

УДК 351.74:658.5

Застосування управлінських теорій при реформуванні публічного управління в Україні

APPLICATION OF MANAGEMENT THEORIES
IN THE REFORM OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

ШЕВЧЕНКО Наталія – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та права, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-1559-1432>

ШЕВЧЕНКО Олександр – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, вул. Джона Маккейна, 33, м. Київ, 01042, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8854-3728>

ДРОБ Олександр – кандидат економічних наук, доцент кафедри освітнього менеджменту, державної політики та економіки, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0004-5240-3175>

SHEVCHENKO Nataliia – Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of Department of Public Administration and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council», 70, Volodymyr Antonovych St., Dnipro, 49006, Ukraine

SHEVCHENKO Olexsandr – Doctor of Science in Public Administration, Professor; Professor of the Department of Public Administration, Tourism and Hotel and Restaurant Business, V. I. Vernadsky Taurida National University, 33, John McCain St., Kyiv, 01042, Ukraine

DROB Olexsandr – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Educational Management, Public Policy, and Economics, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council», 70, Volodymyr Antonovych St., Dnipro, 49006, Ukraine

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-2-6>

Анотація. У статті досліджено застосування управлінських теорій у процесі реформування публічного управління України та їхній вплив на ефективність,

прозорість і адаптивність державних інституцій. Проаналізовано еволюцію управлінських концепцій від класичних моделей, які акцентують на раціональній бюрократії та адміністративних принципах, до сучасних підходів, орієнтованих на цифровізацію, мережевість, інноваційність та використання технологій штучного інтелекту. Розглянуто внесок вітчизняних та зарубіжних дослідників, які підкреслюють необхідність інтеграції методологічних підходів менеджменту для оптимізації організаційних структур, підвищення продуктивності праці публічних службовців та забезпечення демократичних принципів Good Governance. Окремо висвітлено роль штучного інтелекту як інструменту автоматизації управлінських процесів, підтримки прийняття рішень, аналізу даних та розвитку цифрових компетенцій громадян, при цьому підкреслено, що ефективність його застосування залежить від організаційної підготовки, компетенцій персоналу та належного стратегічного управління. Дослідження демонструє, що сучасне реформування державного сектору потребує комплексного поєднання класичних та інноваційних управлінських підходів, врахування принципів New Public Management, сервісної моделі держави та демократичних цінностей, що забезпечує підзвітність, прозорість, гнучкість і здатність інституцій реагувати на соціальні, економічні та технологічні виклики. Результати аналізу показують, що створення суспільної цінності у сфері публічного управління можливе лише за умови інтеграції технологій, розвитку організаційних можливостей та активної участі громадян у процесах цифровізації та трансформації державних інституцій.

Ключові слова: публічне управління, управлінські теорії, цифровізація, штучний інтелект, ефективність, прозорість, Good Governance, New Public Management, сервісна модель, участь громадян

Abstract. *This article examines the application of management theories in the process of reforming public administration in Ukraine and their impact on the efficiency, transparency, and adaptability of state institutions. It analyzes the evolution of management concepts from classical models, which emphasize rational bureaucracy and administrative principles, to contemporary approaches focused on digitalization, networking, innovation, and the use of artificial intelligence technologies. The study considers the contributions of both domestic and international scholars who highlight the need to integrate managerial methodologies to optimize organizational structures, enhance the productivity of public servants, and ensure the democratic principles of Good Governance. The role of artificial intelligence as a tool for automating management processes, supporting decision-making, analyzing data, and developing citizens' digital competencies is also emphasized, noting that its effectiveness depends on organizational readiness, staff competencies, and proper strategic management. The research demonstrates that modern reform of the public sector requires a comprehensive combination of classical and innovative management approaches, adherence to the principles of New Public Management, a service-oriented state model, and democratic values, ensuring accountability, transparency, flexibility, and institutional*

responsiveness to social, economic, and technological challenges. The analysis indicates that creating public value in public administration is possible only through the integration of technologies, the development of organizational capacities, and the active participation of citizens in the processes of digitalization and transformation of state institutions.

