

УДК 351.84

[https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7\(25\)-286-297](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7(25)-286-297)

Нинюк Інна Іванівна кандидат наук з державного управління, доцент кафедри політології та публічного управління, Волинський національний університет імені Лесі Українки, проспект Волі, 13, м. Луцьк, 43025, <https://orcid.org/0000-0001-6544-2393>

Нинюк Марія Антонівна кандидат наук з державного управління, доцент кафедри політології та публічного управління, Волинський національний університет імені Лесі Українки, проспект Волі, 13, м. Луцьк, 43025, <https://orcid.org/0009-0001-5082-533X>

ІННОВАЦІЇ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Анотація. В умовах глобалізації та безперервних соціально-економічних змін державне управління як інструмент реалізації національної політики потребує модернізації та адаптації до сучасних викликів. Мета статті – проаналізувати сучасні тенденції та ініціативи, спрямовані на оновлення й вдосконалення державного управління в Україні. Визначено, що державне управління є системою органів, структур та інструментів, які забезпечують функціонування держави та управління нею. Для забезпечення найвищої ефективності державного управління в сучасному світі важливим аспектом є впровадження інновацій. Реформування й модернізація державного управління передбачає декілька основних напрямів: удосконалення конкурсних засад добору кадрів, впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами, створення сучасної системи професійного навчання державних службовців, законодавче закріплення нових підходів до регулювання, організації та функціонування органів державного управління. Одним із важливих напрямів модернізації державного управління в Україні є його цифровізація, що значно впливає на функціонування сучасного суспільства. Цифрова трансформація державного управління передбачає створення відповідної онлайн-платформи, яскравим прикладом якої в Україні є сервіс «Дія». Цей додаток дозволяє користувачам отримати доступ до багатьох державних послуг, серед яких реєстрація бізнесу, сплата податків, отримання державних дозволів та доступ до особистої інформації. Важливим компонентом цифрової трансформації державного управління в Україні є штучний інтелект. Було проаналізовано декілька прикладів впровадження технологій



штучного інтелекту в діяльність державних інституцій. Акцентовано, що для ефективного впровадження штучного інтелекту та інших інноваційних технологій у діяльність органів державного управління важливо забезпечити належну підготовку працівників та розвиток у них цифрових навичок. Загалом, інновації та модернізація державного управління в Україні є необхідними для забезпечення ефективного функціонування держави, підвищення якості послуг та створення всіх необхідних умов для сталого розвитку.

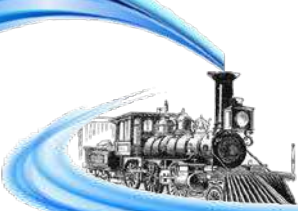
Ключові слова: технологічне впровадження, реформи управління, стратегічне планування, політика модернізації.

Ninyuk Inna Ivanovna PhD in Public Administration, Associate Professor of Department of Political Science and Public Administration, Voli Ave., 13, Lutsk, 43025, <https://orcid.org/0000-0001-6544-2393>

Ninyuk Mariya Antonivna PhD in Public Administration, Associate Professor of Department of Political Science and Public Administration, Voli Ave., 13, Lutsk, 43025, <https://orcid.org/0009-0001-5082-533X>

INNOVATIONS AND MODERNIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

Abstract. In the conditions of globalization and continuous socio-economic changes, public administration, as a tool for the implementation of national policy, needs modernization and adaptation to modern challenges. The purpose of the article was to analyze modern trends and initiatives aimed at modernizing and improving public administration in Ukraine. It was determined that public administration is a system of bodies, structures and tools that ensure the functioning and management of the state. In order to ensure the highest efficiency of public administration in the modern world, an important aspect is the introduction of innovations. Reforming and modernization of public administration involves several main directions: improvement of the competitive basis of personnel selection and human resources management, implementation of an information system for human resources management, creation of a modern system of professional training of civil servants, legislative consolidation of new approaches to management, organization and functioning of public administration bodies. One of the important directions of modernization of state administration in Ukraine is its digitization, which significantly affects the functioning of modern society. The digital transformation of public administration involves the creation of an appropriate online platform, a vivid example of which in Ukraine is the "Diya" service. This app allows users to access many government services, including business registration, paying taxes,



