

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ І ТЕХНОЛОГІЙ
ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ
РЕФОРМ»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи
ЕЛ- 41
Спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»

_____ Данило НІКОЛАЄВ

Керівник кваліфікаційної роботи:
кандидат економічних наук, доцент

_____ Семен НЕСКОРОДЄВ

Рецензент:
к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту і публічного
адміністрування ХНУМГ

_____ Христина КАЛАШНІКОВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Факультет: економічний
Кафедра: економіки та менеджменту
Рівень вищої освіти (освітньо–кваліфікаційний рівень): бакалавр
Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма: «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Г.О.Дорошенко
(підпис) (ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Ніколаєв Данило Сергійович

1. Тема роботи «Удосконалення механізмів і технологій публічного адміністрування в контексті сучасних реформ»

керівник роботи Нескородєв Семен Миколайович, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом вищого навчального закладу від “17” квітня 2025 року
№ 2101-5/969

2. Строк подання студентом роботи «20» травня 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: проаналізувати сутність та концептуальні засади публічного адміністрування; визначити основні механізми публічного адміністрування та їх роль у реалізації державної політики; охарактеризувати традиційні та сучасні технології, що застосовуються у публічному адмініструванні; дослідити європейський досвід використання інноваційних механізмів і технологій публічного управління; здійснити аналіз процесів реформування механізмів і технологій публічного адміністрування в Україні; сформулювати концептуальні рекомендації щодо удосконалення публічного адміністрування в контексті сучасних викликів.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи	
1.	Вибір теми і подання заяви на ім'я завідувача кафедри про обрання теми кваліфікаційної роботи	15.02.2025
2.	Формулювання та оформлення завдань кваліфікаційної роботи	22.02.2025
3.	Узгодження з керівником плану кваліфікаційної роботи	28.02.2025
4.	Підготовка першого розділу роботи	15.03.2025
5.	Збір і обробка емпіричних даних та їх узагальнення в другому розділі роботи	31.03.2025
7.	Написання вступу, висновків та рекомендаційного підрозділу кваліфікаційної роботи	15.04.2025
8.	Подання чорнового варіанту всієї кваліфікаційної роботи керівнику	30.04.2025
9.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру економіки та менеджменту	20.05.2025

5. Дата видачі завдання «15» лютого 2025 р.

Здобувач вищої освіти _____

(підпис)

Данило НІКОЛАЄВ

(прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи _____

(підпис)

Семен НЕСКОРОДСЬ

(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми _____

(підпис)

Ганна ЗАДНЄПРОВСЬКА

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	...5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ	...7
1.1. Сутність і концептуальні засади публічного адміністрування	...7
1.2. Основні механізми публічного адміністрування	...12
1.3. Традиційні та сучасні технології в публічному адмініструванні	...18
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ТА ЗАХОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ І ТЕХНОЛОГІЙ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ РЕФОРМ	...25
2.1. Дослідження європейського досвіду використання сучасних механізмів та технологій у публічному адмініструванні	...25
2.2. Аналіз сучасної реформи механізмів і технологій публічного адміністрування в Україні	...33
2.3. Концептуальні рекомендації щодо реформування публічного адміністрування в Україні	...40
ВИСНОВКИ	...47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	...50

ВСТУП

Актуальність теми «Удосконалення механізмів і технологій публічного адміністрування в контексті сучасних реформ» зумовлена глибокими трансформаціями в системі державного управління, що спричинені як внутрішніми, так і зовнішніми викликами. Потреба у підвищенні ефективності функціонування державних інституцій, забезпеченні прозорості, відкритості та орієнтації на потреби громадян вимагає застосування новітніх підходів до організації публічного адміністрування. Особливої актуальності тема набуває в умовах децентралізації, цифрової трансформації держави та реалізації курсу на європейську інтеграцію України. Реформування механізмів і технологій публічного адміністрування є необхідною умовою для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку, підвищення довіри до органів влади та ефективного використання публічних ресурсів.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів і технологій публічного адміністрування в Україні в умовах реалізації сучасних реформ.

Відповідно до мети дослідження були поставлені такі завдання:

- проаналізувати сутність та концептуальні засади публічного адміністрування;
- визначити основні механізми публічного адміністрування та їх роль у реалізації державної політики;
- охарактеризувати традиційні та сучасні технології, що застосовуються у публічному адмініструванні;
- дослідити європейський досвід використання інноваційних механізмів і технологій публічного управління;
- здійснити аналіз процесів реформування механізмів і технологій публічного адміністрування в Україні;

– сформулювати концептуальні рекомендації щодо удосконалення публічного адміністрування в контексті сучасних викликів.

Об'єкт дослідження – система публічного адміністрування в Україні.

Предмет дослідження – механізми і технології публічного адміністрування, що використовуються в умовах реалізації сучасних реформ.

Методи дослідження базуються на комплексному науковому підході, зокрема: аналіз нормативно-правових актів, що регулюють сферу публічного управління; порівняльний аналіз зарубіжного досвіду; системний підхід до оцінки функціонування механізмів публічного адміністрування; контент-аналіз офіційних документів та статистичних даних; експертні оцінки та прогнозування.

Наукова новизна роботи полягає у розробці авторських підходів до вдосконалення механізмів і технологій публічного адміністрування з урахуванням європейського досвіду та актуальних умов соціально-політичного розвитку України.

Практична значущість отриманих результатів полягає у формуванні рекомендацій для органів державної влади щодо впровадження сучасних управлінських технологій, що сприятиме підвищенню ефективності публічного адміністрування, прозорості управлінських процесів та наближеності влади до громадян.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи здійснена через участь у 1 Міжнародній науково-практичній конференції «Science and Technology: New Horizons of Development», що відбулася 14-16 травня 2025 р. у м. Прага, Чехія. Основні висновки дослідження опубліковані у збірнику наукових статей конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

1.1. Сутність і концептуальні засади публічного адміністрування

Публічне адміністрування є ключовим елементом державного управління, що забезпечує ефективну реалізацію державної політики, управління суспільними процесами та надання адміністративних послуг громадянам. Його основною метою є створення сприятливих умов для розвитку суспільства, забезпечення правопорядку та підвищення якості державних послуг.

Щоб якнайкраще розкрити зміст поняття «публічне адміністрування», звернімося до етимології слів «адміністрування» та «публічний».

Поняття «публічний» походить від латинського слова *publica* – суспільство, народ, люди та *publicus* – суспільний, народний. Словник іноземних слів визначає поняття «публічний» як відкритий, гласний, суспільний. У своєму первісному значенні термін «Public» трактується як те, що здійснюється відкрито, прилюдно, на очах у громадськості, тобто не в межах приватного простору.

О. Кілієвич у виданні «Англо-український словник термінів і понять аналізу державної політики та економіки» (2003) пропонує таке трактування ключових термінів:

По-перше, термін «public sector» охоплює не лише центральні органи влади, а й регіональні установи та структури місцевого самоврядування.

По-друге, «public policy» доцільно перекладати як «суспільна політика», що виступає своєрідним компромісом між державними інтересами та публічними очікуваннями, і спрямована на задоволення потреб суспільства.

По-третє, поняття «public administration» варто тлумачити як процес реалізації державної політики, що, як правило, здійснюється органами виконавчої влади [15].

Адміністрування (від лат. *administro* – керую, завідую) – це діяльність органів управління та їхніх посадових осіб. Адміністрування також визначають як діяльність, безпосередньо пов'язану з реалізацією управлінських рішень. Адміністрування є функцією виконавчих органів влади.

У сучасному адміністративно-правовому дискурсі поняття «адміністрування» зазнає концептуального оновлення, що зумовлено переходом від державоцентричної моделі управління до концепції сервісної держави. Це потребує не лише уточнення сутності публічного адміністрування, але й теоретичного переосмислення самого терміна «адміністрування». Наукова література пропонує низку підходів до його розуміння.

Так, Т. Б. Семенчук трактує адміністрування як дії державних службовців, спрямовані на надання громадянам послуг у межах чинного законодавства. Відповідно, публічне адміністрування розглядається нею як «механізм, який з одного боку забезпечує надання суспільству послуг щодо законодавства, з іншого боку – реалізацію обраного типу політики, яку втілюють державні службовці, яким було делеговано повноваження під час волевиявлення народу на виборах» [24, с. 389].

Інше бачення пропонує О. В. Кузьменко, яка визначає публічне адміністрування як «діяльність публічної адміністрації щодо задоволення загальних публічних інтересів соціуму» [17, с. 23]. У цьому підході акцент зроблено на пріоритетності публічного інтересу як основної цінності, що визначає спрямованість адміністративної діяльності.

Ще один підхід пропонує К. Л. Бугайчук, згідно з яким публічне адміністрування є «регламентованою законами й іншими нормативно-правовими актами системною організуючою, владно-розпорядчою діяльністю органів державної влади та місцевого самоврядування, яка спрямована на впорядкування їх організаційної структури, планування, підготовку, розробку та реалізацію управлінських рішень, організацію

діяльності апарату управління, здійснення документального, інформаційного, кадрового, психологічного забезпечення їх повсякденної діяльності з метою досягнення суспільно корисних цілей» [4, с. 43].

Амосов О.Ю. публічне адміністрування визначає як взаємовплив суб'єкта управління та носія влади на суспільні процеси та відносини відповідно до суспільно-значущих функцій і повноважень [1].

Публічне адміністрування пов'язане з виконавчою гілкою влади і розглядається як:

- професійна діяльність державних службовців, яка включає всі види діяльності, спрямовані на реалізацію рішень уряду;
- розробка і впровадження напрямів державної політики [1].

