustainability.

1. Вступ

Трансформація системи публічного управління України після Революції Гідності 2013–2014 років і початку російської агресії стала однією з найбільш актуальних тем сучасного державотворення. Умови війни, що триває з 2014 року і суттєво загострилася після повномасштабного вторгнення 2022 року, виступили водночас і серйозним викликом для національної системи управління, і каталізатором глибоких інституційних змін. У цих умовах особливої ваги набуває питання впливу міжнародних організацій, зокрема Європейського Союзу, Світового банку, ПРООН та Організації економічного співробітництва та розвитку, на формування і впровадження реформ в Україні. Міжнародні партнери не лише забезпечують фінансову, експертну й технічну допомогу, але й виступають гарантами дотримання принципів належного врядування (good governance).

Попри значні досягнення і видиму активність реформ, проблемне поле залишається складним та неоднозначним. Передусім виклики пов'язані з адаптацією державних інституцій до вимог міжнародних стандартів в умовах нестабільності та перманентної загрози військового характеру. Невирішеними залишаються питання повного подолання корупції, забезпечення прозорості та ефективності роботи державного апарату, особливо у контексті ресурсів на післявоєнну відбудову.

У цьому контексті предметом дослідження виступає конкретний вплив міжнародних організацій на процеси трансформації публічного управління в Україні в умовах війни, зокрема у сфері реформ державної служби, децентралізації, цифровізації державних послуг та впровадження антикорупційних механізмів. Аналіз фокусується на оцінці того, як міжнародна підтримка стимулює і направляє реформаторські процеси, які методи і підходи виявилися найефективнішими, і в чому проявляється взаємозалежність між внутрішніми реформами та зовнішньою допомогою.

Теоретико-практична значущість дослідження полягає у комплексному аналізі ролі міжнародних організацій та у виявленні уроків, які можуть бути використані для успішного завершення та подальшого вдосконалення реформ у післявоєнний період. Результати дослідження можуть бути корисними для українських органів влади та міжнародних партнерів при плануванні подальших програм допомоги, а також для науковців, що вивчають взаємодію міжнародних структур з національними урядами в умовах криз та конфліктів.

У межах статті будуть розглянуті конкретні кейси впливу міжнародних організацій на різні сфери управління, а також оцінено, наскільки вплив війни посилив або навпаки обмежив ефективність проведення реформ. Зокрема, увага приділяється результатам співпраці України з ЄС, Світовим банком, ПРООН та ОЕСР у питаннях децентралізації, цифровізації, реформуванні державної служби та антикорупційних заходах.

2. Огляд літературних джерел

Наукові та аналітичні джерела, використані у дослідженні, відображають міждисциплінарний підхід до вивчення трансформації системи публічного управління в Україні під впливом міжнародних організацій у контексті війни.

Джерельну базу складають насамперед нормативно-правові документи – закон “Про державну службу” [1], Стратегія реформування держуправління [2; 3], а також Стратегія управління держфінансами [4], Угода про асоціацію з ЄС [5], – які задають формальну основу для змін у державному управлінні.

Документи ОЕСР відіграють центральну роль у формуванні стандартів належного врядування та оцінці ходу реформ. Зокрема звіт “Відбудовуємо Україну через зміцнення регіонального та муніципального управління” (2023) пропонує стратегічні рекомендації щодо підвищення стійкості місцевого врядування, зокрема в умовах післявоєнного відновлення [6]. Концептуальні орієнтири закладено також у Принципах державного управління [7] та Посібнику з публічної доброчесності [8], що визначають цілісну рамку реформи державної служби й управління.

Дослідження ПРООН фокусуються на зміцненні місцевої стійкості у прифронтових регіонах, інтеграції гуманітарних і управлінських функцій, впровадженні інклюзивного

врядування [9; 10]. Зокрема програма UN RPP відзначається як ефективна модель впровадження децентралізації в умовах конфлікту.

У публікаціях аналітиків та науковців, зокрема М. Рабінович і А. Гавріч [11], Х. Арендс, Т. Бріка, Г. Бенедікта, Ф. Роезеля [12; 13], децентралізація розглядається як чинник соціальної згуртованості, зростання довіри до влади та адаптивності громад в умовах воєнного шоку. Їхні висновки підтверджують, що міжнародна підтримка сприяла не лише формуванню нових інституцій, а й стійкості врядування на місцях.

Таким чином, література відображає багаторівневий і поліцентричний характер впливу міжнародних організацій на реформування українського врядування: від стратегічних концепцій і технічної допомоги до оцінки впровадження реформ і аналізу їхньої ефективності у надзвичайних умовах.

3. Постановка завдання

Метою статті є визначення та науковий аналіз ролі міжнародних організацій у трансформації системи публічного управління в Україні в умовах війни. Для досягнення цієї мети були поставлені такі завдання:

- проаналізувати напрями, форми та механізми підтримки реформ з боку міжнародних організацій;
- визначити вплив війни на інтенсивність та спрямованість міжнародної підтримки;
- дослідити ефективність впроваджених за підтримки міжнародних організацій реформ у різних сферах (держслужба, цифровізація, децентралізація, антикорупційна політика);
- запропонувати рекомендації щодо подальшого використання міжнародної допомоги для підвищення стійкості та ефективності українського державного управління.