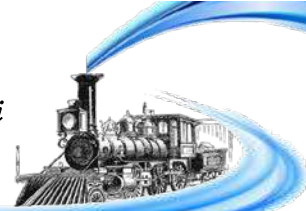
obtaining government permits, and accessing personal information. An important component of the digital transformation of public administration in Ukraine is artificial intelligence. Several examples of implementation of artificial intelligence technologies in the activities of state institutions were analyzed. Attention is focused on the fact that for the effective implementation of artificial intelligence and other innovative technologies in the activities of public administration bodies, it is important to ensure proper training of employees and the development of their digital skills. In general, innovations and modernization of public administration in Ukraine are necessary to ensure the effective functioning of the state, improve the quality of services and create all the necessary conditions for sustainable development.

Keywords: technological implementation, management reforms, strategic planning, modernization policy.

Постановка проблеми. У світі, що швидко розвивається та постійно змінюється, значення інновацій у державному управлінні неможливо переоцінити. У контексті становлення й розвитку громадянського суспільства Україна потребує модернізації національної системи державного управління. Необхідним є створення нової моделі, що ґрунтується на європейських стандартах та сучасних світових тенденціях реформування державного управління, з урахуванням національної специфіки суспільної трансформації. В умовах повномасштабного вторгнення РФ Україна особливо гостро потребує реформування державного управління. Слабка та нерозвинена держава не в змозі ефективно захистити свій суверенітет, населення та державність загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти модернізації державного управління в Україні були предметом наукової уваги багатьох вітчизняних учених. Так, В. Михайлов, М. Андрієнко та П. Гаман проаналізували світові тенденції модернізації державного управління як важливу складову досвіду для України. Автори зазначили, що в сучасних українських реаліях впровадження нової моделі державного управління цілком можливе за умови конструктивної співпраці між органами державної влади та інститутами громадянського суспільства [1]. М. Міхровська розглянула деякі аспекти модернізації державного управління в Україні в контексті цифрової трансформації [2]. В. Круглов та Д. Терещенко ключовим фактором адаптації системи державного управління до складних викликів вважають інновації. У своїй роботі автори виокремили підходи до класифікації інновацій за сферами: сервісні, технологічні, управлінські, системні, соціальні [3]. Здійснення ефективних трансформацій у державній службі, на думку А. Мовчанюк, істотно визначає успіх інших реформ, результати яких безпосередньо залежать від якості управлінських рішень державних органів [4].

П. Бігняк та В. Михальчук розкрили у своїй статті ключові засади реформування державного управління в умовах цифровізації та визначили, що



в цьому процесі важливо спиратися на досвід провідних країн, зокрема країн Європейського Союзу [5]. Н. Гончарук та А. Чередниченко приділили основну увагу питанням зовнішньої підтримки України в умовах воєнного стану, зокрема фінансової, економічної, військової та політико-дипломатичної, яку надали понад 50 країн світу. Автори також зазначили, що головними детермінантами розвитку українського суспільства є європейські цінності, спрямованість на побудову правового, демократичного, людиноцентричного суспільства з пріоритетом прав та свобод людини [6].

Однак, попри значну кількість наукових розвідок із досліджуваної теми, проблематика модернізації державного управління та впровадження в нього різних інновацій залишається недостатньо розкритою.

Мета статті полягає в дослідженні сучасних тенденцій, стратегій та ініціатив, спрямованих на вдосконалення системи державного управління в Україні.

