МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації

ННІ (факультет)

Менеджменту та публічного управління

кафедра

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

на тему: **«Ефективні практики публічного управління: аналіз міжнародного досвіду в умовах реалізації реформ публічного управління»**

Здобувача вищої освіти II курсу, групи МПАЗ-24-1,
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Регіональне управління
та самоврядування» _____ Степура Артемій Дмитрович
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник _____ Сидоренко Олексій Миколайович, к.е.н., доцент
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Керівник освітньо-професійної
програми _____ Канцур Інна Григорівна, к.е.н., доцент
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публ. упр.-я
протокол від «30» 01 2026 № 6

Завідувач
кафедри _____ Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н., доцент
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Ірпінь – 2026

Реєстрація № 4 22.01.2026 Лисиченко Н.М.
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту
(до захисту, на доопрацювання) 26.01.2026 (дата) (підпис)

Результат захисту 85 б. 12.02.2026 (дата) (підпис)
(оцінка)

Голова комісії: (підпис) І.В. Діков (ініціали, прізвище)

Члени комісії:
(підпис) М.В. Гуцтинський (ініціали, прізвище)
(підпис) І.І. Камінь (ініціали, прізвище)
(підпис) О.І. Вашкова (ініціали, прізвище)

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації

Кафедра менеджменту та публічного управління

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітня програма Регіональне управління та самоврядування

Затверджую

Завідувач кафедри Гусятинський М. В.

«30» 12 2024

Завдання на кваліфікаційну роботу (проєкт)
здобувачу вищої освіти
Степурі Артемію Дмитровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи (проєкту)
"Ефективні практики публічного управління: аналіз міжнародного досвіду в умовах реалізації реформ публічного управління"
Затверджена наказом ректора від «27» грудня 2024 р. №1915
2. Строк здачі закінченої роботи «01» лютий 2026 р.
3. **Мета роботи** - аналіз ефективних міжнародних практик державного управління, вивчення адміністративної реформи та узагальнення концелтуальних підходів до розвитку державного управління.
4. **Об'єкт дослідження:** процеси впровадження адміністративної практики в реформуванні системи державного управління ефективного типу.
Предмет дослідження: суспільні відносини у сфері взаємодії держави й громадян, що формуються в умовах розвитку сучасних управлінських практик.
Орієнтовна база дослідження: Бородянська селищна рада
5. Вихідні дані до роботи: Конституція України, закони України та підзаконні акти у сфері надання адміністративних послуг і цифрового врядування; офіційні документи Кабінету Міністрів України, центральних органів виконавчої влади; статистичні матеріали Державної служби статистики; нормативні та звітні документи Бородянської селищної ради.
6. Перелік графічного матеріалу: робота містить 3 таблиц1 та 4 рисунки.
7. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи: магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

8. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної)роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	25.11.2024	15.11.2024
2	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	25.04.2025	25.06.2025
3	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	03.11.2025	25.10.2025
4	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	05.12.2025	5.12.2025
5	Підготовка вступу та форматування висновків, списку літературних джерел. Оформлення роботи згідно вимог ДПУ та подання її керівнику	19.12.2025	16.12.2025
6	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	до 16.01.2026	12.01.2026
7	Отримання відгуку керівника	26.01.2026	26.01.2026
8	Отримання зовнішньої рецензії	30.01.2026	30.01.2026
9	Попередній захист роботи	28-29.01.2026	28-29.01.2026
10	Перевірка роботи на унікальність	18.01.2026	14.01.2026
11	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав.каф.	до 01.02.2026	до 01.02.2026
12	Захист кваліфікаційної роботи	10-12.02.2026	10-12.02.2026

9. Дата видачі завдання «27» грудня 2024 р.

10. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проєкту) — (підпис) Сидоренко О.М (прізвище, ініціали)

10. Гарант освітньо-професійної програми — (підпис) Близнюк А. С. (прізвище, ініціали)

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти — (підпис) Степура А.Д. (прізвище, ініціали)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1.Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 30	25		І.В.Дяков Н.В.Пустовойтенко І.Т.Кендзор О.І.Жалкова В.Т.Самсонюк
2.Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 10	5		
3.Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5			
4. Рецензент	від 0 до 5	5		
РАЗОМ БАЛІВ*	**від 0 до 50**	35		
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1.Доповідь	від 0 до 10	10		
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	25		
5. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	10		
РАЗОМ БАЛІВ	**від 0 до 50**	50		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	**від 0 до 100**	85		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
85 б.	B	4 (добре)	12.12.2016	І.В.Дяков Н.В.Пустовойтенко І.Т.Кендзор О.І.Жалкова В.Т.Самсонюк

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	D	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

АНОТАЦІЯ

Степура А.Д. – Ефективні практики публічного управління: аналіз міжнародного досвіду в умовах реалізації реформ публічного управління.

Метою роботи є: аналіз ефективних міжнародних практик державного управління, вивчення адміністративної реформи та узагальнення концептуальних підходів до розвитку державного управління.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

опрацювати основні теорії та моделі практик публічного управління та менеджменту;

проаналізувати світовий досвід впровадження та застосування ефективних практик публічного адміністрування та менеджменту в державі;

дослідити еволюцію концепцій державного управління в умовах демократичних реформ;

провести аналіз сучасних технологій та практик в публічному управлінні;

запропонувати шляхи покращення, рекомендаційні аспекти, синтез світового досвіду який підходить до впровадження в Україні.

Об'єкт дослідження – процеси впровадження адміністративної практики в реформуванні системи державного управління ефективного типу.

Предмет дослідження – суспільні відносини у сфері взаємодії держави й громадян, що формуються в умовах розвитку сучасних управлінських практик.

База дослідження – Бородянська селищна рада.

Наукова новизна одержаних результатів та їх практичне значення полягають в поглибленні теоретичних уявлень про систему управління. Практична значимість отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності органів публічної влади та місцевого самоврядування з метою підвищення ефективності управління процесами децентралізації.

Структура магістерської роботи: Відповідно до поставленої мети дослідження та завдань магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Кваліфікаційна робота містить 49 сторінок та 90 найменувань у списку використаних джерел.

Ключові слова: публічне управління, міжнародний досвід, реформи, територіальні громади, передові практики, імпламентація.

Рік виконання кваліфікаційної роботи – 2025

Рік захисту роботи – 2026

SUMMARY

Stepura A.D. – Effective public administration practices: analysis of international experience in the context of implementing public administration reforms.

The purpose of the work is: analysis of effective international public administration practices, study of administrative reform and generalization of conceptual approaches to the development of public administration.

To achieve the set goal, the work provides for the solution of the following **tasks**:

to work out the main theories and models of public administration and management practices;

to analyze the world experience of implementing and applying effective public administration and management practices in the state;

to investigate the evolution of public administration concepts in the context of democratic reforms;

to conduct an analysis of modern technologies and practices in public administration;

to propose ways of improvement, recommendatory aspects, a synthesis of world experience suitable for implementation in Ukraine.

The object of the study is the processes of implementing administrative practices in reforming the public administration system of an effective type.

The subject of the study is social relations in the sphere of interaction between the state and citizens, which are formed in the context of the development of modern administrative practices.

The research base is the Borodyanka Village Council.

The scientific novelty of the results obtained and their practical significance lie in deepening theoretical ideas about the management system. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the proposed recommendations in the activities of public authorities and local self-government bodies in order to increase the efficiency of management of decentralization processes.

Structure of the master's thesis: In accordance with the stated research goal and objectives, the master's thesis consists of an introduction, three sections, conclusions, and a list of sources used. The qualification work contains 49 pages and 90 items in the list of sources used.

Keywords: public administration, international experience, reforms, territorial communities, best practices, implementation.

Year of completion of the qualification work – 2025

Year of defense of the work – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП……...……..3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРАКТИК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....….....7

1.1. Основні теорії та моделі практик публічного управління та менеджменту……7

1.2. Світовий досвід впровадження та застосування ефективних практик публічного адміністрування та менеджменту в державі……14

РОЗДІЛ 2. ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАКТИК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ……..22

2.1. Еволюція концепцій державного управління в умовах демократичних реформ……22

2.2 Аналіз сучасних технологій та практик в публічному управлінні…….27

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ, РЕКОМЕНДАЦІЙНІ АСПЕКТИ, СИНТЕЗ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ЯКИЙ ПІДХОДИТЬ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ……....31

ВИСНОВКИ……..38

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….41

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність дослідження зумовлена тим, що рівень цивілізаційного поступу держави безпосередньо залежить від ефективності системи державного управління. Управлінська діяльність виступає базовим структурним елементом національної безпеки й державного потенціалу, формує вектор економічного розвитку, сприяє зниженню соціально-економічних ризиків та забезпеченню сталого добробуту населення. У контексті суспільних трансформацій особливої ваги набувають процеси декомунізації, які передбачають не лише інституційні перетворення, а й переосмислення базових категорій «держава», «суспільство», «адміністрація» та «управління». Їх чітке розмежування є необхідною методологічною умовою формування сучасної демократичної моделі державного управління.

Управлінська сфера як ключова площина реалізації державної влади тісно пов’язана з функціонуванням органів виконавчої влади. Саме в цій площині проявляються такі проблеми, як низька ефективність державних інституцій, порушення управлінських механізмів та зниження інституційної спроможності адміністративного апарату, що є чинниками виникнення сучасних кризових явищ.

У радянський період адміністративне управління в Україні здебільшого ототожнювалося з адміністративно-правовою діяльністю та зводилося до вузького правозастосування.

Натомість у 1990-х роках перехід до ринкової економіки й становлення демократичних інститутів сприяли розвитку менеджменту як самостійної наукової галузі, зорієнтованої на системний аналіз управлінських процесів.

Сьогодні менеджмент і адміністрування є автономними професійними сферами, що регулюються розгалуженою правовою базою та потребують високого рівня фахової й аналітичної підготовки. У зв’язку з цим державне управління перебуває в процесі глибокої модернізації, яка охоплює професіоналізацію кадрів, стандартизацію державних послуг і впровадження міжнародних управлінських моделей у реформування державної служби.

Концепції нового державного управління та доброго врядування були сформовані як орієнтири підвищення прозорості, підзвітності та відповідальної управлінської поведінки.

Вивчення державного управління спрямоване на формування теоретичних знань і практичних навичок, необхідних для застосування законів, принципів і методів управління на практиці. Це передбачає розвиток управлінських, аналітичних та організаційних компетентностей, потрібних для ефективної діяльності в органах державної влади та місцевого самоврядування.