4. Методи та матеріали

У статті застосовуються загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Зокрема, використовується аналіз офіційних документів (стратегій, звітів, рекомендацій міжнародних організацій), статистичних даних та аналітичних звітів. Значна увага приділяється порівняльному аналізу для визначення стану управлінської системи до і після активізації міжнародної підтримки в умовах війни.

Також використовується кейс-метод для поглибленого вивчення конкретних прикладів реалізації реформ за участю міжнародних організацій. Для об'єктивності оцінок використано дані моніторингових звітів, зокрема звітів програми SIGMA, звітів Світового банку, ПРООН та інших авторитетних міжнародних організацій.

Матеріалами дослідження слугують офіційні звіти, стратегії реформування, статистичні дані, наукові публікації та аналітичні матеріали міжнародних і національних інституцій, що займаються оцінкою ефективності управлінських реформ.

5. Результати та обговорення

Роль Європейського Союзу у реформуванні державного управління

Після 2014 року Європейський Союз відіграв провідну роль у підтримці реформ публічного управління в Україні. Підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС стало ключовим кроком на шляху до євроінтеграції та заклало основу для масштабної трансформації системи врядування. Угода містить чіткі орієнтири, що передбачають запровадження демократичних принципів, дотримання верховенства права та впровадження стандартів належного врядування (good governance) [5]. У відповідь на заявлений євроінтеграційний курс, ЄС активізував підтримку України, запустивши цілу низку фінансових і технічних програм. У період з 2014 до 2021 року Європейський Союз спільно з провідними фінансовими установами – такими як Європейський інвестиційний банк та ЄБРР – мобілізував понад 17 мільярдів євро у вигляді грантів і кредитів. Ці ресурси були спрямовані на макрофінансову стабілізацію, реалізацію структурних реформ, а також подолання соціально-економічних наслідків конфлікту на сході України [14].

Фінансова допомога супроводжувалася масштабною технічною підтримкою в різних сферах: від реформи державної служби до децентралізації, модернізації системи публічних послуг і запровадження елементів електронного врядування. У взаємодії з українською стороною ЄС дотримувалася чіткого принципу: «чим амбітніші реформи впроваджує Україна – тим потужнішою є підтримка з боку Євросоюзу» [15]. Таким чином, ЄС не лише виступив донором, а й стратегічним партнером, який допоміг сформувавши довгострокову рамку реформ, узгоджену з європейськими політичними і правовими стандартами. Його роль у реформуванні державного управління виявилася не лише фінансовою, а й концептуально-настановчою – спрямованою на зближення України з європейською моделлю публічної влади.

Реформа державного управління (РДУ) посіла чільне місце серед ключових напрямів модернізації публічної влади в Україні після 2014 року. Разом із процесами децентралізації, боротьби з корупцією та реформою правосуддя вона стала одним із центральних векторів європейської трансформації. Від самого початку Європейський Союз виступив стратегічним партнером України у цій сфері, започаткувавши спеціальну програму EU4PAR (EU for Public Administration Reform), спрямовану на всебічну підтримку реалізації реформи [16].

Суттєвий внесок у формування аналітичної та концептуальної основи реформи зробила програма SIGMA – спільна ініціатива ЄС та Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). У 2018 році експерти SIGMA провели комплексну оцінку стану публічного управління в Україні [17], що стала відправною точкою для подальшого планування реформ. На основі цієї оцінки було адаптовано Принципи державного управління [7], розроблені для країн, які перебувають у процесі наближення до стандартів ЄС. Ці принципи охоплюють стратегічне планування політик, ефективну кадрову політику, професійну та політично нейтральну державну службу, підзвітність органів влади, відкритість, якість надання адміністративних послуг та цифрову трансформацію.

Відповідно до цих орієнтирів Україна у 2016 році ухвалила Стратегію реформування державного управління на 2016–2020 роки [3], яка згодом була оновлена на період 2022–2025 років [4]. Важливими елементами впровадження цієї стратегії стали: конкурсні процедури добору державних службовців, формування політично нейтрального управлінського корпусу, створення директоратів з розробки державної політики в міністерствах, а також запровадження сучасної класифікації посад і нової системи оплати праці [18].

Європейський Союз не обмежувався концептуальною підтримкою, а забезпечив також фінансування ключових етапів реформи. Зокрема, у 2016 році Україна отримала пакет фінансової допомоги обсягом 104 млн євро, спрямованої на вдосконалення системи підбору і навчання держслужбовців, оптимізацію структури органів влади та підвищення підзвітності управлінських рішень [19]. Як зазначає Національне агентство з питань державної служби, підтримка ЄС здійснюється на експертному, технічному та фінансовому рівнях, що дозволяє Україні просуватися в напрямі створення ефективної, професійної та прозорої системи врядування – одного з ключових критеріїв успішної євроінтеграції [20].

Серед реформ, що отримали найвагомішу підтримку з боку Європейського Союзу, особливо вирізнялася децентралізація. Вона не лише посилила інституційну автономію громад, але й стала природним продовженням модернізаційних зусиль у сфері публічного управління. Передача повноважень і ресурсів на місцевий рівень вимагала нових управлінських підходів, зміцнення спроможності органів місцевої влади та формування нової культури врядування на рівні громад.