Виклад основного матеріалу. Державне управління є системою органів, структур та інструментів, що забезпечують функціонування держави й управління нею. Основним завданням державного управління є забезпечення ефективної роботи державних органів, ухвалення рішень, впровадження політик і дотримання законодавства. Для досягнення найвищої ефективності державного управління в сучасному світі важливим аспектом є впровадження інновацій, які повинні бути соціально орієнтовані, відповідати потребам та запитам громадськості. Інноваційні підходи в системі державного управління є складним і багатовимірним процесом, який сприяє удосконаленню структур та методів державного управління. Цей процес може призвести до покращення якості життя, підвищення ефективності державних служб і зміцнення довіри громадян до влади.

Реформування системи державного управління в Україні є найважливішою серед усіх трансформацій у країні, що переходить до ринкової економіки. Цей процес передбачає комплексні та якісні зміни в усіх сферах публічної політики. Ще в Стратегії реформування державного управління до 2021 року акцентувалося на необхідності створення ефективної системи державного управління як основного фактора конкурентоспроможності країни й гарантії її європейської інтеграції [7]. До того ж рівень ефективності системи державного управління має значний вплив на формування основ демократичного врядування, які ґрунтуються на принципах правової держави.

Україна, як і інші європейські держави, прагне стати сучасною, економічно розвиненою, цифровою, орієнтованою на сервіс та демонструвати високі стандарти прозорості й відсутності корупції. Для досягнення цієї мети Україна систематично впроваджує відповідні нормативно-правові акти та імплементує законодавство Європейського Союзу до національного законодавства.

За розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р (зі змінами на 23 грудня 2022 року) була затверджена Стратегія



реформування державного управління України на період 2022–2025 років. Цей документ відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії та їхніми державами-членами, ґрунтується на спільних цінностях, зокрема на демократичних принципах, принципі верховенства права та належному врядуванні. Документ акцентує на необхідності для України продовжувати політичні, соціально-економічні, законодавчі та інституційні реформи, спрямовані на ефективну реалізацію Угоди про асоціацію [8].

Основна мета цієї Стратегії – побудувати спроможну сервісну та цифрову державу в Україні, яка гарантуватиме захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та накопиченого досвіду. Основні напрями реформування державного управління в межах цієї Стратегії зазначені на рис. 1.

