

УДК 351:[321.7:341.1/2]:378.09:35.08  
DOI: 10.35432/tisb352026363392

**Володимир Яценко**

*кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри соціально-гуманітарних наук  
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління  
Національного університету «Одеська політехніка»  
<https://orcid.org/0000-0003-3845-0405>  
e-mail: javladimir1@ukr.net*

## **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА НАРОДОВЛАДДЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ІННОВАЦІЙНІ ОСВІТНІ СТРАТЕГІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ**

Здійснено комплексний аналіз трансформації публічного управління під впливом глобалізаційних викликів та інтенсивних процесів цифрової інтеграції. Обґрунтовано, що в сучасних умовах народовладдя трансформується з теоретичного політичного принципу у стратегічний прикладний інструмент забезпечення легітимності та стійкості державної системи. Особливу увагу приділено критичному аналізу динаміки правового регулювання в Україні за період 2021–2025 років, зокрема впровадженню інститутів всеукраїнського референдуму, модернізації загальної адміністративної процедури та легалізації механізмів обов'язкових публічних консультацій і залучення громадськості на рівні місцевого самоврядування. Виявлено ключові правові колізії, що перешкоджають повній імплементації інструментів цифрової демократії, та запропоновано шляхи їх подолання через гармонізацію національних норм із міжнародними стандартами «належного врядування».

Доведено, що успішна реалізація новітнього законодавства про народовладдя та цифрову участь громадян критично залежить від системної зміни підходів до професійної підготовки управлінських кадрів. Сформульовано концептуальні параметри інноваційних освітніх стратегій у галузі 281 «Публічне управління та адміністрування», які базуються на компетентнісному підході, принципах безперервного навчання та використанні симуляційних технологій у навчальному процесі. Акцентовано на необхідності пріоритетного формування у публічних службовців навичок медіації конфліктів, фасилітації суспільного діалогу та стратегічного менеджменту участі. Запропоновано авторську модель синергії права, освіти та народовладдя як фундаментальної основи для розбудови людиноцентричної та сервісно-орієнтованої держави в умовах глобальної нестабільності.

Окреслену модель деліберативної взаємодії держави та суспільства розглянуто крізь призму мінімізації корупційних ризиків та підвищення рівня взаємної довіри. Запропоновані освітньо-правові трансформації покликані не лише адаптувати систему адміністрування до сучасних криз, а й створити дієве підґрунтя для євроінтеграційного поступу країни. Практична цінність дослідження полягає у розробці конкретних рекомендацій для нормативного забезпечення процесів е-демократії. Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямі пов'язані з оцінкою ефективності впровадження систем штучного інтелекту в алгоритми прийняття державних рішень. У підсумку, інтеграція правових та освітніх новацій визначена ключовим вектором формування нової політико-управлінської культури в Україні.

**Ключові слова:** публічне управління, народовладдя, глобалізація, правове регулювання, професійна освіта, якість вищої освіти, інноваційні освітні стратегії, професійна підготовка, адміністративна процедура, е-демократія, резильєнтність держави.

**Volodymyr Yatsenko**

*PhD in Public Administration, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Social and Humanitarian Sciences  
ESI of Public Service and Administration, Odesa Polytechnic National University  
<https://orcid.org/0000-0003-3845-0405>  
e-mail: [yatsenko.v.a@op.edu.ua](mailto:yatsenko.v.a@op.edu.ua)*

## **PUBLIC ADMINISTRATION AND DEMOCRACY IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION: LEGAL REGULATION AND INNOVATIVE EDUCATIONAL STRATEGIES FOR PROFESSIONAL TRAINING**

A comprehensive analysis of the transformation of public governance under the influence of globalization challenges and intensive processes of digital integration has been conducted. It is substantiated that under modern conditions, democracy (popular sovereignty) is transformed from a theoretical political principle into a strategic applied tool for ensuring the legitimacy and resilience of the state system. Special attention is paid to the critical analysis of the dynamics of legal regulation in Ukraine for the period 2021–2025, in particular, the introduction of the institutes of the all-Ukrainian referendum, the modernization of the general administrative procedure, and the legalization of mechanisms for mandatory public consultations and citizen engagement at the local self- development of conflict mediation, public dialogue facilitation, and strategic participation management skills among public servants. The author's model of synergy between law, education, and democracy is proposed as a fundamental basis for building a human-centered and service-oriented state in conditions of global instability.

