

УДК 351.07:342.5(477)

<https://doi.org/10.62664/cpa.2025.02.02>

Ярослав АРАБЧУК,

доцент кафедри публічного управління,

адміністрування і національної безпеки,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

кандидат філософських наук, доцент,

заслужений економіст України

ORCID ID <http://orcid.org/0000-0002-1338-9655>

(© АРАБЧУК Я., 2025)

ОНОВЛЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ВИКЛИКИ, НАПРЯМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ (ВІД ОЗДОРОВЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДО ОЗДОРОВЛЕННЯ СУСПІЛЬСТВА)

У статті здійснено соціально-філософський та управлінський огляд сучасного наукового дискурсу щодо проблематики консолідації суспільства й оновлення публічної влади. Уточнено зміст поняття «консолідація» як багатовимірного процесу інтеграції соціальних груп навколо спільних цінностей, цілей і норм, що проявляється в зростанні соціальної довіри, солідарності, взаємної відповідальності та підтримці легітимних інститутів. Виокремлено ключові параметри, що детермінують динаміку консолідації українського суспільства в умовах збройної агресії російської федерації проти України: ціннісно-ідентифікаційні чинники (національна ідентичність, громадянська приналежність, спільні смисли), інституційні (довіра до держави, спроможність інститутів, якість публічних послуг), комунікативні (ефективність державної та суспільної комунікації, протидія

дезінформації), соціально-економічні (справедливість розподілу ресурсів, підтримка вразливих груп), а також безпекові й територіальні (стійкість громад, інтеграція ВПО, відновлення деокупованих територій).

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що в умовах війни консолідація постає не лише соціально-психологічною потребою, а й стратегічним ресурсом державної стійкості. Спроби зовнішнього впливу розколоти суспільство за ідеологічними, мовними, регіональними чи етнокультурними лініями актуалізують потребу в такій публічній владі, що здатна діяти як інтегратор суспільних інтересів і провайдер спільного бачення майбутнього. Відповідно, оновлена публічна влада має бути спроможною формувати й реалізовувати ціннісно-об'єднувальну рамку української національної ідеї, орієнтованої на зміцнення суспільної згуртованості, національної єдності та солідарності, а також на підвищення довіри до інститутів і правил.

Наголошено, що оновлення публічної влади не зводиться до формально-організаційних змін або кадрових ротацій. Ідеться про структурну й культурну трансформацію публічного управління: переосмислення управлінських підходів (від адміністративного контролю до сервісності та управління за результатами), перебудову взаємодії з громадськістю (від одностороннього інформування до співтворення рішень і партнерств), підсилення інституційної спроможності державного апарату та запровадження дієвих механізмів підзвітності, доброчесності й прозорості. Особливої ваги ці процеси набувають у контексті воєнних викликів, високої динаміки суспільних змін, глобалізаційних впливів, цифровізації управління та зростання очікувань громадян щодо справедливості, ефективності й людяності державних інститутів.

Ключові слова: публічна влада, громадянське суспільство, консолідація, політична консолідація, гібридна війна, інформаційна війна,

національна безпека, міжнародна безпека, територіальна цілісність, суверенітет.

Yaroslav ARABCHUK,

Associate Professor of the Department of Public Management,
Administration and National Security

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor,

Honored Economist of Ukraine

ORCID ID <http://orcid.org/0000-0002-1338-9655>

(© ARABCHUK Ya., 2025)

**RENEWING PUBLIC AUTHORITY: CHALLENGES,
DIRECTIONS, AND PROSPECTS (FROM THE REHABILITATION
OF PUBLIC ADMINISTRATION TO THE REHABILITATION
OF SOCIETY)**

The article provides a socio-philosophical and governance-oriented review of contemporary scholarly discourse on societal consolidation and the renewal of public authority. It ymounifies the concept of consolidation as a multidimensional process of integrating social groups around shared values, goals, and norms, manifested in increased social trust, solidarity, mutual responsibility, and support for legitimate institutions. The study identifies the key parameters that shape the dynamics of consolidation in Ukrainian society under the conditions of the russian federation's armed aggression against Ukraine: value- and identity-related factors (national identity, civic belonging, shared meanings), institutional factors (trust in the state, institutional capacity, quality of public services), communicative factors (the effectiveness of state and societal communication, countering disinformation), socio-economic factors (fairness in resource allocation, support for vulnerable groups), as well as

security and territorial factors (community resilience, integration of internally displaced persons, recovery of de-occupied territories).

The relevance of the topic is driven by the fact that, in wartime, consolidation functions not only as a socio-psychological necessity but also as a strategic resource for state resilience. External attempts to fragment society along ideological, linguistic, regional, or ethno-cultural lines intensify the need for a form of public authority capable of acting as an integrator of societal interests and a provider of a shared vision for the future. Accordingly, renewed public authority must be able to formulate and implement a value-based unifying framework of the Ukrainian national idea, aimed at strengthening social cohesion, national unity, and solidarity, as well as enhancing trust in institutions and rules.

The article emphasizes that renewing public authority cannot be reduced to formal organizational adjustments or personnel rotations. Rather, it entails a structural and cultural transformation of public administration: rethinking governance approaches (from administrative control to service orientation and results-based management), restructuring engagement with the public (from one-way informing to co-creation of decisions and partnerships), strengthening the institutional capacity of the state apparatus, and introducing effective mechanisms of accountability, integrity, and transparency. These processes acquire particular significance in the context of wartime challenges, rapid societal change, globalization pressures, digital transformation of governance, and rising public expectations regarding the fairness, effectiveness, and human-centeredness of state institutions.

Key words: *public authority, civil society, consolidation, political consolidation, hybrid war, information warfare, national security, international security, territorial integrity, sovereignty.*

Постановка проблеми. Сучасні реалії засвідчують, що в умовах збройної агресії російської федерації проти України та запровадження воєнного стану (2022 р.) суттєво актуалізується коло проблем, які потребують належного наукового осмислення і прикладного опрацювання. Ідеться насамперед про вироблення дієвих механізмів підвищення ролі публічної влади у сфері національно-патріотичного виховання, формування громадянської стійкості, підтримання суспільної згуртованості та відтворення довіри до інститутів держави. У воєнний період ці завдання набувають не декларативного, а безпекового змісту, оскільки безпосередньо впливають на готовність громадян до солідарної дії, мобілізації ресурсів, ухвалення складних управлінських рішень і підтримання стратегічного курсу держави.