У глосарії Програми розвитку ООН термін «публічне адміністрування» має два тісно пов'язані значення:

1. цілісний державний апарат (політика, правила, процедури, системи, організаційні структури, персонал тощо), який фінансується за рахунок державного бюджету та відповідає за управління й координацію роботи виконавчої гілки влади;
2. управління та реалізація різних урядових заходів, пов'язаних із виконанням законів, постанов і рішень уряду щодо надання публічних послуг.

Англійське «public administration» часто перекладається як державне управління, або публічне управління. Згідно з «Глосарієм термінів політики, що базується на доказах», який розроблений в рамках проекту ЄС «Підтримка впровадження Угоди про асоціацію між Україною та ЄС» Публічне управління розуміється як здійснення всього комплексу державних заходів, що стосуються впровадження законів, регуляторних актів та урядових рішень, пов'язаних з наданням публічних послуг [7, с.14].

Виходячи з теорії та практики управління в Сполучених Штатах Америки, державне (публічне) управління тотожне публічному адміністрування, але розвиток європейської наукової думки створює

Таблиця 1.1 - Трактувачь поняття «публічне адміністрування»

Автор	Трактувачь поняття "публічне адміністрування"
Т. Б. Семенчук	Механізм, що забезпечує надання суспільству послуг відповідно до законодавства та реалізацію обраної політики, делегованої державним службовцям у результаті виборів.
О. В. Кузьменко	Діяльність публічної адміністрації, спрямована на задоволення загальних публічних інтересів соціуму.
К. Л. Бугайчук	Системна, регламентована законодавством діяльність органів влади й місцевого самоврядування, що охоплює планування, організацію, реалізацію рішень, забезпечення діяльності задля досягнення суспільно корисних цілей.
О. Ю. Амосов	Взаємодія суб'єкта управління й носія влади на суспільні процеси відповідно до значущих функцій і повноважень; професійна діяльність із реалізації рішень уряду, політики.
Програма розвитку ООН	1) Державний апарат як система управління виконавчою владою. 2) Реалізація урядових заходів, виконання законів та рішень, надання публічних послуг.
ЄС-проект (Глосарій)	Здійснення комплексу заходів щодо реалізації законів, регуляторних актів та рішень уряду, пов'язаних з наданням публічних послуг.
Американська теорія	Публічне адміністрування ототожнюється з державним управлінням як реалізація політики та функцій урядом.
Європейська наукова школа	Відмежовує державне управління як діяльність державних службовців, а публічне адміністрування — як ширшу діяльність, спрямовану на задоволення потреб усього суспільства.

Джерело: складено автором на підставі джерел [24, 4, 1, 15, 7].

передумови для трактування державного управління як діяльності, яка знаходиться в поле компетенцій державних службовців. Публічне адміністрування - діяльність більш широка, яка охоплює виконання функцій з метою задоволення всього соціуму.

У таблиці 1.1 представлено порівняльний аналіз різних підходів до трактування поняття «публічне адміністрування» в працях вітчизняних і зарубіжних дослідників. Зокрема, простежується як спільне розуміння публічного адміністрування як інструменту реалізації державної політики та надання публічних послуг, так і відмінності щодо акцентів на ролі державних службовців, взаємодії суб'єктів управління, а також ступеня охоплення суспільних інтересів. Таблиця демонструє еволюцію підходів – від ототожнення з державним управлінням (американська школа) до розширеного розуміння публічного адміністрування як діяльності, спрямованої на задоволення потреб усього суспільства (європейська наукова школа).

Таким чином, публічне адміністрування в сучасному розумінні є багатограним явищем, що охоплює організаційно-розпорядчу діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, спрямовану на реалізацію публічної політики та забезпечення суспільного блага. Еволюція цього поняття відбувається у напрямку від традиційного управління «згори донизу» до концепції сервісної держави, де пріоритет надається потребам громадян, прозорості, ефективності та підзвітності. Різні науковці трактують публічне адміністрування по-різному, акцентуючи увагу на таких аспектах, як: реалізація політики, надання послуг, організаційна діяльність, пріоритет публічного інтересу, вплив на суспільні процеси тощо. Таким чином, публічне адміністрування — це не лише технічне виконання рішень, але й складова демократичного управління, що ґрунтується на принципах ефективності, законності та служіння суспільству.

1.2. Основні механізми публічного адміністрування

У сучасних умовах розвитку державного управління важливим завданням є удосконалення механізмів і технологій публічного адміністрування, що забезпечують ефективне функціонування органів влади, прозорість прийняття рішень та підвищення рівня взаємодії з громадянами.

У процесі вдосконалення системи публічного адміністрування важливо чітко усвідомлювати, що термін «механізм» у публічному адмініструванні може трактуватися по-різному – залежно від рівня узагальнення.

Так, у широкому розумінні механізм публічного адміністрування постає як складна, цілісна система взаємопов'язаних елементів, яка забезпечує реалізацію функцій державного управління та досягнення цілей публічної політики. Механізм управління складається з:

- апарату управління
- методів управління.

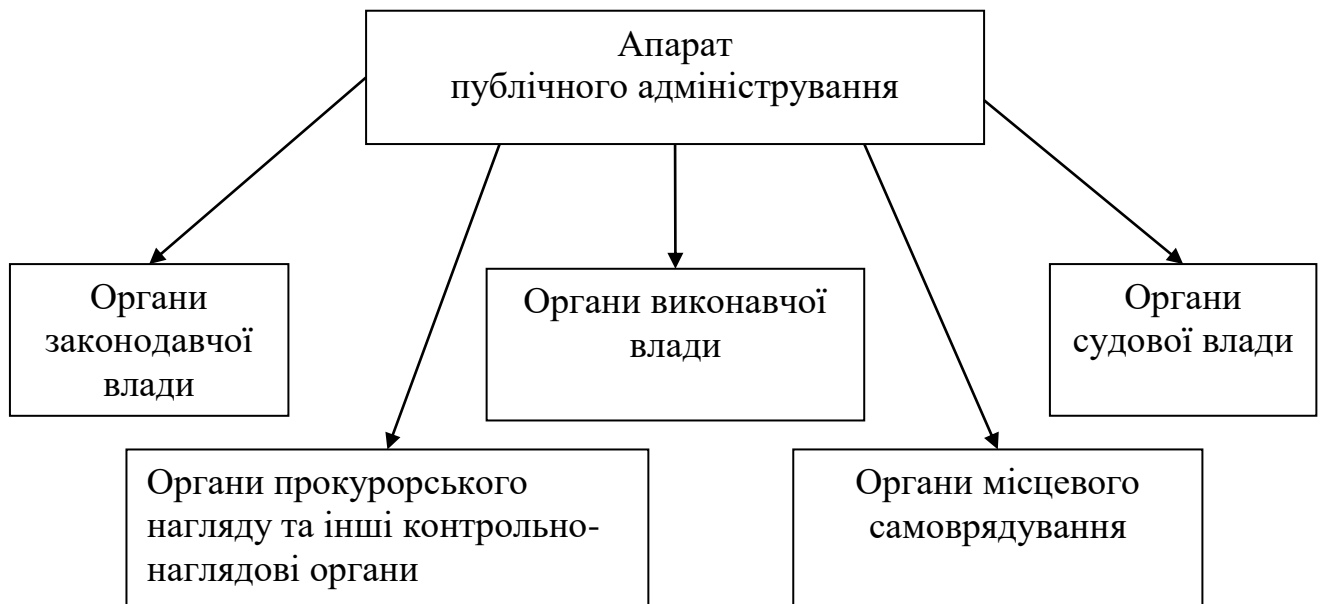


Рис. 1.1. Апарат публічного адміністрування

Джерело: складено автором на підставі джерел [20].

Апарат публічного адміністрування являє собою сукупність органів і посадових осіб, за допомогою яких здійснюються управлінські функції суб'єктів публічного адміністрування.

Діяльність апарату спрямована на розробку та прийняття загальнообов'язкових правил поведінки (юридичних норм), їх використання в процесі соціально-політичного регулювання, а також на забезпечення ефективності системи юридичних гарантій і санкцій. Формування апарату публічного адміністрування здійснюється шляхом створення органів публічної влади, діяльність яких безпосередньо пов'язана з реалізацією функцій держави. На сьогодні найбільш поширеними способами заміщення управлінських посад є вибори та призначення. Як правило, шляхом виборів обираються депутати законодавчих зібрань і глави держав – президенти (у республіканській формі правління).

У широкому розумінні механізм публічного адміністрування охоплює не лише сукупність організаційних структур, процесів і правових норм, а й соціально-економічне середовище, в якому ці процеси здійснюються. Інакше кажучи, механізм у широкому значенні — це комплексна конструкція, що включає інститути, принципи, методи, ресурси та взаємодії, які разом утворюють функціональну основу публічного адміністрування [28].

Таблиця 1.2 відображає взаємозв'язок між основними елементами механізму публічного адміністрування та ключовими учасниками управлінських відносин. Вона систематизує структуру механізму публічного адміністрування за п'ятьма базовими елементами: цілі, принципи, функції, інструменти та методи впливу, технології, а також демонструє, як ці елементи реалізуються чи стосуються різних категорій суб'єктів.

Рядки таблиці визначають складові механізму публічного адміністрування: цілі, принципи, функції, інструменти та методи впливу, технології.

Таблиця 1.2 – Загальна структура механізму публічного адміністрування

Елементи механізму	Учасники відносин					
	Центральні органи виконавчої влади	Регіональні органи виконавчої влади	Органи місцевого самоврядування	Галузеві установи	Споживачі адміністративних послуг	Зацікавлені організації
Цілі	– стратегічні та оперативні завдання, яких прагнуть досягти суб'єкти управління					
Принципи	– основоположні засади, на яких ґрунтується функціонування системи публічного управління.					
Функції	– основні напрями діяльності, що реалізуються в процесі адміністрування. основні напрями діяльності, що реалізуються в процесі адміністрування.					
Інструменти та методи впливу	– засоби, за допомогою яких забезпечується реалізація функцій та досягнення цілей.					
Технології	– сучасні засоби організації управлінської діяльності, зокрема цифрові, інформаційні, комунікаційні рішення.					