The outlined model of deliberative interaction between the state and society is examined through the prism of minimizing corruption risks and increasing the level of mutual trust. The proposed educational and legal transformations are designed not only to adapt the governance system to modern crises but also to create an effective foundation for the country's European integration progress. The practical value of the study lies in the development of concrete recommendations for the regulatory framework of e-democracy processes. Prospects for further scientific research in this area are related to assessing the effectiveness of implementing artificial intelligence systems into state decision-making algorithms. In conclusion, the integration of legal and educational innovations is defined as a key vector for shaping a new political and managerial culture in Ukraine.

government level. Key legal conflicts hampering the full implementation of digital democracy tools have been identified, and ways to overcome them through the harmonization of national norms with international standards of "good governance" have been proposed.

It is proven that the successful implementation of the latest legislation on democracy and digital civic participation critically depends on a systemic change in approaches to the professional training of managerial personnel. The conceptual parameters of innovative educational strategies in the field 281 "Public Management and Administration" have been formulated, which are based on a competence-based approach, the principles of lifelong learning, and the use of simulation technologies in the educational process. The emphasis is placed on the need for the priority.

**Keywords:** public administration, democracy, popular power, globalization, legal regulation, innovative educational strategies, professional training, administrative procedure, e-democracy, state resilience.

***Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями.*** Сучасний етап розвитку світової цивілізації характеризується інтенсифікацією глобалізаційних процесів, які докорінно змінюють архітектуру публічного управління та традиційні уявлення про механізми реалізації народовладдя. В умовах формування єдиного інформаційного, правового та економічного простору класичні

ієрархічні моделі державного врядування поступово втрачають ефективність, поступаючись місцем гнучким, мережевим та інклюзивним формам взаємодії між державою та громадянським суспільством. Для України, яка перебуває у стані активного захисту суверенітету та водночас реалізує стратегічний курс на європейську та євроатлантичну інтеграцію, питання гармонізації принципів прямого народовладдя із системою професійного публічного управління набуває особливої актуальності.

Глобалізація висуває нові вимоги до правового регулювання суспільних відносин, вимагаючи від національних законодавчих систем не лише внутрішньої цілісності, а й відповідності міжнародним стандартам прозорості, підзвітності та участі. Народовладдя в цьому контексті перестає бути суто політичною декларацією та трансформується у прикладний інструмент публічного управління, що реалізується через механізми громадського контролю, електронної демократії та партисипативного бюджетування. Водночас практичне впровадження цих інструментів наштовхується на низку суперечностей між застарілими управлінськими практиками та сучасними суспільними очікуваннями, що породжує кризу довіри до інститутів влади.

Центральною проблемою постає невідповідність наявних компетенцій управлінських кадрів вимогам динамічного середовища. Реалізація права громадян на участь в управлінні державними справами потребує від державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування не лише ґрунтового знання нормативно-правової бази, а й володіння навичками фасилітації, медіації конфліктів та ефективної комунікації в умовах глобальних інформаційних потоків. Саме тому розробка та впровадження інноваційних освітніх стратегій професійної підготовки фахівців у галузі публічного управління стає об'єктивною необхідністю. Професійна освіта має трансформуватися з процесу передавання теоретичних знань на інструмент формування нової управлінської культури, орієнтованої на цінності демократії та людиноцентризму.

