

УДК 35.07:005.591.6

DOI: 10.35432/tisb342025342088

Наталя Колісніченко

*д.держ.упр., професор, завідувач кафедри соціально-гуманітарних наук
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»,
голова експертної ради ГО «Одеський інститут соціальних технологій»
<https://orcid.org/0000-0003-1083-7990>
e-mail: ird@ukr.net*

РЕФОРМИ ТА ІННОВАЦІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ЕВОЛЮЦІЯ МОДЕЛЕЙ І ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ

У статті надається аналіз інновацій у сфері публічного управління, зокрема трансформації традиційної моделі адміністрування у сучасні форми управління: Нове публічне управління (NPM), мережеве управління (Network Governance) та НеоВеберіанську модель. Розглядаються особливості впровадження інновацій, їх вплив на ефективність державних послуг, а також фактори, що стимулюють або стримують ці зміни. Значну увагу приділено аналізу міжнародного досвіду, ролі політичної волі, адміністративної культури та лідерства у просуванні реформ. Наголошується на необхідності застосування сучасних управлінських інструментів, таких як оцінка ефективності, цифрові технології, партнерства з громадськістю та бізнесом, що дозволяють адаптувати публічне управління до нових викликів. Висвітлено значення якості надання послуг і орієнтації на потреби громадян як ключових елементів модернізації управлінських процесів. Зокрема, підкреслюється, що ефективне надання державних послуг більше не можливе в ізоляції: майбутнє за партнерством між урядом, бізнесом і громадянським суспільством. З огляду на суспільні виклики та розвиток технологій, традиційні управлінські моделі поступаються місцем динамічним і колаборативним підходам, орієнтованим на спільне творення цінностей. Узгодження цифрових стратегій з потребами громадян, впровадження людиноцентричних сервісів та інвестиції в новітні технології, такі як штучний інтелект, мають зміцнити довіру до влади та підвищити якість публічного управління.

Ключові слова: реформа, інновації, інновації у сфері публічного управління, традиційна модель управління, нове публічне управління, мережеве управління, неоВеберіанська модель, ефективність державних послуг, партнерство між урядом, бізнесом і громадянським суспільством.

Natalia Kolisnichenko

*Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor,
Head of the Department of Social and Humanitarian Sciences,
Institute of Public Service and Administration of the Odesa Polytechnic National University
Head of the Expert Council of the NGO "Odesa Institute of Social Technologies"
<https://orcid.org/0000-0003-1083-7990>
e-mail: ird@ukr.net*

REFORMS AND INNOVATIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION: EVOLUTION OF MODELS AND CONTEMPORARY CHALLENGES

The article provides an analysis of innovations in the field of public administration, in particular the transformation of the traditional administration model into modern forms of governance: New Public Management (NPM), Network Governance and the Neo-Weberian model. The features of the implementation of innovations, their impact on the efficiency of public services,

as well as factors that stimulate or inhibit these changes are revealed. Considerable attention is paid to the analysis of international experience, the role of political will, administrative culture and leadership in promoting reforms. The need to use modern management tools, such as performance assessment, digital technologies, partnerships with the public and business, which allow public administration to adapt to new challenges, is emphasized. The importance of the quality of service provision and orientation to the needs of citizens as key elements of the modernization of management processes is highlighted. In particular, it is emphasized that the effective provision of public services is no longer possible in isolation: the future lies in a partnership between government, business and civil society. The disclosed societal challenges and technological developments, traditional governance models are giving way to dynamic and collaborative approaches focused on co-creation of value. Aligning digital strategies with citizens' needs, implementing human-centric services, and investing in emerging technologies such as artificial intelligence should strengthen trust in government and improve the quality of public administration.