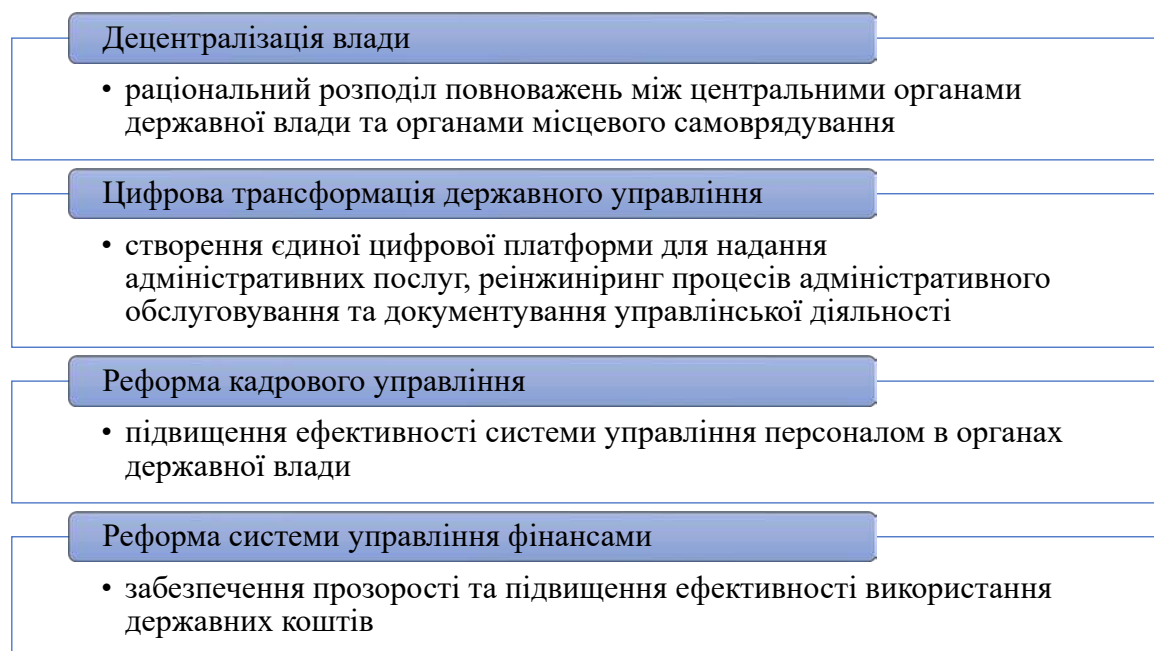


Рис. 1. Напрями реформування державного управління в межах Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки
Джерело: розроблено авторами на основі аналізу джерела [8].

Важливу роль у реформуванні державного управління відіграє децентралізація, яка дозволяє перейти від централізованої моделі управління до забезпечення спроможності місцевого самоврядування та створення ефективної системи територіальної організації влади, заснованої на принципах субсидіарності, повсюдності й фінансової самодостатності місцевого самоврядування [4]. З 2014 року ця реформа продемонструвала значні результати, пов'язані зі здійсненням якісної трансформації адміністративно-територіальної системи, утворенням об'єднаних територіальних громад на місцевому рівні, укрупненні районів, оптимізацією функцій органів управління на місцевому



й регіональному рівнях. Відбулося також передання повноважень і фінансових ресурсів від державної влади до органів місцевого самоврядування, здійснено успішну фінансову децентралізацію. Повномасштабне вторгнення РФ на територію України в лютому 2022 року, безумовно, вплинуло на розвиток реформи, але не зупинило її реалізацію. Продовження реформи є вкрай важливим як у воєнний, так і в післявоєнний період. Відповідно, уже зараз здійснюється робота над оптимізацією нормативного забезпечення реформи, встановлення контактів із зарубіжними партнерами тощо.

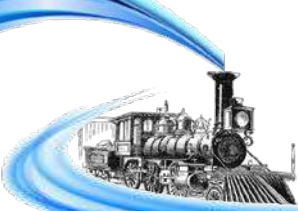
Трансформаційна роль державного управління полягає в забезпеченні стабільності суспільних відносин, що є важливою умовою для упорядкування суспільного життя і його постійного підтримання в такому стані. Це основна мета управлінської діяльності держави, яка є особливо важливою для України, оскільки стабілізація суспільства є як формою, так і необхідною умовою його подальшого розвитку.

На сучасному етапі розвитку України особливу актуальність мають питання щодо модернізації державного управління, здійснення системних трансформацій у всіх сферах суспільного життя та гуманізація владних відносин [9]. Загалом, реформування й модернізація державного управління передбачає декілька основних аспектів (рис. 2):



Рис. 2. Основні аспекти реформування й модернізації державного управління

Джерело: розроблено авторами на основі аналізу джерела [6].



Модернізації державного управління також сприятиме оновлення функцій державної служби та виконання стратегічних завдань щодо запобігання корупції. Враховуючи досвід провідних країн світу, які успішно здійснили модернізацію в умовах нестабільного миру та високої мобілізаційної готовності суспільства, зокрема Ізраїль і Південна Корея, основними пріоритетами для України мають стати:

- розвиток воєнно-промислового комплексу, машинобудування, будівництва, переробки сільськогосподарської продукції,
- впровадження інноваційних та цифрових технологій,
- забезпечення безпеки об'єктів критичної інфраструктури [6].

