

УДК 351

<https://doi.org/10.62664/cpa.2025.01.28>

Віталій СЕРГЕТА,

випускник ТОВ «Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля»

за спеціальністю «Менеджмент»

ORCID ID <https://orcid.org/0009-0002-9489-3200>

(© СЕРГЕТА В., 2025)

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

У статті на основі аналізу наукової літератури останнього часу досліджуються механізми вдосконалення системи менеджменту публічного управління в умовах сучасних викликів; досліджено, що до пріоритетних напрямків ефективного функціонування всього народногосподарського комплексу України в сучасних умовах насамперед належить удосконалення системи менеджменту на рівні органів публічного управління; показано, що з метою досягнення цілей суспільного розвитку публічне управління як владний вплив на життєздатність людей з боку органів публічної влади, місцевого самоврядування та громадських організацій передбачає застосування технологій менеджменту та сукупності методів (економічних, адміністративних, інформаційно-психологічних тощо); з'ясовано, що в сучасних умовах на публічній службі особливої ваги набуває людський чинник, оскільки персонал у публічних організаціях є важливою ланкою управління, від якої залежить якість реалізації виконавчої влади, рівень втілення в життя управлінських рішень та державних вимог; доведено, що ефективний механізм публічного управління та адміністрування в умовах війни включає в себе всі загальні

складники управлінського механізму: суб'єкт управління, наділений повноваженнями й обов'язками з управління; об'єкт управління, зобов'язаний реагувати на дії суб'єкта; суспільно значущий факт, що викликає потребу публічного управління; спрямовані дії суб'єкта й дії об'єкта як відповідь на управління; зроблено висновки, що для формування спроможності публічного управління в умовах правового режиму воєнного стану потрібно вирішувати завдання щодо забезпечення суспільної життєдіяльності в означених умовах, доцільно якомога більше використовувати переваги управління за результатами, що полягають у: підпорядкуванні організаційної й функціональної підсистем публічного управління цільовій підсистемі.

Ключові слова: *публічне управління, менеджмент публічного управління, стратегічний менеджмент у сфері публічного управління, система менеджменту на рівні органів публічного управління, виклики сьогодення та перспективи в контексті менеджменту публічного управління, технології менеджменту публічного управління, модернізація менеджменту в інститутах публічного управління, новий публічний менеджмент.*

Vitaliy SERHETA,

graduate of Dnipropetrovsk Alfred Nobel University,

specializing in Management

ORCID ID <http://orcid.org/0009-0007-1797-9170>

(© SERHETA V., 2025)

**IMPROVEMENT OF THE PUBLIC ADMINISTRATION
MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONDITIONS
OF MODERN CHALLENGES**

The article, based on an analysis of recent scientific literature, explores mechanisms for improving the public administration management system in the face of modern challenges; It has been investigated that the priority areas for the effective functioning of the entire national economic complex of Ukraine in modern conditions include, first of all, the improvement of the management system at the level of public administration bodies; It is shown that in order to achieve the goals of social development, public administration as a powerful influence on the viability of people by public authorities, local governments and public organizations involves the use of management technologies and a set of methods (economic, administrative, informational and psychological, etc.); It was found that in modern conditions, the human factor is of particular importance in the public service, since personnel in public organizations are an important link in management, on which the quality of the implementation of executive power, the level of implementation of management decisions and state requirements depend; It has been proven that an effective mechanism of public management and administration in wartime includes all the common components of the management mechanism: a subject of management, endowed with powers and responsibilities for management; an object of management, obliged to respond to the actions of the subject; a socially significant fact that causes the need for public management; directed actions of the subject and actions of the object as a response to management; conclusions were drawn that in order to form the capacity of public administration under the legal regime of martial law, it is necessary to solve the tasks of ensuring social life in the specified conditions, It is advisable to use the advantages of results-based management as much as possible, which consist in: subordinating the organizational and functional subsystems of public administration to the target subsystem.

Key words: *public administration, public administration management, strategic management in the field of public administration, management system at the level of public administration bodies, current challenges and prospects in*

the context of public administration management, public administration management technologies, modernization of management in public administration institutions, new public management.