Децентралізація – одна з найуспішніших реформ, що відбулася значною мірою завдяки партнерству з ЄС. Євросоюз (спільно з державами-членами) фінансував програму U-LEAD with Europe, яка з 2016 р. допомагала створювати об'єднані територіальні громади, навчати місцевих посадовців, відкривати сучасні Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) по всій країні [21]. До 2020 року Україна сформувала нову модель місцевого самоврядування з передачею ресурсів і повноважень на рівень громад. Результати не забарилися: в значній частині муніципалітетів відзначилося помітне підвищення якості місцевих публічних послуг – від адміністративних сервісів до освіти. Також суттєво зросла довіра населення до місцевої влади [12].

Дослідники пов'язують неочікувану суспільну стійкість України перед повномасштабним вторгненням 2022 р. саме з успіхами децентралізації. Коли громади отримали більше відповідальності за школи, лікарні, безпеку та інфраструктуру, сформувався вищий рівень

соціального капіталу і взаємної довіри на місцях [13]. Це дало громадянам мотивацію активніше захищати свої спільноти перед зовнішньою агресією. Оскільки міжнародна підтримка децентралізації, навіть в умовах гібридного конфлікту, що тривав з 2014 року, була спрямована переважно на підвищення якості врядування [11]. Це дозволило створити життєздатні громади, які, як показали події 2022 року, продемонстрували високу адаптивність та інституційну стійкість до викликів повномасштабної агресії.

Крім того, ЄС координував допомогу різних донорів через Групу підтримки України (SGUA) при Єврокомісії. За її участі розроблено комплексні програми підтримки ключових реформ, зокрема децентралізації, боротьби з корупцією (ініціатива EUACI зі створення НАБУ, НАЗК та антикорупційного суду), зміцнення верховенства права (проект PRAVO-Justice для реформування судової системи) тощо [14].

Російська агресія, що триває з 2014 року, лише підсилила значущість європейського вектора. Після початку повномасштабної війни в лютому 2022 року Україна подала заявку на вступ до ЄС, і вже в червні того ж року отримала статус країни-кандидата. Це рішення стало як політичним сигналом підтримки, так і визнанням реформаторських зусиль України. Одночасно воно означало необхідність виконання конкретних критеріїв у сфері правосуддя, боротьби з корупцією та державного управління. Єврокомісія у своєму звіті за 2023 рік підтвердила, що попри повномасштабну війну, Україна виконала низку важливих умов для початку переговорів про членство [22]. Таким чином, війна не зупинила реформи – навпаки, вона посилила роль ЄС як зовнішнього драйвера змін. Поєднання екзистенційної потреби у збереженні державності та стратегічної перспективи євроінтеграції змусило Україну рухатися шляхом трансформації публічного управління навіть інтенсивніше, ніж у довоєнний період.

Наступним важливим зовнішнім партнером у просуванні реформ публічного сектору став Світовий банк, який із початку повномасштабної війни значно розширив масштаби і напрями підтримки. Його роль, як і роль ЄС, виходила за межі традиційної фінансової допомоги й охоплювала координацію донорських зусиль, експертний супровід та впровадження структурних змін у ключових секторах державного управління.

Світовий банк, який ще до війни підтримував проекти економічного розвитку й інфраструктури, після 2014 року змістив акцент на реформи, пов'язані з управлінням та підзвітністю. У партнерстві з урядом України реалізовувалися ініціативи з модернізації державних фінансів, охорони здоров'я, соціального захисту та підтримки децентралізації. Поворотним моментом стала повномасштабна війна 2022 року: Світовий банк оперативно активізував фінансові інструменти, щоб забезпечити життєздатність інституцій і одночасно продовжити реформи в умовах кризи [23].

Ключовим механізмом підтримки став проєкт PEACE (Public Expenditures for Administrative Capacity Endurance) – «Підтримка державних видатків для забезпечення стійкого державного управління». Через нього Світовий банк акумулював внески міжнародних донорів і спрямовував кошти до державного бюджету України для фінансування критично важливих потреб: зарплат для службовців, освітян, медичних працівників, соціальних виплат. Цей проєкт став своєрідним "фінансовим тилом" уряду в період війни, забезпечуючи його платоспроможність і базову функціональність публічного сектору [24].

У листопаді 2024 року Світовий банк оголосив новий пакет допомоги на суму 750 млн доларів – проєкт SURGE («Підтримка відбудови шляхом розумного фіскального управління») [23]. Його метою став перехід від екстреного фінансування до стратегічного вдосконалення управління державними інвестиціями, зокрема на рівні центральної влади та місцевого самоврядування. Водночас було запущено грантовий компонент STRONG на 10 млн доларів для надання технічної допомоги уряду в реалізації інституційних реформ, які гармонізовані з завданнями SURGE [23].

Таким чином, Світовий банк діяв не лише як донор, а й як аналітичний партнер, надаючи знання, методології та експертизу, що дозволяють трансформувати фінансову підтримку в довгострокові управлінські зміни. Представники Банку неодноразово підкреслювали стійкість українських інституцій під час війни – попри руйнівні наслідки, державний апарат продовжував працювати, а базові послуги залишалися доступними [23].

Крім того, Світовий банк та інші міжнародні фінансові установи підтримували реформу публічних закупівель. Важливим досягненням стало впровадження електронної системи ProZorro, яка стала еталоном відкритості у сфері закупівель. Розробка цієї системи відбувалася

за участі експертів ЄБРР та Світового банку, а її запровадження дало змогу досягти економії бюджетних коштів і посилити прозорість [25]. У сфері охорони здоров'я Світовий банк сприяв створенню Національної служби здоров'я України та впровадженню нової моделі фінансування медичних послуг, яка зберегла свою ефективність навіть в умовах воєнного стану [26].