Keywords: reform, innovations, innovations in the field of public administration, traditional governance model, new public management, network governance, neo-Weberian model, efficiency of public services, partnership between government, business, and civil society.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Інновації пов'язані із вдосконаленням процесу надання державних послуг, впровадженням нових елементів у сферу публічного управління у формі набуття нових компетентностей, створення нових організацій та розвитку нових форм управління. Не існує однозначної дефініції цього поняття. Більшість визначень тлумачать його як зміни, що можуть стосуватися процесів, впровадження нових технологій, створення нових продуктів і послуг, а також запровадження нових концепцій. У сфері публічного управління мета їх запровадження полягає у підвищенні ефективності та результативності, а також у збільшенні рівня задоволеності громадян.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Інновації у публічному управлінні розглядають Бабічев А., Котковський А., Чередниченко Т., які роблять акцент на поєднанні інноваційних технологій та організаційних змін для модернізації публічного управління; Більська О., яка виокремлює інновації, що виникають на локальному рівні та можуть масштабуватись, якщо забезпечити належне управління; Буй Ю. щодо концептуалізації та управління інноваціями як засобу вирішення локальних соціальних проблем. Фундаментальні праці теоретичного та порівняльного підґрунтя для реформ публічного управління, які є важливими для розробки національних стратегій належать П.Друкеру (фундаментальні принципи ефективного управління), К Худу (концепція New Public Management), У.Кікерту (порівняння традицій публічного управління в США та Європі), Г.Пітерсу («наполеонівська традиція» управління — тобто ієрархічна, централізована модель, характерна для континентальної Європи), К Поллітту та Г.Букаерту (порівняльний аналіз адміністративних реформ).

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних засад проблематики реформ та інновацій у публічному управлінні з огляду на еволюцію моделей та виклики сучасності.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сучасні проблеми сфери публічного управління полягають у тому, що, як обґрунтовують Бабічев А. та інші, багато державних органів все ще використовують застарілі системи і процеси, що не відповідають потребам громадян у швидкому та ефективному обслуговуванні. Це призводить, на їхню думку, до затримок у наданні послуг, підвищення адміністративних витрат та зниження рівня довіри до державних установ [1]. На сучасному етапі розвитку глобальної економіки спостерігається значне різноманіття інновацій, форм їх використання та формування окремих наукових напрямів досліджень [3]. Сучасне суспільство, як зазначає О.Більська, для набуття динамічних якостей змушене

постійно сприймати і реагувати на прояви інновацій [2, с. 72]. Коли інновації трансформуються у нові способи функціонування публічного управління, мова йде про зміну парадигми та появу нової моделі публічного управління. Такі моделі базуються на нових концепціях, нових підходах до управління, нових інструментах, нових цілях і нових цінностях. Говорячи про інновації, виділяють три моделі публічного управління: традиційне публічне управління (класична модель), нове публічне управління (New Public Management, NPM) і мережеве врядування (Network Governance).

Традиційна, або класична, модель публічного управління бере свій початок із часів Французької революції та теорії поділу влади, згідно з якою державне управління пов'язується з реалізацією політики, що визначається політичною владою. Таким чином, відбувається дихотомія - розмежування між політикою та адмініструванням. Державні службовці працюють відповідно до статуту, який має гарантувати їхню нейтральність. В англійських країнах з XIX століття прийом на державну службу відбувається за принципом меритократизму (за заслугами). Ця модель була характерною для ліберальної держави, яка не прагнула втручатися в економічне та соціальне життя, а відносини між державою та громадянами регулювалися адміністративним правом. Однак побудова держави загального добробуту зробила цю модель нетиповою не лише через зростання кількості службовців і підвищення їхньої кваліфікації, а й через розширення функцій держави.

Фінансова криза «держави» кінця 1970-х років була зумовлена надмірним навантаженням на систему державного управління та її очевидною неефективністю і, відтак, стимулювала запровадження альтернативних підходів до традиційної моделі. Це призвело до розвитку концепції Нового публічного управління - НПУ (New Public Management, NPM) [5].

Нове публічне управління – НПУ. Значні інновації в системі публічного управління, пов'язані з переходом до New Public Management (NPM), долали традиційні бюрократичні структури та сприяли введенню нових управлінських практик, технік оцінки ефективності та системи винагород, орієнтованих на результат. Насамперед, цей процес змінив культуру організацій, яка раніше була орієнтована на формальності, на культуру, що акцентує увагу на задоволенні потреб громадян. Перші заходи здебільшого полягали у приватизації державних підприємств, виходячи з припущення, що таким чином громадяни отримуватимуть послуги за нижчими цінами. Проте на сьогодні відомо, що це твердження є правдивим лише в тому випадку, якщо приватизовані сектори підлягають регулюванню, яке гарантує конкуренцію та прозорість у ціноутворенні. Послідовне застосування принципів НПУ у Великій Британії (за прем'єрства Маргарет Тетчер і Джона Мейджора) призвело до введення ринкових механізмів у медицину (NHS – National Health Service), освіту, транспорт; запроваджувалася оцінка діяльності через ключові показники ефективності (KPI – Key Performance Indicators); залучався приватний сектор до надання послуг. У результаті відбулися зростання конкуренції, зниження витрат, підвищення якості послуг (у певних сферах).