Зв'язок досліджуваної теми з важливими науковими завданнями полягає у необхідності теоретичного обґрунтування концепції «резильєнтного народовладдя» – здатності демократичних інститутів зберігати функціональність та адаптуватися до глобальних криз. Практичне значення роботи зумовлене потребою вдосконалення Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, вимогами щодо цифровізації публічних послуг та необхідністю створення дієвої системи безперервної освіти управлінських кадрів. Дослідження правових та освітніх аспектів поєднання публічного управління з механізмами народовладдя є стратегічно важливим завданням для забезпечення стійкого розвитку держави та зміцнення її позицій у глобалізованому світі.

***Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.*** У межах наукового аналізу поставленої проблеми варто констатувати, що період 2020–2025 років став етапом фундаментальної трансформації парадигми публічного управління, у межах якої класичні ієрархічні моделі остаточно поступилися концепції «Good Governance», закріпленій у Принципах належного демократичного врядування Ради Європи (12 Principles of Good Democratic Governance) [11] та рекомендаціях OECD/SIGMA [12; 16]. Аналіз нормативно-правового регулювання засвідчує поступовий перехід від декларативного визначення народовладдя до створення прикладних інструментів участі громадян. Цей процес розпочався з прийняття Закону України «Про всеукраїнський референдум» від 26 січня 2021 року № 1135-IX [7] та логічно продовжився впровадженням Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування» від 6 січня 2025 року № 3703-IX [6]. Останній акт є знаковим, оскільки легалізує участь молоді з 14 років у прийнятті рішень громади та робить обов'язковим громадське оцінювання діяльності влади, що фактично інституціоналізує контроль суспільства над управлінськими процесами.

Більше того, імплементація Закону України «Про адміністративну процедуру» від 17

лютого 2022 року №2073-IX [5], розробленого з урахуванням Модельного кодексу адміністративної процедури SIGMA/OECD [17], створила єдині правила взаємодії держави та особи, у межах яких публічне управління розглядається не як репресивний апарат, а як сервісна функція, підпорядкована праву. Наукові дослідження останніх років, зокрема праці таких українських та зарубіжних фахівців, як В. Ребало [7], С. Серьогін [9], Т. Мотренко [2], О. Оболенський [4], С. Pollitt та G. Bouckaert [15], акцентують увагу на феномені «резильєнтності» – здатності системи управління зберігати демократичну стійкість та механізми народовладдя в умовах криз, війни та цифрової глобалізації [1]. Академічний дискурс змістився в бік е-демократії, де цифрові платформи на кшталт «Дія» постають не лише сервісами, а й правовими інструментами реалізації прямого народовладдя через петиції, опитування та громадські бюджети, що відповідає підходам, визначеним у Стратегії цифрової трансформації України [10], рекомендаціях UNDP Digital Governance Framework [14] та OECD Digital Government Policy Framework [13].

Водночас розвиток правової бази та наукового обґрунтування потребує адекватної відповіді з боку освітньої системи, що зумовило появу інноваційних освітніх стратегій професійної підготовки управлінців. За останні п'ять років спостерігається відхід від вузькопрофесійного навчання на користь формування цілісних компетентностей: критичного мислення, навичок фасилітації публічного діалогу та стратегічного прогнозування в умовах невизначеності [2]. Освітні стратегії 2024–2025 років базуються на принципах мікронавчання та безперервного розвитку [1], що реалізуються через інтеграцію академічних програм із практичними курсами на платформах «Дія.Освіта» та у спеціалізованих вищих школах публічного управління, зокрема Інститутом публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка» [3], U-LEAD with Europe [18], OECD Government School [13].

