

УДК 351:327.7](477)

DOI: 10.31673/2786-7412.2026.029412

Олег ПАНЧЕНКО

доктор медичних наук, доктор наук з державного управління, професор
почесний академік НАПН України, Заслужений лікар України,
генеральний директор ДНП «Науково-практичний медичний реабілітаційно-
діагностичний центр МОЗ України», президент громадської організації
«Всеукраїнська професійна психіатрична ліга»
ORCID ID: 0000-0001-9673-6685
e-mail: oap@ukr.net

Oleg PANCHENKO

Doctor of Medical Sciences, Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Academician National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Honored Doctor of
Ukraine, General Director State Non-Profit Enterprise «Scientific and Practical Medical
Rehabilitation and Diagnostic Centre of the Ministry of Health of Ukraine», President at
the Public Organization «All-Ukrainian Professional Psychiatric League»
ORCID ID: 0000-0001-9673-6685
e-mail: oap@ukr.net

Тетяна КАНДАУРОВА

референт апарату управління ДНП «Науково-практичний медичний
реабілітаційно-діагностичний центр МОЗ України»,
магістрант кафедри публічного управління та адміністрування
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
ORCID ID: 0009-0001-8543-438X
e-mail: taka25073@gmail.com

Tetyana KANDAUROVA

Reference of the administrative apparatus of the Scientific and Practical Medical
Rehabilitation and Diagnostic Center of the Ministry of Health of Ukraine,
Master's student of the Department of Public Management and Administration
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
ORCID ID: 0009-0001-8543-438X
e-mail: taka25073@gmail.com

**АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРСПЕКТИВ ЕФЕКТИВНОСТІ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

**ANALYSIS OF STRATEGIC PERSPECTIVES OF THE EFFICIENCY
OF PUBLIC ADMINISTRATION
IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION**

Анотація. Публічне управління в Україні сьогодні функціонує в умовах багаторівневої та динамічної трансформації суспільних відносин, що перебувають під тривалим системним впливом внутрішніх військових і економічних ризиків та складних зовнішніх і геополітичних викликів.

За таких обставин відбувається перегляд й переосмислення консервативних підходів до оцінювання ефективності діяльності публічної влади. В умовах воєнного стану, структурної перебудови економіки, нестійкості інституційного середовища та масштабної діджиталізації управлінських процесів поступово втрачають свою наукову цінність та змістовну спроможність параметри оцінки діяльності державного апарату, які ґрунтуються на формально-правових показниках. У поєднанні із виконанням Україною зобов'язань із гармонізації внутрішнього законодавства до вимог держав-членів ЄС, наразі в Україні формується правовий і організаційний каркас оновленої рамки публічного управління, орієнтований на інституційну й функціональну спроможність публічно-правових владних інститутів. Насамперед це стосується їх здатності й дієвості забезпечувати безперервне надання адміністративних й соціальних послуг, оперативно адаптувати управлінські механізми до динамічно змінюваних суспільних-політичних явищ. У постійному фокусі органів публічної влади в сучасних обставинах мають бути процеси, пов'язані з оптимізацією бюджетних видатків, максимально корисного використання наявних економічних й трудових ресурсів із необхідним збереженням довіри населення до держави та інститутів громадянського суспільства.

У контексті трансформації здійснення публічних повноважень науковий і практичний дискурс поступово зосереджується на дослідженні оновленого змісту категорії «ефективність публічного управління», яка є багатогранним явищем із інтегрованими інституційними, кадровими й процедурними компонентами. На сучасному етапі оцінку публічно-управлінської ефективності недоречно зводити до критеріїв економії ресурсів або оперативності ухвалення рішень. Дедалі частіше провідні ролі в системі оцінювання ефективності публічного управління посідають інші показники: стійкість управлінських систем загалом і до кризових впливів зокрема, здатність цих систем до адаптації та інновацій, а також структурна та компетентнісна узгодженість різних рівнів влади. В контексті задекларованого вступу України до європейського співтовариства особливу увагу слід приділити оцінці й аналізу структурних характеристик публічного управління, насамперед його інституційній й кадровій спроможності, рівню та якості нормативного регулювання, а також цифровізації управлінських процедур - як окремих компонентів, так і їх сукупності.