Менеджмент як соціальне явище має глибоке історичне підґрунтя, оскільки його еволюція відбувалася паралельно з розвитком політичних інститутів і суспільних структур.

Хоча терміни «управління» та «адміністрування» часто вживаються як синоніми, за своїм змістом вони відрізняються за функціональним призначенням і сферою застосування.

Саме тому в статті акцентовано увагу на етимологічному аналізі цих та суміжних понять у контексті їх концептуальних інтерпретацій, представлених у працях вітчизняних і зарубіжних науковців.

Стан і ступінь наукової розробки проблеми. Аналіз наукової літератури свідчить, що проблематика адміністративної реформи та пошуку ефективних інструментів її реалізації ґрунтовно опрацьована відомими теоретиками й практиками державного управління, зокрема Ф. Нігро, М. Вебером, Ф. Тейлором, В. Парсонсом.

Значний внесок у розвиток науки управління в Україні зробили О. Дакій та інші дослідники, які стали піонерами вивчення організаційних систем і механізмів їх функціонування. Праці Жовнірчика, Ф. Бугая, М. Сидіра та інших заклали теоретичні засади модернізації управлінських механізмів.

Метою кваліфікаційної роботи. Метою дослідження є аналіз ефективних міжнародних практик державного управління, вивчення адміністративної реформи та узагальнення концептуальних підходів до

розвитку державного управління.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких **завдань:**

опрацювати основні теорії та моделі практик публічного управління та менеджменту;

проаналізувати світовий досвід впровадження та застосування ефективних практик публічного адміністрування та менеджменту в державі;

дослідити еволюцію концепцій державного управління в умовах демократичних реформ;

провести аналіз сучасних технологій та практик в публічному управлінні;

запропонувати шляхи покращення, рекомендаційні аспекти, синтез світового досвіду який підходить до впровадження в Україні.

Об'єктом дослідження є процеси впровадження адміністративної практики в реформуванні системи державного управління ефективного типу.

Предметом дослідження виступають суспільні відносини у сфері взаємодії держави й громадян, що формуються в умовах розвитку сучасних управлінських практик.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, зокрема історико-генетичний, порівняльно-аналітичний, а також методи аналізу та синтезу. Їх міждисциплінарне застосування дало змогу сформувати цілісне уявлення про сучасні тенденції суспільного розвитку, еволюцію державного управління та чинники ухвалення управлінських рішень, що впливають на результативність адміністративних реформ.

Наукова значимість роботи полягає в поглибленні теоретичних уявлень про систему управління. Практична значимість отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності органів публічної влади та місцевого самоврядування з метою підвищення ефективності управління процесами децентралізації.

Структура та обсяг роботи. Відповідно до поставленої мети дослідження та завдань магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Кваліфікаційна робота містить 49 сторінок та 90 найменувань у списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРАКТИК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Основні теорії та моделі практик публічного управління та менеджменту

У сучасних міждисциплінарних наукових дослідженнях, одним із ключових напрямів яких є управлінська культура, здійснюється формування теоретико-концептуальних засад соціально-політичного та державного управління. Значущість цього феномену зумовлена його багатовимірним характером, широтою трактування, особливостями змісту, функціональними характеристиками та роллю в системі державного управління. У межах дослідження пропонуються теоретичні моделі, що розкривають сутність управлінської культури, а також відповідні інструменти її розвитку, що надає цій проблематиці особливої наукової й практичної актуальності.

Культура управління є невід'ємною складовою професійної діяльності керівника та слугує індикатором його загальної управлінської спроможності. Вона охоплює систему етичних норм, стиль керівництва, моделі поведінки й комунікації, а також тип управлінця, який формується у свідомості підлеглих, громадян і представників органів державної влади та місцевого самоврядування. Управлінська культура постає як чутливий соціально-політичний інститут, що визначає якість управлінських рішень, ефективність взаємодії влади з громадськістю та рівень легітимності державної політики.

Формування культури управління є результатом тривалого історичного розвитку, у межах якого еволюціонували способи координації та організації суспільного життя. Первинні управлінські функції виникли ще на етапі становлення ранніх форм колективності - племінних об'єднань, де управління здійснювалося радами старійшин, які закладали перші норми звичаєвого права, господарювання та соціального порядку. Значного розвитку культура управління набула в античному світі, зокрема в Давній Греції. Так, реформи

Солона, як одного з фундаторів афінської демократії, закріпили такі базові принципи управлінської культури, як справедливість, законність, моральність і поміркованість. Запроваджені ним підходи заклали підвалини політичної участі, ієрархічного розподілу владних повноважень і професійної відповідальності посадових осіб.

Методологія управління як теоретична парадигма охоплює процеси формування, функціонування та розвитку державних інституцій, а також систему управлінських впливів і взаємодій. Її основу становлять принципи менеджменту - фундаментальні наукові положення, які визначають структуру управлінської діяльності, забезпечують раціональність прийняття рішень, дозволяють оцінювати ефективність досягнення поставлених цілей і формують критерії результативності діяльності. Дотримання цих принципів є обов’язковою умовою побудови ефективної управлінської системи та має враховуватися в процесі оцінювання діяльності керівників і адміністративних органів [4]. Важливу роль у цьому відіграють дисципліна та управлінська рутинність, які забезпечують сталість управлінських процесів і підтримують довіру до влади.

Відповідно до доктрини взаємозалежності управлінських функцій, жодна з них не може бути ефективною ізольовано. Планування, організація, мотивація, контроль, комунікація та управління персоналом формують єдиний циклічний процес управлінської діяльності. Особливе місце в цьому циклі посідає комунікація, яка забезпечує зворотний зв’язок між суб’єктом і об’єктом управління. Водночас у сучасній практиці ця функція нерідко зводиться до формального обміну інформацією. Насправді ж ефективна управлінська комунікація має сприяти формуванню спільного інформаційного простору, узгодженню інтересів, координації комунікаційних ресурсів, а також розвитку соціально-психологічних умов, необхідних для результативного здійснення управлінських впливів [5].

До основних елементів адміністративного впливу належать політичні, економічні, соціальні, інформаційні, екологічні та інші чинники, сукупність

яких формує цілісний механізм адміністративної дії. Результативність такого впливу зумовлюється співвідношенням зовнішніх і внутрішніх факторів, що характеризують об’єкт управління. Перед застосуванням управлінських заходів керівництву необхідно забезпечити оптимальний комплекс внутрішніх параметрів, здатних гарантувати належне сприйняття управлінського рішення та його практичну ефективність.

Філософські засади управлінської діяльності мають унікальний характер і беруть початок ще з античної думки. Зокрема, Сократ заклав фундаментальні принципи управління, визначивши знання, дотримання законів, моральність правителя та справедливість як ключові чинники ефективного врядування. Його ідеї фактично передбачили сучасні концепції менеджменту, такі як законність, професійна компетентність, етичність та відповідальність управлінця [7].

Управлінська культура постає як складне багатовимірне явище з глибокими історичними витоками та значним впливом на результативність державного управління. Її наукове осмислення є необхідною умовою формування демократичної моделі врядування та розвитку сучасних управлінських інститутів. Вагомий внесок у розуміння культури управління зробила концепція узгодженості управління, запропонована Платоном, яка ґрунтується на уявленні про управління як цілісну систему взаємопов’язаних елементів. У подальшому цей принцип отримав розвиток у межах кібернетики як загальної науки про управління, що Платон образно визначав як «мистецтво управління».

Значну роль у формуванні культурних основ управління відіграв і Аристотель, якого, поряд із Сократом і Платоном, цікавив практичний вимір управлінської діяльності. Узагальнення поглядів античних мислителів дає змогу стверджувати, що деградація управлінської культури настає за умов наявності можливостей для зловживання владою. Вагомий внесок у розвиток ідей управлінської культури здійснили також давньоримські мислителі, які зосередили увагу на проблемах права, влади та управління. Так, римський

юрист Ульпіан обґрунтував поділ права на публічне й приватне, що сприяло чіткому правовому розмежуванню відносин між суб'єктами та об'єктами управління, громадянами й власниками. Ці підходи стали підґрунтям для подальшої диференціації управлінських повноважень і нормативного регулювання владних відносин [8].

Узагальнюючи ідеї давньогрецької та давньоримської філософії, можна виокремити два ключові напрями розуміння культури управління: по-перше, орієнтацію управління на потреби та інтереси людини з визнанням її права на участь у суспільному управлінні; по-друге, усвідомлення того, що ефективне управління потребує належного рівня знань, професійної підготовки та управлінської компетентності. Подальший розвиток принципів управлінської культури відбувався в добу Середньовіччя, яку багато дослідників розглядають як важливий етап становлення науки й культури. У цей період активізувався соціокультурний розвиток, залучалися нові соціальні групи, формувалися основи національної культури, розвивалися міста, торгівля, ремесла та міські громади.

У подальшому, зокрема в XIX столітті, ці процеси сприяли формуванню нового суспільного класу - буржуазії, а також суттєвим соціально-економічним і політичним трансформаціям, що зумовили появу нових управлінських ідей і концепцій управлінської культури. Важливе місце в цьому контексті посідають праці Фоми Аквінського, зокрема «Сума теології» та «Про правління монарха», у яких обґрунтовується ідея гармонійного поєднання віри та раціональності як засад ефективного й морального управління. На його переконання, знання мають використовуватися як у релігійній, так і в світській сферах з метою упорядкування суспільного життя. Лідерство можливе лише за наявності відповідного рівня культури, а його основне призначення полягає в досягненні соціальної гармонії та стабільності. Відсутність ефективного управління неминуче призводить до зловживань владою, що, своєю чергою, підриває легітимність державної влади в очах суспільства.

Значний вплив на розвиток уявлень про культуру управління справив Нікколо Макіавеллі, якого вважають одним із засновників сучасної політичної філософії та політичної науки. У працях «Державець» і «Міркування про першу декаду Тита Лівія» він розглядає державу як органічну систему, що розвивається відповідно до власних внутрішніх закономірностей. Водночас ефективність управління, на його думку, визначається не формулою «мета виправдовує засоби», а здатністю правителя досягати результатів, які визнаються та підтримуються суспільством. Навіть за відсутності чітко сформульованого морального імперативу суспільство, як правило, позитивно оцінює лідера, якщо його діяльність сприяє реальному поліпшенню суспільного стану.