Водночас, аналіз соціально-історичного досвіду України свідчить про наявність стійкого *«дефіциту довіри»* до публічної влади як структурної характеристики політичної культури. Тривале перебування у складі імперських та тоталітарних утворень, практика репресивного управління, зовнішнє нав'язування норм і пріоритетів, а також повторювані епізоди корупційних деформацій інститутів сформували стереотип очікування недоброчесності й *«зради»* з боку тих, хто ухвалює рішення. Цей психологічно й культурно закріплений патерн підсилюється інформаційними атаками та маніпулятивними технологіями, коли недовіра цілеспрямовано використовується як інструмент дестабілізації: дискредитація держави, руйнування вертикалі координації, провокування внутрішніх конфліктів і знецінення спільних цілей.

Принципово важливо трактувати цю обставину не як *«фатальну даність»*, а як діагноз, що потребує системної терапії — послідовної, щоденної, інституційно забезпеченої. Звідси випливає потреба переходу від конфронтаційної логіки *«влада проти суспільства»* до моделі партнерства і взаємної відповідальності, у якій консолідація зусиль стає

практикою, а не риторикою. Така модель передбачає конструктивну співпрацю держави, органів місцевого самоврядування, громадянського суспільства, волонтерських і ветеранських спільнот, бізнесу та медіа; формування каналів діалогу; прозоре пояснення мотивів і наслідків рішень; участь громадян у виробленні політик; а також готовність до узгодження позицій через консенсус й управлінськи виправдані компроміси.

Управлінський вимір цього завдання полягає в тому, що ефективність держави у воєнний час визначається не лише ресурсами чи формальними повноваженнями, а і якістю координації, довірою і здатністю інститутів забезпечувати справедливі правила гри. Саме тому підвищення легітимності управлінських рішень потребує: 1) доказовості й обґрунтованості політик; 2) підзвітності та персональної відповідальності посадових осіб; 3) антикорупційних запобіжників; 4) справедливого розподілу підтримки та соціальної допомоги; 5) комунікаційної стійкості, включно з протидією дезінформації; 6) розвитку сервісної компоненти держави, що демонструє громадянам реальну турботу і результат.

Лише за умов узгодженої взаємодії *«особа – суспільство – держава»* стає можливим ефективний захист національних інтересів, зміцнення національної безпеки, збереження територіальної цілісності та забезпечення поступального розвитку. У кінцевому підсумку, консолідація — це не абстрактна моральна вимога, а практичний механізм виживання й відновлення: вона підсилює здатність країни вистояти, модернізувати управління, утримувати стратегічну суб'єктність і створювати умови для гідного життя та самореалізації громадян навіть у ситуації тривалих загроз.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В останні десятиліття у вітчизняній та зарубіжній соціально-політичній теорії істотно зросла кількість праць, присвячених організації й функціонуванню публічної влади, її інституційній спроможності, легітимності та ефективності.

Водночас, попри значний масив досліджень [2–8, 26, 27], у науковому полі й надалі відсутня універсальна, методологічно узгоджена теорія публічної влади, здатна інтегрувати правові, управлінські, соціологічні та політико-філософські підходи в єдину пояснювальну модель. Фрагментарність підходів проявляється насамперед у різному трактуванні меж державного втручання, природи публічного інтересу, співвідношення держави та громадянського суспільства, а також критеріїв результативності управлінських рішень у соціально-економічній і соціально-політичній сферах.

Окремою науковою прогалиною залишається комплексний аналіз взаємовпливу суспільства на процеси підготовки, ухвалення та імплементації державних рішень. У багатьох роботах суспільство розглядається або як об'єкт управлінського впливу, або як абстрактний носій запиту на зміни, тоді як у реальності воно постає активним суб'єктом політики: формує порядок денний, задає межі легітимності, генерує механізми контролю та співучасті, впливає на якість виконання рішень через рівень довіри, готовність до співпраці, спроможність самоорганізації та стійкість до маніпуляцій. Саме тому проблематика взаємодії держави й суспільства, включно з механізмами зворотного зв'язку, публічної підзвітності, участі громадян і співтворення політик, закономірно залишається в центрі дослідницької уваги.

Вагомий внесок у розроблення теоретичних засад державного управління та місцевого самоврядування здійснили українські науковці, серед яких О. Батанов, П. Ворона, В. Журавський, В. Кравченко, І. Лопушинський, В. Петренко, Н. Руда, С. Саханєнко та ін. Значний пласт проблем державного управління, інституційної побудови влади, адміністративної реформи, управлінської спроможності та нормативно-організаційних засад публічного адміністрування висвітлено в працях В. Авер'янова, В. Алексеєва, Г. Атаманчука, В. Бакуменка, Д. Дзвінчука,

Ю. Кальниша, В. Куйбіди, П. Надолішного, О. Руденко, Ю. Сурміна, С. Татусяка та інших дослідників. Окремий напрямок становлять дослідження з проблематики політичного рішення як специфічного управлінського продукту, зокрема праці Н. Дубовик, В. Бакуменка, Н. Кирилюк та ін. Сукупно ці напрацювання формують методологічний фундамент для дальших узагальнень і прикладних розвідок щодо модернізації публічної влади в умовах суспільних трансформацій.

Питання про місце і роль держави в сучасному суспільстві має принципове значення, оскільки держава постає ключовим суб'єктом управління, що забезпечує цілісність політичної системи, формує правила суспільної взаємодії, організовує надання публічних благ, гарантує безпеку та підтримує керованість соціально-економічних процесів. У цьому сенсі слушною є позиція Д. Дзвінчука та К. Ващенка [2], які акцентують, що держава як базовий інструмент політичної системи здійснює управління суспільством, охорону його економічної та соціальної структури, упорядкування соціально неоднорідних інтересів і забезпечення цілісності та безпеки. Цей підхід, однак, потребує уточнення в умовах сучасної демократії: держава не лише «керує», а й перебуває під постійним контролем та впливом суспільства, змінюючи традиційну вертикаль «*влада* → *громадянин*» на більш складну архітектуру взаємної відповідальності й підзвітності.

Європейський вибір України — прагнення стати повноправним членом Європейського Союзу як частини ширшої демократичної спільноти з розвиненою ринковою економікою, децентралізованими моделями управління, пріоритетом людської гідності та прав людини — істотно підвищує вимоги до якості публічної влади. Ідеться не тільки про формальне наближення до стандартів ЄС, а про глибоку трансформацію управлінської культури: верховенство права, інституційну спроможність, нульову толерантність до корупції, сервісність держави, доказову

політику, ефективне врядування на основі даних, а також інклюзивні механізми участі громадян і партнерства з громадянським суспільством. Досягнення таких параметрів справді потребує значних інтелектуальних і практичних зусиль – і з боку професійної спільноти публічного управління й адміністрування, і з боку суспільства як співтворця реформ.