Другий набір ідей, який фактично став революцією у державному управлінні, передбачав впровадження бізнес-моделей та управлінських технік, що включало: облік витрат, оцінку продуктивності, орієнтацію на результати замість суворого дотримання формальностей, поділ великих адміністративних структур та надання їм автономії (наприклад, створення державно-корпоративних лікарень і університетських фондів). З точки зору трудових відносин контракт державного службовця замінили на індивідуальний трудовий договір, що є аналогічним або подібним до приватного сектора. На практиці Нове публічне управління реалізувалося у трьох ключових напрямках:

1. Пріоритет ринкових механізмів – впровадження плати за користування послугами, аутсорсингу, ваучерної системи та їхніх аналогів.

2. Впровадження агентських моделей та відмова від ієрархічних структур. Агенції виступають як виконавчі одиниці, що надають послуги державі, отримуючи фінансування, але не підпорядковуючись адміністративному контролю. Їх оцінюють за результатами

(наприклад, державно-корпоративні лікарні).

3. Запровадження індикаторів ефективності, що фокусуються на результатах, а не просто на дотриманні процедур та юридичних формальностей.

У більшості країн ОЕСР ці реформи втілювали нову парадигму, проте зміни носили радикальний характер і не завжди успішно реалізовувалися, як це сталося у країнах Південної Європи.

Мережева модель управління (Network Governance, NPG). Безумовно, модель Нового публічного управління підвищила якість державних послуг, сприяючи раціоналізації витрат та скороченню чисельності службовців. Однак, незважаючи на позитивні зміни, у середині 1990-х років минулого сторіччя державне управління знову опинилося в кризі, що викликало запитання про те, чи не стало це наслідком впровадження нової управлінської моделі. Фактично виявилось, що скорочення ролі держави у забезпеченні надання державних послуг призвело до того, що органам публічної влади стало складніше контролювати їхню ефективність. Крім того, автономія та конкуренція природним чином зменшували рівень координації. Саме ці суперечності та обмеження спричинили перегляд підходів до державного управління, що згодом призвело до розвитку концепції мережевого управління. Ця модель, за визначенням Г.Петерса, відзначалася: безперервними змінами, залученням громадян, прийняттям рішень різними акторами, партнерством між державним та приватним секторами, домінуючою роллю держави. Модель стала спробою подолати негативні наслідки Нового публічного управління, особливо в англomовних країнах [7]. Однак міжнародна фінансова криза змінила цей новий підхід. Для багатьох він залишився лише переформулюванням концепції Нового публічного управління.

Слабкість державного регулювання, безконтрольне використання державно-приватних партнерств, застосування високоризикових фінансових інструментів, а також аутсорсинг державних послуг стали наслідками недосконалої реалізації моделі Нового публічного управління. Тому, особливо у континентальній та центральній Європі, хоч і за різних обставин, було прийнято нову парадигму державного управління – Неовеберіанівську модель (Neo-Weberian Model). З практичної точки зору, ця концепція містить веберіанівські елементи, притаманні традиційному адмініструванню, зокрема: відновлення ролі держави як гаранта рішень, підтвердження важливості адміністративного права, збереження ідеї державної служби. Модель також включає елементи Нового публічного управління, такі як: орієнтація на громадян замість суворого дотримання правил і регламентів; доповнення представницької демократії механізмами консультацій; постійна увага до досягнення результатів; професіоналізація державного управління, що означає, що управлінець має бути не лише експертом у сфері права, а й орієнтуватися на потреби громадян. Щодо управління людськими ресурсами, Неовеберіанівська модель передбачає посилену централізацію та координацію, пом'якшуючи політичну залежність меритократії. Фактично фінансова криза 2008 року посилила централізацію державного управління, збільшивши гнучкість у системі управління людськими ресурсами та скоротивши кількість державних службовців. Однак зміни не завжди супроводжувалися радикальним розривом із традиційними процесами. У багатьох випадках старі механізми здійснюють опір реформам, трансформація є поступовою, а не справжньою інновацією. Крім того, великі нововведення часто адаптуються до національної культури. Наприклад:

- англосаксонські країни повністю відійшли від традиційного адміністрування, зробивши акцент на підзвітності та розширенні незалежних організацій;
- скандинавські країни запозичили бізнес-управлінські інструменти для збереження держави загального добробуту;
- континентальна Європа адаптувала нові методи, але у веберіанівському стилі;
- країни Південної Європи демонструють повільний темп змін, оскільки інновації потребують юридичного врегулювання, що на практиці гальмує реформи.