Важливою складовою цих стратегій стало впровадження методології «управління за результатами» (RBM), яка ґрунтується на підходах UNDP Results-Based Management Handbook [20] та OECD Results Frameworks [14], і навчає держслужбовців оцінювати успіх не за кількістю виданих наказів, а за рівнем довіри населення та якістю реалізації прав громадян [2; 17]. У сучасних умовах публічне управління, право, народовладдя та освіта утворюють нерозривний квадриплекс: право формує правила гри, освіта готує агентів змін, а народовладдя через механізми публічного управління забезпечує відповідність державної політики інтересам суспільства в глобальному контексті. Завершенням цього циклу стає формування нової політико-правової культури, у межах якої інноваційна підготовка кадрів виступає головним запобіжником проти відкату до авторитарних методів управління та ключовою передумовою успішної глобальної конкурентоспроможності держави.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, присвячених трансформації державного управління та розвитку демократичних інститутів, чимало аспектів поєднання народовладдя із професійним публічним управлінням в умовах глобалізації залишаються дискусійними або недостатньо висвітленими. Більшість існуючих досліджень розглядають народовладдя та публічне управління як паралельні процеси, де перше належить до сфери конституційного права та політичної науки, а друге – до теорії менеджменту та адміністративного права. Поза увагою науковців часто залишається питання їхньої функціональної взаємодії та правової інтеграції, особливо в контексті глобальних вимог до «належного врядування».

Залишається невирішеною проблема пошуку оптимального балансу між професіоналізацією публічної служби та безпосередньою участю громадян у прийнятті управлінських рішень. В умовах глобалізації, коли управлінські процеси стають дедалі складнішими та технологічнішими, виникає ризик посилення «технократичного розриву» між владою та суспільством. Правові механізми, які б дозволили імплементувати волю

народу в щоденну адміністративну практику без втрати якості та оперативності управління, наразі перебувають на стадії формування і потребують глибшого теоретико-правового обґрунтування.

У вітчизняній науковій думці недостатньо досліджено вплив глобалізаційних стандартів на національну модель народовладдя. Запозичення закордонного досвіду електронної демократії та публічних консультацій часто відбувається фрагментарно, без врахування особливостей правової культури та рівня цифрової грамотності населення. Відсутність цілісного правового підходу до легітимізації цифрових інструментів народовладдя у системі публічного управління створює правовий вакуум, який може призвести до формалізації участі громадян без реального впливу на державну політику.

Критично малою є кількість праць, що аналізують інноваційні освітні стратегії як інструмент подолання означених викликів. Традиційні програми підготовки управлінців зосереджені на вивченні нормативних актів та процедур, проте вони не забезпечують формування компетенцій, необхідних для роботи в парадигмі «менеджменту участі». Питання про те, якими саме мають бути освітні стратегії професійної підготовки, щоб навчити майбутніх публічних службовців не лише керувати, а й професійно фасилітувати процеси народовладдя, залишається відкритим. Окремої уваги потребує правова невизначеність щодо статусу та юридичної сили рішень, прийнятих через інструменти прямої цифрової демократії. Попри активне впровадження платформ для е-голосувань та консультацій, у вітчизняному законодавстві досі чітко не визначено механізм обов'язковості врахування результатів таких процедур органами публічного управління. Це створює ситуацію, за якої народовладдя де-факто підміняється соціологічними опитуваннями, що не мають імперативного впливу на прийняття управлінських актів.

Залишається відкритою проблема адаптації норм Закону України «Про адміністративну процедуру» до вимог партисипативного управління. Зокрема, потребують деталізації правові гарантії участі заінтересованих осіб у прийнятті адміністративних актів, що мають значний суспільний вплив. Глобалізаційні виклики також актуалізують питання транскордонного правового регулювання: як забезпечити право на народовладдя для мільйонів громадян, що перебувають за межами держави, та як інтегрувати їхній управлінський досвід у національну систему через правові та освітні механізми.