Джерело: складено автором на підставі джерел [20,13,8,2,28].

Стовпці таблиці репрезентують основних учасників публічного адміністрування:

- Центральні органи виконавчої влади (ОВВ) – міністерства, державні служби, агентства, які формують політику на загальнодержавному рівні.
- Регіональні ОВВ – обласні, районні державні адміністрації, що здійснюють державну політику на відповідних територіях.
- Органи місцевого самоврядування (ОМС) – сільські, селищні, міські ради, виконавчі органи, що реалізують самоврядні повноваження.

– Галузеві установи – організації, що здійснюють специфічні функції в окремих сферах (освіта, охорона здоров'я, соціальний захист тощо).

– Споживачі адміністративних послуг – громадяни, підприємства та інші суб'єкти, що звертаються за отриманням послуг.

– Зацікавлені організації – громадські об'єднання, міжнародні інституції, бізнес-структури, які мають вплив або інтерес до публічного управління.

Натомість у вузькому сенсі механізми публічного адміністрування можна визначити як інструменти, методи та процедури, які використовуються для:

- функціонування публічної адміністрації,
- реалізації державної політики,
- формування управлінських рішень
- досягнення суспільно значущих цілей,
- забезпечення стійкого розвитку суспільства
- здійснення контролю і моніторингу публічного адміністрування.
- забезпечення зворотнього зв'язку із громадськістю [2].

У такому підході акцент робиться на прикладному аспекті механізмів (інструментів) кожен із яких виконує певну функцію в реалізації управлінських рішень і досягненні суспільно важливих результатів.

Таким чином, широке розуміння механізму дозволяє оцінити публічне адміністрування як цілісну систему, тоді як вузьке – акцентує увагу на конкретних практичних інструментах і технологіях управління.

З урахуванням вищезазначеного, механізми публічного адміністрування охоплюють широкий спектр управлінських інструментів, серед яких ключову роль відіграють: нормативно-правовий механізм; організаційний механізм; економічний механізм; інформаційний механізм; соціально-психологічний механізм; контрольний механізм.

Таблиця 1.3 – Основні механізми публічного адміністрування та їх характеристика

Тип механізму	Зміст та характеристика	Приклади механізмів
Нормативно-правовий	Розробку, прийняття та реалізацію законодавчих і нормативних актів.	Конституція України, Закони, Постанови КМУ
Організаційний	Структуру органів державної влади, їхня взаємодію, розподіл функцій і повноважень.	Кабінет Міністрів України, міністерства, державні агентства.
Економічний	Фінансове забезпечення державних програм, ефективне управління державними ресурсами.	Державний бюджет, субвенції, дотації, податки, публічні закупівлі.
Інформаційний	Застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій задля підвищення прозорості управління, відкритого доступу до публічної інформації, е-врядування.	Єдиний веб-портал органів влади, система електронного документообігу, портал відкритих даних, «Дія»
Соціально-психологічний	Формування довіри громадян до держави, зворотнього зв'язку із суспільством, активну участь населення в управлінні.	Громадські слухання, електронні петиції, опитування, механізми участі в бюджетуванні
Контрольний	Моніторинг, аудит і оцінка ефективності органів влади - як внутрішній контроль, так і зовнішній – з боку громадськості.	Державна аудиторська служба, Рахункова палата, громадські ради, парламентський контроль, ЗМІ

Джерело: складено автором на підставі джерел [20,13,8,2,28].

У таблиці 1.3 представлено класифікацію ключових механізмів публічного адміністрування, розкрито зміст кожного з них та визначено їхнє значення для забезпечення функціонування системи публічного адміністрування секторі.

У таблиці представлено три основних стовпці, що систематизують основні механізми публічного адміністрування:

1. Перший стовпець – «Тип механізму»

У цьому стовпці подано класифікацію ключових видів механізмів публічного управління. Він охоплює такі типи: нормативно-правовий, організаційний, економічний, інформаційний, соціально-психологічний та контрольний. Кожен з них виконує унікальну функцію в системі публічного адміністрування та є необхідним для забезпечення цілісності й ефективності управлінських процесів.

2. Другий стовпець – «Зміст та характеристика»

У цьому стовпці розкрито сутність кожного з механізмів. Подано короткий опис їхніх функцій, призначення та ролі в системі публічного управління. Наприклад, нормативно-правовий механізм регулює правову основу діяльності органів влади, тоді як інформаційний – відповідає за цифровізацію процесів.

3. Третій стовпець – «Приклади механізмів»

Завдяки наведеним прикладам цей стовпець ілюструє практичне втілення кожного типу механізму. Вказані конкретні інституції, інструменти чи ініціативи, що репрезентують відповідний механізм у реальній практиці. Наприклад, до економічних механізмів належать державний бюджет, субвенції, дотації, тоді як до контрольних – діяльність Рахункової палати, громадських рад і засобів масової інформації.

Загалом, поєднання різних механізмів у межах єдиної управлінської системи формує підґрунтя для ефективного, адаптивного та орієнтованого на результат публічного адміністрування, здатного відповідати на запити сучасного суспільства.

1.3. Традиційні та сучасні технології в публічному адмініструванні

У контексті сучасного публічного управління поряд із поняттям «механізм» ключове значення набуває також термін «технологія», який тісно пов'язаний із практичною реалізацією управлінських функцій.

Термін «технологія» має давньогрецьке походження і складається зі слів “*téchne*” (мистецтво, майстерність) та “*logos*” (вчення) [13]. У сфері управління цей термін рідко застосовується у первісному значенні, однак існує процесно-процедурний підхід до його інтерпретації.

Згідно з процесним підходом, технологія трактується як розчленування управлінської діяльності на окремі операції та елементи, тобто наголос робиться на чіткому та послідовному порядку виконання певних дій.

Наприклад, В.О. Мосейко визначає управлінську технологію як сукупність взаємопов'язаних процедур, що спрямовані на розробку, прийняття й реалізацію управлінських рішень [13].

Подібну позицію займає і Н.В. Стефанов, розглядаючи технологію як планомірно структуровану діяльність, що реалізується у визначеній послідовності [13].

У роботі [13] під технологією публічного адміністрування розуміється «детальний опис дій, що мають бути послідовно, у належний спосіб та із застосуванням конкретних засобів та прийомів здійснені суб'єктом публічного адміністрування для досягнення певної мети».

Таким чином, на думку дослідників, технологія публічного адміністрування – це сукупність чітко визначених та послідовно організованих дій, які застосовуються суб'єктами публічної влади для досягнення конкретних управлінських цілей.

У широкому сенсі технологія публічного адміністрування трактується як послідовність взаємопов'язаних дій, процедур і операцій, що здійснюються суб'єктами управління для досягнення визначених цілей у сфері публічного управління. У цьому розумінні технологія є організованим процесом, що

передбачає раціональне поєднання ресурсів, управлінських рішень і виконавської діяльності в межах правових, організаційних та соціальних рамок.

У вузькому значенні технології виступають як конкретні методики, алгоритми, стандартизовані управлінські процеси, які забезпечують чітке, ефективне та повторюване здійснення окремих управлінських дій. Це, зокрема, можуть бути технології підготовки та ухвалення рішень, організації електронного документообігу, надання адміністративних послуг тощо.

Задля поглибленого розуміння сутності досліджуваних понять, доцільно проаналізувати співвідношення понять «механізм» та «технологія». В публічному адмініструванні поняття механізмів та технологій публічного адміністрування є взаємопов'язаними, але вони мають різну природу та функції.

Механізми публічного адміністрування – це сукупність елементів, які забезпечують реалізацію управлінських функцій і досягнення цілей у сфері публічного управління. Механізм включає нормативно-правові акти, організаційні структури, ресурси, інструменти та методи, які використовуються для ефективного управління. Він визначає загальні умови та середовище, в яких реалізуються управлінські процеси.

Технології публічного адміністрування – це організований процес, що складається з чітко визначених етапів і процедур, спрямованих на досягнення конкретних управлінських цілей. Технологія в цьому контексті – це послідовність дій, що виконуються суб'єктами публічного управління в чітко встановленому порядку, із застосуванням певних методів та інструментів.

Таким чином, технології у сфері публічного адміністрування покликані реалізувати механізми публічного адміністрування, за допомогою конкретних процедур, тобто послідовності дій. Технології публічного адміністрування відображають алгоритм або «рецепт» для досягнення результату в процесах управління. Це не просто набір методів, а саме процес,

що включає в себе визначені етапи з конкретними процедурами для реалізації управлінських завдань.

Вона включає в себе не тільки алгоритм дій, але й логічно впорядковану систему процесів та процедур, що забезпечує ефективне реалізування управлінських функцій і завдань у межах публічного управління. Технологія публічного адміністрування охоплює як нормативно-правові акти, так і конкретні методи та засоби впливу, які застосовуються для досягнення поставлених цілей у межах державного управління.

Упродовж багатьох десятиліть публічне адміністрування базувалося на традиційних управлінських підходах, які формувалися під впливом класичних адміністративних теорій.

Традиційні механізми та технології публічного адміністрування передбачали, насамперед, ієрархічну організацію управлінської системи, централізоване прийняття рішень, чітке підпорядкування та нормативну регламентацію діяльності державних службовців. Вони спиралися на раціонально-бюрократичну модель, в якій особливе значення надавалося формальним процедурам, стабільності та передбачуваності управлінських дій.