Отже, внесок Світового банку в реформування публічного управління є системним і багатовимірним. Його діяльність охоплює пряме бюджетне фінансування, стратегічний супровід реформ, надання експертизи та координацію донорської підтримки. Після 2022 року Банк став одним із головних партнерів державного сектору України, поєднуючи короткострокову стабілізацію з довгостроковим інституційним розвитком.

На цьому тлі варто розглянути роль іншого впливового міжнародного партнера – Програму розвитку ООН та ширшої системи ООН, які акцентували увагу передусім на підтримці громад та інституційної стійкості на місцевому рівні, зокрема в регіонах, що найбільше постраждали від війни.

Програма розвитку ООН (ПРООН) та інші установи системи ООН зосередили свою діяльність на посиленні спроможності громад, забезпеченні базових послуг та підтримці місцевого врядування в умовах конфлікту. Ще у 2015 році, реагуючи на ситуацію на сході України, ПРООН разом із міжнародними партнерами започаткувала Програму відновлення та розбудови миру (UN RPP), спрямовану на допомогу регіонам, які найбільше постраждали від війни.

UN RPP стала платформою для практичного впровадження інновацій у публічному управлінні на сході країни. У межах компоненту з розвитку місцевого самоврядування ПРООН забезпечувала відновлення адміністративних і соціальних послуг у прифронтових громадах, проводила навчання персоналу та запроваджувала принципи належного врядування на рівні громад. З 2015 до 2021 року програмою було реалізовано широкий спектр заходів: розроблено регіональні стратегії розвитку, проведено десятки аналітичних досліджень, створено інвестиційні профілі для посилення економічного потенціалу Донеччини та Луганщини [10].

Важливим напрямом роботи ПРООН стало підвищення професійного рівня працівників місцевих органів влади, що дало змогу покращити їхню здатність реагувати на потреби населення. Значний прогрес було досягнуто у сфері адміністративних послуг: створювалися нові ЦНАПи, запускалися мобільні офіси та віддалені точки доступу, які забезпечили мінімально необхідний рівень сервісу навіть у найвіддаленіших громадах. Паралельно, ПРООН підтримувала впровадження реформи охорони здоров'я, зокрема через стратегічне консультування пілотних лікарень щодо їхнього розвитку. Організація також активно реагувала на надзвичайні виклики – зокрема, на пандемію COVID-19, допомагаючи громадам впроваджувати антикризові заходи.

Після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році ПРООН оперативні масштабувала свою діяльність. Її підтримка здійснюється в тісній координації з міжнародними донорами, зокрема ЄС, ЄІВ, урядами США, Канади, Німеччини, Японії, Данії, Нідерландів, Польщі, Швеції та Швейцарії. У 2022 році ПРООН та ЄС започаткували новий спільний проєкт EU4Recovery – Посилення спроможності громад в Україні, який має на меті розширити успішні практики регіонального розвитку та соціальної згуртованості на нові території, включно з громадами, що зазнали ударів війни [9].

Отже, система ООН, зокрема ПРООН, зробила вагомий внесок у трансформацію публічного управління в Україні, орієнтуючись передусім на рівень громад. Через поєднання гуманітарного підходу, відновлення інфраструктури, управлінських інновацій та просування стандартів good governance на місцях, ПРООН сприяла зміцненню соціальної стійкості, довіри до місцевої влади та загальної спроможності громад у відповідь на багатовимірні виклики війни.

Після висвітлення гуманітарно-орієнтованого підходу ПРООН логічним є звернення до ще одного важливого зовнішнього актора – Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), яка хоч і не здійснює фінансування безпосередньо, однак виконує роль інституційного компаса для країн, що прагнуть до належного врядування за міжнародними стандартами.

Україна почала активну співпрацю з ОЕСР після 2014 року, і ця взаємодія стала важливим джерелом методологічної підтримки реформ. Найбільш вагомим інструментом стала ініціатива SIGMA – спільна програма ОЕСР та ЄС. У 2018 році експерти SIGMA провели масштабну оцінку системи публічного управління України та надали понад 200 рекомендацій, що стали основою для оновлення урядової стратегії реформ [17].

Попри початок повномасштабної війни, у 2022 році Україна звернулася до ОЕСР із проханням продовжити співпрацю. Результатом цього став новий моніторинговий звіт SIGMA за 2023 рік, який проаналізував зміни у сфері публічного управління в динаміці – до та після початку вторгнення. Звіт зафіксував обнадійливу картину: загальна спроможність системи врядування збереглася майже на довоєнному рівні, а в деяких напрямках – зокрема цифровізації та спрощення процедур – спостерігався навіть прогрес [18]. Особливо відзначено прогрес у цифровізації сервісів та спрощенні адміністративних процедур – попри війну, Україна змогла запустити нові електронні послуги, мобільний застосунок «Дія» та розширити портал онлайн-сервісів.

Водночас, у більш вразливих до воєнних умов сферах – таких як прозорість і конкурсний добір на державну службу – виявлено тимчасові відступи. SIGMA у звіті рекомендує після завершення війни повністю відновити механізми відкритості, меритократії та підзвітності, зберігаючи водночас ефективні спрощення, апробовані в умовах кризи [18].