Key words: *public administration, management theories, digitalization, artificial intelligence, efficiency, transparency, Good Governance, New Public Management, service-oriented model, citizen participation.*

Вступ. Сучасні процеси трансформації державного сектору свідчать про те, що ефективність публічного управління визначається не лише наявністю та дотриманням нормативно-правових актів, а й здатністю органів влади впроваджувати та адаптувати сучасні управлінські моделі, концепції і теорії. Зокрема, ефективне функціонування державних інституцій передбачає інтеграцію методологічних підходів менеджменту, які дозволяють оптимізувати організаційні структури, підвищувати продуктивність праці публічних службовців і забезпечувати прозорість та підзвітність прийняття рішень. В Україні реформування системи публічного управління виступає стратегічно важливим напрямом державної політики, оскільки воно є не лише одним із ключових механізмів реалізації євроінтеграційних прагнень, а й важливим чинником зміцнення демократичних засад, підвищення ефективності та легітимності державної влади в очах громадян.

Аналіз останніх досліджень. Актуальність дослідження застосування управлінських теорій у процесі реформування публічного управління України обумовлена нагальною потребою оцінки та модернізації державних управлінських систем в умовах глобальних трансформацій, економічної нестабільності та зростаючих соціальних викликів. Питання застосування управлінських теорій у процесі реформування публічного управління в Україні посідає важливе місце в наукових працях таких вітчизняних дослідників, як Малий І. [8], Гордон М., Оленцевич Н., Колісник І. [4], Болотіна С., Нікітенко А. [1], Козак В. [5], Максименцева Н., Максименцев М. [7], Требик Л. [9]. Загалом, українські дослідники розглядають реформування публічного управління як процес інтеграції сучасних управлінських теорій – від класичних моделей до інноваційних, орієнтованих на мережевість, цифровізацію та штучний інтелект. Спільним для всіх авторів є прагнення сформулювати гнучку, відкриту та ефективну систему управління, здатну адаптуватися до викликів цифрової доби та суспільних змін. Проте в умовах реформування публічного сектору України особливо актуальним є системний аналіз управлінських концепцій та моделей, що дозволяє оцінювати їхню ефективність у контексті багатовекторних проблем сучасного державотворення, таких як інституційна спроможність, організаційна ефективність та здатність держави реагувати на нові виклики.

Мета статті проаналізувати застосування управлінських теорій у реформуванні публічного управління України та визначити їхній вплив на ефективність, прозорість і адаптивність державних інституцій.

Виклад основного матеріалу. Дослідницькі погляди вчених на реформування публічного управління як процес інтеграції управлінських теорій не мають єдиного тлумачення та узгоджених підходів. І. Малий у своїй науковій праці здійснює глибокий аналіз генези публічного управління та адміністрування, акцентуючи увагу на еволюційному характері становлення управлінських концепцій у вітчизняному контексті. Учений обґрунтовує, що реформування системи публічного управління в Україні повинно спиратися на критичне осмислення та адаптацію провідних світових управлінських теорій, які сформувалися в межах тривалої еволюції філософських, правових, соціологічних, економічних і політичних ідей. Саме інтеграція цих теоретичних засад, на думку автора, здатна забезпечити ефективну трансформацію державного управління у справді публічну систему. Вчений підкреслює, що спроби побудови моделі публічного управління виключно шляхом прийняття нормативно-правових актів чи стандартизованих процедур є утопічними, оскільки без формування інституційної культури, державницьких цінностей і суспільної довіри будь-які законодавчі новації залишаються декларативними. У цьому контексті визначальне значення набуває інституціональна теорія, відповідно до якої лише через створення дієвих інституційних механізмів та ефективних організацій можливо забезпечити сталість і результативність управлінських процесів. Простежуючи інтелектуальні витoki сучасного публічного адміністрування, І. Малий [8] розкриває зв'язок між класичними теоріями держави Т. Гоббса і Дж. Локка, концепцією раціональної бюрократії М. Вебера, які заклали основи сучасної управлінської парадигми, зорієнтованої на ефективність, результативність і партнерство між владою та громадянським суспільством [2, 3, 6]. Водночас дослідник наголошує, що в українських умовах ці теоретичні надбання не були належно засвоєні через відсутність у національній історії етапів Великої Реформації та Просвітництва, унаслідок чого не сформувалися достатньо зрілі громадянські, моральні та державницькі цінності, які є підґрунтям публічного управління. Відтак, справжня модернізація українського публічного управління, за висновком І. Малого, можлива лише за умови морально-інституційної трансформації держави відповідно до філософії моралі Дж. Локка та європейських принципів демократії, що відкриє шлях до «української Великої Реформації» у сфері публічного адміністрування.