Вагомий внесок у формування ідей управлінської культури здійснив також Томас Мор - один із фундаторів соціалістичної традиції. У творі «Утопія» він критикує існуючий на той час суспільно-політичний лад і виступає проти приватної власності. Управління в його баченні постає як ідеальна система, заснована на принципах справедливості, законності та виборності посадових осіб. Культура управління, за Т. Мором, ґрунтується на колегіальності, підзвітності та можливості усунення керівників у разі зловживання владою. Хоча ці концепції мають утопічний характер з погляду сучасного суспільства, вони зберігають значну теоретичну цінність як одні з перших спроб осмислення демократичної філософії управління [9].

Центральне місце у формуванні уявлень про практику управління посідає також політико-філософський проєкт Марсилія Падуанського. У трактаті «Захисник миру», спираючись на ідеї Арістотеля, він обґрунтовує тезу про народ як законодавця (congregatio humana), відповідаючи на питання про джерело законодавчої влади так: «Народ, тобто всі або більшість громадян». Автор наголошує, що мораль, етика та поведінка носіїв влади мають бути спрямовані на забезпечення добробуту світської держави. Розглядаючи проблему співвідношення законодавчої та виконавчої влади, Марсилій Падуанський виступає за відокремлення церкви від держави та

невтручання релігії в державне управління.

Подальший розвиток культури управління відбувався в умовах становлення капіталістичних відносин, що сприяло появі нових теорій, концепцій і світоглядних орієнтацій. Вагомий внесок у цей процес зробили Б. Спіноза («Етика», «Політичний трактат»), Ж.-Ж. Руссо («Про суспільний договір, або Принципи політичного права», «Роздуми про походження та підстави нерівності між людьми»), Д. Дідро («Енциклопедія наук, мистецтв і ремесел», філософські трактати), Ш.-Л. Монтеск'є («Перські листи», «Про дух законів»), І. Кант («Відповідь на питання: що таке Просвітництво?», «Критика чистого розуму») та Г. Гегель («Філософія права», «Лекції з історії філософії») [10].

У працях цих мислителів увага зосереджується на проблемах управління, ролі права і справедливості, захисті прав людини та формуванні образу ідеального керівника, наділеного високими моральними й етичними якостями. Так, Д. Дідро розглядав культуру управління в естетичному вимірі, тісно пов'язуючи її із соціально-моральними орієнтаціями суспільства. Ш.-Л. Монтеск'є, перебуваючи під впливом ідей Дж. Локка, заклав основи доктрини поділу влади, наголошуючи, що правова система держави залежить не лише від формальних норм, а й від управлінської культури тих, хто їх реалізує. І. Кант підкреслював, що управління не повинно мати примусовий характер, оскільки людина є метою, а не засобом. Г. Гегель, своєю чергою, пов'язував культуру управління насамперед із правом як найвищою формою вияву об'єктивного духу.

Наукова спадщина М. Вебера має вагоме контекстуальне значення для формування та осмислення бюрократичної культури управління. Аналізуючи його внесок у теорію управління, дослідник обґрунтував модель «ідеального типу» бюрократії, який діє незалежно від особистих мотивів і емоцій, керується раціонально визначеними правилами, формалізованими нормами та принципами ділової доцільності. До ключових характеристик бюрократичного управління М. Вебер відносив точність, послідовність,

дисциплінованість, ієрархічну організацію та надійність управлінських процесів. Водночас у сучасних умовах ці засади потребують критичного переосмислення з урахуванням зростаючої потреби в управлінській гнучкості, автономії в ухваленні рішень, інноваційності, відкритості до взаємодії з громадськістю та активного використання новітніх технологій соціального управління [11].

Історичні витоки управлінської культури простежуються також у працях мислителів різних епох і цивілізацій. Так, Конфуцій розробив учення про моральну відповідальність правителя; Демокріт зосереджувався на етичних засадах добра та особистої відповідальності; Ксенофонт трактував управління як особливе мистецтво; Аль-Газалі висував високі моральні вимоги до особистості управлінця. У новітній науковій традиції значний внесок у розвиток управлінської культури зробили Н. Вітке, який акцентував увагу на «людському факторі» в управлінні, Е. Мейо - автор соціологічної концепції групових взаємодій, Д. Макклелланд - розробник теорії мотивації, Р. Стюарт - автор ситуаційної моделі управлінської поведінки, а також Т. Пітерс, який наголошував на цінності персоналу як ключового ресурсу управління.

Вагомий внесок у становлення національної традиції управлінської культури здійснили й українські мислителі, громадські діячі та політики. Зокрема, М. Драгоманов обґрунтовував пріоритет прав людини, відповідальність держави перед громадянами, ідеї децентралізації та європейського цивілізаційного вибору. М. Грушевський розробив концептуальні засади української державності та підкреслював значення національної традиції в політичному розвитку. В. Липинський висунув ідею відповідальної державної аристократії та внутрішньополітичної єдності, Д. Донцов наголошував на необхідності політичної незалежності України та ролі національної еліти в процесах державотворення, а А. Шульгін акцентував увагу на проблемі міжнародного визнання України та її суб’єктності в системі міжнародних відносин.

Узагальнення цих теоретичних підходів дозволяє стверджувати, що

вони стали підґрунтям формування національної моделі управлінської культури, яка поєднує демократичні цінності, історичну спадщину та усвідомлення відповідальності політичних і управлінських еліт перед суспільством [12].

1.2. Світовий досвід впровадження та застосування ефективних практик публічного адміністрування та менеджменту в державі

Аналіз наукової літератури демонструє, що на сучасному етапі не існує єдиного, загальновизнаного визначення поняття «дискурс». Його інтерпретації виходять далеко за межі лінгвістики та охоплюють політичні науки, філософію, психологію, педагогіку, журналістику, культурологію, історію мистецтва, математику, менеджмент та інші галузі знань. Широке застосування терміна в різних сферах науки обумовлює різноманітність підходів та відсутність однозначного трактування.

Етимологічно слово «дискурс» походить від латинського *discursus* - «рух у різні боки», «обмін думками», «розмова». На ранніх етапах розвитку гуманітарних наук термін використовувався переважно у значенні «діалог», «міркування».

У 1952 році американський лінгвіст З. Гарріс продемонстрував можливість застосування поняття «дискурс» для аналізу зв’язного мовлення, запропонувавши підхід, у якому дискурс охоплює комунікативні, когнітивні, практичні та дидактичні явища. У 1970-х роках багато лінгвістів розглядали дискурс як синонім до «тексту», трактуючи його як результат мовленнєвого акту. Згодом концепція дискурсу розширилася: його стали розуміти як комплексну комунікативну подію, що включає сукупність мовних форм, значень, намірів і соціальних дій учасників комунікації. Основними характеристиками дискурсу є інтереси комунікантів, цілі, контекст та стиль мовленнєвого прояву.

В. Т. ван Дейк, один із провідних дослідників дискурс-аналізу, підкреслював, що дискурс охоплює не лише мовний рівень, а й «дух і

культуру» конкретного суспільства, включаючи національні, колективні та індивідуальні особливості. Інтерпретація дискурсу, на його думку, завжди залежить від комунікативної ситуації, цілей мовців, культурних норм та соціального контексту.

Для систематизації наукових підходів дослідники пропонують класифікувати існуючі визначення дискурсу. Так, французький учений Патрік Серіо (1999) виділив вісім основних значень терміна (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Визначення терміну «дискурс» за П. Серіо

Джерело: сформовано автором на основі [1].

Сучасна лінгвістика розглядає дискурс як цілісний текст, інтегрований у певний соціальний, політичний, культурний або психологічний контекст. У сфері комунікації з громадськістю дискурс інтерпретується як «духовно-комунікативна діяльність», що виходить за межі окремого речення і структурує взаємодію людей у світі значень, цінностей і цілей. Наукова практика часто визначає дискурс як «частину комунікації, що формує смисловий простір людини».

Водночас більшість дослідників визнають, що універсального визначення дискурсу не існує, що зумовлено його охопленням усіх сфер міжособистісної та соціальної комунікації. Дискурс є настільки ж багатовимірним, як поняття «мова», «суспільство» чи «культура», тому створення єдиного, точного визначення неможливе.

Широкий дискурс, на основі наведених визначень, розглядається як «використання мови» в соціальному контексті. Він виступає одним із ключових елементів комунікації, що визначає взаємодію між суб’єктами та формує соціальне середовище, у якому реалізується ця комунікація. Як слушно зауважує О. Нагорна, дискурс не обмежується суто мовленнєвою діяльністю, а може розглядатися як форма політичної дії, що «є основою колективної діяльності». У цьому контексті Ф. Басевич трактує дискурс як «тип комунікативної діяльності, інтерактивне явище та складний процес, втілений у певній (часто значній) кількості повідомлень».

Таким чином, дискурс проявляється через різноманітні мовленнєві форми, що реалізуються в одному або кількох каналах комунікації та регулюються комунікативними стратегіями й тактиками учасників взаємодії. Виходячи з аналізу наукових підходів, В. Селіванов запропонував систематизувати існуючі визначення дискурсу, об’єднавши їх у чотири основні категорії (рис. 1.2), що дозволяє більш комплексно зрозуміти його структуру, функції та сфери застосування.

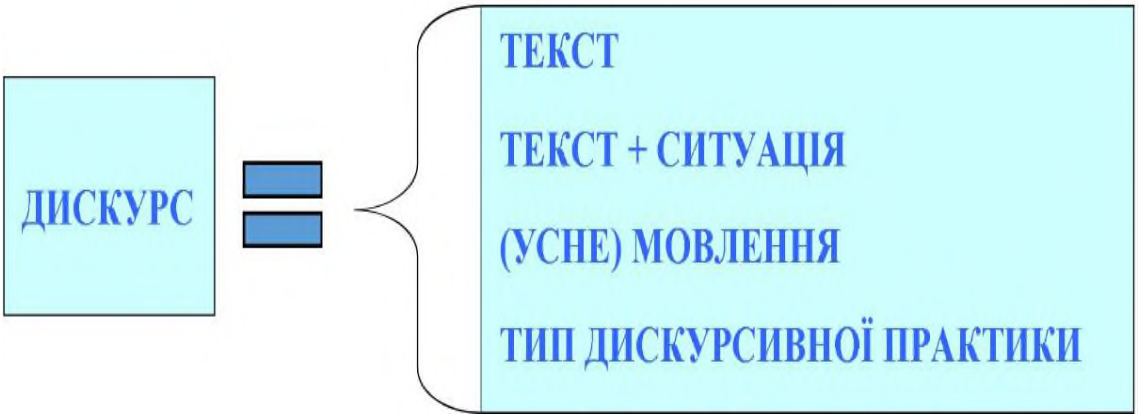


Рис. 1.2 Визначення дискурсу за О. Селіванової

Джерело: сформовано автором на основі [2].