Постановка проблеми. Нині в Україні триває процес адаптації системи публічного управління для роботи в умовах правового режиму воєнного стану, основна мета якого полягає в переорієнтація цілей, пріоритетів і методів діяльності органів публічної влади для забезпечення захисту держави і надання мінімального пакету управлінських послуг населенню. Публічне управління як владний вплив на життєздатність людей з боку органів публічної влади, місцевого самоврядування та громадських організацій передбачає застосування технологій менеджменту та сукупності методів (економічних, адміністративних, інформаційно-психологічних тощо) з метою досягнення цілей існування суспільства. Нині менеджмент у системі публічного управління спрямовано на формування ефективних заходів, методів, технологій та інструментів щодо організації, планування, мотивації та контролю діяльності органів публічної влади з урахуванням динамічних змін та нестійкого зовнішнього середовища [9].

До пріоритетних напрямків ефективного функціонування всього народногосподарського комплексу України в сучасних умовах насамперед належить удосконалення системи менеджменту на рівні органів публічного управління. Ефективне, своєчасне реагування на виклики та загрози в умовах сьогодення потребує побудови послідовно нової системи управління за умов надзвичайних обставин, на яку буде покладено обов'язок забезпечувати скоординовану, законодавчо регламентовану роботу її суб'єктів, що скерована на захист національних інтересів та цінностей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом до розгляду проблематики вдосконалення системи менеджменту публічного управління в умовах сучасних викликів зверталися М. Ажажа, О. Фурсін,

О. Венгер (досліджують комунікаційний менеджмент як чинник підвищення ефективності публічного управління та адміністрування) [1], С. Бази́ка, О. Назаренко (вивчають процесний менеджмент як концепцію підвищення дієвості публічного управління) [2], Т. Березя́нко, О. Осадчук (описують удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу) [3], В. Васи́льєв (здійснив аналіз законодавчих ініціатив Європейського Союзу та їх імплементації в Україні та Польщі в контексті публічного управління енергетичним менеджментом) [4], Т. Кравцо́ва, О. Лащенко, О. Кравцо́в (аналізують теоретичні основи впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління) [5], І. Кривору́чко (досліджує виклики та перспективи публічного управління в умовах війни) [6], О. Ложачевська, О. Підва́льна, Г. Мохонько, Л. Литви́шко (вивчають бізнес-адміністрування механізму антикризового менеджменту фінансів інноваційно орієнтованих підприємств в умовах диджиталізації та розвитку публічного управління) [7], С. Назаренко, Н. Носа́нь (досліджують імплементацію технологій проєктного менеджменту у сфері публічного управління України в умовах кризи) [8], А. Олешко (розглядає ключові аспекти модернізації менеджменту в інститутах публічного управління) [9], Т. Пенда́льчук (описує краудсорсинг як технологію стратегічного менеджменту у сфері публічного управління [10], вивчає стратегічний менеджмент у сфері публічного управління [11] та досліджує роль стратегічного менеджменту в підвищенні ефективності публічного управління [12]), Душа́н Стояно́вич (описує напрямки вдосконалення організації публічного управління в умовах надзвичайних обставин в Україні) [13], О. Тю́па (вивчає місце і роль проєктного менеджменту в діяльності органів публічного управління в сучасних умовах) [14], І. Чу́дик, Д. Дзві́нчук, І. Лопуши́нський, В. Петро́нко (досліджують стратегічний менеджмент у галузі публічного управління) [15], М. Шкі́льняк,

А. Мельник, П. Микитюк, А. Васіна, О. Дудкіна (описують менеджмент та публічне управління в умовах сучасних вимог та трансформаційних викликів) [16], Ю. Ярова (вивчають новий публічний менеджмент у системі публічного управління) [17], О. Яшина, Л. Шабасєва (описують систему сучасних форм менеджменту як механізм публічного управління в галузі освіти та культури) [18] та ін. Водночас, у цих публікаціях малодослідженими залишаються питання менеджменту публічного управління в умовах російсько-української війни, що вже триває понад десять років.

Мета статті. Саме тому метою нашої статті й стало висвітлення стану та перспектив менеджменту публічного управління в умовах широкомасштабної російсько-української війни та повоєнного відновлення визволених територій.