Одним із важливих напрямів модернізації державного управління в Україні є його цифровізація, що значно впливає на функціонування сучасного суспільства. Цей процес базується на активному впровадженні інформаційних технологій у всі сфери державного управління з метою оптимізації процедур, покращення якості наданих послуг, підвищення прозорості та відповідальності державних органів перед громадянами [3]. Цифрова трансформація є переходом на абсолютно новий рівень взаємодії між державою та громадянином, де на перший план виходять якісні показники. Пріоритетом стають не лише швидкість і доступність двостороннього спілкування, але й дотримання прав, свобод та інтересів людини, а також досягнення результату, заради якого громадянин звертається до відповідного органу [2]. Цифровізація може підвищити прозорість і підзвітність державних інституцій, залучити громадян до процесів державного управління та знизити рівень корупції. Також вона сприяє покращенню аналітичних можливостей органів державної влади. Збирання та аналіз великих обсягів даних (Big Data) за допомогою сучасних аналітичних інструментів значно поліпшують можливості виявлення тенденцій, прогнозування змін і розробки найбільш ефективних стратегій для різних сфер суспільного життя. Цифрова трансформація державного управління передбачає створення відповідної онлайн-платформи для доступу громадян до інформації, послуг і процедур, пов'язаних із діяльністю уряду. Електронні портали дозволяють отримувати інформацію про права, обов'язки та переваги, а також виконувати різноманітні адміністративні процедури без необхідності особисто відвідувати офіси державних органів. Це зменшує часові витрати та поліпшує зручність спілкування з органами влади. Така платформа має бути безпечною та надійною, забезпечуючи відкрите та прозоре середовище, де громадяни можуть повідомляти про випадки корупції.

В Україні з 2019 року вже існує така платформа – це сервіс «Дія», який розроблений у межах урядової ініціативи з електронного урядування, спрямованої на підвищення прозорості та підзвітності державних послуг [10]. Додаток дозволяє користувачам отримати доступ до багатьох державних

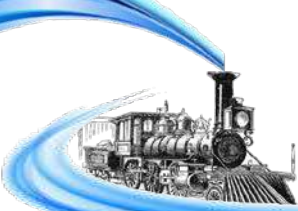


послуг, серед яких реєстрація бізнесу, сплата податків, отримання державних дозволів та доступ до особистої інформації. Також через застосунок «Дія» можна скористатися такими державними послугами, як «Малює» (комплексна послуга при народженні дитини), реєстрація ФОП онлайн, подання декларацій, електронний підпис для будь-яких документів, зміна місця реєстрації та інші послуги. Авторизація в застосунку «Дія» здійснюється шляхом підтвердження особи через BankID та створення електронного Дія.Підпису. Після входу в додаток користувач може вільно використовувати електронні документи, які автоматично з'являються в меню застосунку, якщо відповідні реєстри містять усі необхідні дані для формування цих документів.

Кризова ситуація, зумовлена війною РФ проти України, не погіршила відносини між владою та громадянами, а, навпаки, сприяла більш інтенсивному використанню нових можливостей. Взаємодія держави й суспільства набула нового характеру, ставши більш прозорою, доступною, гнучкою й стійкою завдяки цифровим технологіям та інноваційним підходам.

Потужним інструментом для модернізації державного управління й підвищення якості послуг є штучний інтелект (ШІ). Ця технологія відкриває нові можливості для оптимізації процесів ухвалення рішень, підвищення ефективності державних програм, аналізу даних, автоматизації процесів та поліпшення взаємодії між державою та громадянами. Штучний інтелект може застосовуватися для обробки великих обсягів даних, автоматизації комунікації з громадянами через чат-боти, аналізу звернень та заяв. Україна має значний потенціал у сфері ШІ, оскільки має найбільшу кількість компаній-розробників технологій AI серед країн Східної Європи. З початку повномасштабного вторгнення ШІ знайшов своє призначення в різних сферах, зокрема спеціальні служби та правоохоронні органи використовують інструменти, подібні до Clearview AI, щоб знаходити російських злочинців. Ще одним прикладом впровадження ШІ в державному управлінні є створення КМДА у 2017 р. чат-бота КП «Головний інформаційно-обчислювальний центр», який допомагає киянам сплачувати комунальні послуги через Facebook. У тому ж році Громадська організація «Антикорупційний штаб» створила та запустила чат-бот «Держслужбовець Тарас». Його функції стосуються надання допомоги суб'єктам декларування, уповноваженим на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, у заповненні декларацій та поданні фінансових звітів, а також підтримки державних службовців у швидкому, ефективному та правильному опрацюванні таких документів.