Незалежно від різноманітності інновацій у сфері реформ публічного управління, важливо проаналізувати, як саме відбувається впровадження інновацій, які інструменти та стимули використовуються.

Ще Друкер П., аналізуючи державні організації, наголошував, що вони не схильні до інновацій і є за своєю суттю консервативними [4]. Інновації нав'язуються зовнішніми силами або стають наслідком катастрофічних подій. Як правило, реформи державного управління ініціюються урядами у відповідь на кризові ситуації. Прикладом є Велика Британія, де уряд опублікував «білі книги» щодо стану державного управління та необхідності змін у його роботі. Ці ініціативи були реакцією на фінансову кризу, що супроводжувалася звинуваченнями бюрократії з боку економічних теоретиків, які вважали неефективне державне управління та соціальну державу причинами кризи. Водночас створювалася атмосфера дестабілізації та катастрофічності ситуації. Було визначено чітку стратегію впровадження моделі Нового публічного управління, що включала три ключові елементи: зміна середовища державної служби; реформа організаційної культури; посилення політичного контролю над службовцями. Перша стратегія полягала в обмеженні впливу державної служби шляхом: приватизації, дерегуляції, програм невтручання. Таким чином було не лише послаблено зв'язок державного управління з економікою, а й зменшено кількість держслужбовців. Друга стратегія передбачала ослаблення впливу службовців, шляхом: зниження заробітних плат, посиленого контролю за їхньою взаємодією з громадянами, послаблення ролі профспілок. Третя стратегія полягала у реформуванні організаційної культури (її ідеологічної складової), що включало відхід від кейнсіанської моделі та принципів соціальної держави. Таким чином, державне управління було ослаблене настільки, що стало сприйнятливим до впровадження бізнес-орієнтованих управлінських процесів та цінностей. Така стратегія, розроблена К.Левінім, відповідає етапу «розморожування», за яким має слідувати етап змін і завершуватися «заморожуванням» нового публічного управління.

Політ К. і Букаерт Г. [8] вважають, що, хоча НПУ подавався як універсальна відповідь на кризу традиційного публічного управління, ці реформи не можуть бути повністю уніфіковані. Дослідження показують, що: політичні та адміністративні системи різних країн суттєво відрізняються; адміністративна культура впливає на траєкторію реформ, тому їхній вплив значно варіюється між країнами. Різниця між країнами полягає у такому: англосаксонські країни були найактивнішими у впровадженні реформ; континентальна Європа адаптувала зміни поступово, з урахуванням власних управлінських традицій; південна Європа впроваджувала реформи повільно, оскільки правові механізми гальмували зміни. Друга група країн також активно впроваджувала реформи, але не застосовувала всі механізми НПУ. До цієї групи належать Франція, Німеччина, скандинавські країни, Нідерланди та Канада. Третю групу складають країни, що перебували у процесі трансформації, зокрема Центральна та Східна Європа. Вони намагалися інтегрувати деякі елементи НПУ, але поєднуючи їх із традиційною веберіанівською моделлю.

Окремо У.Кікерт виділяє наполеонівську традицію (Франція та Німеччина), яка характеризується тим, що: держава є центром влади, система органів публічної влади уніфікована, централізована та ієрархічна, керується адміністративним правом [6]. Петерс Г. розвиває концепцію наполеонівської держави, що ґрунтується на таких адміністративних традиціях: пріоритетна роль держави та централізація влади, перевага права над управлінням, відсутність чіткого розподілу між політикою та адмініструванням, кар'єрна система державної служби, уніфіковане правове регулювання для всіх працівників державного сектору [7].

Отже, можна побачити певну закономірність у тому, як різні групи країн імпортують нові моделі та інтегрують інновації відповідно до своїх національних адміністративних систем і культур.

Криза, тиск з боку громадян і політична воля самі по собі не забезпечують інновацій та перехід до нової моделі публічного управління. Для цього необхідно використовувати певні управлінські інструменти та впроваджувати стимули для змін. Важливу роль у цьому процесі відіграють публічні службовці.