Істотним бар'єром є також відсутність чітко визначеної юридичної відповідальності посадових осіб за ігнорування результатів публічних консультацій, передбачених Законом України «Про публічні консультації». Без розробки відповідних санкцій та процедур оскарження, правове регулювання народовладдя залишається декларативним. Усі ці правові лакуни потребують комплексного дослідження не лише в контексті юриспруденції, а й через призму освітніх стандартів, які мають готувати управлінців до роботи з новими правовими реаліями, де голос громадянина є не просто рекомендацією, а легітимним складником управлінського циклу.

В статті обґрунтовано правову синергію інститутів народовладдя та публічного управління, а також визначено пріоритетні напрямки модернізації освітнього процесу, що дозволить підготувати нову генерацію фахівців, здатних ефективно працювати у глобалізованому демократичному просторі.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є комплексне теоретико-правове дослідження трансформації інститутів народовладдя в системі публічного управління під впливом глобалізаційних процесів, а також обґрунтування інноваційних освітніх стратегій професійної підготовки управлінських кадрів. Досягнення поставленої мети передбачає аналіз сучасних тенденцій переходу від ієрархічного адміністрування до партисипативних моделей врядування та виявлення прогалин у правовому забезпеченні механізмів безпосередньої демократії, зокрема в контексті цифрової трансформації та реалізації Закону про народовладдя на рівні місцевого самоврядування. Важливим завданням

є розробка рекомендацій щодо гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами «належного врядування» та визначення змісту інноваційних освітніх програм, спрямованих на формування у публічних службовців компетентностей із фасилітації демократичного діалогу. Кінцевим результатом дослідження виступає концептуальне поєднання правових інструментів залучення громадян із сучасними методами підготовки управлінців, здатних забезпечити резильєнтність державної системи в умовах глобальної невизначеності.

**Вклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Аналіз впливу глобалізації на сучасну архітектуру публічного управління дозволяє стверджувати, що національна держава поступово втрачає монополію на прийняття стратегічних рішень, інтегруючись у складну систему багаторівневого врядування, де внутрішні політичні процеси тісно переплітаються з міжнародними стандартами прозорості та демократичності. Правове регулювання народовладдя в цих умовах зазнає фундаментальної трансформації: воно зміщується від формальних електоральних процедур до впровадження реальних механізмів постійної участі громадян у розробці та реалізації державних політик, що відповідає глобальній концепції «Good Governance». Глобалізаційні процеси виступають каталізатором цифровізації управлінського циклу, створюючи технічні та правові передумови для прямого народовладдя через інструменти е-демократії, проте одночасно вимагають якісно нового рівня компетенцій від представників владних інституцій. У цьому контексті освіта стає ключовим стратегічним ресурсом, оскільки інноваційні освітні стратегії мають бути спрямовані на підготовку фахівця, здатного професійно оперувати інструментами правового діалогу в умовах високої глобальної невизначеності та інформаційної відкритості. Таким чином, синергія права, освіти та народовладдя в системі публічного управління стає базовою умовою для зміцнення легітимізації влади та забезпечення її резильєнтності перед обличчям глобальних викликів, що вимагає детального розгляду прикладних правових механізмів та освітніх моделей у межах поточного дослідження.

Сучасний стан правового регулювання народовладдя в Україні характеризується переходом від фрагментарного до системного закріплення механізмів участі громадян, що безпосередньо впливає на архітектуру публічного управління. Базовим елементом цієї системи став Закон України «Про всеукраїнський референдум» який відновив конституційну можливість прямого волевиявлення [7], проте його реальна ефективність у системі управління залежить від узгодженості з адміністративними процедурами. Важливим кроком у цьому напрямі стало впровадження Закону України «Про адміністративну процедуру» [5], який де-юре закріпив сервісну модель взаємодії влади та особи, визначивши право громадян на участь у прийнятті адміністративних актів, що їх стосуються. Це створює міцний правовий фундамент для «адміністративного народовладдя», де інтереси громадянина стають пріоритетом управлінського циклу. Подальша еволюція правового поля знайшла відображення у Законі України «Про публічні консультації», який запровадив обов'язкові стандарти діалогу влади із заінтересованими сторонами на всіх етапах формування державної політики. Особливої уваги заслуговує новітня законодавча ініціатива – Закон № 3703-ІХ «Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування» [6], який став логічним завершенням етапу децентралізації. Цей акт не лише деталізує порядок проведення загальних зборів та місцевих ініціатив, а й впроваджує інноваційні форми залучення молоді з 14 років та обов'язковість статутів територіальних громад як «місцевих конституцій». Таким чином, в Україні сформовано розгалужене правове поле, яке трансформує публічне управління з закритої бюрократичної системи у відкриту партисипативну платформу. Проте реалізація цих норм вимагає від суб'єктів владних повноважень не лише юридичної грамотності, а й готовності до впровадження інноваційних управлінських рішень, що актуалізує питання модернізації