Ідеї, закладені в праці Д. Осборна та Т. Геблера «Reinventing Government» [10], стали спільним концептуальним підґрунтям для сучасних досліджень еволюції публічного управління, зокрема в роботах М. Гордона, Н. Оленцевич, І. Колісник, Є. Болотіної та А. Нікітенко. Обидва наукові напрями акцентують на тому, що запровадження принципів підприємницького духу, ефективності, клієнтоорієнтованості та децентралізації, запропонованих Осборном і Геблером, визначило

парадигмальний зсув від традиційної бюрократичної моделі до нового публічного менеджменту (New Public Management, NPM).

Як зазначають М. Гордон і Н. Оленцевич [4], саме ідеї менеджеризації державного сектору, започатковані Осборном і Геблером, стали відправною точкою реформ, що охопили більшість розвинених країн світу у 1970–1990-х роках. Учення NPM, на їхню думку, забезпечило пошук ефективних інструментів управління через децентралізацію, делегування повноважень, стратегічне планування, приватизацію та орієнтацію на результат. Проте дослідники наголошують, що механічне перенесення бізнесових принципів у сферу публічного управління має обмеження, оскільки державні інституції виконують соціально значущі функції, не підвладні законам ринку. У цьому контексті вони вбачають потребу у формуванні інтегрованої моделі, що поєднує ефективність NPM із демократичними цінностями Good Governance та інструментами мережевого управління, сприяючи підзвітності, прозорості й партнерству між владою та громадянським суспільством. Ця позиція цілком кореспондує з висновками Є. Болотіної та А. Нікітенко [1], які також виходять із положень Осборна і Геблера про необхідність «вдихнути підприємницький дух» у діяльність державних інституцій. Вони розглядають Reinventing Government як точку переходу від ієрархічної до гнучкої, результативної та сервісно орієнтованої моделі врядування, яка поступово еволюціонувала в концепцію Good Governance. На думку авторів, критика менеджериалізму зумовила переосмислення ролі держави – від контролера до координатора, а громадян – від пасивних реципієнтів послуг до активних учасників політичного процесу.

Отже, обидва дослідження демонструють методологічну спадкоємність: праця Д. Осборна та Т. Геблера не лише заклала основи нового публічного менеджменту, а й започаткувала ширшу інтелектуальну дискусію, що привела до формування парадигми належного врядування (Good Governance) як більш збалансованої моделі взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства. В цьому контексті сучасна українська наукова думка – у працях вищезазначених науковців – інтерпретує Reinventing Government не просто як управлінський маніфест, а як концептуальний міст між адміністративною реформою індустріальної доби та демократичним врядуванням цифрової епохи. Такий синтез дозволяє визначити стратегічний вектор розвитку української системи публічного управління – поєднання ефективності, інноваційності та демократичної легітимності в межах європейських принципів належного врядування.

В. Козак [5] аналізує застосування управлінських теорій у процесі реформування публічного управління в Україні через призму сервісної моделі управління. Автор зазначає, що сервісна модель орієнтована на оптимізацію державних інститутів, органів місцевого самоврядування та інших органів управління з метою ефективного надання публічних послуг населенню та делегування частини функцій громадянському і приватному секторам. Ця концепція, яка отримала розвиток у США та країнах Західної Європи у 1980–1990-х рр., підкреслює призначення

держави в служінні людині та базується на економічній схемі «виробник послуг – споживач», де ефективність інститутів залежить від здатності враховувати інтереси і потреби громадян. Автор виділяє низку принципів сервісної держави, які є ключовими для модернізації публічного управління в Україні. Принцип «єдиного вікна» передбачає інтеграцію надання адміністративних послуг через ЦНАПи та спрощення взаємодії громадян із державою; принцип дебіюрократизації спрямований на обмеження бюрократичного апарату, скорочення кількості документів та мінімізацію особистих контактів між заявниками та чиновниками, що відповідає концепціям New Public Management та Good Governance; принцип прозорості акцентує на відкритості та доступності інформації про діяльність органів влади; принцип єдиних критеріїв оцінювання якості публічних послуг; принцип доступності, що передбачає легкий доступ громадян до послуг, врахування територіальної наближеності, інформаційної доступності та зручності процедур. Крім того, науковець підкреслює необхідність впровадження механізмів медіації для врегулювання конфліктів, запобігання корупції через демократизацію процесів та розвиток громадянського суспільства, а також інтерактивних форм громадського контролю, зокрема електронних петицій, відкритих листів та інтернет-спостереження.