Дискусійним у теорії залишається питання про межі предмета державного впливу. Частина дослідників включає до нього не лише суспільні відносини, але й свідомість, поведінку та діяльність особи, що може породжувати ризики надмірного патерналізму або виходу за межі конституційно визначених повноважень. Водночас, у сучасній управлінській парадигмі доцільно розрізняти: 1) безпосереднє владне втручання, що має бути юридично обмеженим і пропорційним; та 2) легітимні інструменти демократичної держави, спрямовані на формування суспільних умов і стимулів для бажаних змін (освіта, комунікація, профілактика ризиків, розвиток громадянських компетентностей). У цьому контексті аргументованою є позиція А. Мельника, О. Оболенського та А. Васіна, які трактують державне управління як цілеспрямований організуючий і регулювальний вплив держави на стан і розвиток суспільних процесів, а також на поведінкові практики громадян з метою досягнення цілей і реалізації функцій держави, закріплених Конституцією та законами, через формування державної політики й діяльність відповідних органів влади. Ключовим тут є саме нормативно-правовий вимір: будь-який вплив має бути легальним, прозорим, підзвітним й орієнтованим на публічний інтерес.

Отже, сучасний науковий порядок денний потребує поєднання теоретичної рефлексії з практичною аналітикою: як саме суспільні очікування, довіра, участь і громадянська активність трансформують спроможність публічної влади; які інституційні дизайни забезпечують баланс між ефективністю та демократією; і якими мають бути механізми

публічної політики, щоб держава діяла не *«над»* суспільством, а *«разом із»* ним, зміцнюючи спільну стійкість і модернізаційний потенціал України.

Мета статті полягає в комплексному теоретико-прикладному обґрунтуванні потреби оновлення публічної влади України в умовах воєнних і трансформаційних викликів шляхом ідентифікації ключових загроз та обмежень її функціонування, визначення пріоритетних напрямків реформування та оцінювання перспектив трансформації публічного управління як чинника суспільної консолідації, державної стійкості й підвищення якості життя громадян.

Виклад основного матеріалу. Реформи системи публічного управління та адміністрування, започатковані в Україні в 2014–2015 роках, передбачали суттєве посилення участі громадян у виробленні й реалізації рішень розвитку держави. Їх логіка ґрунтувалася на децентралізації та формуванні нових територіальних громад як базових осередків місцевого самоврядування, здатних акумулювати ресурси, ініціативи та інститути громадянського суспільства. Очікувалося, що саме через залучення інтелектуального потенціалу та активності мешканців буде забезпечено модернізацію управлінських практик у системі органів місцевого самоврядування, оскільки конструювання *«нової реальності»* потребує якісно іншого — інтелектуалізованого — управління.

Водночас, реалізація реформ відбувалася в складному й нестабільному середовищі, де низка кризових подій і ризиків виявилася важко прогнозованою на етапі теоретико-аналітичного планування. У результаті частини первинних очікувань не було досягнуто в запланованих часових межах, а управлінські технології та інституційні дизайни нерідко потребували термінового коригування з огляду на зміну безпекових, економічних та соціальних умов.

На локальному рівні проблемне поле реформ проявляється, зокрема, через недостатню доступність і якість публічних (насамперед соціальних)

послуг: частина населення не отримує їх належним обсягом, а стандарти та спроможність надання послуг залишаються нерівномірними між громадами. Додатковим стримувальним чинником є фінансова обмеженість і нестабільність бюджетного забезпечення, що продукує дисбаланси в розподілі коштів, ускладнює планування та послаблює інституційну сталість соціальних програм.

Ключовим ресурсом оновлення системи публічної влади постає інтелектуальний капітал громад і професійна компетентність управлінських кадрів. У цьому контексті обґрунтовано наголошується на потребі випереджальних кроків — змін в управлінській ментальності, технологіях мислення, організації взаємодії між лідерами, управлінцями та виконавцями на всіх рівнях ієрархії публічного управління. Практичним інструментом таких змін мають стати системні програми навчання та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, орієнтовані не лише на формальні знання, а й на розвиток управлінських компетентностей (стратегування, робота з даними, проєктний менеджмент, комунікація, публічна підзвітність).

Відчутним бар'єром залишається дефіцит кадрового потенціалу, спроможного забезпечити баланс між суб'єктом та об'єктом управління і перевести реформу з нормативної площини в площину результативних змін. Додатково ускладнює ситуацію недостатній практичний досвід частини нових кадрів в органах місцевого самоврядування. Саме тому актуальним завданням державної політики є розроблення та впровадження програми комплексної інтелектуалізації людського ресурсу ОМС, а також модернізація підготовки управлінців у системі вищої освіти, щоб формувати фахівців, здатних працювати в складних, ризикових і швидкозмінних умовах.

Оздоровлення публічного управління доцільно трактувати як комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на підвищення

ефективності, прозорості та відповідальності інституцій публічної влади, а також на зміцнення довіри до них. Власне реформування публічної влади — як системи органів державної влади (законодавчої, виконавчої, судової) та місцевого самоврядування — зумовлюється інерційністю управлінської моделі, процедурною непрозорістю, фрагментарністю відповідальності та обмеженою орієнтацією на суспільний результат і якість публічних послуг.

Нормативним фундаментом діяльності влади є принцип законності, закріплений, зокрема, у частині другій статті 19 Конституції України: органи державної влади та органи місцевого самоврядування і їх посадові особи мають діяти лише на підставі, у межах повноважень та в спосіб, передбачені Конституцією і законами. Однак, на практиці системною проблемою лишаються відхилення від цього стандарту — через надмірну дискрецію, процедурні порушення, слабкі механізми контролю та відповідальності.

Публічну владу доцільно визначати як сукупність інституцій, механізмів і процедур, через які держава та місцеве самоврядування здійснюють управління суспільством на засадах законності, підзвітності, прозорості та результативності. Показовим елементом цієї системи є Кабінет Міністрів України як вищий орган у системі виконавчої влади, повноваження якого окреслено Конституцією. Водночас, загальна динаміка суспільної довіри свідчить про запит на глибше, комплексне оновлення механізмів виконавчої влади й усього державного апарату — насамперед через підвищення спроможності, доброчесності та якості управлінських рішень.