Окрім оцінювання, ОЕСР також реалізувала низку прикладних галузевих проєктів. Одним із наймасштабніших став огляд «Відбудовуємо Україну через зміцнення регіонального та муніципального управління» (2020–2022), створений у співпраці з ЄС. Документ проаналізував досвід децентралізації та сформулював практичні рекомендації щодо мобілізації місцевого потенціалу для повоєнного відновлення [6].

ОЕСР також активно долучалася до антикорупційного порядку денного. Україна співпрацює з робочою групою ОЕСР з питань боротьби з хабарництвом, і в 2023 році були ухвалені ключові законодавчі зміни щодо відповідальності юридичних осіб за корупцію – одна з вимог для приєднання до Антикорупційної конвенції ОЕСР і водночас важлива умова для подальшої євроінтеграції [27].

Курс України на вступ до ОЕСР став логічним продовженням цього стратегічного партнерства. У липні 2022 року країна подала офіційну заявку, а вже в червні 2023 року було підписано чотирирічну Програму співпраці з ОЕСР, що має підтримати реформи, відбудову та наближення до стандартів членства [28]. Для координації цього процесу в Києві відкрили Офіс зв'язку ОЕСР, що підтверджує поглиблення співпраці.

Таким чином, внесок ОЕСР полягає передусім у розробці стандартів, здійсненні моніторингу прогресу та формуванні дорожніх карт реформ. Її діяльність надає Україні не лише орієнтири, а й визнання з боку міжнародної спільноти. В умовах війни це набуває особливого значення, оскільки дотримання стандартів ОЕСР є запорукою довіри донорів і міжнародних партнерів, а також гарантією ефективного використання ресурсів відбудови. Спільне бачення реформ, відображене у заявах уряду України та ОЕСР, засвідчує, що ці стандарти сприймаються як важливий інструмент післявоєнної трансформації та наближення до ЄС.

Для того щоб глибше зрозуміти реальний вплив міжнародних організацій на трансформацію публічного управління в Україні, варто звернутися до конкретних кейсів – успішно реалізованих реформ і проєктів, які отримали підтримку з боку зовнішніх партнерів. Вони демонструють, як абстрактні цілі, сформульовані в стратегіях і концепціях, набувають практичного втілення на різних рівнях – від центральних органів до місцевих громад.

Одним із найбільш промовистих прикладів стало впровадження реформи децентралізації, що проводилася за активного сприяння Європейського Союзу, урядів країн-членів та ПРООН. У період з 2015 по 2020 роки було створено 1469 об'єднаних територіальних громад, яким передали фінансові ресурси, управлінські повноваження та відповідальність за базові послуги.

Програма U-LEAD with Europe, що фінансувалася ЄС спільно з Німеччиною, Швецією, Польщею, Данією та Естонією, зіграла ключову роль у розвитку спроможності громад. Вона забезпечила навчання тисяч місцевих посадовців, створення сотень сучасних центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів), запровадження стандартів сервісної орієнтації та управлінської ефективності. У свою чергу, ПРООН зосередила увагу на східних регіонах – через Програму відновлення та розбудови миру (UN RPP) сприяла відновленню адміністративної спроможності громад навіть в умовах обстрілів і постійної загрози [10]. Результатом стало формування більш сталих, відповідальних і адаптивних громад, здатних самостійно ухвалювати рішення, оперативно реагувати на потреби мешканців і забезпечувати базові сервіси. Під час повномасштабної війни 2022 року саме ці громади взяли на себе значну частину логістичного, гуманітарного та адміністративного навантаження – від евакуації і прийому переселенців до організації локальної безпеки і підтримки військових. Ефекти реформи стали настільки

очевидними, що дослідники почали розглядати її як один із ключових чинників суспільної згуртованості й стійкості України в умовах зовнішньої агресії [13].

Іншим визначальним напрямом трансформації стало впровадження цифрових сервісів, які не лише модернізували систему взаємодії між державою та громадянами, а й забезпечили її гнучкість і життєздатність у періоди криз. У 2019 році було створено Міністерство цифрової трансформації, а з ним – амбітну стратегію «Держава у смартфоні», ключовим інструментом якої стала платформа «Дія». Завдяки «Дії» громадяни отримали доступ до цифрових документів та понад 120 онлайн-послуг, серед яких – реєстрація бізнесу, подання податкових декларацій, оформлення соціальних виплат [29]. Ці досягнення стали можливими завдяки міжнародній підтримці, зокрема Європейського Союзу через EU4DigitalUA, а також USAID, Світового банку та ПРООН, котрі надали вагому фінансову, експертну та технологічну допомогу для розвитку цифрової інфраструктури України.

Під час пандемії COVID-19, а особливо після початку повномасштабної війни у 2022 році, цифрові сервіси стали критично важливими. Платформа «Дія» стала не лише адміністративним інструментом, а й каналом інформування громадян, способом доступу до гуманітарної допомоги, інформації про укриття тощо. Це дозволило державі продовжувати виконання своїх базових функцій навіть у надзвичайних умовах. Оцінки міжнародних експертів підтверджують успіх цифрової трансформації. Зокрема, у 2023 році програма SIGMA відзначила Україну як одну з найпрогресивніших країн-сусідів ЄС у сфері е-врядування. Український портал державних послуг увійшов до числа найбільш розвинених, що є результатом стратегічного курсу на цифровізацію за стандартами ЄС та впровадження концепції «Держава у смартфоні» [18].