Американська лінгвістка Дебора Сью Шиффрін виділила три основні підходи до інтерпретації поняття «дискурс» (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Підходи до трактування поняття «дискурс» Дебори Шифрін

Джерело: сформовано автором на основі [3].

Це робить його придатним для аналізу широкого поняття «дискурс» з урахуванням сучасних принципів визначення мовленнєвої діяльності в

соціальному контексті, тобто як використання мови, що конструює та відтворює соціальні відносини. Насправді, йдеться про комунікативну практику, яка відображає прояви влади, статусу, цінностей та когнітивних аспектів взаємодії між учасниками спілкування. Як слушно зауважує О. Нагорна, дискурс - це не лише лінгвістичний акт, а й політичний акт, що підкріплює колективну діяльність і демонструє соціальний характер комунікації.

Точка зору О. Нагорної узгоджується з визначенням дискурсу Ф. Басевича як «типу комунікативної діяльності, інтерактивного явища та складного процесу, що втілюється в певній (часто значній) кількості повідомлень». Це свідчить про те, що дискурс реалізується через різні форми мовлення - усне, письмове, публічне, професійне - які функціонують у межах одного або кількох комунікативних каналів. Його прояви визначаються цілями, когнітивними позиціями та комунікативними стратегіями учасників.

Враховуючи різноманітність наукових підходів, В. Селіванова пропонує систематизувати сучасні уявлення про дискурс, об’єднавши їх у чотири узагальнені типи (рис. 1.2). Така класифікація дозволяє структурувати гетерогенні визначення та забезпечує концептуальну цілісність під час аналізу конкретних дискурсивних практик.

В. Чернявська визначає дискурс як «комунікацію, що відбувається в певній когнітивно обумовленій сфері та фіксується у текстовій або усній формі». Це підкреслює тісний взаємозв’язок між дискурсом і комунікацією: комунікація слугує засобом передачі інформації, тоді як дискурс виступає інструментом творення значення через тексти, висловлення, комунікативні акти та пов’язані з ними ментальні процеси. У структурі дискурсу ключове місце займають когнітивні компоненти - знання про світ, досвід, цінності, наміри та цілі учасників комунікації.

Ряд критеріїв визначає тип дискурсу. Як зазначають І. Шевченко та О. Морозова, ці критерії мають формальний, функціональний та змістовний характер. У контексті державного управління дискурс як комунікативна

практика функціонує в межах нормативних рамок - правил, професійних стандартів та соціальних очікувань, що регулюють поведінку акторів у владно-опосередкованій взаємодії. Відповідно, адміністративний дискурс виступає інструментом влади, реалізованим через комунікацію, яка забезпечує раціональне розуміння та сприйняття суспільством [15].

З інституційної точки зору, дискурс є систематизованою та конкретизованою формою комунікації, пов'язаною з визначеними ролями, діями та цілями. Він формується у діяльності державних органів, інститутів громадянського суспільства, соціальних груп та громадськості. Інституційний дискурс, за своєю природою статусно орієнтований і регламентований нормами, відтворює владні відносини та встановлює норми поведінки. Термін «адміністрація» (лат. *administrare* - управляти, обслуговувати, допомагати) позначає як діяльність управління, так і сферу компетенції виконавчої влади. На цій основі адміністративний дискурс є специфічним різновидом інституційного дискурсу, у якому комунікація між представниками держави та громадянами здійснюється відповідно до владних повноважень і професійних стандартів [16].

Отже, адміністративний дискурс являє собою специфічну форму владної комунікації, яка інтегрує різні сфери й тематики спілкування та здійснюється в умовах нормативного регулювання взаємодії держави з громадянами. Його ключові характеристики представлені на рисунку 1.4: інституційна комунікація; статусно-рольові та субординаційні відносини між учасниками; функціональна регуляція спільної діяльності; перформативність комунікативних актів (мовлення як дія); документальна фіксація управлінських і комунікативних дій.(Рис. 1.4)



Рис. 1.4 Ознаки адміністративного дискурсу

Джерело: сформовано автором на основі [4].

Відмінною рисою адміністративного дискурсу є його реалізація в умовах статусно-рольової субординації. Мовлення посадових осіб спрямоване на встановлення правил, регулювання дій підлеглих, контроль та корекцію їхньої поведінки. Основними жанрами адміністративного дискурсу є накази, розпорядження, рекомендації, звернення та роз'яснення. При цьому адміністративний дискурс не обмежується оцінюванням діяльності: він включає аналітичні елементи та виступає інструментом управління соціальними процесами.

Структура управлінського дискурсу ґрунтується на статусно-рольових відносинах, тобто на комунікації між представниками органів державного управління (посадовими особами) та громадянами. Його головною функцією є спонукальний вплив, що реалізується через накази, інструкції та інші нормативні мовленнєві акти з метою забезпечення виконання управлінської політики.

Адміністративний дискурс функціонує як джерело інформації та механізм регулювання, включаючи отримання, інтерпретацію, передачу та

уточнення управлінської інформації, необхідної для організації, координації та діяльності суб’єктів державного управління. Як випливає з назви, «дискурс державного управління» має специфічні комунікативні особливості, що проявляються у взаємодії між державою та громадськістю, або між урядовцями та громадянами. Під терміном «громадськість» розуміють сукупність соціальних груп, організацій, установ і спільнот, які представляють потреби, інтереси та очікування суспільства.

Таким чином, дискурс державного управління виступає як ефективний засіб владної комунікації та одночасно як двосторонній обмін інформацією, що забезпечує взаємодію держави і суспільства та сприяє зміцненню легітимності управлінських рішень [17].

РОЗДІЛ 2.
ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАКТИК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

2.1 Еволюція концепцій державного управління в умовах демократичних реформ

Проблеми менеджменту належать до міждисциплінарних сфер наукового знання, охоплюючи не лише філософські, а й соціальні, економічні, правові, психологічні та інші аспекти. Теорія управління має власне дослідницьке поле, що включає моделювання організаційного процесу, тоді як практика управління лише частково базується на раціональних технологіях. Значна її частина зумовлена необхідністю прийняття оперативних, нестандартних рішень в умовах дефіциту часу, неповної інформації чи високої складності ситуацій. Управління можна розглядати як статично (структура), так і динамічно (процес), що забезпечує багатовимірний науковий аналіз [19].

Відповідно до вимог, інституційних традицій та цінностей держав у сучасному світі сформовано численні концепції державного управління. Україна продовжує пошуки ефективної моделі, здатної забезпечити успішну реалізацію реформ і відповідати європейським стандартам управління. Сучасні демократичні трансформації адміністративних систем України підкреслюють необхідність запровадження моделей публічного менеджменту, зокрема Нового публічного менеджменту, Публічного урядування та Належного урядування. Основна ідея цих моделей полягає у переході від бюрократії до управління, орієнтованого на громадськість, де ефективність визначається здатністю задовольняти потреби бенефіціарів.

У цьому контексті зростає роль державного управління у процесі демократизації суспільства. Просування демократії не обмежується створенням формальних інститутів; поряд із прозорістю, підзвітністю та відповідальністю посадових осіб необхідно забезпечити реальні механізми

участі громадян. Визначення управлінської діяльності та вибір інструментів державних органів завжди залежать від просторово-часового, політичного контексту та групи суб'єктів, залучених до реалізації публічної політики (органи державної влади, місцевого самоврядування, громадські організації, громадяни тощо).

Одним із центральних положень сучасної теорії менеджменту є розгляд людини не як пасивного об'єкта контролю, а як активного учасника управлінських відносин. Конституція України проголошує, що «народ здійснює владу безпосередньо та через органи державної влади та місцевого самоврядування», тому державне управління передбачає не лише владні інструменти, а й комунікацію, участь та мобілізацію громадянської ініціативи.

Від 1950-х років у сфері державного управління сформувалася міждисциплінарна наукова область, яка охоплює численні дисципліни та інститути громадянського суспільства. Глобальна наукова парадигма передбачає три основні підходи до оцінки майбутнього державного управління: ринково-ліберальний, ліберально-комунітарний та підхід демократичного громадянства. За словами Ю. Шарова, ці підходи визначили логіку європейського дискурсу державного управління та стали основою сучасних парадигм [20].

Таким чином, теорія менеджменту є невід'ємною складовою стратегії демократичного розвитку України, оскільки забезпечує системність реформ, формує інституційну стабільність держави та орієнтує управлінську діяльність на пріоритет суспільного блага. Регулярне оновлення наукових підходів є природним процесом, а комплексне застосування нових теорій дозволяє мінімізувати негативні наслідки неефективних управлінських практик, досвід яких було отримано під час реформ в інших країнах. Для України сучасним викликом є не лише вибір оптимальної моделі, а й впровадження високоефективної практики, що залишається одним із ключових завдань державного управління [20].

Теоретична основа цієї роботи систематично організовує управління як

якісний конструктивний елемент для побудови системи державної влади в умовах сучасної соціальної еволюції. Узагальнено ключові теоретичні та методологічні засади обраних моделей державного управління та проаналізовано їхній вплив на розвиток механізмів управлінської діяльності. Зокрема, визначено характеристики та концептуальні основи нової моделі державного управління, що сформувалася у відповідь на ускладнення соціальних процесів та зростаючу потребу підвищення ефективності державних дій.

Дослідження демонструє, як принципи ринкової конкуренції, підприємницький стиль управління та клієнтоорієнтовані підходи інтегруються в діяльність державних органів. Переваги управління, орієнтованого на «споживачів» державних послуг, проявляються у підвищенні прозорості, усуненні організаційних вузьких місць, поліпшенні якості та оперативності надання послуг, а також у зміцненні довіри до держави. Згідно з моделлю Нового публічного управління, досягається підвищення відповідальності та організаційної ефективності державних структур, а також баланс між адміністративним та політичним вимірами державного управління [21].