Проте необхідно наголосити на тому, що для ефективного впровадження ШІ в діяльність органів державного управління важливим є наявність у працівників державного апарату цифрових навичок. Загалом, сьогодні в державному управлінні України вкрай необхідною є чітка й продумана



система організації роботи з кадрами, спрямована на розвиток їхнього фахового потенціалу, підвищення моральних і професійних якостей працівників державних органів влади. Державний службовець може ефективно керувати лише в тому випадку, якщо він займає «своє» місце з погляду професійних і особистісних якостей, володіє необхідними ресурсами для трудової діяльності та отримує задоволення від своєї роботи [11]. Що стосується підвищення рівня знань, умінь та навичок у сфері цифрової грамотності серед державних службовців, то Національне агентство України з питань державної служби розробило загальну короткострокову програму під назвою «Цифрова грамотність» [12]. У разі успішного опанування програми державні службовці підвищують рівень своєї кваліфікації та здобувають нові знання в напрямках державної політики цифрового розвитку, електронного урядування й електронної демократії.

Державні службовці й посадові особи органів державної влади та органів місцевого самоврядування повинні розвивати свої цифрові компетенції для отримання нових знань, умінь, навичок, методів мислення й способів уявлення, а також для розвитку інших особистих якостей у сфері цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій.

Щодо фінансування процесу реформування державного управління в умовах цифровізації, то Україна отримує фінансування не лише з коштів, передбачених у бюджеті, а також через Програму розвитку ООН за підтримки уряду Швеції. Наприклад, проєкт «Електронні, інклюзивні, доступні: підтримка цифровізації державних послуг в Україні» тривалістю 3 роки та з бюджетом 128 млн грн уже успішно реалізується в Україні [5, с. 112].

Модернізація державного управління повинна відбуватися паралельно з процесами відновлення, осучаснення промислових об'єктів України та розвитку різних секторів національної економіки. Відповідно до цієї умови, надзвичайно актуальними є принципи ощадливого виробництва (Lean Production), оскільки вони сприяють впровадженню нових, ефективних методів управління ресурсами та процесами урядових структур. Lean Production є комплексною соціально-технічною системою, яка акцентована на зменшенні непродуктивних витрат і постійному вдосконаленні. Модернізація управління виробничими процесами підприємства через використання концепції ощадливого виробництва надає широкі можливості для досягнення ефективності й сталого розвитку господарської діяльності. Завдяки інноваційним технологіям і новій парадигмі управління виробництвом здійснюється аналіз та оптимізація виробничих процесів у режимі реального часу. Значні перспективи має використання концепції ощадливого виробництва в управлінні сільськогосподарськими підприємствами. Основними напрямками впровадження Lean Production у цю сферу управління є: використання



передових технологій (автоматизоване обладнання, ШІ, аналітичні інструменти тощо), оптимізація агропродовольчих ланцюгів постачання та використання ресурсів, активна співпраця з громадськими організаціями, науковими установами для обміну кращими практиками й знаннями.

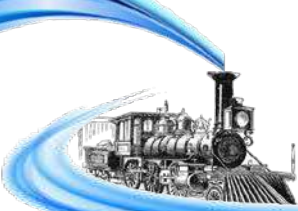
Ключову роль в успішному впровадженні концепції ощадливого виробництва на аграрних підприємствах відіграє професіоналізм управління, здатність управлінського персоналу використовувати сучасні концепції, важелі та інструменти для підвищення ефективності. Для результативного впровадження підходів ощадливого виробництва необхідно навчати персонал та підвищувати його кваліфікацію [13].