Спрямованість дослідження полягає у всебічному визначенні й з'ясуванні сутності ефективності публічного управління у складних і динамічних умовах функціонування держави і суспільства, а також у виокремленні головних критеріїв та параметрів оцінки результативності управлінських рішень. У контексті вступу України до Європейського Союзу проведено стислий аналіз та узагальнення належного зарубіжного досвіду європейських держав щодо оцінки ефективності публічного управління задля напрацювання пропозицій щодо удосконалення вітчизняних підходів до їх оцінки.

Теоретичний базис дослідження складають інституційний, компетентнісний та процедурний підходи. Застосування цього методологічного інструментарію дозволяє предметно й послідовно розглядати публічне управління як цілісну й організовану систему перманентної взаємодії суб'єктів, процесів та норм.

Практична значимість одержаних результатів дослідження полягає у можливості їх використання для удосконалення системи й інструментів оцінювання публічно-правової діяльності державних і муніципальних органів, для розробки стратегічних документів, які формують систему державного прогнозування, а також для напрацювання законодавчих змін і формування актуальних підходів для становлення інституту державної служби та удосконалення кадрової політики.

Ключові слова: публічне управління, євроінтеграція, ефективність публічного управління, інституційна спроможність, компетентність, публічне адміністрування, кадрова політика.

Abstract. *Public administration in Ukraine is currently developing under conditions of profound and multidimensional transformation of social relations caused by the long-term influence of internal military and economic risks, as well as complex external geopolitical challenges. Such circumstances substantially affect the functioning of state institutions and necessitate a reconsideration of traditional approaches to evaluating the effectiveness of public governance.*

The conditions of martial law, structural economic changes, institutional instability, and the rapid digitalization of administrative processes have significantly altered the criteria used to assess the activities of public authorities. Approaches focused predominantly on formal legal indicators or quantitative performance measures are gradually losing their analytical relevance and practical explanatory value. At the same time, Ukraine's fulfillment of its obligations within the framework of European integration contributes to the formation of a renewed model of public administration oriented toward institutional sustainability, functional adaptability, and compliance with European governance standards.

Under contemporary conditions, the effectiveness of public administration is increasingly determined by the ability of state institutions to ensure the uninterrupted provision of administrative and social services, maintain institutional continuity during periods of crisis, and adapt management mechanisms to rapidly changing social and political realities. Equally important are the optimization of budget expenditures, the rational use of economic and human resources, and the preservation of public trust in state institutions and civil society.

In this context, academic and professional discourse is increasingly focused on rethinking the concept of «public administration efficiency» as a complex and multidimensional category that incorporates institutional, organizational, personnel, procedural, and technological dimensions. At the present stage, it is insufficient to evaluate governance effectiveness solely through indicators of administrative efficiency or resource optimization. Increasing significance is attached to such characteristics as institutional resilience, adaptability to crisis conditions, innovation capacity, digital transformation, and the coherence of interactions between different levels of government.

Particular attention in the context of Ukraine's European integration process should be devoted to the assessment of institutional and personnel capacity, the quality and consistency of regulatory frameworks, and the degree of digitalization of administrative procedures. These elements should be considered not only independently but also as interconnected components of an integrated system of public governance.

The purpose of this study is to comprehensively examine the essence of public administration efficiency under conditions of social and institutional transformation and

to identify the principal criteria and parameters for evaluating the effectiveness of managerial decision-making. In addition, the study includes a comparative analysis of relevant European approaches to assessing public administration efficiency with the aim of formulating proposals for improving domestic evaluation methodologies in the context of Ukraine's European integration trajectory.

The theoretical and methodological basis of the research combines institutional, competency-based, and procedural approaches. The application of this methodological framework makes it possible to analyze public administration as an integrated system of continuous interaction among institutions, administrative processes, legal norms, and public actors.

The practical significance of the research findings lies in their potential application to improving mechanisms for evaluating the activities of state and municipal authorities, developing strategic planning and forecasting instruments, enhancing legislative regulation, and modernizing the civil service system and personnel policy.