До таких технологій, зокрема, належать:

1. Ієрархічна організація управлінської системи – кожен рівень органів публічної влади чітко підпорядкований більш вищому рівню, з встановленням визначених функцій та відповідальностей для кожного рівня.

2. Централізоване прийняття рішень – основні рішення ухвалюються на вищих рівнях управлінської вертикалі, що обмежує автономію нижчих ланок органів державної влади.

3. Регламентована діяльність – чітке дотримання інструкцій, стандартних операційних процедур (СОП), що визначають порядок виконання завдань і функцій на кожному рівні.

4. Бюрократична модель – функціонування організацій і управлінських структур на основі чітко визначених правил і процедур, часто з великою кількістю документів і формальностей.

5. Ведення діловодства – оформлення, зберігання і передача документів відповідно до встановлених норм і процедур. Це включає в себе як паперові, так і електронні документи.

6. Адміністрування згідно з інструкціями та регламентами – усі процеси управління, в тому числі надання послуг та вирішення адміністративних питань, здійснюються за чітко встановленими інструкціями.

7. Звітність у визначених формах – обов'язкова подача звітів у визначених форматах і за певними стандартами. Це забезпечує контроль за виконанням управлінських завдань і діяльності органів влади.

8. Паперове обслуговування запитів громадян – обробка звернень громадян і організацій здійснюється переважно через письмове спілкування та фізичний документообіг [4, 20].

Ці традиційні технології і методи публічного адміністрування формувалися протягом десятиліть і служили основою для здійснення управлінської діяльності в публічній сфері. Вони забезпечували стабільність і ефективність, але в умовах сучасних викликів, таких як цифровізація та розвиток громадянського суспільства, ці технології все більше доповнюються новітніми підходами до управління.

На відміну від традиційних підходів, сучасні механізми та технології публічного адміністрування орієнтовані на використання нових інформаційних і комунікаційних технологій, а також на розвиток більш гнучких і прозорих методів управління. Ці підходи спрямовані на підвищення якості державних послуг, поліпшення взаємодії з громадянами та зміцнення ефективності управління. Ось перелік сучасних технологій публічного адміністрування:

1. Електронне урядування (e-Government) – використання інформаційно-комунікаційних технологій для надання державних послуг та забезпечення доступу громадян до інформації. Включає в себе створення електронних платформ для взаємодії з державними органами, подачі заявок, отримання дозволів та документів в онлайн-форматі.

2. Цифрові сервіси та автоматизовані платформи – системи, які дозволяють громадянам взаємодіяти з органами влади через Інтернет. До них належать онлайн-платформи для подачі документів, використання чат-ботів для консультацій, електронні черги та підписання документів за допомогою електронного підпису.

3. Управління на основі даних (Data-driven governance) – прийняття рішень на основі аналізу великих даних (Big Data), включаючи соціологічні дослідження, результати опитувань, а також оцінку впливу державних політик. Це дозволяє значно покращити процес прийняття рішень, підвищивши його обґрунтованість і точність.

4. Система електронного документообігу – автоматизація документообігу та цифровий підпис, що підвищують швидкість прийняття рішень і зменшують паперову бюрократію.

5. Хмарні технології (Cloud Computing) – зберігання та обробка даних у віддалених дата-центрах, що забезпечує гнучкість та доступність інформації для державних установ і громадян.

6. Blockchain-технології – забезпечення безпеки та прозорості транзакцій у державному управлінні, боротьба з корупцією та вдосконалення реєстраційних процедур.

7. Гнучкі управлінські практики – перехід від строгих бюрократичних процедур до більш гнучких методів управління, що включає делегування повноважень, покращення зворотного зв'язку з громадянами та організацію роботи в мультифункціональних і міжвідомчих командах.

8. Інноваційні підходи в управлінні кадрами – використання нових технологій для підвищення ефективності роботи державних службовців,

включаючи дистанційне навчання, автоматизовані системи оцінки та розвитку персоналу, а також системи мотивації і управління кар'єрою.

9. Технології участі (Participatory technologies) – використання різних методів залучення громадян до процесу ухвалення рішень, включаючи електронні консультації, громадські слухання, онлайн-петиції, бюджети участі. Ці технології сприяють збільшенню участі громадян в управлінні та підвищенню їх довіри до органів влади.

10. Прозорість і підзвітність – використання технологій, які підвищують прозорість державних процедур, таких як відкриті дані, електронні системи для відстеження державних контрактів і фінансів, а також цифрові платформи для моніторингу реалізації державних програм.

11. Клієнтоорієнтованість і інклюзивність – створення цифрових і онлайн-сервісів, які забезпечують зручний доступ до державних послуг для всіх громадян, включаючи групи з особливими потребами. Це включає використання адаптованих інтерфейсів для людей з обмеженими можливостями та багатомовні сервіси.

12. Технології управління якістю публічних послуг – включають процедури оцінки ефективності послуг, впровадження стандартів якості, зворотного зв'язку з громадянами;

Таким чином, сучасні технології публічного адміністрування прагнуть зробити управління більш відкритим, ефективним і орієнтованим на потреби громадян. Впровадження цих технологій дозволяє покращити якість державних послуг і підвищити довіру до державних органів.

Таблиця 1.4 ілюструє перехід від консервативних, бюрократичних моделей до більш цифровізованих, прозорих і клієнтоорієнтованих підходів у публічному адмініструванні.

Таблиця 1.4 – Традиційні та сучасні технології публічного адміністрування.

Традиційні технології	Сучасні технології
Ієрархічна організація управлінської системи (чітке підпорядкування та розподіл функцій між рівнями управління)	Електронне урядування (використання ІКТ для надання держпослуг та доступу до інформації)
Централізоване прийняття рішень (основні рішення приймаються лише на вищому рівні)	Цифрові сервіси та автоматизовані платформи (онлайн-звернення, чат-боти, е-підпис, електронні черги)
Регламентована діяльність (чітке дотримання інструкцій та процедур)	Управління на основі даних (прийняття рішень на основі аналізу Big Data та соцдосліджень)
Бюрократична модель управління (формалізація процесів, орієнтація на правила й документи)	Система електронного документообігу (цифрове створення, передача та зберігання документів)
Ведення діловодства (паперовий документообіг, збереження за нормами)	Хмарні технології (доступ до даних через Інтернет, зберігання у віддалених дата-центрах)
Адміністрування за інструкціями та регламентами (всі дії строго за затвердженими правилами)	Blockchain-технології (забезпечення безпеки, прозорості та антикорупційності процесів)
Паперове обслуговування запитів громадян (обробка звернень через письмову комунікацію)	Інноваційні підходи в управлінні кадрами (автоматизовані системи оцінки, мотивації та розвитку персоналу)

Джерело: складено автором на підставі джерел [4, 20, 25, 6].

РОЗДІЛ 2

НАПРЯМИ ТА ЗАХОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ І ТЕХНОЛОГІЙ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ РЕФОРМ

2.1. Дослідження європейського досвіду використання сучасних механізмів та технологій у публічному адмініструванні

Сучасні технології значною мірою змінюють парадигму публічного адміністрування. Огляд міжнародного досвіду з використання цих технологій дозволяє оцінити їх вплив на розвиток публічного адміністрування в європейських країнах.

Основним напрямом реформування публічного адміністрування у світі є широкомасштабне впровадження цифрових, електронних та комп'ютерних технологій в управлінські процеси.

Підставою для впровадження цифрових технологій в публічне адміністрування є цифрові ідентифікаційні системи, які забезпечують безпечний доступ громадян до електронних державних послуг. Такі системи, як електронні ID-картки, BankID, Mobile-ID і біометричні рішення, дозволяють точно ідентифікувати особу в онлайн-середовищі, зменшуючи ризики шахрайства та підвищуючи ефективність адміністративних процедур. Світовий досвід демонструє різні підходи до впровадження цифрової ідентифікації. Наприклад, в Естонії електронна ID-картка є універсальним інструментом доступу до понад 99% державних послуг, тоді як у Швеції BankID, розроблений у партнерстві з банками, став основним засобом цифрової ідентифікації для більшості населення. Такі системи сприяють прозорості, зручності та економії ресурсів у сфері державного управління.

Електронне урядування стало одним з найбільш важливих механізмів, що сприяють трансформації адміністративних процесів та полегшенню доступу громадян до державних послуг. Це концепція, яка передбачає

використання інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення ефективної та прозорої взаємодії громадян з органами влади. У багатьох європейських країнах електронне урядування стало основою для спрощення адміністративних процедур та зниження рівня бюрократії.

Одним з яскравих прикладів є Естонія, яка є світовим лідером у галузі електронного урядування. Завдяки інноваційним рішенням, естонські громадяни можуть отримувати доступ до широкого спектра державних послуг онлайн. Це включає подачу податкових декларацій через портал e-Tax (www.eesti.ee), голосування на виборах, доступ до медичних записів та багато іншого. Крім того, система X-Road дозволяє різним державним установам обмінюватися даними без порушення безпеки, що значно підвищує ефективність роботи органів влади та знижує можливості корупційних дій [6].

Наступним напрямом вдосконалення публічного адміністрування є цифрові сервіси та автоматизовані платформи. Завдяки цим технологіям громадяни можуть взаємодіяти з органами влади через Інтернет, що значно спрощує процес подачі документів, отримання консультацій і підписання документів. Вони забезпечують доступ до різноманітних послуг і сприяють підвищенню зручності для громадян.

У Великобританії цифрові сервіси реалізовані через платформу GOV.UK (www.gov.uk), що є єдиним онлайн-ресурсом для доступу до урядових послуг. Ця платформа дозволяє громадянам подавати податкові декларації, отримувати медичні довідки, оплачувати послуги та виконувати інші адміністративні процедури. Великобританія активно використовує чат-боти для надання консультацій громадянам, що дозволяє підтвердити особу користувача для доступу до урядових послуг. Рішення базується на Законі про цифрові державні послуги (Digital Government Services Act, 2015) [6].