Виклад основного матеріалу. Якісне вдосконалення та реформування системи менеджменту в органах публічного управління може бути можливим лише шляхом чітко визначеної правової регламентації її структури та функцій. Крім того, система має бути результативною та об'єднаною в систему міжнародного, регіонального безпекового середовища як їх цілісний складник [13].

У напрямку вдосконалення публічноуправлінської системи важливим є вироблення ефективного управлінського інструментарію та формування сприятливих інституціональних умов його імплементації в контексті таких основних трендів розвитку публічного управління, як: тренд реалізації євроінтеграційних прагнень України та входження в європейський адміністративний простір; тренд децентралізаційних перетворень та адміністративно-територіального реформування; тренд посилення самоорганізації та активності суспільних інституцій; тренд цифровізації публічного управління [16].

Одним із шляхів, що забезпечують досягнення означених цілей, є виконавчі критерії, або критерії результативності. Вони є одним із механізмів, що використовуються як для самої організації діяльності органів публічної влади, так і для її якісної оцінки. Критерії оцінки результативності діяльності є також механізмом підвищення ефективності взаємодії органів публічної влади з громадськістю. Вони показують, наскільки результативно працює влада, за якими напрямками вона використала державні чи місцеві кошти та в якому обсязі. Завдяки таким критеріям громадськість має право та можливість контролювати діяльність влади, як центральної, так і місцевої.

В умовах сучасних викликів публічне управління варто розглядати, по-перше, як неординарний етап розвитку державного управління, що зумовлений розширенням сфери діяльності та відповідальності органів державного управління, потребою підвищення ефективності управління шляхом наближення процесів ухвалення управлінських рішень до запитів населення; по-друге, як діяльність органів державного та муніципального управління за безпосередньою участю громадян, що спрямована на формування та розвиток суспільних відносин із метою сталого розвитку держави, орієнтованого на забезпечення прав і свобод громадян та задоволення їхніх суспільно значущих потреб [6].

Реформування публічного управління скеровано на зміну не тільки його формальної сторони, але й сутності. Змістовне наповнення означеного явища викликано потребою втілення інноваційних підходів, що покликані поліпшувати технологічний режим виконавчої влади та вибудовуються на застосуванні широкої демократичної засади в управлінні, у гарантуванні ефективності адміністративної системи шляхом скорочення обсягу традиційних бюрократичних форм/методів в управлінні, децентралізації, дерегулюванні, застосуванні сервісного підходу. До властивих сьогоденню напрямків реформування публічного управління належать скорочення

державних видатків, підвищення засобів до розвитку й утілення політики (удосконалення публічного управління в системі виконавчої влади), поліпшення здійснення державою та місцевим самоврядуванням функцій роботодавця, а також підвищення якості надання публічних послуг й утвердження (зміцнення) довіри народу до влади.

У сучасних умовах на публічній службі особливої ваги набуває людський чинник, оскільки персонал у публічних організаціях є важливою ланкою управління, від якої залежить якість реалізації виконавчої влади, рівень утілення в життя управлінських рішень та державних вимог. Стратегічне управління персоналом публічної служби – це система управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей державного органу та органу місцевого самоврядування шляхом оптимального використання людських ресурсів. Це включає в себе формування стратегії управління персоналом, розвиток інституційної спроможності, управління інтелектуальним капіталом, використання психологічних методів управління трудовим потенціалом та інші аспекти, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом на публічній службі.

Розвиток теорії стратегічного управління персоналом на публічній службі доцільно поділяти на чотири етапи, а саме: управління на основі контролю за виконанням; управління на основі планування; управління на основі передбачення; управління на основі гнучких екстрених рішень [3].

Як відомо, російсько-українська війна спричинила прискорення трансформації та адаптації системи управління Українською державою до адміністративно-правового простору міжнародної системи безпеки, а на деяких напрямках досягла й певних здобутків. Відповідно науковці відзначають посилення впливу на суспільні відносини в Україні таких чинників, як: 1) диджиталізація суспільних відносин та адміністративно-управлінських процесів; 2) формування наукових засад цифрового лідерства

та розуміння лідерства як бренду на основі соціальної відповідальності та безпеки, прозорості діяльності; 3) застосування підходів управління великими масивами даних (*data-driven підхід*) та 4) персонал-технологій в управлінні людськими ресурсами в публічному секторі.