Keywords: *public administration; public administration efficiency; European integration; institutional capacity; competencies; digitalization; personnel policy.*

Постановка проблеми. Сучасна модель публічного управління в Україні сформувалася під впливом поєднання історично успадкованих адміністративних підходів, послідовних етапів реформування державної служби, процесів децентралізації та інтеграції до європейського простору. Унаслідок цього в єдиному полі співіснують різні управлінські логіки й практики: від бюрократичних, орієнтованих на процедуру, до мережевих, які спираються на партнерство з громадянським суспільством і бізнесом. За умов війни, масштабної релокації населення та бізнесу, руйнування інфраструктури, а також різкого зростання попиту на прозорість і підзвітність влади питання ефективності публічного управління набуло критично важливого характеру.

Проблема ускладнюється тим, що в науковій і практичній площинах поняття «ефективність» часто використовується фрагментарно. В одних випадках воно зводиться до економії бюджетних ресурсів, в інших – до швидкості ухвалення рішень або до рівня задоволеності населення окремими послугами. У підсумку відсутнє узгоджене стратегічне бачення щодо характерних ознак діяльності органів влади, які є визначальними в оцінюванні результатів управлінських рішень в умовах політичної турбулентності та безпекової невизначеності. При цьому сучасні дослідження інституціоналізації публічного управління доказують, що формальна наявність органів і процедур ще не гарантує реальної здатності держави виконувати свої функції.

Ще один вимір проблеми стосується якості кадрового складу публічної служби. Аналіз робіт, присвячених компетенціям суб'єктів управління, демонструє розрив між формально закріпленими повноваженнями та фактичним рівнем професійної підготовки, управлінської культури й здатності працювати в режимі полікризи [3, 7].

Наявні механізми добору й оцінювання діяльності державних службовців лише частково враховують ті компетентності, які потрібні для роботи з багатоаспектними та різноплановими складовими сьогодення.

Дослідження виконано в межах науково-дослідної роботи «Публічне управління системою національної безпеки: синергія інформаційного, економічного та психосоціального компонентів у забезпеченні сталого розвитку», що виконується за ініціативною тематикою (номер держреєстрації – 0126U003429).

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз сучасного наукового доробку засвідчує поступове зміщення акцентів у розумінні ефективності публічного управління, зокрема в умовах євроінтеграційних процесів та багатовимірних криз. У низці досліджень ефективність розглядається передусім через призму інституційної спроможності держави, яка полягає не стільки у формальній наявності органів влади, скільки у їх здатності забезпечувати стабільність правил, передбачуваність управлінських рішень та зниження витрат взаємодії між державою і суспільством [1]. У цьому контексті інституціоналізація трактується як динамічний процес адаптації управлінських систем до зовнішніх викликів, включаючи інтеграційні трансформації та зростання ролі міжнародного середовища [6].

Суттєву увагу в сучасних дослідженнях приділено також кадровому та компетентнісному виміру ефективності. Зокрема, науковці підкреслюють, що результативність публічного управління безпосередньо залежить від рівня сформованості професійних компетенцій суб'єктів владних повноважень, а також від їх відповідності реальним управлінським викликам [4]. Водночас наголошується, що традиційні підходи до підготовки кадрів уже не забезпечують необхідного рівня адаптивності, що зумовлює потребу у впровадженні безперервних освітніх моделей, орієнтованих на розвиток аналітичного мислення, міжсекторальної взаємодії та здатності працювати в умовах невизначеності [9]. Додатково, окремі дослідження акцентують на важливості психологічної готовності управлінців до функціонування в турбулентному середовищі, що включає стресостійкість, гнучкість мислення та здатність до швидкого прийняття рішень [3, 7].

Не менш важливим напрямом наукового аналізу є дослідження процедурних механізмів та зарубіжних моделей публічного управління. У цьому аспекті підкреслюється, що стандартизація та цифровізація управлінських процедур сприяють підвищенню прозорості, мінімізації дискреційних практик і зміцненню довіри до інститутів влади [10]. Паралельно, порівняльні дослідження демонструють, що ефективні системи публічного управління в країнах Європейського Союзу формуються на основі поєднання децентралізованих підходів, високого рівня професіоналізації державної служби та активної участі громадян у процесах формування політики [5]. У цьому зв'язку євроінтеграція постає не лише як зовнішній вектор розвитку, а як внутрішній механізм модернізації управлінських практик та підвищення їх результативності.