Низька результативність управління в державі зі значним природним й економічним потенціалом актуалізує суспільне питання про причини розриву між можливостями та фактичними результатами. Посилюють недовіру практики політико-адміністративного популізму, ухвалення рішень під короткострокові політичні стимули, а також корупційні ризики,

перевищення повноважень, резонансні політичні скандали й недостатня прозорість діяльності інституцій (зокрема й події, що набували широкого суспільного розголосу 2025 року). За таких умов суспільний капітал довіри виснажується, а підтримка політичних інститутів і лідерів стає нестійкою.

Отже, дальша траєкторія реформ потребує не точкових змін, а системного перезавантаження: інституційного (спроможність і підзвітність), кадрового (професіоналізація й навчання), процедурного (прозорі правила і контроль), сервісного (орієнтація на потреби громадян) та етичного (добросесність). Лише синхронізація цих компонентів здатна забезпечити «оздоровлення» публічного управління як передумову оздоровлення суспільства — через відновлення довіри, підвищення якості публічних послуг і зміцнення державної стійкості.

Соціологічні вимірювання останніх років фіксують стійко низький рівень довіри до більшості законодавчих й адміністративних інститутів та корпусу посадовців. Президент, Уряд, державний апарат і Парламент (Верховна Рада України) за показниками довіри суттєво поступаються сектору безпеки й оборони. Зокрема, за даними опитування Центру Разумкова (2025) найвищий рівень довіри серед державних і суспільних інституцій мають Збройні сили України (93,5%) та Церква (65%). Довіра до Президента становить близько 57,5%, до Уряду України — 32,1%, до посадовців державного апарату — 35,2%. Особливо критичною є оцінка Верховної Ради України: їй довіряють лише 13%, тоді як 68% висловлюють недовіру [9]. Низькі показники довіри зберігаються і щодо судової влади, на що звертають увагу оглядачі соціологічних опитувань [10]. Така динаміка є не ситуативною, а тривалою: вона відбиває глибинно вкорінений у суспільному досвіді дефіцит інституційної довіри, що безпосередньо знижує легітимність і керованість сучасних владних інститутів.

У науковому й публічному дискурсі домінує пояснення, відповідно до якого ключовими чинниками недовіри постають системна корумпованість, управлінська некомпетентність, практики кумівства та протекціонізму. Цю оцінку підкріплюють дані антикорупційної статистики. 2024 року за корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення було засуджено 2195 осіб, що становить близько 80% від загальної кількості обвинувачених у цих категоріях справ [11]. У Вищому антикорупційному суді (ВАКС) вирoki, що набрали законної сили, стосувалися 60 осіб: 17 отримали реальні строки позбавлення волі, 34 — умовні покарання або звільнення з випробуванням, інші — штрафи; конфіскацію майна застосовано приблизно в 25% випадків [12]. На рівні місцевих судів засуджено 2135 осіб, переважно за хабарництво, при цьому найчастіше застосовуються саме штрафні санкції.

За перше півріччя 2025 року в корупційних справах ухвалено 2032 судові рішення, що на 37% більше, ніж за аналогічний період 2024 року. Водночас, лише 44 особи отримали реальне ув'язнення, тоді як 97% рішень завершилися штрафами [13]. Наймасовішою групою порушень є порушення фінансового контролю (неподання або помилки в деклараціях) — понад 73% усіх рішень, а частка вироків за хабарництво порівняно з попереднім роком скоротилася [13]. Додатково НАЗК за 8 місяців 2025 року провело 663 повні перевірки декларацій, у 641 випадку встановлено порушення (недостовірні відомості, конфлікт інтересів, сумнівні активи тощо). Виявлено ознаки незаконного збагачення на 454,1 млн грн, необґрунтованих активів — 94,1 млн грн, а також недостовірних даних на понад 2,6 млрд грн; за результатами висновків порушено 165 кримінальних проваджень [14]. За даними *Transparency International* Україна, станом на кінець червня 2025 року у ВАКС остаточно засуджено 258 осіб у справах щодо високопосадової корупції [15].

Узагальнено ці показники демонструють одночасно дві тенденції: зростання виявлення та процесуальної активності в корупційних справах і, водночас, обмежену *«каральну вагу»* вироків (переважання штрафів і порівняно невелика частка реальних строків позбавлення волі), особливо в справах низового рівня. Частина проваджень закривається через строки давності або процесуальні бар'єри, що може спотворювати повноту статистичної картини. Водночас, суспільне сприйняття корупції як системної загрози посилюється, що формує запит на більш результативні реформи та гарантії невідворотності відповідальності [16].

Звідси випливає, що антикорупційна політика потребує комплексного підходу із синхронізацією зусиль держави, суспільства, бізнесу та міжнародних партнерів. Найбільш дієвими, з огляду на світову практику, є: 1) реальна незалежність антикорупційної інфраструктури; 2) інституційні гарантії автономії НАБУ, САП і ВАКС (прозорі конкурси, захист від політичного тиску через ситуативні зміни законодавства); 3) фінансова та кадрова стабільність антикорупційних органів; 4) судова реформа як базова умова зменшення корупції, включно з очищенням судів і перевіркою доброчесності; 5) цифровізація та автоматизація судових і адміністративних процедур для мінімізації *«людського чинника»*; 6) скорочення контактів *«громадянин – чиновник»* через прозорі електронні сервіси у сфері дозволів, ліцензування, реєстрацій і соціальних виплат.

Окремого акценту набуває потреба інтелектуалізації управлінських процесів у публічному управлінні та адмініструванні. Попри багаторічні заклики дослідників, рівень управлінської культури, компетентностей і доказовості рішень часто не відповідає суспільному запиту, а готовність інститутів влади до системного впровадження цих підходів залишається дискусійною. Паралельно актуальним є формування державницького самоусвідомлення та громадянських компетентностей: у демократичному устрої публічна влада має бути інструментом реалізації суспільного блага і

гарантування прав людини, а громадяни — очікують швидкої, прозорої й якісної взаємодії з інституціями, на що традиційна бюрократія часто реагує запізніло.

Показовими у цьому контексті є аналітичні підходи західних управлінських шкіл: наприклад, огляди *McKinsey* щодо урядових транзитів [20] наголошують, що перехід від виборчої кампанії до реального врядування відбувається в умовах жорстких часових обмежень, масштабної кадрової ротації та потреби забезпечити неперервність критичних функцій держави. Для України це радше не «шаблон для копіювання», а джерело уроків: імплементація зарубіжного досвіду має відбуватися через адаптацію кращих практик, а не механічне відтворення моделей. Власна траєкторія України повинна спиратися на демократію, право, справедливість і соціальну рівність, водночас використовуючи перевірені інструменти модернізації управління.