освітніх стратегій у сфері підготовки кадрів.

Трансформація правового поля та запровадження нових механізмів народовладдя детермінують необхідність кардинального перегляду парадигми професійної підготовки кадрів у сфері публічного управління. Традиційні освітні моделі, орієнтовані на репродуктивне засвоєння нормативних знань, виявляються недостатніми для формування фахівців, здатних ефективно модерувати складні соціальні діалоги та практично впроваджувати інструменти партисипації. Інноваційні освітні стратегії в цьому контексті базуються на впровадженні компетентнісного підходу, де ключовим показником професійної придатності стає не лише знання правових норм, а й здатність до їх реалізації через навички фасилітації, медіації та стратегічного менеджменту участі. Сучасна підготовка магістрів публічного управління має включати практико-орієнтовані методики, зокрема моделювання публічних консультацій, симуляційні ігри з проведення місцевих референдумів та використання платформ електронної демократії у навчальному процесі. Окремим вектором розвитку є цифрова компетентність, яка дозволяє управлінцю не лише адмініструвати е-сервіси, а й забезпечувати кібербезпеку та інклюзивність цифрового народовладдя. Глобалізаційний вплив вимагає також інтернаціоналізації освітнього простору через спільні магістерські програми з провідними закладами вищої освіти ЄС, що сприяє засвоєнню європейських стандартів «Good Governance» та принципів демократичної підзвітності. Важливим елементом таких стратегій стає концепція безперервного навчання (lifelong learning), що реалізується через систему мікронавчання та сертифікатні програми підвищення кваліфікації, адаптовані до динамічних змін у законодавстві про народовладдя. Таким чином, інноваційна освіта виступає не просто ретранслятором знань, а інструментом формування нової управлінської культури, де публічний службовець виконує роль медіатора між державою та громадою, забезпечуючи реалізацію права народу на врядування через високопрофесійну адміністративну підтримку демократичних ініціатив.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Підсумовуючи результати дослідження, варто констатувати, що в умовах глобалізації публічне управління трансформується з ієрархічної системи адміністрування в інклюзивну платформу реалізації народовладдя, де право виступає гарантом участі громадян, а освіта – інструментом підготовки професійних медіаторів демократичних змін. Аналіз нормативно-правового забезпечення в Україні за період 2021–2025 років засвідчує формування цілісного законодавчого каркаса, що включає закони про референдум, адміністративну процедуру, публічні консультації та розвиток місцевого народовладдя. Це дозволило перейти від декларативного визначення прав людини до прикладних механізмів впливу суспільства на управлінські рішення. Водночас встановлено, що ефективність цих правових інструментів критично залежить від якості професійної підготовки кадрів. Інноваційні освітні стратегії мають базуватися на компетентнісному підході, який поєднує глибоку юридичну грамотність із навичками фасилітації діалогу, стратегічного менеджменту та цифрової грамотності.