На основі розвитку сучасної моделі управління в Україні розглядається можливість поєднання «концепції Доброго врядування» із інструментами Нового державного управління. Це забезпечує комплексні та багатовимірні реформи, що враховують баланс між ефективністю та результативністю, а також дотримання принципів прозорості, підзвітності, інклюзивності та верховенства права. Описано ключові характеристики моделі «Доброго врядування» та шляхи їх реалізації в стратегічній і оперативній системі управління. Рекомендації спрямовані на забезпечення формальних і процедурних умов, необхідних для адаптації державних інституцій до сучасних викликів, сталого розвитку українського суспільства та модернізації адміністративної системи.

Глобалізація, комп’ютеризація, технологічна еволюція,

трансформаційні процеси в соціально-політичній та економічній сферах, ризики для здоров’я та довкілля, урбанізація, а також рух від традиційних бюрократичних форм організації влади до інноваційних моделей управління призводять до перегляду змісту та меж державної політики. Сучасна політика відкриває нові можливості для взаємодії між владою та суспільством, створює нових акторів на політичній арені, а форми комунікації, що виходять за межі національно-державних кордонів, набувають глобального характеру. Водночас виникають нові виклики: анексія територій, управління регіонами у стані воєнного конфлікту, порушення міжнародного права окремими суб’єктами міжнародних відносин та криза інститутів глобального управління. Це зумовлює необхідність перегляду основної теоретичної парадигми державної політики та сучасних управлінських методологій [22].

У науковій практиці застосовуються численні аналітичні рамки, зокрема для виявлення основних характеристик, факторів та процесів, що впливають на прийняття політичних рішень. Модель менеджменту в такому контексті розглядається як концептуальний каркас, що певною мірою імітує процеси реальної управлінської поведінки. Моделювання дозволяє поглибити розуміння закономірностей функціонування та розвитку об’єкта управління, хоча жодна теорія чи модель не здатна повністю пояснити складність державної політики. Тому сучасні дослідження здебільшого застосовують еклектичний підхід, комбінуючи кілька моделей і теорій.

Найпоширенішими є моделі «електронного уряду» (цифрового уряду), мережевого менеджменту, антикризового державного управління, формування «відкритого уряду» (партнерства) та інші концепції сучасного державного управління. Зокрема, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій сприяв поширенню моделі «електронного уряду», яка забезпечує ефективну взаємодію та координацію громадян і державних органів через цифрові інструменти, сприяючи прозорому та відкритому наданню адміністративних послуг і посиленню участі громадськості у прийнятті рішень. Основною метою цієї моделі є підвищення ефективності управління

за принципами прозорості, підзвітності та участі громадян.

Модель антикризового державного управління приділяє особливу увагу сучасним глобальним загрозам. Джерелом криз можуть бути будь-які сфери суспільного життя, адже антикризове управління охоплює засоби реагування на виклики у конституційно-правовій, політичній, економічній, фінансово-банківській, екологічній, міграційній та демографічній сферах [23]. Основною метою цієї моделі є забезпечення стабільності держави, ефективного використання ресурсів та мінімізація негативних наслідків кризових ситуацій.

Сучасна державна політика формується як «зверху» - через діяльність глобальних інститутів, аналітичних центрів та міжнародних організацій, так і «знизу» - через управлінські практики національних і місцевих органів влади, громадянського суспільства та бізнесу. Ці два рівні взаємодіють у ключових точках розвитку, породжуючи нові форми практики глобального управління.

Прогнозуючи майбутнє державної політики, науковці (зокрема Дж. Помарес та О. Абдала) фокусуються на глобальних трендах до 2030 року, виділяючи три основні драйвери змін - технологічні інновації, демографічні трансформації та перерозподіл глобальної економічної влади. Однією з ключових змінних, що пояснюють розвиток і еволюцію внутрішньої політики в умовах цих мегатрендів, є соціальна згуртованість та ступінь концентрації політичної влади.

Підсумовуючи, сучасна теорія державного управління представляє собою систему, у якій традиційні та нові актори тісно взаємодіють, формуючи власні програми та пропонуючи шляхи вирішення глобальних проблем. На практичному рівні моделі управління рідко реалізуються «у чистому вигляді». Зазвичай відбувається конвергенція різних, взаємодоповнюючих елементів, що формує гнучкі системи управління, здатні адаптуватися до змінних умов. Найефективніший підхід для сучасних держав передбачає поєднання найкращих теоретичних розробок та успішного національного досвіду, активне використання цифрових технологій і розвиток людського потенціалу як ключової умови сталого та ефективного управління.

2.2. Аналіз сучасних технологій та практик в публічному управлінні.

Одним із базових інструментів сучасного публічного управління є державне бюджетування, орієнтоване на результат (performance-based budgeting). Воно передбачає планування видатків державного бюджету не лише за статтями, а з урахуванням конкретних цілей і вимірюваних кінцевих результатів. Це дозволяє уряду чітко визначати, як кожна витрачена гривня сприяє досягненню стратегічних цілей - економічного розвитку, посилення соціального захисту, підвищення екологічної стійкості та ін. Впровадження цієї методології в Україні сприяє оптимізації бюджетних ресурсів і підвищенню ефективності управління державними фінансами.(таб.1)

Таблиця 1

Методологія оптимізації управління

Стратегічна ціль	**Програма**	**Бюджет (млн грн)**	**Очікуваний результат**	**Індикатори ефективності**
Економічний розвиток	Інвестиційна підтримка малого та середнього бізнесу	2500	Збільшення кількості нових підприємств	% росту кількості зареєстрованих підприємств, кількість нових робочих місць
Соціальний захист	Програми соціальної допомоги	1800	Підвищення рівня соціальної підтримки населення	% охоплення цільових груп, рівень задоволеності населення
Екологічна стійкість	Енергоефективні проекти	1200	Зниження споживання енергії та викидів CO2	% зниження енергоспоживання, тонни CO2, що не викинуті

Другим ключовим підходом є доказова політика (evidence-based policy).

Її суть полягає в ухваленні управлінських рішень на основі аналітичних даних, емпіричних досліджень і системного моніторингу. В Україні це передбачає активне залучення соціологічних досліджень, аналізу великих даних (Big Data) та експертних оцінок при формуванні економічної, соціальної та регуляторної політики. Наприклад, у сфері соціального захисту опитування

населення та оцінка впливу попередніх програм дозволяють виявити дієві інструменти та вдосконалювати державні програми.

Третім методом є управління на основі проєктного підходу (project-based governance). У межах реформи децентралізації територіальні громади отримали можливість самостійно планувати та реалізовувати проєкти розвитку інфраструктури, освіти, охорони здоров'я та інших сфер. Проєктний підхід передбачає чітке визначення цілей, етапів, відповідальних, джерел фінансування та індикаторів результативності. Це робить реалізацію проєктів прозорішою та зменшує ризики неефективного використання ресурсів.(таб.2)

Таблиця 2

Методологія проєктного управління

Етап проєкту	**Відповідальний**	**Джерела фінансування**	**Індикатори результативності**	**Час виконання**
Планування	Виконавчий комітет громади	Місцевий бюджет, гранти	Наявність плану та бюджету	1 проєкту та місяць
Виконання	Виконавці проекту	Місцевий бюджет, гранти	Відсоток завершення етапів	6 місяців
Контроль	Громадські ради	Місцевий бюджет	Відповідність реалізації цілям та бюджету	Паралельно з виконанням
Оцінка	Аналітичний центр	Зовнішнє фінансування	Вимірювання результатів за індикаторами	1 місяць після завершення

Децентралізація значно впливає на методологію управління через передачу повноважень та ресурсів на місцевий рівень. Місцеві громади отримують автономію у вирішенні соціально-економічних питань, що

потребує чіткого розмежування відповідальності між центральною та місцевою владою та моделей співпраці для досягнення загальнонаціональних цілей.

Цифрове управління (e-governance) ґрунтується на автоматизації державних послуг та впровадженні ІТ-рішень для підвищення ефективності та прозорості діяльності органів влади. В Україні цей підхід реалізується, зокрема, через платформу «Дія», яка надає громадянам доступ до електронних послуг: отримання документів, реєстрація бізнесу, сплата податків тощо. Цифровізація спрощує адміністративні процедури, покращує управління даними та інтеграцію між відомствами.

Методологічні підходи у публічному управлінні включають системний, гуманістичний, інституційний, структурно-функціональний, конфліктний, діяльнісний та порівняльний підходи. Кожен підхід дозволяє аналізувати управлінські відносини під різним кутом зору.

Методологія дослідження в публічному управлінні розглядається як система принципів і правил застосування методів збору, обробки та перевірки інформації. До методів збору належать спостереження, опитування, інтерв’ю та аналіз документів, а до методів обробки – кількісний і якісний аналіз, узагальнення, моделювання та контент-аналіз. Вибір методів визначається характером об'єкта, цілями та умовами дослідження.

Додатково до розглянутих підходів, сучасне публічне управління потребує інтеграції моделей електронного уряду, антикризового управління та відкритого врядування, що дозволяє поєднати прозорість, підзвітність та ефективність управлінських рішень. Модель електронного уряду забезпечує цифрову взаємодію між громадянами та державними органами, що сприяє швидкому обміну даними та підвищенню якості адміністративних послуг. Антикризове управління спрямоване на забезпечення стабільності держави та мінімізацію негативних наслідків кризових ситуацій, охоплюючи економічні, фінансові, екологічні та соціальні сфери.(таб.3)

Таблиця 3

Сучасні моделі управління

Модель управління	Основна мета	Ключові елементи
Електронний уряд	Підвищення ефективності та прозорості	Цифрові платформи, інтеграція даних, доступ громадян до послуг
Антикризове управління	Мінімізація негативних наслідків криз	Моніторинг ризиків, стратегічне планування, ресурсне забезпечення
Відкрите врядування	Залучення громадян та партнерство	Публічні консультації, прозорі процедури, участь громадськості

Таким чином, сучасне публічне управління в Україні є комплексною системою, яка поєднує бюджетування на результат, доказову політику, проєктне управління, децентралізацію та цифровізацію. Застосування різних методологічних підходів дозволяє забезпечити всебічний аналіз, ефективне планування та реалізацію державних програм. Такий підхід формує основу для сталого розвитку, підвищує ефективність управління державними ресурсами та зміцнює довіру громадян до державних інституцій.

РОЗДІЛ 3.
ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ, РЕКОМЕНДАЦІЙНІ АСПЕКТИ, СИНТЕЗ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ЯКИЙ ПІДХОДИТЬ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

Сучасні інструменти моніторингу та оцінки в державному управлінні України інтегрують цифрові технології, аналітичні процедури та інституційну реформу. Використання інтегрованих платформ для збору, аналізу та обробки даних у режимі реального часу дозволяє отримувати миттєвий зворотний зв'язок від громадян і зацікавлених сторін, що суттєво підвищує прозорість діяльності державних органів і покращує управлінські рішення.