Кожна модель має набір цінностей, які її ідентифікують. Як зазначено вище, заміна класичного управління моделлю Нове публічне управління (New Public Management) надає пріоритет результатам, мінімізуючи формальності і процеси. Однак в 2000 році, на організованій OECD конференції, було виявлено, що в країнах-членах організації цінності, які громадяни очікують від службовців, мають такий порядок пріоритетності [9]:

1. Нейтральність.
2. Законність.
3. Цілісність.
4. Прозорість.
5. Ефективність.
6. Відповідальність.
7. Справедливість.

Відтак, характерні цінності моделі New Public Management (ефективність і результати) не були пріоритетом для громадян. Громадяни надавали перевагу цінностям класичного управління.

Процес змін не відбувається лише через декрети чи законодавчі акти. Керівники повинні бути активними учасниками цього процесу, а їхня роль полягає в тому, щоб забезпечити плавний перехід до нової моделі, управляти змінами та мотивувати працівників організації.

Для ефективного впровадження змін необхідно використовувати відповідні управлінські інструменти, які забезпечать не тільки правильне планування, але й успішну реалізацію змін: започаткування експериментальних проєктів та їх поширення через використання нових ІКТ; розповсюдження найкращих практик серед різних організацій; запровадження системи оцінки надання послуг та задоволеності громадян, що дозволяє оперативного коригувати стратегію управління та підвищувати якість послуг. У свою чергу, управління якістю є ще однією важливою складовою процесу модернізації системи публічного управління та адміністрування, зокрема – шляхом використання систем контролю якості, а саме - Common Assessment Framework (CAF), розроблену Європейським фондом управління якістю (European Fund of Quality Management, EFQM). Це дозволяло порівнювати запити громадян з фактичним рівнем надання послуг публічними службовцями.

Важливо зазначити, що підхід до якості управління був орієнтований не лише на структури та процеси, але й на потреби громадян як «клієнтів». Це стало суттєвим кроком у напрямку модернізації публічного управління, що привело до переорієнтації на результативність та задоволення потреб громадян.

На сьогодні перспективи публічного управління пов'язані з партнерством, а не ізольованістю — з громадянами, бізнесом і громадянським суспільством. В епоху цифрової трансформації, попри те, що основоположний принцип забезпечення доступних, інклюзивних і якісних державних послуг залишається незмінним, механізми публічного управління зазнають глибоких змін. З розвитком технологій та існуючих взаємопов'язаних суспільних викликів, традиційні ізольовані структури поступаються місцем динамічним системам, які характеризуються спільними цінностями та їх творенням, що стає критично важливим для успіху або провалу державних ініціатив.

На початку 20-х років цього сторіччя більше 85% державних установ у Європі вже використовували певні форми такого спільного творення інновацій у сфері надання публічних послуг. На сьогодні цей підхід стає ще більш поширеним. Державні органи переходять до колаборативного підходу у наданні послуг, а саме такого, що об'єднує уряд,

бізнес і громадян задля більш ефективного вирішення викликів.

У майбутньому визначальними чинниками стануть поєднання політичної волі до цифрової трансформації, міжвідомчої співпраці та використання надійних державно-приватних партнерств (public-private partnership - PPP) для подолання дефіциту ресурсів і прискорення інновацій. У сукупності це дозволить подолати бюджетні обмеження, ізолюваність інституційних структур, культурний опір змінам і труднощі з вимірюванням та звітуванням про прогрес, які й досі заважають ефективній роботі органів публічної влади в усьому світі.

Поряд зі стратегічними інвестиціями в передові технології, такими як штучний інтелект, керівники повинні також підтримувати культуру постійного навчання та підвищення кваліфікації серед публічних службовців, аби вони були готові ефективно використовувати новітні інструменти. Зрештою, узгодження цифрових стратегій із потребами громадян шляхом впровадження сервісів, орієнтованих на людину, дозволить органам влади зміцнити довіру та підвищити ефективність.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Реформи та інновації в публічному управлінні є ключовим чинником трансформації традиційної моделі публічного управління в більш гнучкі, відкриті та ефективні форми управління. Вони охоплюють як впровадження нових технологій, так і зміну управлінської культури, організаційних структур та підходів до взаємодії з громадянами. Реформи публічного управління, зокрема запровадження моделей New Public Management, мережевого врядування та неовеберіанського підходу, засвідчили, що уніфіковані рішення не завжди ефективні. Важливу роль відіграють національні особливості, управлінські традиції та рівень політичної волі. Партнерство між державою, бізнесом і громадянським суспільством стає основою нової моделі публічного управління, що сприяє не лише кращому задоволенню потреб громадян, а й створенню нових механізмів спільного вирішення проблем. Цифровізація та інтелектуальні технології (наприклад, штучний інтелект) є каталізаторами змін, що вимагають постійного підвищення кваліфікації публічних службовців і впровадження людиноцентричних сервісів.