Фінляндія також активно розвиває цифрові сервіси, зокрема через платформу Suomi.fi (www.suomi.fi). Цей сервіс надає громадянам можливість подавати заявки на отримання різноманітних послуг, таких як допомога по

безробіттю, пенсії, медичні послуги та інші. Цифрові сервіси в Фінляндії сприяють зручному та швидкому доступу до адміністративних послуг, що дозволяє знизити бюрократичні бар'єри та підвищити ефективність державних органів. Платформа заснована на Законах про інформаційне суспільство (Information Society Code, 2014) [6].

Наступної сучасної технологією є управління на основі даних (Data-driven governance). Прийняття рішень на основі аналізу великих даних є одним з найбільш перспективних напрямків розвитку публічного адміністрування. Великі дані дозволяють державним органам точно аналізувати соціальні, економічні та інші фактори, що впливають на розвиток країни, а також прогнозувати ефективність політичних і економічних рішень.

Нідерланди активно використовують великі дані в рамках платформи Dataplatform Nederland (www.dataplatformnederland.nl), яка збирає та аналізує дані для державного управління, включаючи планування міського розвитку, покращення якості життя громадян і управління ресурсами. Використання цих даних дозволяє уряду Нідерландів визначати пріоритети розвитку та здійснювати більш ефективну політику у сфері соціального забезпечення, охорони здоров'я та інших важливих сфер [6].

Іспанія застосовує технології управління на основі даних у великих містах, таких як Мадрид та Барселона, через платформи типу Smart City Barcelona (www.barcelona.cat), що використовують дані для оптимізації транспортної інфраструктури, управління енергоспоживанням та поліпшення якості міського середовища [6].

Одним з головних напрямів реформування публічного адміністрування є технології участі (Participatory technologies), які активно використовуються для залучення громадян до процесу ухвалення рішень, що сприяє зміцненню демократії і підвищенню довіри до органів влади. Електронні консультації, онлайн-петиції дозволяють громадянам брати участь у політичному процесі, впливати на розподіл бюджетних коштів та реалізацію державних програм.

Таблиця 2.1 – Цифрові технології в публічному адмініструванні країн Європейського Союзу

Цифрові технології	Характеристики	Приклади країн та проектів
Цифрова ідентифікація	Забезпечує безпечний доступ громадян до електронних державних послуг, зменшує ризики шахрайства	Естонія: електронна ID-картка, система X-Road, портал e-Tax
Електронне урядування (e-Government)	Використання інформаційно-комунікаційних технологій для полегшення взаємодії громадян з державними органами	Естонія: електронні державні послуги через ID-картку, онлайн-голосування
Цифрові сервіси	Платформи для онлайн-отримання послуг, спрощення адміністративних процедур, використання чат-ботів для консультацій	Великобританія: платформа GOV.UK, чат-боти для консультацій
Управління на основі даних (Data-driven governance)	Прийняття рішень на основі аналізу великих даних, прогнозування ефективності політичних рішень	Нідерланди: Dataplatform Nederland, управління міським розвитком
Технології участі	Інструменти для залучення громадян до процесу прийняття рішень, зміцнення демократії та підвищення довіри до влади	Швеція: Minabudget (платформа для пропозицій по місцевих бюджетах), Німеччина: платформа LiquidFeedback

Джерело: складено автором на підставі джерел [6, 13].

Німеччина активно використовує платформу LiquidFeedback (www.liquidfeedback.org) для участі громадян у політичних процесах. Ця система дає змогу жителям подавати пропозиції, коментувати та голосувати за різні політичні ініціативи, що сприяє більшій демократичній участі населення. Платформа реалізована відповідно до Закону про демократію та участь громадян (Democracy and Citizen Participation Act, 2018) [13].

Інтеграція цифрових технологій у сферу публічного управління кардинально змінює саму суть управлінських механізмів. Вона відкриває нові можливості для підвищення ефективності публічного адміністрування. Основні наслідки зміни механізму публічного управління під впливом цифрових технологій наведені нижче.

Одним із ключових результатів цифровізації є зростання прозорості діяльності органів влади. Технології відкритих даних, онлайн-платформи для моніторингу державних витрат і реалізації програм зміцнюють довіру громадян до управлінських рішень.

Так, Австрія успішно реалізує платформу [Open Data Austria](#), яка забезпечує вільний доступ до державної інформації у форматах, придатних для подальшого використання. Крім того, згідно з Законом про прозорість державного управління, країна зобов'язує органи влади публікувати фінансову звітність та інформацію про державні витрати. Аналогічні ініціативи діють у Нідерландах (платформа [Open Spending](#)) та Естонії (система e-Annual Reports) [6, 13].

Завдяки цифровим технологіям відбувається відмова від жорстких бюрократичних процедур на користь адаптивного управління. Сучасне публічне адміністрування активно впроваджує делегування повноважень, горизонтальні комунікації, онлайн-зв'язок з громадянами та міжвідомчу співпрацю.

Таблиця 2.2 - Вплив сучасних технологій на механізм публічного адміністрування

Наслідок	Короткий опис	Приклади країн і проєктів
Прозорість і підзвітність	Відкриті дані, онлайн-моніторинг витрат та звітності підвищують довіру громадян	Австрія – Open Data Austria, Нідерланди – Open Spending, Естонія – e-Annual Reports
Гнучкість управлінських практик	Цифрові технології сприяють децентралізації, горизонтальним комунікаціям і адаптивному управлінню	Швейцарія — портал CH.ch для взаємодії громадян з органами влади
Клієнтоорієнтованість і інклюзивність	Онлайн-доступ до послуг для всіх громадян, включно з маломобільними групами населення	Норвегія – платформа Altinn, Естонія – система X-Road
Інноваційні підходи в управлінні державними кадрами	Інформаційні системи для електронного обліку персоналу, оцінювання, навчання та кар'єрного планування	Фінляндія – Valtiolle.fi, Сінгапур – PPMS (People and Performance Management System) + LEARN
Стратегічне управління та якість менеджменту	Інструменти для планування, прогнозування, оцінки політик та забезпечення сталого розвитку	Франція – програма PACTE (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises)

Джерело: складено автором на підставі джерел [6, 13].

Прикладом є Швейцарія, де децентралізована модель управління підтримується національними цифровими платформами — зокрема, [CH.ch](https://www.ch.ch) — офіційним порталом для взаємодії громадян з органами влади. Такий підхід дозволяє муніципалітетам оперативно реагувати на локальні виклики [13].

Застосування цифрові технологій посилило клієнтоорієнтованість і інклюзивність публічного адміністрування, що дає змогу зробити державні послуги доступними для всіх верств населення — незалежно від віку, місця проживання чи фізичних обмежень.

Норвегія демонструє лідерство у цьому напрямі через впровадження інтерактивної платформи [Altinn](https://altinn.no), яка забезпечує онлайн-доступ до більшості державних сервісів, включно з послугами для людей з інвалідністю. Система підтримує багатомовний інтерфейс та адаптована до мобільних пристроїв. Реалізація таких послуг регулюється національним законом про електронну взаємодію в державному секторі (Digitaliseringsrundskrivet) [13].

Впровадження цифрових інформаційних систем до управління персоналом у публічному секторі створює інноваційні підходи в управлінні державними кадрами. Забезпечується автоматизація кадрових процесів, прозорість прийняття рішень і підвищення ефективності роботи службовців. Такі системи охоплюють електронний облік персоналу, автоматизоване планування навчання, цифрового оцінювання результативності та управління кар'єрним розвитком.

У Фінляндії діє система [Valtiolle.fi](https://valtiolle.fi), яка є централізованим порталом для пошуку роботи в державному секторі, управління кар'єрою та підвищення кваліфікації. Вона інтегрована з електронною системою оцінювання результативності, що базується на KPI та індивідуальних планах розвитку. KPI (Key Performance Indicator), що в перекладі українською означає ключовий показник ефективності. Це кількісний або якісний індикатор, який

використовується для оцінки досягнення стратегічних або операційних цілей організації, підрозділу або окремого працівника. Впровадження інноваційних HR-технологій у Фінляндії регулюється законом «Про державну службу» (*Laki valtion virkamiehistä, 750/1994*) [13].

Цифрові інструменти відкривають нові горизонти для стратегічного планування, управління якістю та довгострокового прогнозування. Вони дозволяють адаптуватися до стрімких змін у середовищі, створювати ефективні політики та слугувати основою для сталого розвитку. Франція, наприклад, впровадила програму *Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE)*, спрямовану на цифрову трансформацію державного управління, підтримку малого та середнього бізнесу, інновації та розвиток підприємництва. Цей план передбачає як законодавчі, так і технологічні ініціативи, що змінюють публічну політику, зокрема шляхом використання цифрових платформ для моніторингу ефективності [6].

Таким чином, цифрова трансформація суттєво розширює можливості публічного адміністрування, роблячи його більш відкритим, гнучким, стратегічним, інклюзивним і орієнтованим на потреби громадян. Інтеграція це реальність, яка формує нову якість державного управління в Європі та світі. Сучасні цифрові інструменти забезпечують оперативний обмін інформацією між владними структурами, прозорість ухвалення рішень, підвищення рівня довіри до інституцій влади, а також сприяють розвитку електронної демократії. Упровадження електронних сервісів, електронного документообігу, цифрових платформ для взаємодії з громадянами дозволяє підвищити ефективність державного управління та зменшити бюрократичні бар'єри. Усе це свідчить про те, що цифровізація є ключовим чинником модернізації публічного сектору та важливим інструментом досягнення цілей сталого розвитку.