Успіх цифровізації також засвідчує здатність України адаптувати і локалізувати міжнародні практики – зокрема естонські моделі електронного урядування та стандарти ОЕСР. Більш того, воєнний контекст лише пришвидшив масштабування цифрових рішень: було запроваджено електронні документи для внутрішньо переміщених осіб, цифрові виплати та інші сервіси, які стали критичними для підтримки громадян у кризових умовах.

На тлі загальної трансформації публічного управління ключовим компонентом реформ стали зміни у сфері державної служби та побудова інституційної антикорупційної архітектури. Ці напрямки тісно пов'язані, адже формування доброчесного, професійного та аполітичного державного апарату є необхідною передумовою ефективної протидії корупції.

Після Революції Гідності та під тиском внутрішніх і зовнішніх чинників Україна суттєво оновила Закон «Про державну службу» (2015) [1], який закріпив принципи конкурсного добору, політичної нейтральності посадовців, нову модель оплати праці. Реформа від самого початку здійснювалась за активного залучення міжнародних партнерів – ЄС, програми SIGMA (ОЕСР), а також низки проєктів технічної допомоги, таких як EU4PAR та EU4HR. Європейський Союз фінансував проведення тренінгів, розробку сучасних програм підвищення кваліфікації та впровадження HR-інструментів для добору персоналу. Незважаючи на те, що патрональні практики повністю не були подолані, у 2019–2021 роках значна частина міністерств запровадила відкриті конкурсні процедури для відбору фахівців з питань реформ. В окремих випадках до цього процесу долучалися незалежні рекрутингові агентства, що сприяло зміцненню довіри до кадрової політики держави та легітимізації механізмів добору.

Антикорупційна реформа також реалізовувалася в умовах посиленого нагляду з боку міжнародних партнерів. ЄС, США, МВФ та Світовий банк наполягали на створенні незалежних органів із чітким мандатом і функціоналом. Як результат, в Україні з'явилися такі інституції, як Національне антикорупційне бюро (НАБУ), Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП) і Вищий антикорупційний суд (ВАКС). Саме цей комплекс інституційної взаємодії дозволив започаткувати ефективно розслідування корупційних злочинів, ведення реєстрів електронного декларування та притягнення посадовців до відповідальності. Як зазначається у звіті Carnegie Endowment, міжнародні партнери неодноразово пов'язували свою підтримку з реальними інституційними змінами у сфері боротьби з корупцією, включно зі створенням зазначених органів.

Після 2022 року ці органи зіштовхнулися з новими викликами. В умовах воєнного стану частина даних стала засекреченою, а обсяги публічних коштів, спрямованих на відновлення, суттєво зросли. Це посилює потребу в надійних антикорупційних запобіжниках. Міжнародні організації, зокрема ОЕСР та SIGMA, надали Україні рекомендації щодо збереження прозорості під час криз і механізмів швидкої перевірки витрат [8].

Загалом, реформа державної служби та антикорупційна політика – приклад синергії внутрішньої волі до змін та зовнішнього супроводу. Більше того, майже в усіх ключових реформах останнього десятиліття спостерігається тісна взаємодія з декількома міжнародними структурами одночасно. Наприклад, у децентралізації – інфраструктурну й навчальну компоненти фінансував ЄС, правове консультування забезпечувала Рада Європи, безпековий компонент – уряд США, а соціальну підтримку – ПРООН. Аналогічно, у сфері адміністративних послуг ЄС, Канада, Швеція, ПРООН і Світовий банк поєднали зусилля для створення спрощених процедур і сучасних ЦНАПів.

Такий підхід – комплексної, багатоакторної міжнародної підтримки – сприяв тому, що реформи в Україні не залишалися на рівні декларацій, а реалізовувалися через пілотні проекти, інституційні зміни та практичні результати. Він також став базою для формування української моделі взаємодії з міжнародними партнерами, яка особливо проявила себе в період після 2022 року.

6. Висновки

Дослідження продемонструвало, що міжнародні організації відіграли системоутворюючу роль у трансформації публічного управління в Україні в період після 2014 року, особливо в умовах повномасштабної війни. Визначальним чинником стало не лише фінансування ззовні, а й передача знань, впровадження стандартів належного врядування, технічна допомога та безперервний моніторинг реалізації реформ. Спрямована співпраця з ЄС, Світовим банком, ПРООН, ОЕСР та іншими структурами дозволила запуснути масштабні зміни, які охопили як центральний, так і місцевий рівень публічного управління.

Досягнуті результати підтверджують, що підтримка з боку міжнародних партнерів сприяла не лише імплементації стратегій реформування, а й адаптації інституцій до нових викликів – зокрема до умов війни, економічної нестабільності та кризи довіри. Реформи децентралізації, цифровізації, державної служби й антикорупційної політики реалізовувались у форматі комплексних міжсекторальних проєктів, що значно підвищило їхню ефективність.

Аналіз кейсів дозволив зробити висновок, що одним із ключових факторів успішності змін є скоординована міжнародна підтримка, яка поєднує фінансову допомогу з організаційним, кадровим і технологічним супроводом. Війна 2022 року, попри свій деструктивний вплив, водночас стала каталізатором прискореної реалізації раніше започаткованих реформ.