Головним висновком є те, що лише через синергію сучасного права та випереджальної освіти можливе створення резильєнтної системи публічного управління, здатної адекватно відповідати на глобальні виклики, зберігаючи при цьому демократичну легітимність. Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі полягають у детальному дослідженні правових механізмів обов'язковості результатів електронного народовладдя, а також у розробці методології оцінювання впливу освітніх інновацій на якість демократичного врядування на рівні територіальних громад. Особливої уваги потребує також питання залучення до процесів народовладдя громадян, що перебувають за кордоном, через розширення цифрового правового простору та адаптацію відповідних освітніх програм для держслужбовців.

**Список використаних джерел**

1. Звіт про стан професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у 2023 році / Нац. агентство України з питань держ. служби. Київ : НАДС, 2024. URL: <https://nads.gov.ua/p/analitika>
2. Мотренко Т. В. Реформування державної служби в Україні: інституційні засади. Київ : НАДС, 2021. 288 с. URL: [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/motrenko\\_reforming.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/motrenko_reforming.pdf)
3. Навчально-науковий Інститут публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»: офіц. сайт. URL: <https://op.edu.ua/ipsu>
4. Оболенський О. Ю. Державне управління: основи теорії та практики. Київ : КНЕУ, 2018. 344 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/25345>
5. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17 лют. 2022 р. № 2073-IX. / Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20>
6. Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування : Закон України від 06 січ. 2025 р. № 3703-IX. / Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39414>
7. Про всеукраїнський референдум : Закон України від 26 січ. 2021 р. № 1135-IX. / Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1135-20>
8. Ребкало В. А. Державне управління: теорія і практика. Київ : НАДУ, 2019. 460 с. URL: <http://lib.knu.ua/>
9. Серьогін С. М. Публічне управління в умовах трансформації державності. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. 324 с. URL: <http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/index.html>
10. Стратегія цифрової трансформації України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 лют. 2021 р. № 127-р (у редакції 2024 р.). / Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-cifrovogo-rozvitku-127r>
11. 12 Principles of Good Democratic Governance. Council of Europe. Strasbourg : CoE, 2008. URL: <https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles>
12. Digital Governance Framework. UNDP. New York : UNDP, 2021. URL: <https://www.undp.org/publications/digital-governance-framework>
13. Digital Government Policy Framework. OECD. Paris : OECD Publishing, 2020. URL: <https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en>
14. Model Administrative Procedure Code. SIGMA. Paris : OECD Publishing, 2018. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Model-Administrative-Procedure-Code-SIGMA.pdf>
15. OECD Government School : офіц. сайт. URL: <https://www.oecd.org/governance/school>
16. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2017. 432 p. URL: <https://doi.org/10.1093/oso/9780198795186.001.0001>
17. Principles of Public Administration. SIGMA/OECD. Paris : OECD Publishing, 2019. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2019.pdf>
18. Results Frameworks in Public Administration. OECD. Paris : OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org/governance/results-frameworks.pdf>
19. Results-Based Management Handbook. UNDP. New York : UNDP, 2019. URL: [https://popp.undp.org/UNDP\\_RBM\\_Handbook.pdf](https://popp.undp.org/UNDP_RBM_Handbook.pdf)
20. U-LEAD with Europe : офіц. сайт програми. URL: <https://u-lead.org.ua>

**References**

1. *Zvit pro stan profesiinoho rozvytku derzhavnykh sluzhbovtsiv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia u 2023 rotsi* [Report on the state of professional development of civil servants and local government officials in 2023]. (2024). National Agency of Ukraine on Civil Service. Kyiv: NADS. Retrieved from <https://nads.gov.ua/p/analitika> [in Ukrainian].