У процесі модернізації системи державного управління в Україні необхідним є впровадження світових інноваційних механізмів та технологій управління, зокрема:

- управління за допомогою соціальних проєктів та державних програм;
- соціальне партнерство, ефективність якого залежить від організованої системи експертно-консультативних послуг;
- цільові освітні програми для підготовки нового покоління державних службовців, здатних впроваджувати зазначені інноваційні механізми та технології управління [1, с. 100].

Нині, в умовах війни, державне управління в Україні стикається з численними викликами та тривалими реформами. Попри те, що уряд досяг певного прогресу в розв'язанні деяких із цих проблем, ще багато потрібно зробити для забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності державного управління. Сильні державні інституції, що ефективно функціонують, є гарантією стабільності держави та необхідною умовою для зміцнення національної стійкості, особливо в умовах викликів, які зумовлює збройна агресія російської федерації.

Висновки. Державне управління як система виконання повноважень органами влади та застосування інструментів для забезпечення стабільності, розвитку й безпеки суспільства потребує постійного удосконалення та пристосування до швидко змінюваних умов. Впровадження інноваційних підходів і технологій є ключовим фактором для адаптації та реформування системи державного управління в Україні. Цифровізація державного управління, інтеграція штучного інтелекту та інших новітніх технологій сприяють підвищенню прозорості, підзвітності та ефективності діяльності органів державної влади. Особливо важливим у контексті впровадження інновацій є питання підготовки та підвищення кваліфікації кадрів у сфері державного управління. Необхідно розробляти відповідні програми навчання й підвищення кваліфікації державних службовців, що дозволить їм покращувати рівень цифрової компетентності та навички використання



інноваційних механізмів управління. Формування незалежної, демократичної, правової держави є тривалим процесом, що вимагає ефективної та відповідальної діяльності з реалізації державної політики від усіх управлінських структур, економного та ефективного витрачання ресурсів у контексті сталого розвитку країни.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо в більш детальному вивченні впливу цифрової трансформації на процеси державного управління в Україні, зокрема в умовах воєнного стану.

Література:

1. Михайлов В. М., Андрієнко М. В., Гаман П. І. Світові тенденції модернізації державного управління: досвід для України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1 (61). С. 95–101. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/377/406> (дата звернення: 21.06.2024).
2. Міхровська М. С. Деякі аспекти модернізації державного управління в контексті цифрових трансформацій. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2021. № 2. С. 75–78. URL: <https://doi.org/10.32837/ruuv.v0i2.877> (дата звернення: 21.06.2024).
3. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Інновації в системі державного управління. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2023. № 2. С. 74–79. URL: <http://aprus.khpi.edu.ua/article/download/297604/290504> (дата звернення: 21.06.2024).
4. Мовчанюк А. В. Концептуальні основи реформування системи державного управління в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2(25). С. 20–24. URL: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.3> (дата звернення: 21.06.2024).
5. Бігняк П. І., Михальчук В. М. Реформування державного управління: цифровізація. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 107–113. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.15.107
6. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 10(6). С. 46–54. URL: <https://doi.org/10.15421/152243> (дата звернення: 21.06.2024).
7. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/01_strategy_ukr.pdf (дата звернення: 21.06.2024).
8. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р: станом на 23 груд. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-r#Text> (дата звернення: 21.06.2024).
9. Баштанник В. В., Кудрявцева М. В. Реформа децентралізації як сучасний концепт державотворення. *Public Administration and Local Government*. 2020. № 2(45). С. 17–24. DOI: 10.33287/102015
10. Шевчук О., Кравченко О. Реформування державного управління під час війни. *Grail of Science*. 2023. № 26. С. 107–109. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.14.04.2023.016> (дата звернення: 21.06.2024).
11. Доценко Т. А. Кар'єра публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні. *Public Administration and Regional Development*. 2020. № 8. С. 540–562. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/194/155> (дата звернення: 21.06.2024).
12. Цифрова грамотність: загальна короткострокова програма. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/tsyfrova-hramotnist> (дата звернення: 21.06.2024).
13. Bannikov V. Systematization of approaches to the understanding and implementation of lean manufacturing. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. 2023. № 4(67). С. 9–15. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/67-2> (дата звернення: 21.06.2024).