Таким чином, реалізовані проєкти свідчать про формування нової моделі публічного управління в Україні, яка дедалі більше ґрунтується на принципах доброчесності, прозорості, відкритості та орієнтації на потреби громадян. У перспективі європейської інтеграції ці напрацювання становлять основу для подальшої гармонізації української управлінської системи з інституційними стандартами ЄС та ОЕСР.

З огляду на досвід останнього десятиліття та особливо подій після 2022 року, можна запропонувати низку практичних кроків, які допоможуть ефективно використати міжнародну допомогу для підвищення стійкості української системи врядування.

Міжнародним партнерам варто продовжувати підтримку критично важливих функцій органів влади – особливо на місцевому рівні, де забезпечується перша лінія взаємодії з громадянами. Це означатиме спроможність до оперативної діяльності громад навіть у складних умовах.

У післявоєнний період важливо не знижувати планку реформ. Доцільно активніше впроваджувати підходи, засновані на кращих міжнародних практиках – прозорість, підзвітність, цифровізація, доброчесність. Це також підсилить євроінтеграційний курс.

Потрібно якнайшвидше відновити конкурсні процедури для добору на державну службу. Паралельно – інвестувати в навчання та перепідготовку держслужбовців, зокрема у співпраці з європейськими школами публічного управління.

Цифровізація має стати не лише способом спростити сервіси для громадян, а й засобом підвищення ефективності управління, контролю над ресурсами та прозорості процесів. Варто розвивати електронні платформи для прийняття рішень, обліку, звітності та моніторингу.

Умови післявоєнної відбудови вимагають нових підходів до контролю. Доцільно запровадити незалежні аудити, громадський нагляд, а також цифрові інструменти відстеження витрат на відбудову в реальному часі.

Механізми участі громадян повинні стати невід'ємною частиною планування і реалізації політики. Це допоможе сформувати довіру до інституцій і зробить політику більш адаптованою до реальних потреб людей.

Усі ці кроки дозволять не лише втримати управлінську спроможність держави в умовах кризи, але й закласти міцний фундамент для модернізації управлінської системи – з перспективою інтеграції до європейського адміністративного простору.

Подальші наукові розвідки мають зосереджуватися на глибшому аналізі ролі міжнародних організацій у трансформації системи публічного управління України. Зокрема, варто досліджувати, які саме інструменти впливу (фінансова допомога, технічна підтримка, експертне консультування, умовність допомоги) виявились найбільш ефективними в різних секторах державної політики.

Актуальним є також оцінка довготривалого впливу участі міжнародних партнерів на інституційну сталість та здатність українських інституцій самостійно підтримувати запроваджені стандарти. Особливу увагу слід приділити механізмам локалізації міжнародних підходів на рівні громад, а також формуванню спільних моделей врядування, у яких участь громадян і зовнішніх донорів поєднується для досягнення сталих результатів.

Крім того, перспективним є вивчення ролі міжнародних партнерств у формуванні цифрових екосистем публічних послуг, впливу транснаціонального досвіду на антикорупційну політику та дослідження умов, за яких міжнародна підтримка зберігає ефективність у середньо- та довгостроковій перспективі.

References

1. Verkhovna Rada Ukrainy. (2015, December 10). *Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy № 889-VIII* [On civil service: Law of Ukraine No. 889-VIII]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (in Ukrainian)
2. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2021, July 21). *Stratehiya reformuvannya derzhavnoho upravlinnya Ukrainy na 2022–2025 roky: Rozporyadzhennya № 831-r* [Public Administration Reform Strategy of Ukraine for 2022–2025: Decree No. 831-r]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9> (in Ukrainian)
3. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2016, June 24). *Stratehiya reformuvannya derzhavnoho upravlinnya Ukrainy na period do 2021 roku: Rozporyadzhennya № 474-r* [Public Administration Reform Strategy of Ukraine until 2021: Decree No. 474-r]. <https://zakon.rada.gov.ua/go/474-2016-%D1%80> (in Ukrainian)
4. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2021, December 29). *Stratehiya reformuvannya systemy upravlinnya derzhavnymy finansamy na 2022–2025 roky: Rozporyadzhennya № 1805-r* [Strategy for reforming public finance management 2022–2025: Decree No. 1805-r]. <https://zakon.rada.gov.ua/go/1805-2021-%D1%80> (in Ukrainian)
5. Verkhovna Rada Ukrainy. (2014, September 16). *Uhoda pro asotsiatsiyu mizh Ukrainoyu ta YES: Zakon № 1678-VII* [Association Agreement between Ukraine and the EU: Law No. 1678-VII]. https://zakon.rada.gov.ua/go/984_011 (in Ukrainian)
6. OECD. (2023). *Vidbudovuyemo Ukrainu cherez zmitsnennya rehional'noho ta munitsypal'noho upravlinnya* [Rebuilding Ukraine through strengthened regional and municipal governance]. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/a5a7939d-uk> (in Ukrainian)
7. OECD. (2023). *Pryntsypy derzhavnoho upravlinnya* [Principles of Public Administration]. Paris: OECD. <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf> (in Ukrainian)
8. OECD. (2024). *Posibnyk OESR z publichnoyi dobrochesnosti* [OECD Handbook on Public Integrity]. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5b2fe28c-uk> (in Ukrainian)
9. UNDP. (n.d.). *Inklyuzyvnyy rozvytok, vidnovlennya ta rozbudova myru* [Inclusive development, recovery, and peacebuilding]. <https://www.undp.org/uk/ukraine/inclusive-development-recovery-and-peacebuilding> (in Ukrainian)
10. UNDP. (n.d.). *Mistseve samovryaduvannya ta reforma detsentralizatsiyi vlady* [Local self-government and decentralization reform]. <https://www.undp.org/uk/ukraine/mistseve-samovryaduvannya-ta-reforma-detsentralizatsiyi-vlady> (in Ukrainian)
11. Rabinovych, M., & Gawrich, A. (2023). The conflict in Eastern Ukraine and international support for the decentralization reform (2014–2022): Theory-guided observations. *East European Politics and Societies*, 37(3), 1036–1058. <https://doi.org/10.1177/08883254221139841>