Нині надважливим завданням держави в умовах російсько-української війни постає розроблення та погодження належної стратегії для забезпечення стабільності та гарантування й захисту прав громадян, що має бути побудована на фундаментальних засадах оптимізації інституцій публічного управління, усунення дублювання функцій, перенесення більшості адміністративних послуг в онлайн-режим, що надасть змоги більш раціонально використовувати бюджетні кошти, створення умов для стратегічного прогнозування діяльності органів публічного управління, урахування безпекових ризиків та загрози, при цьому забезпечуючи їх діяльність в ситуаціях кризового характеру із належним застосуванням технічних інструментів, інформаційних технологій [6].

Ефективний механізм публічного управління та адміністрування в умовах війни включає в себе всі загальні складники управлінського механізму: суб'єкт управління, наділений повноваженнями й обов'язками з управління; об'єкт управління, зобов'язаний реагувати на дії суб'єкта; суспільно значущий факт, що викликає потребу публічного управління; спрямовані дії суб'єкта й дії об'єкта як відповідь на управління.

Отже, для формування спроможності публічного управління в умовах правового режиму воєнного стану потрібно вирішувати завдання щодо забезпечення суспільної життєдіяльності в означених умовах. Доцільно якомога більше використовувати переваги управління за результатами, що полягають у: підпорядкуванні організаційної й функціональної підсистем публічного управління цільовій підсистемі; чіткому поданні управлінських цілей через конкретні якісні і кількісні показники; оптимізації процесу вироблення й реалізації публічноуправлінських рішень через призму

критеріїв результативності й ефективності; налагодженні дієвої взаємодії владних структур у вертикальній й горизонтальній площині з метою досягнення чітко визначених цілей; стимулюванні переходу від оцінювання дій до оцінювання результату; формуванні в громадських та бізнесових інституцій розуміння того, що роблять органи публічної влади для вирішення назрілих проблем та досягнення бажаної мети, і як вони можуть долучитися до вироблення й реалізації публічноуправлінських механізмів [16].

Висновки. Виклики, які постають перед Україною сьогодні, вимагають ефективного функціонування системи публічного управління, що є важливим механізмом формування та реалізації державної політики на всіх рівнях, пріоритетним завданнями якого є регулювання та вдосконалення форм і методів управлінської діяльності для забезпечення життєдіяльності країни (в економічному, політичному, соціальному напрямках) в умовах правового режиму воєнного стану. Система публічного управління в умовах сучасних викликів має низку особливостей, зокрема: публічне управління втілюється в межах реалізації державної політики публічного управління з урахуванням особливостей соціально-економічного розвитку країни; рішення, що ухвалюються в процесі впровадження публічного управління, вибудовуються на думці експертного суспільства в тій чи іншій сфері, а також представників громадськості; як суб'єкти системи публічного управління постають органи влади, суб'єкти підприємницької діяльності, неурядові організації й об'єднання; діяльність органів влади підконтрольна й підзвітна суспільству; публічну владу децентралізовано. Саме публічне управління є однією із фундаментальних підвалин забезпечення дієздатності й безпеки держави, керованості економіки країни в умовах російсько-української війни та забезпечення мінімальних потреб населення.

Подальші дослідження порушеної нами в статті проблеми вбачаються в розробленні рекомендацій із поліпшення ефективності публічного управління та результативності адміністрування в умовах тривалої війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М. А. Комунікаційний менеджмент як чинник підвищення ефективності публічного управління та адміністрування / М. А. Ажажа, О. О. Фурсін, О. М. Венгер. *Humanities studies*. 2021. Вип. 9. С. 127–137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/humst_2021_9_16.
2. Бази́ка С. К. Процесний менеджмент як концепція підвищення дієвості публічного управління / С. К. Бази́ка, О. А. Назаренко. *Інвестиції : практика та досвід*. 2024. № 12. С. 224–229.
3. Березя́нко Т. В., Осадчук О. П. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1695/1630>.
4. Васи́льєв В. Аналіз законодавчих ініціатив Європейського Союзу та їх імплементація в Україні та Польщі в контексті публічного управління енергетичним менеджментом. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 26. С. 1293–1317. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2024_26_12.
5. Кра́вцова Т. Теоретичні основи впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління / Т. Кра́вцова, О. Лащенко, О. Кра́вцов. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9, № 3. С. 64–72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aspulup_2021_9_3_9.
6. Кривору́чко І. В. Публічне управління в умовах війни : виклики та перспективи. *Теорія та практика державного управління*. 2023. № 2 (77). С. 38–55.