Для успішної реалізації інновацій необхідно поєднувати управлінські інструменти (оцінювання ефективності, моделі якості, пілотні проєкти) з підтримкою змін з боку лідерів, які здатні мотивувати працівників і забезпечувати стабільність організацій. Майбутнє публічного управління визначатиметься гнучкістю, відкритістю до співпраці, орієнтацією на результат та здатністю до адаптації в умовах швидких змін.

Список використаних джерел

1. Бабічев А., Котковський А., Чередниченко Т. Технології та інновації у публічному управлінні: сучасні тренди, вплив на якість державних послуг. *Економіка та суспільство*. Випуск 65. 2024. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-82>
2. Більська О. Класифікація соціальних інновацій зі спрямованістю на їх кероване впровадження. *Економіка та управління національним господарством*. Випуск 4. 2016. С. 72-78.
3. Буй Ю.В. Розвиток соціальних інновацій на регіональному рівні. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» (05 – Соціальні та поведінкові науки). Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2024. 329 с.
4. Друкер П. Ефективний керівник. Пер. з англ. Р. Машкової. К. : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 248 с.
5. Hood Ch. A public management for all seasons? *Public Administration*. Volume 69. Issue1. March 1991. P. 3-19.
6. Kickert W. The Study of Public Management in Europe and the US: A Competitive Analysis of National Distinctiveness. London: Routledge. 2008. 288 p.
7. Peters B. G. The Napoleonic Tradition. *International Journal of Public Sector*

Management. 21. 2008. P. 118-132. URL: <https://doi.org/10.1108/09513550810855627>

8. Pollitt C., Bouckaert G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* (3th ed.). Oxford: Oxford University Press. 2011. 388 p.

9. *Trust in Government: Ethics Measures in OECD Countries*. Paris: Organisation for Economic Co-Operation and Development. OCDE. 2000. 314 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2000/10/trust-in-government_g1gh1475/9789264187986-en.pdf

References

1. Babichev A., Kotkovskiy A., Cherednychenko T. (2024) *Tekhnolohii ta innovatsii u publichnomu upravlinni: suchasni trendy, vplyv na yakist derzhavnykh posluh* [Technologies and innovations in public administration: modern trends, impact on the quality of public services]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vypusk 65. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-82> [in Ukrainian].

2. Bil'ska O. (2016) *Klasyfikatsiia sotsialnykh innovatsii zi spriamovanistiu na yikh kerovane vprovadzhennia* [Classification of social innovations with a focus on their managed implementation]. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*. Vypusk 4. S. 72-78. [in Ukrainian].

3. Bui Yu.V. (2024) *Rozvytok sotsialnykh innovatsii na rehionalnomu rivni* [Development of social innovations at the regional level]. *Kvalifikatsiina naukova pratsia na pravakh rukopysu. Dysertatsiia na zdobuttia naukovooho stupenia doktora filosofii za spetsialnistiu 051 «Ekonomika» (05 – Sotsialni ta povedinkovi nauky)*. Ivano-Frankivskiy natsionalnyi tekhnichnyi universytet nafty i hazu, Ivano-Frankivsk, 2024. 329 s. [in Ukrainian].

4. Druker P. (2018) *Efektivnyi kerivnyk* [Effective manager]. Per. z anh. R. Mashkovoii. K. : Vyd. hrupa KM-BUKS, 2018. 248 s. [in Ukrainian].

5. Hood Ch. (1991) *A public management for all seasons?* *Public Administration*. Volume 69. Issue 1. March 1991. P. 3-19 [in English].

6. Kickert W. (2008) *The Study of Public Management in Europe and the US: A Competitive Analysis of National Distinctiveness*. London: Routledge. 288 p. [in English].

7. Peters B. G. (2008) *The Napoleonic Tradition*. *International Journal of Public Sector Management*. 21. P. 118-132. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/09513550810855627> [in English].

8. Pollitt C., Bouckaert G. (2011) *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* (3th ed.). Oxford: Oxford University Press. 388 p. [in English].

9. *Trust in Government: Ethics Measures in OECD Countries* (2000). Paris: Organisation for Economic Co-Operation and Development. OCDE. 314 p. Retrieved from: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2000/10/trust-in-government_g1gh1475/9789264187986-en.pdf [in English].