У підсумку, оновлення публічної влади постає як стратегічне завдання, що вимагає політичної волі, професіоналізації державного апарату, участі громадянського суспільства та підтримки міжнародних партнерів. Його зміст полягає не лише в модернізації адміністративних структур, а у глибокій зміні відносин «держава — громадянин»: формуванні нової управлінської культури доброчесності, відкритості, підзвітності та діалогу, без яких неможливі ні сталий розвиток, ні зміцнення демократії, ні підвищення якості життя, ні посилення національної безпеки.

Вагомим чинником подолання суспільних конфліктів постає національна свідомість, яку доцільно розглядати як підґрунтя політичної свідомості та громадянської зрілості. Саме вона конститує відчуття належності до політичної спільноти, формує готовність до відповідальності й участі, підтримує солідарність і довіру — тобто ті якості, без яких неможливі ані стабільна демократія, ані ефективне

функціонування політичної системи. У цьому контексті показовим є вислів Любомира Гузара про те, що реальна лінія розмежування в Україні проходить не між «Сходом» і «Заходом», а між тими, хто поділяє ціннісну відданість Україні, і тими, хто її не поділяє. Такий погляд акцентує увагу на пріоритеті ціннісної єдності над територіальною чи культурною типологізацією, що має важливі практичні наслідки для політик консолідації.

Водночас, у сучасному суспільному порядку денному особливо виразно постає тема «оздоровлення» — передусім не як медичний, а як соціально-гуманітарний концепт, пов'язаний із відновленням здатності людини і спільнот до розвитку, співпраці та саморегуляції. У логіці *«від оздоровлення публічного управління — до оздоровлення суспільства»* принципово стає теза: відновлення соціуму починається з відновлення особистості. Жодна інституційна реформа або управлінська інновація не може бути сталою, якщо не супроводжується змінами в людському капіталі — у здатності громадян до довіри, відповідальної поведінки, моральної стійкості, критичного мислення й взаємної підтримки. Оздоровлення особистості в цьому сенсі варто трактувати як процес гармонійного розвитку фізичного, психічного, морального та соціального благополуччя, що посилює витривалість людини й, у підсумку, підвищує стійкість суспільства [21].

Актуальність цієї проблематики різко зросла внаслідок повномасштабної фази російсько-української війни, що спричинила масові травматичні переживання, руйнування життєвих траєкторій, втрати, вимушене переміщення та тривале психологічне виснаження. За таких умов оздоровлення суспільства не може бути суто адміністративним проєктом: воно потребує системної роботи з відновленням суб'єктності людини — її здатності діяти, довіряти, об'єднуватися та творити. Іншими словами, зміни в соціальній тканині неможливі без змін у щоденних

практиках кожного: у ставленні до себе й інших, у культурі взаємодії, у громадянській дисципліні й етичних стандартах.

Дослідники, аналізуючи якість життя територіальних громад в умовах децентралізації, наголошують, що розвиток людського потенціалу досягається через комплекс взаємопов'язаних напрямків: підтримку сімейних цінностей, збереження й розвиток локальної культури, екологічне благополуччя, зміцнення здоров'я населення, інвестиції в освіту, підвищення рівня безпеки, розвиток творчих практик, а також формування безбар'єрного середовища для осіб з інвалідністю. У таких межах *«здорове суспільство»* постає як результат не точкових заходів, а цілісної політики, що одночасно підтримує людину, громаду та інституції. Науковці (зокрема І. Толкунова, О. Гринь, І. Смоляр, О. Голець) [22] акцентують увагу на тому, що оздоровлення має здійснюватися на всіх рівнях: від гармонізації міжособистісних відносин й осмислення власного життєвого сенсу — до подолання бар'єрів особистісного зростання й реалізації духовного потенціалу.

Теза про те, що національна свідомість є підвалиною політичної свідомості, має ґрунтовне філософське й соціологічне обґрунтування: вона пов'язує ідентичність із відповідальністю та здатністю до громадянської дії. У цьому річищі українські інтелектуали (зокрема Мирослав Попович) наголошували, що національна ідентичність формує політичне саморозуміння народу і є умовою становлення відповідального громадянського суспільства. Близькою є й логіка, яку послідовно відстоював Іван Дзюба: національна свідомість продукує відчуття належності, обов'язку й активності — основи демократичної організації політичного життя. У практичному вимірі це означає, що формування зрілої політичної культури та відповідального громадянства є не «додатком», а однією із передумов успішної євроінтеграції України, оскільки європейські стандарти врядування немислимі без громадян,

здатних підтримувати правила, контролювати владу та співтворити політики.

Окремий, але критично важливий вимір порушено в позиції П. Горностая [23]: для відновлення суспільної цілісності потрібні не лише психологічні, а й політико-правові механізми відновлення справедливості — установа відповідальності за злочини, що дозволяє відновити справедливість принаймні символічно, коли повна компенсація є неможливою. Водночас, війна створила нову колективну травму, наслідки якої доведеться долати роками. Проте, попри масштаб руйнувань і втрат, суспільство має ресурси для відновлення, і ця травма не є фатальною за умови правильно організованої повоєнної роботи. Ідеться про комплекс заходів — соціальних, політичних, юридичних, інформаційних, мистецьких та інших — які забезпечують «*окультурення*» і ритуалізацію травматичного досвіду як одного зі способів його інтеграції та подолання.

Звідси випливає узгоджений висновок: ефективне опрацювання соціально-психологічних наслідків війни (включно з колективною травмою) здатне не лише відновити базову стійкість, а й відкрити вікно можливостей для якісних суспільних змін. За таких умов зростає готовність до демократизації, до послідовного зниження корупції, до результативних реформ в економіці та державному управлінні, а також до прогресивної перебудови суспільних відносин — із меншим внутрішнім розшаруванням і більшою спроможністю до солідарної дії. Якщо сказати жорстко, але чесно: державу не «*полагодити*» лише законами — її відновлює культура відповідальності, що розпочинається з людини і закріплюється в інституціях.

Підсумовуючи викладене, доцільно підтримати позицію проф. Д. Дзвінчука [24] про те, що соціальні конфлікти як один із ключових об'єктів публічного управління становлять складне, багатовимірне явище, що пронизує практично всі сфери суспільного життя та особливо

загострюється в періоди соціальної напруги й політичних трансформацій. У цьому сенсі конфлікт не є лише «*відхиленням від норми*» або суто деструктивним чинником; він постає також індикатором дисбалансів у розподілі ресурсів, доступі до прав, якості послуг, справедливості процедур і комунікації між владою та громадянами. Відповідно, ефективне врядування має не «*витісняти*» конфлікти в «*тінь*», а інституціоналізувати їх цивілізоване опрацювання — через механізми участі, медіації, публічних консультацій, прозорих процедур і підзвітності.