Цифровізація управлінських процесів має ключове значення для підвищення ефективності публічних послуг. Зокрема, платформа «Дія» забезпечує швидкий доступ до адміністративних послуг, спрощує комунікацію між громадянами та органами влади та водночас полегшує доступ до публічної інформації, яка є критичною для оцінки якості державного управління. Завдяки цьому органи влади можуть оперативно реагувати на запити громадян і коригувати процеси на основі актуальних даних.

Аналітичні платформи дозволяють обробляти великі обсяги даних (Big Data), що відкриває нові можливості для аналізу соціально-економічних тенденцій та прогнозування потенційних кризових ситуацій. Системи раннього попередження, які розробляються у межах державного управління, дають змогу передбачати ризики, своєчасно реагувати на них і мінімізувати негативні наслідки для суспільства.

Ще одним важливим напрямом є оцінка ефективності політики на основі міжнародних стандартів, зокрема критеріїв Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Такий підхід передбачає використання індивідуальних показників ефективності, що вимірюють вплив державних програм на добробут громадян, економічне зростання та рівень соціальної стабільності. Це дозволяє державі не лише планувати, а й коригувати політики

на основі реальних даних, підвищуючи їх результативність.

Важливу роль у сучасному державному управлінні відіграють інструменти участі громадськості, такі як електронні петиції, платформи громадських консультацій та інші механізми електронного урядування. Вони сприяють формуванню прозорого процесу прийняття рішень і дозволяють громадянам безпосередньо впливати на політики, підвищуючи рівень довіри до влади. Чим більше населення довіряє органам управління, тим ефективніше реалізуються державні програми, а управлінські рішення стають більш гнучкими та адаптованими до потреб громад.

Отже, інтеграція цифрових технологій, аналітичних процедур та активної участі громадськості формує сучасну систему моніторингу та оцінки державного управління, яка поєднує прозорість, ефективність і адаптивність, забезпечуючи сталий розвиток управлінських процесів та підвищуючи соціальну довіру до державних інституцій.

Сучасні підходи до моніторингу та оцінки ефективності державного управління в Україні спрямовані на формування динамічної, прозорої та адаптивної системи публічного управління, яка поєднує цифрові технології, інструменти громадської участі та міжнародний досвід. Такий інтеграційний підхід дозволяє підвищити ефективність діяльності державного апарату, оптимізувати управлінські процеси та забезпечити підзвітність перед громадянами.

Одним із ключових інструментів сучасного управління є використання технологій обробки великих даних (Big Data). Аналітична робота ґрунтується на інформації, яка надходить із державних реєстрів, електронних платформ, статистичних спостережень та соціальних мереж. Соціальні медіа дають змогу оцінювати громадську думку, відстежувати динаміку суспільних настроїв і визначати вплив урядових рішень на різні соціальні групи. Алгоритми машинного навчання забезпечують автоматизований аналіз великих обсягів даних, виявлення закономірностей та прогнозування соціально-економічних тенденцій, що дозволяє державним органам ухвалювати оперативні,

обґрунтовані та науково аргументовані рішення.

Важливим методом забезпечення ефективності політики є бюджетування, орієнтоване на результат. Цей підхід передбачає оцінку не лише обсягів видатків, а й їхнього впливу на кінцеві результати державних програм. Завдяки цьому можна вимірювати соціальний, економічний та екологічний ефект державних ініціатив, що дозволяє обґрунтовано визначати пріоритети фінансування та оптимізувати витрати публічних коштів. Комбінування аналітики великих даних із підходом бюджетування, орієнтованого на результати, забезпечує можливість систематично оцінювати доцільність політик та підвищувати ефективність управлінських рішень.

У сучасній практиці державного управління дедалі більшого значення набуває залучення незалежних експертних оцінок і міжнародних стандартів. Незалежні аудитори та аналітичні організації, зокрема Transparency International та інші міжнародні інституції, здійснюють оцінку реалізації державних програм, у тому числі антикорупційних, що дозволяє об’єктивно визначати слабкі місця в політиках та забезпечує підзвітність влади. Крім того, використання міжнародних стандартів ефективності, таких як критерії Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), дозволяє проводити порівняльний аналіз українських практик із світовими та запроваджувати найкращі підходи.

Застосування геопросторового аналізу дає змогу державним органам відстежувати розвиток інфраструктури та соціально-економічні процеси в різних регіонах країни. Це дозволяє оцінювати регіональні наслідки політик, оперативно коригувати управлінські рішення та зменшувати територіальні дисбаланси, що особливо актуально для України. Водночас інтеграція принципів «Відкритого Уряду» забезпечує максимальну прозорість та доступність процесів ухвалення рішень для громадськості. Громадяни та засоби масової інформації отримують можливість незалежно контролювати реалізацію державних програм, що підвищує рівень підзвітності органів влади та зміцнює довіру до державних інститутів.

Сучасна українська модель державного управління характеризується високим рівнем адаптивності, що особливо проявляється в умовах децентралізації та цифровізації. Державні органи поступово відходять від традиційної бюрократичної моделі до інтерактивної та гнучкої системи, здатної швидко реагувати на соціальні виклики та забезпечувати залучення громадян до процесу прийняття рішень. Така трансформація дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, покращує прозорість управлінських процесів та сприяє реалізації стратегічних і оперативних цілей державної політики. У комплексі застосування цифрових технологій, аналітичних процедур, інституційної реформи та інтеграція громадянського контролю створюють сучасну державну систему управління, здатну забезпечити сталий розвиток і зміцнення демократичних інститутів в Україні.

Одним із ключових напрямків адаптації стало створення електронних платформ, таких як «Дія», яка фактично перетворює урядові послуги на повністю цифрові. Цей процес не тільки спрощує доступ громадян до державних сервісів, але й автоматизує багато внутрішніх процесів державних установ, скорочуючи бюрократію і корупційні ризики. Уряд, працюючи через такі платформи, може оперативно отримувати дані про реальний стан справ у суспільстві, а також забезпечувати більш ефективне управління ресурсами.

Сучасний процес ухвалення політичних рішень в Україні зазнає значних трансформацій, особливо в умовах російської агресії та воєнного стану. Війна змусила уряд швидко перейти до режиму кризового управління, що передбачає оперативну реакцію на загрози, мобілізацію ресурсів та перегляд пріоритетів у бюджетному розподілі. Одним із важливих напрямів у цьому процесі стало впровадження нових підходів до забезпечення безпеки, включаючи кібербезпеку та управління національною обороною за допомогою цифрових технологій, що підвищує ефективність і точність управлінських рішень.

Паралельно відбувається адаптація державного апарату до європейських стандартів управління. Українські реформи спрямовані на імплементацію

норм і стандартів ЄС, що не лише модернізує структури державного управління, а й підвищує їх відповідність викликам глобалізації, економічної конкуренції та міжнародної співпраці. Особливе значення приділяється посиленню механізмів громадської участі у формуванні політики. Впровадження електронних петицій, громадських слухань та відкритих бюджетів розширює можливості громадян впливати на державні рішення, забезпечуючи більш прозору та підзвітну модель управління. Таким чином, адаптація публічного управління відображає фундаментальні трансформації державного апарату, спрямовані на його гнучкість, оперативність і прозорість у відповідь на сучасні виклики, зокрема війну, цифровізацію та євроінтеграцію.

З точки зору теоретичних досліджень, процес адаптації управлінських систем можна аналізувати через різні наукові підходи. Системний підхід акцентує увагу на складності управлінських процесів та необхідності розглядати їх як цілісні системи, де кожен елемент взаємодіє із середовищем. Поняття невизначеності та надмірності, притаманне біологічним саморегулюючим системам, дозволяє краще зрозуміти здатність державних органів до гнучкої реакції на зміни у політичному середовищі. Концепція системності трудової діяльності людини підкреслює, що адаптаційні процеси відбуваються не лише на індивідуальному рівні, а й на більш високих, глобальних рівнях взаємодії з соціальним, економічним та біосферним середовищем.

Діяльнісний підхід відображає діалектичну взаємодію суб’єкта з оточуючим середовищем, де адаптація розглядається як процес пристосування до змінних чинників зовнішнього середовища, що є особливо важливим у контексті управлінських рішень у кризових умовах. Ці підходи знаходять застосування у розробці методів оптимізації адаптації як окремих індивідів, так і організаційних структур, що необхідно для ефективного функціонування державного апарату в умовах ризику та невизначеності.

У соціологічному та психологічному аспектах адаптація розглядається

як процес взаємного пристосування індивіда та соціуму. Соціальна адаптація, соціалізація та інтеграція визначають різні рівні взаємодії особистості з навколишнім середовищем. Соціальна адаптація характеризує первинний рівень пристосування до нових умов, соціалізація — ефективне освоєння соціальних ролей та культурних норм, а інтеграція — повноцінну участь особистості у розвитку та трансформації суспільства відповідно до загальнолюдських цінностей. Соціалізація, будучи історично детермінованим процесом, є специфічною формою адаптації, що акцентує увагу на соціальних характеристиках індивіда та його здатності до продуктивної взаємодії з суспільством.

У професійному контексті адаптація особистості передбачає формування необхідних компетенцій, професійних якостей та стійкого інтересу до обраної діяльності. Процес професійної адаптації складається з кількох етапів, включаючи розвиток базового психофізичного та інтелектуального потенціалу, професійну орієнтацію та підготовку, підбір робочого місця та вступ до колективу, адаптацію до умов праці, засвоєння професійних навичок і інтеграцію у систему безперервного професійного зростання. Успішна адаптація формує в особистості здатність до гармонійного функціонування в професійному та соціальному середовищі, тоді як непристосованість проявляється у невротичних, агресивно-протестних або депресивних формах.

В умовах сучасних викликів, таких як війна та цифрова трансформація, гнучкість організаційної структури державних установ є критичною. Використання сучасних цифрових технологій, підвищення прозорості та підзвітності, розвиток кадрового потенціалу через навчання й стимулювання професійного зростання, а також активне залучення громадян і зацікавлених сторін стають ключовими елементами адаптивного управління. Особливо ефективним є застосування цифрового уряду, електронного врядування та інтеграції принципів «Відкритого уряду», що забезпечує прозорість і доступність процесів прийняття рішень для громадськості, а також

оперативний контроль за їх реалізацією.