Мета дослідження. Метою дослідження є теоретичне й прикладне уточнення змісту категорії «ефективність публічного управління» в умовах сучасних викликів та окреслення ключових напрямів підвищення результативності управлінських рішень через законодавче та інституційне врегулювання євроінтеграційних напрямів.

Реалізація поставленої мети зумовлює необхідність вирішення таких дослідницьких завдань:

1. Систематизувати наукові підходи до визначення ефективності публічного управління в умовах євроінтеграційних трансформацій;
2. Узагальнити, які саме характеристики сучасних викликів – воєнних, економічних, технологічних – найбільше впливають на результативність діяльності органів влади;
3. На основі аналізу практик розвитку кадрів і реформування публічної служби визначити змістові акценти для подальшого вдосконалення кадрової політики та системи професійного навчання державних службовців за європейськими стандартами. Очікуваним результатом є зміни бачення ефективного публічного управління, у забезпеченні стійкості інститутів, адаптивність політики та збереження довіри суспільства в умовах політичної та економічної турбулентності.

Виклад основного матеріалу. На рівні теоретичного осмислення ефективність публічного управління найчастіше розглядається через категорії інституційної спроможності, раціональності прийняття рішень та результативності реалізації публічної політики. Інституційна спроможність охоплює не лише формальну наявність органів, повноважень і процедур, а й стабільність правил гри, послідовність практик, здатність забезпечувати виконання ухвалених рішень у ситуації ресурсних обмежень і зовнішніх шоків. Дослідження інституціоналізації публічного управління підприємництвом показують, що стійкі й передбачувані інститути знижують транзакційні витрати для бізнесу та сприяють зростанню інвестиційної активності, навіть якщо загальний рівень економічної нестабільності залишається високим. Зазначений підхід узгоджується з науковими позиціями щодо розвитку інституційної основи публічного управління та підвищення ефективності державної служби.

Компетентнісний підхід зосереджує увагу на якості управлінських рішень через призму знань, умінь і ціннісних орієнтацій публічних службовців. У межах цього підходу ефективність пов'язується з тим, наскільки суб'єкти управління здатні інтерпретувати складні проблеми, працювати з даними, координувати різні групи інтересів, формувати довіру та підтримувати легітимність влади. Емпіричні дослідження розвитку кадрів публічного управління доводять, що системні програми підвищення кваліфікації, які поєднують формальне навчання з наставництвом та горизонтальним обміном досвідом, суттєво підвищують здатність органів влади реагувати на кризові ситуації та ініціювати інноваційні рішення. У цьому контексті важливою стає не стільки кількість працівників у системі, скільки їхній компетентнісний профіль і спроможність діяти в логіці публічного сервісу, а не корпоративної закритості. Відповідні підходи також відображені у сучасних дослідженнях розвитку кадрового потенціалу публічної служби.

Процедурний підхід передбачає аналіз ефективності управління з точки зору організації, ухвалення й реалізації управлінських рішень: етапи, прозорість правил доступу зацікавлених сторін до вироблення політики, міра забезпечення підзвітності виконавців. У дослідженнях, присвячених місцю процедур публічного адміністрування в системі публічного управління, наголошується, що чітко визначені, стандартизовані й цифровізовані процедури зменшують простір

для дискреції, корупційних практик і вибіркового застосування норм. Цей аспект особливо важливий за умов високої конфліктності середовища, коли легітимність рішень влади значною мірою залежить від сприйняття справедливості й однакового застосування правил для різних груп населення.