Європейський управлінський підхід демонструє, що соціальні конфлікти можуть бути вбудовані в управлінські процеси як легітимний елемент демократичної динаміки: через відкритість інформації, процедурну справедливість, діалог з громадськістю, соціальне партнерство, участь зацікавлених сторін і регулярні канали зворотного зв'язку. У цій моделі конфлікт розглядається не як «*загроза стабільності будь-якою ціною*», а як привід для корекції політики, уточнення пріоритетів і перерозподілу відповідальності. Для України ж характерною залишається інерція сприйняття конфлікту як явища, що підлягає передусім адміністративному «*гасінню*», а не професійному управлінню його причинами, інтересами сторін і наслідками для довіри та легітимності [25].

Звідси випливає потреба переосмислення національної моделі врегулювання конфліктів із орієнтацією на європейські практики, але не шляхом механічного запозичення, а через адаптацію до українського контексту — воєнних викликів, колективної травми, високої соціальної чутливості та нерівномірності регіональної спроможності. Це означає: переходити від ситуативного реагування до системної політики управління конфліктністю, що включає раннє виявлення ризиків, аналітику причин (соціально-економічних, культурних, інформаційних), комунікаційні

протоколи кризових ситуацій, процедури участі, а також інструменти медіації й відновного підходу там, де це можливо.

Водночас, важливо зафіксувати: Україна справді має достатній суспільний потенціал для такого переходу — активне громадянське суспільство, досвід самоорганізації, волонтерські мережі, високий рівень горизонтальної взаємодії на рівні громад. Однак, перетворення цього потенціалу на стійкі інституційні рішення потребує трьох взаємопов'язаних умов. По-перше, політичної волі — готовності влади грати за правилами прозорості й підзвітності навіть тоді, коли це незручно. По-друге, соціального та матеріального ресурсу — кадрової спроможності, фінансування, якісної підготовки управлінців, розвитку сервісів і процедур. По-третє, більш фундаментально — оздоровлення влади і суспільства, тобто відновлення довіри, норм доброчесності, культури діалогу й відповідальності.

Таким чином, інтеграція європейських стандартів у сфері управління соціальними конфліктами є не лише технічним питанням реформ, а елементом ширшої трансформації публічної влади: від моделі контролю та «адміністративного тиску» — до моделі партнерства, сервісності та спільного вироблення рішень. І саме в цьому переході — ключ до зміцнення державної стійкості.

Висновки. Європейський вибір України варто розуміти не як декларативну зовнішньополітичну орієнтацію, а як нормативно-ціннісний курс, що має ґрунтуватися на принципах демократії, верховенства права, справедливості та соціальної рівності. Такий курс об'єктивно вимагає «оздоровлення» публічного управління й одночасно — підсилення людського капіталу, тобто формування відповідальної громадянської поведінки, культури законності та етичних стандартів. У межах переговорного процесу щодо вступу до ЄС, а також в умовах повномасштабної агресії росії модернізація державного апарату стає не

опцією, а неминучою умовою стійкості: вона містить пакет реформ, спрямованих на підвищення ефективності, прозорості, підзвітності та результативності управління.

Оздоровлення суспільства неможливе без системного оздоровлення всіх гілок влади та без внутрішньої трансформації на рівні особистості. Лише тоді, коли громадяни послідовно працюють над власною свідомістю, поведінковими практиками й відповідальністю, з'являється соціальна база для суспільства, у якому комфортно жити, розвиватися і творити. В іншому разі навіть найкращі нормативні зміни лишаються *«паперовими»*, оскільки не підкріплюються щоденною культурою дотримання правил.

Водночас, джерелами суспільного невдоволення й надалі постають корупція та низька управлінська ефективність, зокрема використання соціальних і бюджетних ресурсів у приватних інтересах впливових груп, а також дефіцит прозорості в адмініструванні соціальних виплат і допомог. Така *«корозія»* інституцій підриває довіру, блокує порозуміння й уповільнює євроінтеграційний поступ.

Отже, критично потрібною є глибока реформа правоохоронної та судової системи: забезпечення реальної інституційної незалежності антикорупційних органів, доброчесні процедури добору й оцінювання суддів і правоохоронців, перевірка на відповідність етичним стандартам, а також гарантія невідворотного і справедливого покарання за корупційні злочини незалежно від статусу порушника.

Паралельно важливим пріоритетом має стати підвищення доступності соціальних послуг, насамперед для вразливих груп. Це передбачає спрощення процедур отримання пільг, послуг і допомоги, скорочення бюрократичних бар'єрів, розширення цифрових сервісів і стандартизацію надання послуг для зменшення нерівності між

територіями, а також профілактику конфліктів, що виникають через непрозорі або надмірно складні процедури.

Повномасштабна російсько-українська війна сформувала ще один масштабний виклик — колективну травму, наслідки якої проявлятимуться в найближчі роки й у віддаленій перспективі. Водночас, наявні підстави вважати, що суспільство має достатньо ресурсів для подолання цих наслідків за умови цілеспрямованої політики відновлення. Для цього потрібний комплекс суспільних, політичних, правових, інформаційних, культурно-мистецьких та освітніх заходів, спрямованих на «*окультурення*» травматичного досвіду, його символічну інтеграцію та трансформацію в ресурс спільної стійкості.

Інституційний вимір оздоровлення публічної влади неминує включатиме оптимізацію державного управління: усунення дублювання функцій, ліквідацію неефективних структур, спрощення адміністративних процедур і скорочення строків надання послуг. Критично важливими є запровадження оцінювання діяльності державних службовців за результативністю, створення зрозумілих стимулів для доброчесної роботи та підвищення професійного рівня кадрів, що сукупно має підсилити якість управлінських рішень і довіру до інституцій.

Окремо варто наголосити: суспільство не зможе обійтися без поглиблення децентралізації — реальної передачі повноважень і ресурсів на місцевий рівень за одночасного посилення підзвітності, фінансової дисципліни та управлінської спроможності громад. У цій площині ключовою умовою залишається формування політичної свідомості громадян, нерозривно пов'язаної з національною ідентичністю та відчуттям спільної відповідальності; без цього політична стабільність є крихкою, а «*оздоровлення*» суспільства — неповним [25].