2.2. Аналіз сучасної реформи механізмів і технологій публічного адміністрування в Україні

Упродовж останніх років Україна здійснює масштабні реформи у сфері публічного адміністрування. Суть реформ публічного адміністрування в Україні полягає у створенні ефективної, прозорої та підзвітної системи державного управління, орієнтованої на потреби громадян і принципи доброго врядування.

Мета реформ полягає у побудові сучасної, цифрової держави, яка орієнтована на потреби громадян, дотриманні принципів доброго врядування, а також поступовому наближенні до європейських стандартів [23].

Реформування публічної адміністрації в Україні має глибинний і довгостроковий характер, тому воно повинно здійснюватися відповідно до стратегії – документа який визначає основні напрями та пріоритети змін, забезпечуючи системність, послідовність і узгодженість реформ у сфері державного управління. Перша така «Стратегії реформування державного управління України» була розроблена на період 2016–2020 років і стала основою для запуску комплексних змін у сфері державного управління, зокрема у частині кадрової політики, надання адміністративних послуг, формування політики та цифрової трансформації [26]. Друга «Стратегії реформування державного управління України» охоплює період 2020–2025 років і передбачає продовження та поглиблення розпочатих реформ, а також адаптацію української системи державного управління до європейських стандартів і принципів належного врядування [27].

Одним із базових напрямів реформування виступає реформа державної служби. Її суть полягає у професіоналізації держслужбовців, впровадженні конкурсного відбору, підвищенні кваліфікації кадрів та запровадженні системи оцінки результатів їхньої роботи. Важливим кроком стала також деполітизація служби — заборона участі держслужбовців у політичній діяльності. Для

підвищення мотивації впроваджено прозору систему оплати праці, що базується на результативності.

У межах адміністративної реформи відбувається оптимізація структури органів влади, зокрема шляхом скорочення дублюючих функцій та укрупнення окремих підрозділів. Це сприяє зменшенню бюрократичного навантаження як на громадян, так і на бізнес.

Не менш значущою є реформа децентралізації, яка передбачає передачу значної частини повноважень і ресурсів на рівень місцевого самоврядування. Внаслідок цього територіальні громади отримали більше відповідальності й можливостей для ефективного вирішення питань місцевого значення. Завдяки фінансовій децентралізації збільшилася частка місцевих бюджетів, а також посилилася їхня фіскальна автономія. Одним із результатів стало формування спроможних територіальних громад, здатних надавати якісні публічні послуги.

Упровадження принципів доброго врядування (Good Governance) стало важливою складовою реформи. Влада стала більш прозорою та відкритою, активно впроваджуються інструменти участі громадян у прийнятті рішень. Посилено підзвітність, розвиваються антикорупційні органи та механізми громадського контролю. Орієнтація на результат забезпечується переходом від зосередження на процесах до оцінки ефективності надання послуг.

Суттєвого розвитку набула система стратегічного планування та управління, яка базується на впровадженні механізмів середньострокового бюджетного планування, управління за результатами, а також системи моніторингу та оцінювання державних програм.

У межах державного курсу на цифровізацію одним із ключових елементів є національна стратегія цифрової трансформації, що реалізується через флагманський проєкт «Дія». Цей проєкт спрямований на створення «держави в смартфоні», яка дозволяє громадянам отримувати адміністративні, соціальні та

інші послуги онлайн без необхідності фізичного звернення до державних установ. Основні досягнення проєкту «Дія»:

- запуск мобільного додатку та порталу з широким переліком електронних послуг;
- цифрові документи, що мають юридичну силу (паспорт, водійське посвідчення, ППН тощо);
- платформа для е-демократії та участі громадян у прийнятті рішень;
- інтеграція з реєстрами та автоматизація отримання послуг [11].

Ще одним стратегічним напрямом реформування державного управління є створення та впровадження HRMIS (Human Resource Management Information System) — електронної інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі. Ця система покликана:

- забезпечити централізоване зберігання даних про державних службовців;
- автоматизувати процеси набору, оцінювання, просування, підвищення кваліфікації та звільнення персоналу;
- зробити кадрове управління більш прозорим, ефективним та об'єктивним;
- зменшити вплив людського фактору на прийняття кадрових рішень;
- сприяти плануванню кар'єри та розробці кадрового резерву [11].

HRMIS дозволяє державним органам швидше приймати обґрунтовані рішення в кадровій політиці та забезпечує підвищення інституційної спроможності державної служби загалом.

Реформи публічного адміністрування в Україні спрямовані на наближення до стандартів Європейського Союзу та Ради Європи, забезпечення сталого демократичного розвитку та підвищення довіри громадян до державних інституцій.

Таблиця 2.3 – Основні напрями реформи державного управління (2022–2025)

Напрямок реформи	Коротка характеристика
1. Реформа державної служби	Професіоналізація: конкурсний відбір, підвищення кваліфікації, оцінка результатів. Деполітизація: заборона участі у політичній діяльності. Прозора система оплати праці за результатами.
2. Адміністративна реформа	Оптимізація структури органів влади. Спрощення процедур: принцип «єдиного вікна», менше бюрократії.
3. Децентралізація	Передача повноважень на місця. Фінансова децентралізація: більше ресурсів громадам. Якісні послуги на місцях.
4. «Добре врядування»	Прозорість: відкриті дані, участь громадян. Підзвітність і антикорупція. Орієнтація на результат: ефективність послуг.
5. Стратегічне планування	Середньострокове бюджетне планування. Управління за результатами. Моніторинг і оцінка державних програм.
6. Стратегія цифрової трансформації	Реалізація проекту «Дія» як концепції «держава в смартфоні»; Доступ до електронних державних послуг.
7. Впровадження HRMIS	Створення централізованої системи для обліку, оцінювання, просування і розвитку державних службовців; Автоматизація кадрових процесів;

Джерело: складено автором на підставі джерел [19, 27].

Над реформою публічного адміністрування в Україні працюють кілька державних органів, що взаємодіють в рамках багаторівневої системи. На рисунку 2.1 зображено організаційну структуру управління реформою державного управління в Україні.

Кабінет Міністрів України є вищим органом виконавчої влади, який координує та затверджує основні напрямки реформ, визначає загальні стратегії, а також займається імплементацією рішень на рівні уряду. Він має контроль над усіма процесами, що стосуються реформи державного управління, і формує політику щодо адміністрування публічних послуг.

Координаційна рада здійснює нагляд та координацію між різними інституціями, що беруть участь у реформі. Вона забезпечує взаємодію та узгодження діяльності всіх органів влади, що впливають на реформу державного управління, задля ефективної реалізації на національному рівні.

Міністерство цифрової трансформації відповідає за інтеграцію цифрових технологій в систему державного управління. Одним із основних завдань є розвиток електронного урядування, полегшення доступу громадян до державних послуг через цифрові канали, а також забезпечення розвитку системи електронних ресурсів та даних для оптимізації роботи органів влади.

Підрозділ в Секретаріаті Кабінету Міністрів України відповідальний за Реформу державного управління, який займається технічним забезпеченням та організаційною підтримкою реалізації реформи. Він координує повсякденну діяльність, забезпечує консультування та підготовку аналітичних матеріалів, а також проводить моніторинг прогресу в рамках запровадження змін. Це своєрідний "операційний центр" для реалізації реформ.

Офіс реформ КМУ займається безпосередньою реалізацією реформ через робочі групи, що спеціалізуються на окремих напрямках публічного адміністрування. Робочі групи складаються з експертів, які розробляють

конкретні пропозиції та плани дій, а також організують і контролюють виконання програм на практиці. Вони фокусуються на різних аспектах реформи, таких як оптимізація державних послуг, реформа кадрової політики, підвищення ефективності управлінських структур.

Усі органи, задіяні в реформуванні публічного адміністрування, представлені на схемі, функціонують у системі прямих і зворотних зв'язків. Прямі зв'язки вказують на ієрархічні управлінські розпорядження, обов'язкові до виконання нижчими ланками управління. Вони забезпечують вертикальну координацію, нормативну визначеність і централізоване прийняття рішень. Зворотні зв'язки відображають процес постійного надходження інформації від виконавчих органів до керівних щодо ходу реалізації реформ, ефективності впроваджених рішень, викликів і досягнень. На основі цієї інформації керівні структури коригують управлінські дії, ресурси та пріоритети, адаптуючи стратегію реформування до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Це забезпечує постійну циклічність аналізу, впровадження, оцінювання та вдосконалення реформ, що є ознакою ефективного, сучасного публічного управління. Такий підхід відповідає сучасним принципам публічного адміністрування, зокрема:

- принципам адаптивного управління (adaptive governance), що передбачають гнучке реагування на зміни;
- управління на основі результатів (results-based management), де ключовим є оцінювання ефективності дій;
- принципам відкритого урядування (open government), які підкреслюють важливість прозорості, підзвітності та залучення громадськості.

Таким чином, реформа публічного адміністрування в Україні здійснюється через чітку та структуровану багаторівневу систему органів, що дозволяє здійснювати комплексний підхід до змін в управлінні.



Рисунок 2.1 – Апарат реформування публічного адміністрування

Джерело: складено автором на підставі [21].

2.3. Концептуальні рекомендації щодо реформування публічного адміністрування в Україні

Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки (надалі Стратегія) є ключовим документом, що визначає напрям трансформації публічного адміністрування в умовах євроінтеграційного курсу та потреб суспільства. Однак для ефективної реалізації Стратегії недостатньо лише задекларованих цілей — потрібна чітка деталізація плану дій, конкретизація завдань, узгодженість між усіма рівнями виконавчої влади та зрозуміла система комунікації зі стейкхолдерами.