Досвід зарубіжних країн, таких як Естонія, Велика Британія, Сінгапур та скандинавські держави, демонструє ефективність цифровізації управління, професіоналізації державної служби, впровадження антикорупційних механізмів та регіональної децентралізації. Українські реформи в цих сферах, зокрема впровадження платформи «Дія», системи Prozorro та механізмів електронних петицій, свідчать про прагнення адаптувати національне управління до міжнародних стандартів та передового світового досвіду.

Загалом, адаптація публічного управління в Україні є комплексним процесом, який охоплює гнучку організаційну структуру, цифрову трансформацію, інтеграцію європейських стандартів, розвиток кадрового потенціалу, антикорупційні реформи та активну участь громадян. Впровадження принципів Agile governance і проектного управління дозволяє державним органам швидко реагувати на зміни, підвищувати ефективність прийняття рішень та забезпечувати сталість державних процесів у надзвичайних умовах. Таким чином, сучасне публічне управління в Україні розвивається як прозора, ефективна та адаптивна система, здатна відповідати на виклики війни, глобалізації та цифрової трансформації, забезпечуючи баланс між інтересами держави, суспільства та громадян.

ВИСНОВКИ

Успіх трансформаційних змін в українському суспільстві безпосередньо визначається ефективністю системи управління та здатністю державних інституцій адаптуватися до сучасних викликів. Засвоєння менеджерами принципів і методологій, сформованих у процесі історичного розвитку культури управління, забезпечує не лише комплексний професійний і особистісний розвиток керівників, а й підвищує ефективність управлінської діяльності на всіх рівнях. Усвідомлення ключових етапів еволюції управлінської культури дозволяє керівникам стратегічно орієнтуватися в умовах складних соціально-політичних та економічних трансформацій і приймати обґрунтовані управлінські рішення, що відповідають вимогам часу.

Формування нової, сучасної культури управління неможливе без ґрунтовного аналізу та засвоєння позитивного досвіду попередніх етапів розвитку управлінської культури в соціально-історичному контексті. Досягнення теоретичних досліджень і практичних напрацювань минулого мають критичне значення сьогодні, оскільки вони формують основу управлінської мудрості, яка передається від покоління до покоління та закріплюється у традиціях, стандартах і методах управління. Така історично обґрунтована база дозволяє уникати повторення помилок минулого, водночас зберігаючи ефективні практики та механізми, що довели свою результативність.

Водночас, без системного розуміння витоків формування менеджерської культури, використання соціального досвіду попередніх поколінь стає недостатньо ефективним як з наукової, так і з практичної перспективи. Це підкреслює нагальну необхідність комплексного дослідження історичного походження та розвитку базових засад управлінської культури, що слугує фундаментом сучасного менеджменту та адаптації управлінських практик до умов сучасності.

Одним із перспективних напрямів наукового аналізу культури управління

в Україні є вивчення історичного процесу формування управлінської культури та її впливу на сучасні форми діяльності управлінської еліти. Особлива увага приділяється методам і прийомам формування професійної та організаційної культури керівників, а також процесу трансформації цих підходів у межах сучасних реформ. Дослідження має включати аналіз того, як накопичений досвід українського управлінського корпусу може бути інтегрований у нові управлінські практики та моделі діяльності, що відповідають вимогам часу та очікуванням громадськості.

Процес європейської інтеграції, який активно відбувається в Україні, виступає потужним стимулом модернізації системи державного управління. Використання досвіду країн ЄС дозволяє не лише адаптувати передові управлінські практики та наукові розробки до національних умов, а й впроваджувати принципи демократичного, прозорого та ефективного управління. Це передбачає інтеграцію сучасних моделей державного управління, оптимізацію адміністративних процедур, розвиток професійних компетенцій державних службовців та формування культури підзвітності на всіх рівнях управлінської ієрархії.

Аналіз польського досвіду формування лідерів у державному управлінні в контексті концепції нового державного управління демонструє, що адаптація принципів бізнес-лідерства до публічного сектора сприяє формуванню нової культури управління, орієнтованої на забезпечення високої якості державних послуг. Водночас ефективне функціонування суспільства базується на взаємних міжособистісних контактах та конструктивній взаємодії керівництва, громадськості та підлеглих. Такий комплексний підхід підтверджує, що сучасне управління неможливе без поєднання технічних, організаційних і соціальних аспектів діяльності державних структур.

Сучасні виклики, пов’язані з глобалізацією інформаційного суспільства та потребою модернізації внутрішньої адміністративної системи, вимагають не лише коригування наявних управлінських практик, а й системного вивчення історичного досвіду функціонування адміністративної системи та

аналізу досягнень провідних зарубіжних країн. Такий комплексний підхід дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси управління, а й інтегрувати ефективні міжнародні практики у національну систему державного управління, забезпечуючи її стійкість, ефективність та адаптивність.

Додатковими напрямами вдосконалення адміністративної системи України є поетапне впровадження електронного уряду, завершення адміністративно-територіальної реформи та проведення конституційної децентралізації влади. Передача реальних повноважень місцевим органам управління повинна ґрунтуватися на системному аналізі міжнародного досвіду та враховувати унікальні національні особливості. Це дозволяє формувати модель сучасного управління, здатну забезпечити високий рівень ефективності, прозорості та відповідальності, а також стимулює розвиток місцевого самоврядування та підвищення якості надання публічних послуг.

Впровадження новітніх концепцій управління, які враховують цивілізаційні та технологічні тенденції розвитку суспільства, є критично важливим для модернізації української адміністративної системи. Сюди належать інтеграція цифрових технологій, оптимізація бюрократичних процедур, підвищення професійних компетенцій державних службовців та активне залучення громадян до процесів прийняття рішень. Лише комплексне поєднання історичного досвіду, науково обґрунтованих підходів та міжнародних передових практик управління здатне забезпечити сталий розвиток і глибоку трансформацію публічного управління в Україні, відповідаючи сучасним викликам глобалізації, цифровізації та демократизації управлінських процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративні послуги місцевих органів державної виконавчої влади : монографія / [А. О. Чемерис, М. Д. Лесечко, А. В. Ліпенцев та ін.] ; за заг. Ред. А. О. Чемериса. - Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2020. - 152 с.

2. Амоша О. Промислова політика України: концептуальні орієнтири на середньострокову перспективу / О. Амоша, В. Вишневський, Л. Збаразська // Економіка України. - 2019. - № 11. - С. 4-14.

3. Бюджетний кодекс України № 2456-VI від 08.07.2020 р. // Відомості Верховної Ради України. - 2020. - № 50. - С. 1778.

4. Конституція України. - Київ : Інститут законодавства Верховної Ради України, 2020. - 142 с.

5. Курган Н. В. Комплексне оцінювання інноваційних можливостей виробничого підприємства / Н. В. Курган // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка та ефективна організація фінансових і виробничих процесів» (Київ, 14-15 жовтня 2011 року). - Київ : Аналітичний центр «Нова економіка». 2021. - С. 73-77.

6. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики : Закон України № 2411-VI від 01.07.2020 р. // Урядовий кур'єр. - 2020. - № 160. - С. 9.

7. Чужиков В. І. Глобальна регіоналістика: історія та сучасна методологія : монографія / В. І. Чужиков. - Київ : КНЕУ, 2018. - 272 с.

8. Darnton G. Business Process Analysis / G. Darnton, M. Darnton. - London : Tompson Business Press, 2020. - 311 p.

9. Баранова Л. Методи дослідження структурної перебудови господарського комплексу регіону URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/2020_12/2_Baran.pdf. (дата звернення: 29.07.2025)

10. Про зайнятість населення : Закон України № 5067-VI від 05.07.2019 р. URL: http://zakon4.rada. gov.ua/laws/show/5067. (дата звернення: 29.07.2025)

11. Витко Т. Ю. Державна кадрова політика України: сутність,

сучасний стан і перспективи розвитку. Теорія та практика державного управління і місцевогосамоврядування. 2016. № 1. URL: http://el-zbirndu.at.ua/2016_1/3.pdf (дата звернення: 29.07.2025).

12. Гайдученко С. О. Кадрове планування у сфері державної служби: цілі, завдання, заходи. Державне будівництво. 2008. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu (дата звернення: 26.09.205).

13. Грищук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія. Львів: 2018. 232 с.

14. Державна служба: підручник: у 2 т. / Нац. Акад. Держ. Упр. При Президентові України; редкол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. Голови), С. М. Серьогін (заст. Голови) [та ін.]. К.; Одеса : НАДУ, 2019. Т.1. 372 с.

15. Державна служба в Україні: соціально-правовий та організаційний аспекти: навчальний посібник / за заг. Ред. Р. А. Науменко, Л. М. Гогіної. Київ, 2019. 204 с.

16. Домбровська О. До питання про становлення та розвиток державної служби у системі державного управління України. Науковий вісник «Демократичне врядування». 2018. № 9. URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik9/fail/Dombrovska.pdf (дата звернення: 28.07.2025).

17. Дубенко С. Д. Державна служба в Україні: навчальний посібник. К. : Видво УАДУ, 2020. 166 с.

18. Законотворча діяльність в комітетах Верховної Ради України: Комітет з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіональної розвитку та містобудування (законопроекти, з підготовки яких комітет визначено головним). Верховна Рада України: офіційний сайт. Дата оновлення: 11.10.2020. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc6_current_main?id=&pid069=240 (дата звернення: 11.10.2025).

19. Звіт про узагальнення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2020 рік / Національне агентство України з питаньдержавної служби. URL:https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/

професійне%20навчання/zvit-ind-potrebi.pdf (дата звернення: 26.09.2025).

20. Іншин М. І. Поняття і зміст державної служби. Право і безпека. 2020. № 2’3. С. 23-27.

21. Кадрова політика і державна служба: навчальний посібник / за заг. Ред. С. М. Серьогіна. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2019. 352 с.

22. Карпунець А.С. Інститут державної служби в системі державного управління. URL: https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2018/05/Institutderzhavnoyi-sluzhbi-v-sistemi-derzhavnogo-upravlinnya.pdf (дата звернення: 13.07.2025).

23. Кізілов Ю. Правове регулювання проходження державної служби в Україні в умовах адміністративної реформи. Державне управління та місцеве самоврядування. 2019. Вип. 2. С. 137-142.

24. Колпаков В. К., Кузьменко О. В. Адміністративне право України: підручник. К. : Юрінком Інтер, 2020. 544 с. Ст.

25. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2020. № 30,.

26. Липовська Н.А. Особливості інституціонального розвитку державної служби. Публічне адміністрування: електронний зб. Наук. Пр. Дніпропетровськ, 2019. Вип. 2 http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2019-02/09lnadsu.pdf (дата звернення: 29.07.2025).

27. Нижник Н. Р., Муза О. В. Сфера дії Закону України «Про державну службу» як визначальна засада правового регулювання статусу державних службовців/ Актуальні питання реалізації нового Закону України «Про державну службу»: тези доповідей Всеукраїнського форуму вченихадміністративістів (м. Запоріжжя, 21 квітня 2019 р.). Запоріжжя: ЗНУ, 2019. С.157-159.

28. Питання управління державною службою в Україні: Указ Президента України від 18.07.2019 р. № 769/2011. Дата оновлення: 22.06.2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/769/2011#Text (дата 29.07.2025).

29. Правове регулювання. Звернення: Юридична енциклопедія: В 6 т.

/ Ю. С. Шемшученко (голова редкол.) та ін. К.: «Українська енциклопедія», 2020. Т. 5 : П - С. URL: https://leksika.com.ua/legal/ (дата звернення: 15.07.2020).

30. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. Дата оновлення: 29.05.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/88919#Text (дата звернення: 14.07.2025).

31. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 1.10.2014 р. №т500. Дата оновлення: 20.05.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text (дата звернення: 29.07.2025).

32. Про затвердження Порядку стажування державних службовців: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 48. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#n13 (дата звернення: 27.09.2025).

33. Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні: Указ Президента України від 20.02.2006 р. № 140. Дата оновлення: 06.06.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/140/2006#Text (дата звернення: 29.07.2025).

34. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 - 2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45. Дата оновлення: 06.06.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text (дата звернення: 29.07.2025).

35. Регулювання основ державної служби / Дніпровське районне управління юстиції у м. Києві. URL: https://dnipr.kyivcity.gov.ua/files/2016/3/16/derjslijb.pdf 29.07.2020). (дата звернення: 29.07.2025)

36. Стратегічний план діяльності НАДС на 2019-2022 рр. / Національне агентство України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0

%B8/strat_plan_nads-2019-2022.pdf (дата звернення: 29.07.2025).

37. Шляхтун П. П. Конституційне право України: словник термінів. К. : Либідь, 2020. 568 с.

38. Шопіна І. М. Щодо концептуальних підходів до визначення поняття правового регулювання. Форум права. 2021. № 2. С. 1055-1061.

39. Філіпова Н. В. Зміна співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування», «публічне управління» в системі суспільнополітичної трансформації. Державне управління: удосконалення та розвиток. № 6. - 2019.

40. Європеїзація публічного адміністрування в Україні в контексті європейської інтеграції: матеріали наук.-практ. Конф. 17 груд. 2019 р., м. Дніпропетровськ / за заг. Ред. Л.Л. Прокопе-нка. - Д.: ДРІДУ НАДУ, 2019. - 224 с. - С. 77-78.

41. Мартиненко В.М. Демократичне врядування: проблеми теорії та практики. Публічне управління: теорія та практика: Зб.наук.праць, Х.: ДокНаукДержУпр, 2019. № 1. С. 16-22.

42. Енциклопедія державного управління. [Текст] у 8 т. - Т. 1. Теорія державного управління. Нац. Акад. Держ. Упр. При Президентові України; наук.-редкол.: Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. К.: НАДУ, 2019. 747 с.

43. Публічне управління та адміністрування: навчальний посібник / А.О. Дєгтяр, О.А. Дєгтяр, Х.І. Калашнікова, М. К. Гнатенко. Харків: НАУ «ХАІ», 2021. 128 с.

44. Семенчук Т.Б. Сутність категорії «Публічне адміністрування» та передумови її формування. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 2, 2019. С.385-390.

45. Подольчак Н. Ю., Хім М. К. Міжнародні інтегральні показники оцінки ефективності роботи державних службовців у країнах ЄС. Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. №2 (8), С.59-69.

46. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного

суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. Ред. Сергія Чернова, Валентини Воронкової, Віктора Банаха, Олександра Сосніна, Пранаса Жукаускаса, Йоліти Ввайнхардт, Регіни Андрюкайтене; Запоріз. Держ. Інж. Акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2019. 606 с.

47. Dordick H.S., Wang G. The Information Society: A Retrospective View. Newbury Park - L., 2020. P. 201.;

48. Mchlup F. The Production and Distribution of Knowledge in the United States. Princeton, 2020. 274 p.;

49. Porat M., Rubin M. Development and Measurement. Wash., 2020. 432 p.

50. Benigar J. R. Control Revolution: Technological and Economic Origins of the Information Society. - Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 2020. 493 p.

51. Habermas J. The Structural Transformation of the Public Sphere: An Inquiry into a Category of Bourgeois Society. Cambridge Massachusetts: The MIT Press, 2018, 305 p.

52. Castells M. Networks of Outrage and Hope: Social Movements in the Internet Age. Cambridge: Polity Press, 2018. 304 p.

53. Zuboff S. The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power. New York: PublicAffairs, 2019. 704 p.

54. Van Dijck J., Poell T., de Waal M. «The Platform Society»: Public Values in a Connective World. Oxford: Oxford University Press, 2018. 240 p.

55. O'Reilly T. «What’s the Future and Why It’s Up to Us». New York: Harper Business, 2017. 448 p.

56. Couldry N., Mejias U. «The Costs of Connection: How Data Is Colonizing Human Life and Appropriating It for Capitalism». Stanford: Stanford University Press, 2019. 240 p.

56. Schwab K. «The Fourth Industrial Revolution». Geneva: World Economic Forum, 2018. 184 p.

57. Fuchs C. «Digital Demagogue: Authoritarian Capitalism in the Age of

Trump and Twitter». London: Pluto Press, 2018. 400 p.

58. Sunstein C. R.: «Divided Democracy in the Age of Social Media». Princeton: Princeton University Press, 2018. 328 p.

59. Lyon D. «Surveillance Society: Monitoring Everyday Life». London: Routledge, 2020. 248 p.

60. Mansell R., Hwa A. «The International Encyclopedia of Digital Communication and Society». Oxford: Wiley-Blackwell, 2019. 1664 p.

61. Васильєва Н. В., Лебець О. Ю. Державна служба в умовах реформування публічного управління в Україні. Київ: КНЕУ, 2021. 280 с.

62. Грицяк І. А. Публічне управління: концептуальні основи, завдання та напрями розвитку. Київ: НУЦЗУ, 2020. 368 с.

63. Романенко Є. О., Заяць Н. Б. Сучасні тенденції публічного управління: український та міжнародний досвід. Одеса: ОНУ, 2021. 256 с.

64. Корецький В. Л. Електронне урядування в системі публічного управління України. Київ: Ліра-К, 2019. 196 с.

65. Серьогін С. М. Реформування системи державного управління в умовах євроінтеграції України. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2020. 224 с.

66. Тронько П. Т., Селіванов В. М. Конституційні основи публічного управління в Україні. Київ: Парламентське видавництво, 2018. 312 с.

67. Рудик О. В., Чала Н. Г. Стратегічне планування в публічному управлінні. Чернігів: ЧНТУ, 2020. 144 с.

68. Зубко Г. Г. Децентралізація влади: виклики та перспективи для публічного управління. Київ: Ліра-К, 2019. 304 с.

69. Кравченко В. І. Адміністративні реформи в Україні: підходи та інструменти впровадження. Львів: ПАІС, 2021. 276 с.

70. Кісіль З. Р. Модернізація місцевого самоврядування: проблеми та перспективи розвитку. Ужгород: УжНУ, 2019. 188 с.

71. Білоус В. Т., Шкарупа В. М. Соціальна відповідальність у публічному управлінні. Київ: ДУТ, 2021. 212 с.

72. Калюжний Р. А., Василенко В. О. Публічне управління:

інноваційні аспекти та методологія розвитку. Вінниця: ВНТУ, 2018. 264 с.

73. Воронкова В. Г. Формування публічної політики в Україні: теоретико- практичні аспекти. Запоріжжя: ЗДІА, 2020. 312 с.

74. Шаров Ю. І. Інноваційне управління в умовах трансформації державного управління. Київ: НАДУ, 2019. 280 с.

75. Карпенко О. В. Технології публічного управління: навчальний посібник. Київ: ВПЦ, 2020. 172 с.

76. Гриценко О. В. Публічне адміністрування в умовах децентралізації: регіональний аспект. Харків: ХНУМГ, 2018. 196 с.

78. Литвиненко С. О. Кадровий потенціал публічної служби: сучасні виклики. Київ: Юрінком Інтер, 2021. 252 с.

79. Євтушенко М. І. Ефективність публічного управління: критерії та індикатори оцінки. Черкаси: ЧНУ, 2019. 176 с.

80. Шляхтун П. П. Основи теорії та практики публічного управління. Київ: Ліра-К, 2018. 324 с.

81. Бакуменко В. Д. Державна політика і публічне управління: аналітичний підхід. Київ: НАДУ, 2020. 288 с.

82. Ткаченко В. І., Мельник А. Ф. Державне управління: концептуальні основи та практичні підходи. Київ: Видавництво НАДУ, 2020. 356 с.

83. Попова О. А., Андрусишин Б. І. Інформаційно-аналітичне забезпечення публічного управління. Львів: ПАІС, 2019. 208 с.

84. Коваленко В. М. Трансформація публічного управління в умовах глобалізації. Одеса: ОНУ, 2021. 248 с.

85. Шевченко О. В., Кучеренко Н. Г. Публічне управління в умовах європейської інтеграції: виклики та перспективи. Харків: ХНУМГ, 2020. 196 с.

86. Дзюндзюк В. Б. Управління розвитком територіальних громад: теорія і практика. Рівне: НУВГП, 2018. 224 с.

87. Демченко О. М. Аналіз державної політики: методологія та

практика впровадження. Київ: Ліра-К, 2019. 284 с.

88. Лебідь Ю. І. Фінансове забезпечення системи публічного управління в Україні. Чернівці: ЧНУ, 2020. 188 с.

89. Гнатюк Л. М. Інноваційні підходи до управління державними підприємствами в умовах реформування. Вінниця: ВНТУ, 2019. 176 с.

90. Клименко О. В. Публічне управління в умовах цифровізації. Київ: Академія управління, 2021. 260 с.