7. Ложачевська О. М. Бізнес-адміністрування механізму антикризового менеджменту фінансів інноваційно орієнтованих підприємств в умовах диджиталізації та розвитку публічного управління / О. М. Ложачевська, О. Г. Підвальна, Г. А. Мохонько, Л. О. Литвишко. *Інвестиції : практика та досвід*. 2023. № 24. С. 30–34.

8. Назаренко С. А. Імплементація технологій проектного менеджменту у сфері публічного управління України в умовах кризи / С. А. Назаренко, Н. С. Носань. *Проблеми економіки*. 2023. № 2. С. 81–86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2023_2_10.

9. Олешко А. А. Ключові аспекти модернізації менеджменту в інститутах публічного управління. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2023. № 3. С. 1–12. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/1255>.

10. Пендальчук Т. В. Краудсорсинг як технологія стратегічного менеджменту у сфері публічного управління. *Modern scientific journal*. 2023. Вип. 2. С. 87–94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/msj_2023_2_14.

11. Пендальчук Т. В. Стратегічний менеджмент у сфері публічного управління. *Modern scientific journal*. 2024. Вип. 3. С. 114–123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/msj_2024_3_17.

12. Пендальчук Т. В. Роль стратегічного менеджменту у підвищенні ефективності публічного управління. *Modern scientific journal*. 2024. Вип. 5. С. 80–87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/msj_2024_5_12.

13. Стоянович Душан. Напрями удосконалення організації публічного управління в умовах надзвичайних обставин в Україні. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. № 1 (67). С. 42–48. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/2508/2977>.

14. Тюпа О. І. Місце і роль проектного менеджменту в діяльності органів публічного управління у сучасних умовах. *Державне управління :*

удосконалення та розвиток. 2024. № 5. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_5_22.

15. Чудик І. І. Стратегічний менеджмент у галузі публічного управління / І. І. Чудик, Д. І. Дзвінчук, І. П. Лопушинський, В. П. Петренко. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2024. Вип. 2. С. 65–79. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2024_2_10.

16. Шкільняк М., Мельник А., Микитюк П., Васіна А., Дудкіна О. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних вимог та трансформаційних викликів. URL:
<https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1275/1380>.

17. Ярова Ю. М. Новий публічний менеджмент у системі публічного управління. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2023. № 30. С. 23–32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2023_30_5.

18. Яшина О. Система сучасних форм менеджменту як механізм публічного управління в галузі освіти та культури / О. Яшина, Л. Шабаєва. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 1. С. 38–45. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdanopua_2024_1_8.

REFERENCES

1. Azhazha M. A. (2021). Komunikaatsiinyi menedzhment yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti publichnoho upravlinnia ta administruvannia / M. A. Azhazha, O. O. Fursin, O. M. Venher. *Humanities studies*. 9, 127–137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/humst_2021_9_16. [in Ukrainian]

2. Bazyka S. K. (2024). Protseyny menedzhment yak kontseptsia pidvyshchennia diievosti publichnoho upravlinnia / S. K. Bazyka, O. A. Nazarenko. *Investytsii : praktyka ta dosvid*. 12, 224–229. [in Ukrainian]

3. Berezianko T. V., Osadchuk O. P. (2022). Udoskonalennia metodiv menedzhmentu, administruvannia ta stratehichnoho upravlinnia rozvytkom

liudskoho resursu. *Ekonomika ta suspil'stvo*. Vypusk № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1695/1630>.

[in Ukrainian]

4. Vasyliiev V. (2024). Analiz zakonodavchykh initsiatyv Yevropeis'koho Soiuzu ta yikh implementatsiia v Ukraini ta Polshchi v konteksti publichnoho upravlinnia enerhetychnym menedzhmentom. *Publichne upravlinnia ta rehional'nyi rozvytok*. 26, 1293–1317. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2024_26_12. [in Ukrainian]

5. Kravtsova T. (2021). Teoretychni osnovy vprovadzhennia antykryzovoho menedzhmentu v dial'nist' orhaniv publichnoho upravlinnia / T. Kravtsova, O. Lashchenko, O. Kravtsov. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. T. 9, № 3, 64–72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aspulup_2021_9_3_9.