У підсумку, реалізація окреслених перетворень здатна підвищити готовність суспільства до демократизації, системного зниження корупції,

прогресивних реформ в економіці та державному управлінні, а також сприяти позитивним зрушенням у соціальній структурі: зменшенню внутрішнього розшарування, зміцненню соціальної солідарності й оновленню системи суспільних відносин на основі довіри та справедливих правил.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96–ВР (зі змін. і допов.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>.
2. Державне управління : курс лекцій / за заг. ред. Д. І. Дзвінчука. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2012. 616 с.
3. Інтелект у публічному управлінні ресурсами територіальних громад України : монографія / Д. І. Дзвінчук, М. О. Лютий, Р. В. Панасюк, В. П. Петренко; за заг. ред. Д. І. Дзвінчука, В. П. Петренка. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2023. 363 с.
4. Арабчук Я. І. Соціальний ресурс — механізм реалізації державної політики. Тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 18–20 червня 2020 р.). Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2020. С. 65–67.
5. Алексєєв В. М. Оптимістична трагедія державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування : збірник наукових праць*. 2020. Вип. 3 (46).
6. Арабчук Я., Куліковський Р., Колісник М., Хамчук Г. Інтелектуалізація персоналу органів місцевого самоврядування територіальних громад України як необхідна складова їх професіоналізації. *Координати публічного управління*. 2023. № 1. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2023.01.01>.
7. Державне управління : курс лекцій / В. Д. Бакуменко, Д. І. Дзвінчук, О. С. Поважний. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2011. 536 с.

8. Арабчук Я. І. Політичні партії в Україні та їх роль в соціалізації особистості. *Соціальна політика в теорії і практиці українського націоналізму : історія і сьогодення* : матеріали Всеукр. наук. конф., присвяч. 75-й річниці УПА (Івано-Франківськ, 19–20 травня 2017 р.). Івано-Франківськ, 2017. С. 22–27.
9. Центр Разумкова : офіційний вебсайт. URL: <https://razumkov.org.ua>.
10. Київський міжнародний інститут соціології (КМІС) : офіційний вебсайт. URL: <https://kiis.com.ua>.
11. Слово і Діло : інформаційно-аналітичний портал. URL: <https://www.slovoidilo.ua>.
12. Українські Національні Новини (УНН) : офіційний вебсайт. URL: <https://www.unn.com.ua>.
13. Opendatabot : офіційний вебсайт. URL: <https://opendatabot.ua>.
14. Transparency International Ukraine : офіційний вебсайт. URL: <https://ti-ukraine.org>.
15. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) : офіційний вебсайт. URL: <https://nazk.gov.ua>.
16. ZAXID.NET : інформаційний ресурс. URL: <https://zaxid.net>.
17. IGS (igs.org.ua) : вебресурс. URL: <https://igs.org.ua>.
18. Економічна правда : онлайн-видання. URL: <https://www.epravda.com.ua>.
19. Інтерфакс-Україна : інформаційне агентство. URL: <https://interfax.com.ua>.
20. McKinsey & Company. US Federal Government Transitions. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/how-we-help-clients/us-federal-government-transitions>.
21. Арабчук Я. І. Децентралізація як основа формування самодостатніх органів публічної влади. *Всеукраїнська науково-практична*

конференція (Житомир, 15.05.2020). Житомир : ЖНАЕУ ім. Поповича, 2020.

22. Толкунова І. В., Гринь О. Р., Смоляр І. І., Голець О. В. Психологія здоров'я людини : навчальний посібник / за ред. І. В. Толкунової. Київ, 2018. 156 с.

23. Горностай П. Подолання колективних травм у контексті інтеграції України в європейський культурно-історичний простір. URL: <http://gorn.kiev.ua/gorn2022-3.pdf>.

24. Дзвінчук Д. І., Заграй Л. Д., Кононенко В. І. Український пріоритет : нація, соціум, культура : монографія / за ред. акад. НАПН України В. І. Кононенка. Вид. 2-ге. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2019. 268 с.

25. Арабчук Я. Механізми публічного управління соціальними конфліктами : поняття, сутність і класифікація. *Конфлікти : теорія і практика системного вирішення в публічному управлінні* : монографія / за наук. ред. Д. І. Дзвінчука, Ю. І. Когута, І. П. Лопушинського, В. П. Петренка; упоряд. В. І. Малімон; Івано-Франківський нац. техн. ун-т нафти і газу. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2025. 520 с.

26. Lopushynskyi I., Arabchuk Ya., Bilotskyi O., Ozminska I., Struk N., Andreiev V. Innovative Technologies for the Training of Civil Servants in Ukraine. *AD ALTA : Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. Vol. 14, № 01–XL. P. 165–170. DOI: <https://doi.org/33543/j140.140.165171>.

27. Арабчук Я. І., Дзвінчук Д. І., Лопушинський І. П., Петренко В. П. Концепція стратегічного менеджменту в публічному управлінні Пауля Ната та Роберта Бекофа : український контекст. *Координати публічного управління* : електронне наук. фахове видання ІФНТУНГ. 2024. № 2 (3). С. 55–71. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.02.03>.

REFERENCES

1. Konstytutsiia Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 28.06.1996 № 254k/96–VR (zi zmin. i dopov.) [Constitution of Ukraine : Law of Ukraine dated 28 June 1996 № 254k/96–VR (as amended and supplemented)]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-bp#Text>. [in Ukrainian]
2. Dzvinchuk D. I. (ed.) (2012). *Derzhavne upravlinnia : kurs lektsii* [State Administration : Lecture Course]. Ivano-Frankivsk : Misto NV, 616 p. [in Ukrainian]
3. Dzvinchuk D. I., Liutyi M. O., Panasiuk R. V., Petrenko V. P. (2023). *Intelekt u publichnomu upravlinni resursamy terytorialnykh hromad Ukrainy : monohrafiia* [Intelligence in public management of resources of territorial communities of Ukraine : monograph]. / Dzvinchuk D. I., Petrenko V. P. (eds.). Ivano-Frankivsk : Misto NV, 363 p. [in Ukrainian]
4. Arabchuk Ya. I. (2020). *Sotsialnyi resurs — mekhanizm realizatsii derzhavnoi polityky* [Social resource — a mechanism for implementing state policy]. *Tezy dopovidei VIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (Lviv, 18–20 chervnia 2020 r.). Lviv : Natsionalnyi universytet «Lvivska politekhnika», 65–67. [in Ukrainian]
5. Aleksieiev V. M. (2020). *Optymistychna trahediia derzhavnoho upravlinnia* [The optimistic tragedy of public administration]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia : zbirnyk naukovykh prats* – State Administration and Local Self-Government : Collection of Scientific Papers, 3 (46). [in Ukrainian]
6. Arabchuk Ya., Kulikovskiy R., Kolisnyk M., Khamchuk H. (2023). *Intelektualizatsiia personalu orhaniv mistsevoho samovriaduvannia terytorialnykh hromad Ukrainy yak neobkhidna skladova yikh profesionalizatsii* [Intellectualisation of local government staff in Ukraine's territorial communities as a necessary component of their professionalisation]. *Koordynaty publichnoho*

upravlinnia – Coordinates of Public Administration, 1. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2023.01.01>. [in Ukrainian]