References:

1. Mykhailov, V. M., Andriienko, M. V., & Haman, P. I. (2021). Svitovi tendentsii modernizatsii derzhavnoho upravlinnia: dosvid dlia Ukrainy [World trends in the modernization of public administration: experience for Ukraine]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific notes of the «KROK» University*, 1 (61), 95–101. Retrieved from <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/377/406> [in Ukrainian].
2. Mikhrovska, M. S. (2021). Deiaki aspekty modernizatsii derzhavnoho upravlinnia v konteksti tsyfrovyykh transformatsii [Some aspects of modernization of public administration in the context of digital transformations]. *Prykarpatskyi yurydychnyi visnyk – Prikarpatia Legal Herald*, 2, 75–78. <https://doi.org/10.32837/pyuv.v0i2.877> [in Ukrainian].
3. Kruhlov, V. V., & Tereshchenko, D. A. (2023). Innovatsii v systemi derzhavnoho upravlinnia [Innovations in the state administration system]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI» – Bulletin of the National Technical University «KhPI»*, 2, 74–79. Retrieved from <http://aprus.khpi.edu.ua/article/download/297604/290504> [in Ukrainian].
4. Movchaniuk, A. V. (2020). Kontseptualni osnovy reformuvannia systemy derzhavnoho upravlinnia v Ukraini [Conceptual foundations of reforming the public administration system in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia – Public administration and customs administration*, 2(25), 20–24. <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.3> [in Ukrainian].
5. Bihniak, P. I., & Mykhalchuk, V. M. (2021). Reformuvannia derzhavnoho upravlinnia: tsyfrovizatsiia [Reforming public administration: digitalization]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 15, 107–113. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.15.107 [in Ukrainian].
6. Honcharuk, N., & Cherednychenko, A. (2022). Modernizatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini v umovakh viiny ta v postvoiennyi period u konteksti yevropeyskykh tsinnosti [Modernization of public administration in Ukraine during the war and in the post-war period in the context of European values]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*, 10(6), 46–54. <https://doi.org/10.15421/152243> [in Ukrainian].
7. Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na period do 2021 roku [Strategy for reforming the state administration of Ukraine for the period until 2021]. Retrieved from https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/01_strategy_ukr.pdf [in Ukrainian].
8. Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy, Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy No 8 31-r [Some issues of reforming the state administration of Ukraine, Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 831-p] (2022). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text> [in Ukrainian].
9. Bashtannyk, V. V., & Kudriavtseva, M. V. (2020). Reforma detsentralizatsii yak suchasnyi kontsept derzhavotvorennya [Decentralization reform as a modern concept of state formation]. *Public Administration and Local Government*, 2(45), 17–24. DOI: 10.33287/102015 [in Ukrainian].
10. Shevchuk, O., & Kravchenko, O. (2023). Reformuvannia derzhavnoho upravlinnia pid chas viiny [Reforming public administration during the war]. *Grail of Science*, 26, 107–109. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.14.04.2023.016> [in Ukrainian].
11. Dotsenko, T. A. (2020). Kariera publichnykh sluzhbovtziv v umovakh reformuvannia systemy derzhavnoho upravlinnia v Ukraini [Career of public servants in the conditions of reforming the public administration system in Ukraine]. *Public Administration and Regional Development*, 8, 540–562. Retrieved from <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/194/155> [in Ukrainian].
12. Tsyfrova hramotnist: zahalna korotkostrokovna prohrama [Digital literacy: a general short-term program]. Retrieved from <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/tsyfrova-hramotnist> [in Ukrainian].
13. Bannikov, V. (2023). Systematization of approaches to the understanding and implementation of lean manufacturing. *Scientific Works of Interregional Academy of Personnel Management*, 4(67), 9–15. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/67-2> [in English].