12. Arends, H., Brik, T., & Herrmann, B. et al. (2023). Decentralization and trust in government: Quasi-experimental evidence from Ukraine. *Journal of Comparative Economics*, 51(4), 1356–1365. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2023.08.002>
13. Arends, H., Brik, T., Herrmann, B., et al. (2023, August 31). Ukraine's resilience: How an administrative reform boosted social capital and trust in Ukrainian communities. *VoxEU*. <https://cepr.org/voxeu/columns/ukraines-resilience-how-administrative-reform-boosted-social-capital-and-trust>
14. European Commission. (2025, March 21). *Ukraine membership status: candidate country*. https://enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/countries-region/ukraine_en
15. Sydorenko, S. (2023, January 16). *Poryatunok v obmin na reformy: za yakykh umov Kyiv otrymaye hroshi YES ta SSHA u 2023 rotsi* [Rescue in exchange for reforms: Under what conditions will Kyiv receive EU and US funds in 2023]. <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2023/01/16/7154226/> (in Ukrainian)
16. EU4PAR2. (n.d.). *Zahal'ni vidomosti pro reformu* [General information about the reform]. <https://eu4par.eu/reforma-derzhavnogo-upravlinnya/zagalni-vidomosti-pro-reformu/> (in Ukrainian)
17. Secretariat of the Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). *Report on implementation of Ukraine's 2016–2020 Strategy for Public Administration Reform in 2018*. Kyiv. https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/03_zvit_eng_web.pdf
18. OECD. (2023). *Public administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf
19. Byudzhetna pidtrymka. *Reforma derzhavnogo upravlinnya* [Budget support. Public administration reform]. (n.d.). <https://par.in.ua> (in Ukrainian)
20. National Agency of Ukraine on Civil Service. (n.d.). *Public Administration Reform*. <https://nads.gov.ua/en/public-administration-reform>
21. Predstavnytstvo Yevropeys'koho Soyuzu v Ukrayini. (2021, July 5). *Za pidtrymky prohramy YES "U-LEAD z Yevropoyu" v Ukrayini stvoreno 1300 tochok dostupu do administratyvnykh posluh* [With the support of the EU U-LEAD with Europe programme, 1300 access points to administrative services created in Ukraine]. <https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/za-pidtrymki-prohramy-es-«u-lead-z-evropoyu»-v-ukrayini-stvoreno-1300-tochok-dostupu-do-uk?s=232> (in Ukrainian)
22. European Commission. (2023, November 8). *Ukraine 2023 Report*. Commission Staff Working Document SWD(2023) 699 final. https://enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-11/SWD_2023_699%20Ukraine%20report.pdf
23. World Bank. (2024, November 7). *Svitovyy bank spryyatyme zmitsnennyu spromozhnosti Ukrayiny u protsesi vidbudovy: pres-reliz* [World Bank to support Ukraine's reconstruction capacity: Press release]. <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2024/11/07/ukraines-capacity-for-reconstruction-to-advance-with-world-bank-support> (in Ukrainian)
24. World Bank. (2023, July 10). *World Bank's PEACE Project supports key government programs in Ukraine*. <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2023/07/10/the-world-banks-peace-project-supports-the-government-key-programs-in-ukraine>
25. EBRD. (2017). *EBRD strengthens public procurement in Ukraine*. <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2017/ebrd-strengthens-public-procurement-in-ukraine.html>
26. Natsional'nyy instytut stratehichnykh doslidzhen'. (2024, October 28). *Pidtrymka Ukrayiny hrupoyu Svitovoho Banku pislya lyutoho 2022 roku* [World Bank Group's support to Ukraine since February 2022]. <http://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/pidtrymka-ukrayiny-hrupoyu-svitovoho-banku-pislya-lyutoho-2022> (in Ukrainian)
27. NABU. (2024, September 17). *Accession to OECD is common challenge, Ukraine's European future depends on it – conclusions of "Ukraine on the Road to OECD" conference*. <https://nabu.gov.ua/en/news/vstup-v-oesr-ye-spil-nym-vyklykom-vid-iakogo-zalezhyt-yevropeyis-ke-mayibutnye-derzhavy-vysnovky-konferentci-ukra-na-na/> (in Ukrainian)
28. OECD. (2023, June 7). *OECD strengthens support for Ukraine with four-year Country Programme*. <https://www.oecd.org/en/about/news/press-releases/2023/06/oecd-strengthens-support-for-ukraine-with-four-year-country-programme.html>
29. Mamediieva, G. (2023). *Wartime digital resilience*. *Stanford Social Innovation Review*. <https://doi.org/10.48558/8BT7-WN86>