Порівняльні дослідження архетипних моделей публічного управління та зарубіжного досвіду демонструють, що країни, які досягли відносно високої стійкості інституцій, поєднують різні управлінські традиції та впроваджують гібридні моделі. Наприклад, ангlosаксонські моделі із сильним акцентом на ринкових механізмах і контрактному управлінні доповнюються елементами континентальної правової традиції, що забезпечує чіткість правових рамок і захист прав громадян. Для України релевантним є досвід країн Центрально-Східної Європи, які пройшли шлях від постсоціалістичних адміністративних систем до інституцій ЄС. У цих країнах ефективність публічного управління забезпечується через поєднання децентралізації, сильної системи місцевого самоврядування, професіоналізованої державної служби та розвинених механізмів участі громадян у виробленні політики [5].

Сучасні виклики ставлять перед українською системою публічного управління кілька напрямів завдань. Перший стосується забезпечення безперервності публічних послуг у воєнний час і в умовах руйнування частини інфраструктури та зростання тарифів. Тут ефективність вимірюється здатністю органів влади швидко перебудовувати процедури, перерозподіляти ресурси й підтримувати мінімально необхідний рівень сервісів для населення і бізнесу. Другий пов'язаний з інтеграцією цифрових технологій у всі основні управлінські процеси – від електронного документообігу до аналітики даних і комунікації з громадянами та роз'ясненням позиції влади. Продуктивність такої інтеграції залежить від того, чи супроводжується вона зміною управлінських практик, чи зводиться лише до технічної автоматизації існуючих процедур, що відповідає сучасним підходам до державного управління економічною безпекою в умовах цифровізації національної безпеки [2].

Третій напрямок завдань пов'язаний з відновленням і підтримкою довіри до інститутів влади. Архетипні моделі публічного управління показують, що легітимність системи формується не тільки через формальне дотримання правових процедур, а й через відповідність дій владних інститутів колективним уявленням суспільства про справедливість, порядок і взаємну відповідальність [8]. Для України, де історично високий рівень недовіри до держави поєднується з очікуванням активної ролі влади у забезпеченні колективної безпеки, ефективність управління вимірюється спроможністю одночасно забезпечувати рішучість дій і відкритість до діалогу з громадянами.

Серед пропозицій щодо подальшого удосконалення системи публічного управління в Україні в контексті сучасних трансформаційних процесів та посилення зовнішніх і внутрішніх викликів доцільним є формування комплексної моделі удосконалення публічного управління, що передбачає синхронізований розвиток інституційних, кадрових і процедурних компонентів.

Передусім потребує переосмислення сама логіка інституційної побудови системи управління, яка має зміщуватися від ієрархічно-адміністративної моделі до гнучких мережевих конфігурацій, здатних забезпечувати швидку координацію між різними рівнями влади, секторами економіки та громадянським суспільством. Тут важливим є не лише нормативне закріплення повноважень, а й реальна

інтеграція механізмів горизонтальної взаємодії, що мінімізує дублювання функцій та підвищує узгодженість управлінських рішень.

Окремого значення набуває модернізація кадрової політики у сфері публічної служби, яка має орієнтуватися на формування компетентнісно збалансованого управлінського корпусу. Йдеться про запровадження систем безперервного професійного розвитку, що поєднують формалізоване навчання, практикоорієнтовані кейси та інструменти оцінювання реальної управлінської ефективності. При цьому доцільним є розширення критеріїв оцінювання діяльності державних службовців за рахунок включення показників адаптивності, здатності до аналітичного прогнозування та роботи в умовах невизначеності. Такий підхід дозволить зменшити розрив між формальною відповідністю посаді та фактичною результативністю управлінських дій.

Поряд із цим, перспективним напрямом удосконалення виступає поглиблення цифровізації публічного управління із переходом від фрагментарної автоматизації до інтегрованих цифрових екосистем. Це передбачає не лише впровадження інформаційних технологій, а трансформацію управлінських процесів на основі даних, що забезпечує підвищення прозорості, підзвітності та оперативності прийняття рішень. На практиці це означає, що зміни відбуваються поступово.

Важливим є також формування інституційних механізмів захисту інформації та кіберстійкості державного сектору як невід'ємної складової загальної ефективності управління.

Таким чином, подальше удосконалення системи публічного управління в Україні має здійснюватися на засадах комплексності, адаптивності та стратегічної узгодженості реформ, що дозволить забезпечити не лише формальну відповідність європейським стандартам, а й реальне підвищення результативності функціонування державних інститутів в умовах тривалої турбулентності.