Повномасштабна агресія Російської Федерації проти України суттєво ускладнила реалізацію структурних реформ у державному управлінні. У воєнний час основні зусилля держави концентруються на забезпеченні оборони, підтримці економіки, захисті населення та міжнародній дипломатії. Основні проблеми реалізації Стратегії в умовах війни включають:

- зміщення пріоритетів з реформування на виживання та забезпечення безпеки;
- втрата кадрового потенціалу через мобілізацію та евакуацію;
- зменшення фінансування на адміністративну реформу;
- неможливість реалізації деяких процедур (наприклад, відкритих конкурсів, середньострокового планування);
- руйнування інституційної інфраструктури в окремих регіонах [3, 16].

Крім того, Стратегія повинна передбачати критерії її виконання, які дозволяють відстежувати прогрес у реальному часі та коректно виявляти труднощі, що перешкоджають реалізації Стратегії. Оцінка реалізації можлива

шляхом введення ключових індикаторів (показників) ефективності для кожного напрямку Стратегії. Кожен індикатор оцінюється за 100-бальною шкалою, де:

- 0–30 балів — критично низький рівень виконання;
- 31–60 балів — недостатній прогрес;
- 61–100 балів — задовільний або високий рівень.

Це дозволить виявити «слабкі місця» й адаптувати реформу до умов воєнного часу. В умовах повномасштабної війни реалізація Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки зазнає суттєвих викликів, що уповільнюють або ускладнюють досягнення поставлених цілей у межах основних напрямів. Важливо проаналізувати ті напрями, в яких фіксуються найнижчі показники виконання, адже саме вони свідчать про наявні структурні або ситуативні проблеми, що потребують оперативного реагування.

Таблиця 2.4 – Експертна оцінка реалізації Стратегії шкалою

Напрямок реалізації Стратегії	Ключовий індикатор	Оцінка (0–100)
Цифровізація публічного управління	Рівень надання електронних послуг. Кількість відбитих кібератак.	78
Прозорість і підзвітність	Кількість оприлюднених звітів держорганів	64
Антикорупційні реформи	Кількість розкритих корупційних схем; ефективність е-декларування.	50
Реформа держслужби	Частка посад, зайнятих через конкурси	45
Децентралізація	Кількість створених територіальних громад; Рівень фінансової автономії громад.	30

Джерело: складено автором на підставі джерел [3, 16]

У таблиці 2.4 представлено експертну оцінку ключових напрямів реалізації Стратегії в умовах воєнного стану за 100-бальною шкалою. Для кожного напрямку зазначено відповідний індикатор ефективності та рівень досягнення результатів станом на поточний період. Це дозволяє виявити сильні та проблемні зони впровадження стратегічних ініціатив.

Перш за все, найнижчий рівень реалізації спостерігається за напрямом реформи державної служби, де ключовими індикаторами є частка посад, зайнятих через конкурс. У воєнний період, коли пріоритетним стає забезпечення оперативності управлінських рішень, конкурсний механізм заміщення посад фактично призупинений або істотно спрощений. Це призводить до зниження прозорості у кадровій політиці та підвищує ризик призначення малокваліфікованих працівників.

Не менш складною є ситуація з реалізацією напрямку децентралізації, де рівень виконання також оцінено досить низько. Основними індикаторами є кількість новостворених об'єднаних територіальних громад (ОТГ) та рівень їх фінансової автономії. Проте, під час війни процеси добровільного об'єднання громад були призупинені, з огляду на необхідність концентрації ресурсів для забезпечення обороноздатності держави. Також у багатьох громадах спостерігається значне зниження доходів через втрату територій, зменшення підприємницької активності, руйнування інфраструктури. Все це посилює залежність місцевого рівня від централізованої підтримки.

Водночас, реформа професійної державної служби, яка тісно пов'язана з реформою держслужби загалом, залишається частково нереалізованою. Частка посад, що заміщуються через конкурс, оцінена у 45 балів. Внаслідок правового режиму воєнного стану, конкурсний відбір було значною мірою призупинено, а також знижено вимоги до кандидатів, що, попри оперативність, впливає на загальний професіоналізм адміністративного апарату.

Щодо антикорупційних реформ, то попри відносно прийнятний показник (50 балів), проблема залишається у зниженні функціональної спроможності таких інституцій, як НАЗК чи НАБУ, оскільки частина їхніх кадрів була переорієнтована на інші завдання. Ефективність е-декларування та викриття корупційних схем значною мірою залежить від наявних цифрових інструментів та доступу до інформації, що під час війни є обмеженим.

На відміну від вищезазначених, цифровізація публічного управління залишається одним із найбільш успішно реалізованих напрямів. Зокрема, активна розробка та впровадження нових цифрових сервісів у межах платформи «Дія», а також ефективне протистояння численним кібератакам свідчать про високий рівень адаптації системи до сучасних викликів. Індикатор виконання оцінено на рівні 78 балів.

Також досить позитивно виглядає ситуація з прозорістю і підзвітністю, де індикатор оприлюднення звітів державних органів сягає 64 балів. Незважаючи на воєнний стан, державні органи зберігають відносну відкритість у своїй діяльності, хоча доступ до інформації обмежується з міркувань безпеки.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє виявити як успішні напрямки реалізації Стратегії, так і ті, що вимагають нагального вдосконалення з урахуванням умов воєнного часу. Надалі доцільно розробити концептуальні рекомендації щодо усунення і пом'якшення виявлених проблем, особливо в найменш ефективних напрямках.

Найвищі показники спостерігаються у сфері цифровізації (78 балів), що пояснюється активною підтримкою міжнародних партнерів і вже існуючою інфраструктурою цифрових послуг. Водночас найнижчі оцінки у сфері «реформи держислужби» (45 бал) та децентралізації (30 балів), що прямо пов'язано із втратами людського капіталу, переміщенням державних органів і перевантаженістю системи.

Таблиця 2.5 – Концептуальні рекомендації та заходи щодо вдосконалення реалізації Стратегії реформування публічного адміністрування в умовах воєнного стану

Повна назва рекомендації	Короткий зміст рекомендації
<p>Формування антикризових механізмів реалізації Стратегії</p>	<p>Зосередження ресурсів на пріоритетних напрямках (цифрові сервіси, кіберзахист, боротьба з корупцією).</p> <p>Створення альтернативних каналів управління (дистанційне адміністрування, резервні офіси).</p> <p>Формування мобільних штабів для оперативних рішень.</p> <p>Створення резервних фондів реформ.</p> <p>Спрощення бюрократичних процедур.</p>
<p>Посилення координації та управлінської інтеграції</p>	<p>Створення або розширення єдиної платформи міжвідомчої комунікації (наприклад, на базі «Дії») для швидкого обміну інформацією. Уникнення дублювання функцій та підвищення ефективності взаємодії.</p>
<p>Залучення міжнародної підтримки</p>	<p>Активізація технічної допомоги та грантів від міжнародних партнерів.</p> <p>Залучення зовнішніх експертів для моніторингу й оцінки якості реалізації реформ.</p>
<p>Забезпечення прозорості та залучення громадськості</p>	<p>Впровадження громадського контролю через онлайн-трансляції, відкриту звітність і публічне обговорення ходу реалізації Стратегії, а також систематичний моніторинг для виявлення ризиків і затримок.</p>

Джерело: складено автором на підставі джерел [3, 16]

З урахуванням викликів, пов'язаних з воєнним станом, пропонуються такі Концептуальні рекомендації та заходи щодо вдосконалення реалізації Стратегії в умовах воєнного стану:

1. Формування антикризових механізмів реалізації Стратегії:

– Фокус на найбільш пріоритетних напрямках під час військових дій – спрямування коштів на пріоритетні напрями, які мають найвище значення для трансформації – цифрові сервіси, кіберзахист, боротьба з корупцією.

– Створення резервних механізмів управління: ідеться про запровадження альтернативних або дублюючих каналів адміністративного управління (наприклад, дистанційне адміністрування, резервні офіси).

– Мобільні антикризові штаби: доцільно створити оперативні управлінські групи, які зможуть приймати рішення у режимі реального часу з урахуванням динамічної ситуації на місцях.

– Резервні фонди реформ: варто сформувати фінансові подушки безпеки, що дозволять не зупиняти реалізацію ключових реформ у разі припинення регулярного бюджетного фінансування.

– Тимчасове спрощення процедур: рекомендовано скоротити або спростити бюрократичні процеси, щоб пришвидшити прийняття управлінських рішень та їх реалізацію.

2. Посилення координації та управлінської інтеграції – створення єдиної платформа міжвідомчої комунікації: доцільним є створення або розширення уніфікованої платформи управлінської взаємодії, наприклад, на базі «Дії», що забезпечить швидкий обмін даними між органами влади, уникнення дублювання функцій і підвищення ефективності.

3. Залучення міжнародної підтримки:

– Активізація технічної допомоги та співпраці з донорами: одним із ключових ресурсів у реалізації реформ в умовах війни є міжнародна технічна допомога, гранти та експертна підтримка з боку європейських інституцій.

– Моніторинг з боку міжнародних експертів: залучення стороннього фахового моніторингу сприятиме посиленню довіри до реформ та забезпечить незалежну оцінку їх якості.

4. Забезпечення прозорості та залучення громадськості

– Громадський контроль за реалізацією Стратегії: необхідно запровадити доступні форми залучення громадськості, зокрема через онлайн-трансляції засідань, відкриту звітність та публічне обговорення прогресу.

– Регулярний антикризовий моніторинг: важливо створити систему оцінювання ходу виконання Стратегії з фокусом на виявлення ризиків, затримок і відхилень.