[in Ukrainian]

6. Kryvoruchko I. V. (2023). Publichne upravlinnia v umovakh viiny : vyklyky ta perspektyvy. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. 2 (77), 38–55. [in Ukrainian]

7. Lozhachevs'ka O. M. (2023). Biznes-administruvannia mekhanizmu antykryzovoho menedzhmentu finansiv innovatsiino orientovanykh pidpriemstv v umovakh dydzhytalizatsii ta rozvytku publichnoho upravlinnia / O. M. Lozhachevs'ka, O. H. Pidval'na, H. A. Mokhonko, L. O. Lytvys'ko. *Investytsii : praktyka ta dosvid*. 24, 30–34. [in Ukrainian]

8. Nazarenko S. A. (2023). Implementatsiia tekhnolohii proiektnoho menedzhmentu u sferi publichnoho upravlinnia Ukrainy v umovakh kryzy / S. A. Nazarenko, N. S. Nosan. *Problemy ekonomiky*. 2, 81–86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2023_2_10. [in Ukrainian]

9. Oleshko A. A. (2023). Kliuchovi aspekty modernizatsii menedzhmentu v instytutakh publichnoho upravlinnia. *Derzhavne upravlinnia : udoskonalennia ta rozvytok*. 3, 1–12. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/1255>.

[in Ukrainian]

10. Pental`chuk T. V. (2023). Kraudsorsynh yak tekhnolohiia stratehichnoho menedzhmentu u sferi publichnoho upravlinnia. *Modern scientific journal*. 2, 87–94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/msj_2023_2_14. [in Ukrainian]
11. Pental`chuk T. V. (2024). Stratehichniy menedzhment u sferi publichnoho upravlinnia. *Modern scientific journal*. 3, 114–123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/msj_2024_3_17. [in Ukrainian]
12. Pental`chuk T. V. (2024). Rol` stratehichnoho menedzhmentu u pidvyshchenni efektyvnosti publichnoho upravlinnia. *Modern scientific journal*. 5, 80–87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/msj_2024_5_12. [in Ukrainian]
13. Stoianovych Dushan. (2023). Napriamy udoskonalennia orhanizatsii publichnoho upravlinnia v umovakh nadzvychainykh obstavyn v Ukraini. *Naukovi pratsi Mizhrehional`noi akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*. 1 (67), 42–48. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/2508/2977>. [in Ukrainian]
14. Tiupa O. I. (2024). Mistse i rol` proektnoho menedzhmentu v dial`nosti orhaniv publichnoho upravlinnia u suchasnykh umovakh. *Derzhavne upravlinnia : udoskonalennia ta rozvytok*. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_5_22. [in Ukrainian]
15. Chudyk I. I. (2024). Stratehichniy menedzhment u haluzi publichnoho upravlinnia / I. I. Chudyk, D. I. Dzvinchuk, I. P. Lopushynskyi, V. P. Petrenko. *Visnyk Natsional`noho universytetu tsyvil`noho zakhystu Ukrainy. Serii : Derzhavne upravlinnia*. 2, 65–79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2024_2_10. [in Ukrainian]
16. Shkil`niak M., Mel`nyk A., Mykytiuk P., Vasina A., Dudkina O. (2021). Menedzhment ta publichne upravlinnia v umovakh suchasnykh vymoh ta transformatsiinykh vyklykiv. URL:

<https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1275/1380>.

[in Ukrainian]

17. Yarova Yu. M. (2023). Novyi publichnyi menedzhment u systemi publichnoho upravlinnia. *Problemy innovatsiino-investytsiinoho rozvytku*. 30, 23–32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2023_30_5. [in Ukrainian]

18. Yashyna O. (2024). Systema suchasnykh form menedzhmentu yak mekhanizm publichnoho upravlinnia v haluzi osvity ta kul`tury / O. Yashyna, L. Shabaieva. *Visnyk Dniprovs`koi akademii neperervnoi osvity. Seriia : Publichne upravlinnia ta administruvannia*. 1, 38–45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdanopua_2024_1_8. [in Ukrainian]