Висновки. Отримані результати дослідження свідчать про те, що ефективність функціонування системи публічного управління в сучасних умовах доцільно розглядати як багатовимірну систему, що формується під впливом інституційних, управлінських і кадрових чинників. Її зміст визначається не лише формальними параметрами діяльності органів влади, а передусім здатністю забезпечувати стабільність управлінських процесів, безперервність надання публічних послуг та адекватну реакцію на виклики динамічного середовища щодо внутрішніх та зовнішніх загроз.

У ході дослідження встановлено, що євроінтеграційні процеси виконують роль внутрішнього чинника модернізації системи публічного управління, сприяючи переорієнтації її функціонування на принципи відкритості, прозорості та результативності. Впровадження цифрових інструментів, розвиток міжвідомчої взаємодії та вдосконалення механізмів оцінювання діяльності органів влади виступають ключовими напрямками підвищення її ефективності.

Поряд із внутрішніми трансформаційними імпульсами, вагомого значення набуває вплив зовнішніх чинників, що формують додатковий контур розвитку системи публічного управління. Зокрема, орієнтація на стандарти та управлінські практики розвинених країн, передусім Сполучених Штатів Америки, актуалізує впровадження моделей стратегічного управління, заснованих на результативності, оцінюванні політик та використанні доказової аналітики (evidence-based policy). У цьому контексті зовнішнє середовище виступає не лише джерелом нормативного

та методологічного запозичення, а й фактором посилення вимог до прозорості, підзвітності та ефективності функціонування державних інститутів. Вплив міжнародних організацій, партнерських програм і донорських ініціатив стимулює інституційні зміни, спрямовані на підвищення якості публічних послуг, розвиток цифрового врядування та зміцнення спроможності держави до стратегічного планування в умовах глобальної невизначеності.

Встановлено, що визначальним ресурсом розвитку публічного управління є кадровий потенціал, якісні характеристики якого мають відповідати умовам підвищеної складності управлінського середовища. Це актуалізує необхідність оновлення підходів до професійної підготовки державних службовців із акцентом на розвиток комунікаційних, аналітичних, управлінських та адаптивних компетенцій.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на формування комплексних підходів до оцінювання ефективності публічного управління з урахуванням сучасних євротрансформаційних процесів.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Гавричков О. В. Інституціоналізація публічного управління підприємництвом. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2025. № 10 (64). С. 88-97. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10\(64\)-88-97](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10(64)-88-97)
2. Гнатенко В. С. Державне управління економічною безпекою в системі цифровізації національної безпеки: монографія. Київ: КВІЦ, 2021. 332 с.
3. Кабанцева А. В. Психологія турбулентного часу: монографія. Київ: КВІЦ, 2025. 472 с.
4. Клімов В. А. Види компетенції суб'єктів публічного управління, її співвідношення з іншими категоріями публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. № 16. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-07>
5. Корнута Л. М. Зарубіжний досвід публічного управління: навчально-методичний посібник (для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання) / Л.М. Корнута, Н.С. Панова, Я.І. Маслової. Одеса, 2019. 74 с. <https://doi.org/10.32837/11300.14045>
6. Маліновська О. Я., Стеблик Н. В. Інституалізація публічного управління: реалії сьогодення. *Реформування економіки в контексті міжнародного співробітництва: механізми та стратегії*: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 10-11 березня 2023 р.). Львів-Торунь: Liha-Pres, 2023. С. 43-46. <https://doi.org/10.36059/978-966-397-291-6-10>
7. Панченко О. А. Інформаційна безпека в епоху турбулентності: державно-управлінський аспект: монографія. Київ: КВІЦ, 2020. 332 с.
8. Перхач О., Лукашевська У. Архетипні моделі публічного управління. *Публічне урядування*. 2019. Т. 18. № 3. С. 362–373. <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-18-3-362-373>

9. Салманов С. Розвиток кадрів публічного управління як основа кадрової політики у сфері публічного управління. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 13(27). С. 146-158. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-146-158](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-146-158)
10. Хрідочкін А. В. Місце процедур публічного адміністрування в системі публічного управління. *Закарпатські правові читання: право як інструмент стійкості та розвитку в умовах сучасних цивілізаційних викликів. Частина 2*. 2023. С. 172-174. <https://doi.org/10.36059/978-966-397-298-5-122>