Реалізація Стратегії реформування державного управління в умовах війни потребує гнучкого підходу, адаптації до реалій воєнного часу та переоцінки пріоритетів. Концентрація на ключових напрямках із високим рівнем досяжності, адаптація індикаторів і запровадження кризового управління дають змогу зберегти динаміку реформ навіть у надзвичайних умовах. Реалізація Стратегії не повинна зупинятися — вона повинна змінюватися разом із країною.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження можна сформулювати наступні висновки:

1. Англійське «public administration» часто перекладається як державне управління, або публічне управління. Згідно з «Глосарієм термінів політики, що базується на доказах», який розроблений в рамках проекту ЄС «Підтримка впровадження Угоди про асоціацію між Україною та ЄС» Публічне адміністрування розуміється як здійснення всього комплексу державних заходів, що стосуються впровадження законів, регуляторних актів та урядових рішень, пов'язаних з наданням публічних послуг.

2. У широкому розумінні механізм публічного адміністрування це цілісна система, що включає інститути, принципи, методи, ресурси, які разом утворюють функціональну основу публічного адміністрування. Натомість у вузькому сенсі механізми публічного адміністрування можна визначити як інструменти, методи та процедури, які використовуються для: реалізації державної політики, формування управлінських рішень, досягнення суспільно значущих цілей, здійснення контролю і моніторинга публічного адміністрування.

3. Технологія публічного адміністрування — це сукупність чітко визначених та послідовно організованих дій, які застосовуються суб'єктами публічної влади для досягнення конкретних управлінських цілей. Технології у сфері публічного адміністрування покликані реалізувати механізми публічного адміністрування, за допомогою конкретних процедур, тобто послідовності дій.

4. Дослідження публічного адміністрування в країнах ЄС свідчить, що основним напрямом реформування публічного адміністрування у світі є перехід від консервативних, бюрократичних моделей до більш цифровізованих, прозорих і клієнтоорієнтованих технологій.

5. Реформи публічного адміністрування в Україні спрямовані на наближення до стандартів Європейського Союзу та Ради Європи, забезпечення сталого демократичного розвитку та підвищення довіри громадян до державних інституцій. Основні напрями реформи державного управління в Україні на 2022–2025 роки охоплюють реформу державної служби, децентралізацію, цифрову трансформацію та стратегічне планування. Кожен напрям спрямований на підвищення ефективності, прозорості та орієнтацію на потреби громадян.

6. Над реформою публічного адміністрування в Україні працюють кілька державних органів - Кабінет Міністрів України, Координаційна рада реформи державного управління, Міністерство цифрової трансформації, Підрозділ в Секретаріаті Кабінету Міністрів України відповідальний за Реформу державного управління, Офіс реформ КМУ. Усі органи функціонують в рамках багаторівневої системи на підставі прямих і зворотних зв'язків. Прямі зв'язки вказують на ієрархічні управлінські розпорядження, обов'язкові до виконання нижчими ланками управління. Зворотні зв'язки відображають процес постійного надходження інформації від виконавчих органів до керівних щодо ходу реалізації реформ, ефективності впроваджених рішень, викликів і досягнень.

– Повномасштабна агресія Російської Федерації проти України суттєво ускладнила реалізацію структурних реформ у державному управлінні. У воєнний час основні зусилля держави концентруються на забезпеченні оборони, підтримці економіки, захисті населення та міжнародній дипломатії. Основні проблеми реалізації реформування публічного адміністрування в умовах війни включають:

- зміщення пріоритетів з реформування на виживання та забезпечення безпеки;
- втрата кадрового потенціалу через мобілізацію та евакуацію;
- зменшення фінансування на адміністративну реформу;

- неможливість реалізації деяких процедур (наприклад, відкритих конкурсів, середньострокового планування);

- руйнування інституційної інфраструктури в окремих регіонах.

7. З урахуванням викликів, пов'язаних з воєнним станом, пропонуються концептуальні рекомендації та заходи щодо вдосконалення реалізації стратегії реформування публічного адміністрування в умовах воєнного стану:

- Фокус на найбільш пріоритетних напрямках під час військових дій – спрямування коштів на пріоритетні напрями, які мають найвище значення для трансформації – цифрові сервіси, кіберзахист, боротьба з корупцією.

- Створення резервних механізмів управління: ідеться про запровадження альтернативних або дублюючих каналів адміністративного управління (наприклад, дистанційне адміністрування, резервні офіси).

- Мобільні антикризові штаби: доцільно створити оперативні управлінські групи, які зможуть приймати рішення у режимі реального часу з урахуванням динамічної ситуації на місцях.

- Резервні фонди реформ: варто сформувати фінансові подушки безпеки, що дозволять не зупиняти реалізацію ключових реформ у разі припинення регулярного бюджетного фінансування.

- Тимчасове спрощення процедур: рекомендовано скоротити або спростити бюрократичні процеси, щоб пришвидшити прийняття управлінських рішень та їх реалізацію.

- Регулярний антикризовий моніторинг: важливо створити систему оцінювання ходу виконання Стратегії з фокусом на виявленні ризиків, затримок і відхилень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О.Ю. Моделі публічного адміністрування (архетипова парадигма). URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4713/1/%d0%a1%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%8c%d1%8f%20%d0%a3%d0%94%d0%9a%2035.071.pdf>
2. Биркович Т. І., Биркович В. І., Кабанець О. С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій // *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9 [Електронний ресурс]. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>.
3. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвєєв Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку // *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2 (76). URL: DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5>. URL: <https://www.dpa.dnu.in.ua/index.php/dpa/article/view/2521>
4. Бугайчук К. Л. Публічне адміністрування: теоретичні засади та підходи до визначення. *Право і безпека*. 2017. №3 (66). С.38-44.
5. Гапєєв Л. Електронне урядування: проблеми, пріоритети, завдання. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/march/issue-3/article-34920.html>
6. Голобородько Т. В., Дубіна О. Д. Використання інформаційних технологій в публічному адмініструванні: досвід України та європейські орієнтири [Електронний ресурс] / Т. В. Голобородько, О. Д. Дубіна // *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 6. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/39.pdf.
7. Гонюкова Л., Кілієвич О., ван ден Муїзенберг, Чулаєвська М. Глосарій термінів політики, що базується на доказах – Режим доступу: https://www.gfa-group.de/web-archiv/association4u/images/glossary_ebppm.pdf

8. Дашко І. М. Сутність та механізм здійснення процесу публічного адміністрування // *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Вип. 1 (13). С. 99–103 [Електронний ресурс]. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/859/1/21.pdf>.
9. Додаток 3.4. Стан досягнення індикаторів Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 роки [Електронний ресурс]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/3-4-stan-dosyagnennya-indikatoriv-strategii-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-ukraini-na-2016-2020-roki.pdf>.
10. Додаток 3.5. Стан виконання плану заходів. з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 роки [Електронний ресурс]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/3-5-stan-vikonannya-planu-zakhodiv-z-realizatsii-strategii-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-ukraini-na-2016-2020-roki.pdf>
11. Звіт про виконання у 2023 році Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки [Електронний ресурс]. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/2023%20PAR%20Annual%20Report_ukr.pdf.
12. Зіборєва О. Б. Поняття та ознаки публічного адміністрування / О. Б. Зіборєва // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: *Право*. 2021. Вип. 64. С. 220–223. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.64.40>.
13. Іщенко М. І., Міщук Є. В., Костенко А. С. Механізми та технології публічного управління й адміністрування у сфері партнерства місцевої влади з бізнес-структурами // *Держава та регіони*. Серія: *Державне управління*. 2019. № 3 (67). С. 159–164 [Електронний ресурс]. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2019/31.pdf.

14. Києнко-Романюк Є. Механізми публічного управління розвитком електронного врядування на засадах клієнтоорієнтованості: досвід європейських країн // *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2024. Вип. 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-2.13>.
15. Кілієвич, О. Англо-український глосарій термінів і понять з аналізу державної політики та економіки [Текст] / О. Кілієвич. К. : Основи, 2003. 510 с.
16. Криворучко І. В. Публічне управління в умовах війни: виклики та перспективи // *Теорія та практика державного управління*. 2023. № 2 (77). URL: DOI: <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/22791>
17. Кузьменко О. В. Правова детермінація поняття публічне адміністрування. // *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*. 2009. № 3. С.20-24.
18. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В., Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. URL: <http://academy.gov.ua/infpol/pages/dop/2/files/974f8478-cfe8-4d31-971b-d5116efff458.pdf>
19. Паспорт реформи державного управління (логічна модель) на 2022–2025 роки [Електронний ресурс]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/270821-rdu-passport-ukr.pdf>.
20. Покатаєв П. С. Основи публічного управління та адміністрування : навч. посіб. для здобувачів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / П. С. Покатаєв, М. А. Латинін, С. В. Степаненко, Г. П. Пасемко, О. М. Таран. Харків : ТОВ «Оберіг», 2024. 240 с. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/57938/1/NP_OSN_PUBLICH_UPR_AV_ADMINISTR_24.pdf

21. Презентація «Стратегія реформування державного управління на 2016–2020 роки» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/prezentatsiya-strategiya-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-na-2018-2020-roki.pdf>.
22. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-p>.
23. Реформа державного управління [Електронний ресурс]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-derzhavnogo-upravlinnya>
24. Семенчук Т. Б. Сутність категорії публічне адміністрування та передумови її формування. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 42. С.385-390.
25. Степанов В. Ю. Сучасні інформаційні технології в державному управлінні. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2010/32.pdf.
26. Стратегія реформування державного управління на 2016–2020 роки [Електронний ресурс]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/prezentatsiya-strategiya-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-na-2018-2020-roki.pdf>.
27. Стратегія реформування державного управління на 2022–2025 роки [Електронний ресурс]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf>.
28. Федорчак О. Класифікація механізмів державного управління // Науковий вісник. 2008. Вип. 1 [Електронний ресурс]. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26465/ofedorchak.pdf>.