7. Bakumenko V. D., Dzvinchuk D. I., Povazhnyi O. S. (2011). *Derzhavne upravlinnia : kurs lektsii* [State Administration : Lecture Course]. Ivano-Frankivsk : Misto NV, 536 p. [in Ukrainian]

8. Arabchuk Ya. I. (2017). *Politychni partii v Ukraini ta yikh rol v sotsializatsii osobystosti* [Political parties in Ukraine and their role in socialisation]. *Sotsialna polityka v teorii i praktytsi ukrainskoho natsionalizmu : istoriia i sohodennia* [Social policy in the theory and practice of Ukrainian nationalism : history and present day] : materialy Vseukrainskoi naukovoï konferentsii, prysviach. 75–y richnytsi UPA (Ivano-Frankivsk, 19–20 travnia 2017 r.). Ivano-Frankivsk, 22–27. [in Ukrainian]

9. Razumkov Centre : ofitsiinyi vebсайт [Razumkov Centre : official website]. URL: <https://razumkov.org.ua>. [in Ukrainian]

10. Kyiv International Institute of Sociology (KIIS) : ofitsiinyi vebсайт [Kyiv International Institute of Sociology (KIIS) : official website]. URL: <https://kiis.com.ua>. [in Ukrainian]

11. Slovo i Dilo : informatsiino-analitychnyi portal [Word and Deed : information and analytical portal]. URL: <https://www.slovoidilo.ua>. [in Ukrainian]

12. Ukrainski Natsionalni Novyny (UNN) : ofitsiinyi vebсайт [Ukrainian National News (UNN) : official website]. URL: <https://www.unn.com.ua>. [in Ukrainian]

13. Opendatabot : ofitsiinyi vebсайт [Opendatabot : official website]. URL: <https://opendatabot.ua>. [in Ukrainian]

14. Transparency International Ukraine : ofitsiinyi vebсайт [Transparency International Ukraine : official website]. URL: <https://ti-ukraine.org>. [in English]

15. Natsionalne ahentstvo z pytan zapobihannia koruptsii (NAZK) : ofitsiyni vebсайт [National Agency for Corruption Prevention (NAZK) : official website]. URL: <https://nazk.gov.ua>. [in Ukrainian]
16. ZAXID.NET : informatsiyni resurs [ZAXID.NET : information resource]. URL: <https://zaxid.net>. [in Ukrainian]
17. IGS (igs.org.ua) : vebresurs [IGS (igs.org.ua) : web resource]. URL: <https://igs.org.ua>. [in Ukrainian]
18. Ekonomichna pravda : onlain-vydannia [Economist Truth : online version]. URL: <https://www.epravda.com.ua>. [in Ukrainian]
19. Interfax-Ukraine : informatsiine ahentstvo [Interfax-Ukraine : information agency]. URL: <https://interfax.com.ua>. [in English]
20. McKinsey & Company. US Federal Government Transitions. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/how-we-help-clients/us-federal-government-transitions>. [in English]
21. Arabchuk Ya. I. (2020). Detsentralizatsiia yak osnova formuvannia samodostatnykh orhaniv publichnoi vlady [Decentralisation as the basis for the formation of self-sufficient public authorities]. *Vseukrainska naukovo-praktychna konferentsiia* (Zhytomyr, 15.05.2020). Zhytomyr : ZhNAEU im. Popovycha. [in Ukrainian]
22. Tolkunova I. V., Hryn O. R., Smoliar I. I., Holets O. V. (2018). *Psykhohihiia zdorovia liudyny : navchalnyi posibnyk* [Psychology of Human Health : Textbook]. / Tolkunova I. V. (ed.). Kyiv, 156 p. [in Ukrainian]
23. Hornostai P. (2022). Podolannia kolektyvnykh travm u konteksti intehratsii Ukrainy v yevropeiskyi kulturno-istorychnyi prostir [Overcoming collective trauma in the context of Ukraine's integration into the European cultural and historical space]. URL: <http://gorn.kiev.ua/gorn2022-3.pdf>. [in Ukrainian]
24. Dzvinchuk D. I., Zahrai L. D., Kononenko V. I. (2019). *Ukrainskyi priorytet : natsiia, sotsium, kultura : monohrafiia* [Ukrainian priority : nation,

society, culture : monograph]. / Kononenko V. I. (ed.). 2nd ed. Ivano-Frankivsk: Misto NV, 268 p. [in Ukrainian]

25. Arabchuk Ya. (2025). Mekhanizmy publichnoho upravlinnia sotsialnymi konfliktamy : poniattia, sutnist i klasyfikatsiia [Mechanisms of public management of social conflicts : concept, essence and classification]. In : Dzvinchuk D. I., Kohut Yu. I., Lopushynskyi I. P., Petrenko V. P. (eds.). *Konflikty : teoriia i praktyka systemnoho vyrishennia v publichnomu upravlinni : monohrafiia* [Conflicts : theory and practice of systemic resolution in public administration : monograph]. / Malimon V. I. (comp.). Ivano-Frankivsk : Misto NV, 520 p. [in Ukrainian]

26. Lopushynskyi I., Arabchuk Ya., Bilotskyi O., Ozminska I., Struk N., Andreiev V. (2024). Innovative Technologies for the Training of Civil Servants in Ukraine. *AD ALTA : Journal of Interdisciplinary Research*. 14, 01–XL, 165–170. DOI: <https://doi.org/33543/j140.140.165171>. [in English]

27. Arabchuk Ya. I., Dzvinchuk D. I., Lopushynskyi I. P., Petrenko V. P. (2024). Kontsepsiia stratehichnoho menedzhmentu v publichnomu upravlinni Paulia Natta ta Roberta Bekoffa : ukrainskyi kontekst [The concept of strategic management in public administration by Paul Nata and Robert Bekof : the Ukrainian context]. *Koordynaty publichnoho upravlinnia – Coordinates of Public Administration*, 2 (3), 55–71. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.02.03>. [in Ukrainian]