REFERENCES

1. Havrychkov, O. V. (2025). Instytutsionalizatsiia publichnoho upravlinnia pidpriemnytstvom [Institutionalization of public management of entrepreneurship]. *Naukovì perspektivi – Scientific perspectives*, 10 (64), 88-97. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10\(64\)-88-97](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10(64)-88-97) [in Ukrainian].
2. Hnatenko, V. S. (2021). Derzhavne upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu v systemi tsyfrovizatsii natsional'noi bezpeky: monohrafiia [State management of economic security in the system of digitalization of national security]. Kyiv: KVITs, 332 [in Ukrainian].
3. Kabantseva A. V. (2025). Psykholohiia turbulentnoho chasu [Psychology of turbulent times]. Kyiv: KVITs, 472 [in Ukrainian].
4. Klimov, V. A. (2025). Vydy kompetentsii sub'ektiv publichnoho upravlinnia, ii spivvidnoshennia z inshymy katehoriiami publichnoho upravlinnia [Types of competence of public administration entities, its relationship with other categories of public administration]. *Problemy suchasnykh transformatsij. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia – Problems of modern transformations. Series: law, public management and administration*, 16. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-07> [in Ukrainian].
5. Kornuta, L. M. (2019). Zarubizhnyj dosvid publichnoho upravlinnia: navchal'no-metodychnyj posibnyk (dlia zdobuvachiv vyschoi osvity dennoi ta zaochnoi formy navchannia) [Foreign experience of public administration: teaching and methodological manual (for full-time and part-time higher education students)] / L.M. Kornuta, N.S. Panova, Ya.I. Maslova. Odesa, 74. <https://doi.org/10.32837/11300.14045> [in Ukrainian].
6. Malinovs'ka, O. Ya., Steblyk, N. V. (2023). Instytualizatsiia publichnoho upravlinnia: realii s'ohodennia [Institutionalization of public administration: current realities]. *Reformuvannia ekonomiky v konteksti mizhnarodnoho spivrobitnytstva: mekhanizmy ta stratehii: materialy dopovidej Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Reforming the economy in the context of international cooperation: mechanisms and strategies: materials of the reports of the International Scientific and Practical Conference*. L'viv-Torun': Liha-Pres, 43-46. <https://doi.org/10.36059/978-966-397-291-6-10> [in Ukrainian].
7. Panchenko, O. A. (2020). Informatsijna bezpeka v epokhu turbulentnosti: derzhavno-upravlins'kyj aspekt [Information security in the era of turbulence: a state-management aspect] Kyiv: KVITs, 332 [in Ukrainian].

8. Perkhach, O., Lukashevs'ka, U. (2019). Arkhetypni modeli publichnoho upravlinnia [Archetypal models of public administration]. *Publichne uriaduvannia – Public governance*, 18(3), 362–373. <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-18-3-362-373> [in Ukrainian].
9. Salmanov, S. (2023). Rozvytok kadriv publichnoho upravlinnia iak osnova kadrovoi polityky u sferi publichnoho upravlinnia [Public administration personnel development as the basis of personnel policy in the field of public administration]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific innovations and advanced technologies*, 13(27), 146–158. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-146-158](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-146-158) [in Ukrainian].
10. Khridochkin, A. V. (2023). Mistse protsedur publichnoho administruvannia v systemi publichnoho upravlinnia [The place of public administration procedures in the public management system]. *Zakarpats'ki pravovi chytannia: pravo iak instrument stijkosti ta rozvytku v umovakh suchasnykh tsyvilizatsijnykh vyklykiv. Chastyna 2 – Transcarpathian legal readings: law as a tool of sustainability and development in the face of modern civilizational challenges. Part 2*, 172–174. <https://doi.org/10.36059/978-966-397-298-5-122> [in Ukrainian].

Received (надійшла до редакції): 19.04.2026

Accepted (прийнята до друку): 16.05.2026

Published (опублікована): 12.06.2026