2. Motrenko, T. V. (2021). *Reformuvannia derzhavnoi sluzhby v Ukraini: instytutsiini zasady* [Reforming the civil service in Ukraine: institutional foundations]. Kyiv: NADS. Retrieved from [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/motrenko\\_reforming.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/motrenko_reforming.pdf) [in Ukrainian].
3. *Ofitsiyni sait* [Official website]. Educational and Scientific Institute of Public Service and Management of the National University "Odesa Polytechnic". Retrieved from <https://op.edu.ua/ipsu> [in Ukrainian].
4. Obolenskyi, O. Yu. (2018). *Derzhavne upravlinnia: osnovy teorii ta praktyky* [Public administration: basics of theory and practice]. Kyiv: KNEU. Retrieved from <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/25345> [in Ukrainian].
5. *Pro administratyvnu protseduru* [On administrative procedure]: Law of Ukraine No. 2073-IX. (2022, February 17). Zakonodavstvo Ukrainy. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20> [in Ukrainian].
6. *Pro vnesennia zmin do deiakyykh zakoniv Ukrainy shchodo narodovladdia na rivni mistsevoho samovriaduvannia* [On amendments to some laws of Ukraine regarding democracy at the local government level]: Law of Ukraine No. 3703-IX. (2025, January 6). Ofitsiyni portal Verkhovnoi Rady Ukrainy. Retrieved from <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39414> [in Ukrainian].
7. *Pro vseukrainskyi referendum* [On the all-Ukrainian referendum]: Law of Ukraine No. 1135-IX. (2021, January 26). Zakonodavstvo Ukrainy. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1135-20> [in Ukrainian].
8. Rebkalo, V. A. (2019). *Derzhavne upravlinnia: teoriia i praktyka* [Public administration: theory and practice]. Kyiv: NADU. Retrieved from <http://lib.knu.ua/> [in Ukrainian].
9. Seriohin, S. M. (2020). *Publichne upravlinnia v umovakh transformatsii derzhavnosti* [Public management in the conditions of statehood transformation]. Dnipro: DRIDU NADU. Retrieved from <http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/index.html> [in Ukrainian].
10. *Stratehiia tsyfrovoi transformatsii Ukrainy* [Digital transformation strategy of Ukraine]: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 127-r (2021, 2024 ed.). Uriadovi portal. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-cifrovogo-rozvitku-127r> [in Ukrainian].
11. *Principles of Good Democratic Governance*. (2008). Council of Europe. Strasbourg: CoE. Retrieved from <https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles> [in English].
12. *Ofitsiyni sait* [Official website]. OECD Government School. Retrieved from <https://www.oecd.org/governance/school> [in English].
13. *Digital Government Policy Framework*. (2020). OECD. Paris: OECD Publishing. Retrieved from <https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en> [in English].
14. *Results Frameworks in Public Administration*. (2020). OECD. Paris: OECD Publishing. Retrieved from <https://www.oecd.org/governance/results-frameworks.pdf> [in English].
15. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press. DOI: <https://doi.org/10.1093/oso/9780198795186.001.0001> [in English].
16. *Model Administrative Procedure Code*. (2018). SIGMA. Paris: OECD Publishing. Retrieved from <https://www.sigmaweb.org/publications/Model-Administrative-Procedure-Code-SIGMA.pdf> [in English].
17. *Principles of Public Administration*. (2019). SIGMA/OECD. Paris: OECD Publishing. Retrieved from <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2019.pdf> [in English].
18. *Ofitsiyni sait prohramy* [Official website of the programme]. U-LEAD with Europe. Retrieved from <https://u-lead.org.ua> [in English].
19. *Digital Governance Framework*. (2021). UNDP. New York: UNDP. Retrieved from <https://www.undp.org/publications/digital-governance-framework> [in English].

20. *Results-Based Management Handbook*. (2019). UNDP. New York: UNDP. Retrieved from [https://popp.undp.org/UNDP\\_RBM\\_Handbook.pdf](https://popp.undp.org/UNDP_RBM_Handbook.pdf) [in English].

*Надійшла / Received 01.02.2026*

*Прийнято до друку / Accepted 04.03.2026*

*Опубліковано онлайн / Published online 17.03.2026*