Нові тенденції у публічному управлінні, пов'язані з цифровізацією, відображені у працях Н. Максименцевої та М. Максименцева (2024) і Л. П. Требик (2021), демонструють, що застосування технологій штучного інтелекту (ШІ) у державному управлінні є багатовимірним процесом, який поєднує технічні, організаційні, соціальні та управлінські аспекти.

Аналіз статті Максименцевих «Штучний інтелект у публічному управлінні: переваги цифрових технологій та загрози суверенному інформаційному простору» [7] показує, що автори приділяють значну увагу застосуванню управлінських теорій у реформуванні публічного управління України через інтеграцію ШІ. Вони визначають ШІ як загальний термін для ІТ-систем і програмного забезпечення, здатних виконувати завдання, що зазвичай потребують людського інтелекту, при цьому не обмежуючись методами машинного навчання. Автори підкреслюють, що гнучкий підхід до ШІ дозволяє підвищувати ефективність надання адміністративних послуг, підтримувати прийняття рішень та покращувати розробку політики через аналіз даних.

У свою чергу, Л. П. Требик [9] виділяє три типи ШІ: простий, складний і суперінтелект, що формує технічну основу для впровадження управлінських рішень у державних інституціях через автоматизацію обробки даних та оптимізацію управлінських процесів. Вона пропонує принципи розвитку ШІ у публічному управлінні, поділені на принципи дотримання (верховенство права, захист персональних даних, демократичні цінності) та забезпечення (надійність, прозорість, оцінка ризиків), доповнені принципами стандартизованості, цифрової освіченості та довіри. Автор також звертає увагу на активну участь громадян у трансформаційних процесах і підкреслює необхідність демократичної

взаємодії між державою та суспільством. Хоча конкретні управлінські теорії не аналізуються, підхід Требик відображає практичне застосування: системного підходу, як взаємодії технологій, людей і структур; трансформаційного управління, орієнтованого на зміни та інновації; New Public Management та цифрового урядування, що підвищують ефективність, прозорість і підзвітність.

Автори вважають, що інтеграція ІІІ у публічне управління сприяє реформуванню органів влади через підвищення ефективності, прозорості та підзвітності, розвиток цифрових компетенцій громадян та активну участь суспільства. Результативність такої трансформації залежить не лише від технологій, а передусім від організаційної підготовки, компетенцій персоналу та стратегічного управління впровадженням інновацій.

Висновки. Реформування публічного управління України потребує комплексного підходу, що передбачає інтеграцію класичних і сучасних управлінських теорій, спрямованих на підвищення ефективності, прозорості та адаптивності державних інституцій. Аналіз сучасних наукових підходів показує, що лише поєднання принципів традиційної бюрократії, раціонального адміністрування та концепцій New Public Management, Good Governance і сервісної моделі дозволяє сформувати гнучку, відкриту й результативну систему управління, здатну реагувати на виклики цифрової доби та соціально-економічні трансформації. У процесі модернізації публічного сектору особливе значення набуває системний аналіз управлінських концепцій і моделей, який дає змогу оцінювати їхню ефективність у контексті багатовекторних проблем державотворення, таких як інституційна спроможність, організаційна ефективність і здатність держави оперативно адаптуватися до нових викликів. Впровадження технологій штучного інтелекту виступає ключовим інструментом автоматизації адміністративних процесів, оптимізації управлінських рішень, аналітичної обробки даних і підвищення якості публічних послуг. Водночас результативність застосування ІІІ визначається не лише технічними характеристиками, а й рівнем організаційної підготовки, компетентністю персоналу, ефективністю стратегічного управління та здатністю державних інституцій інтегрувати інноваційні рішення у свою діяльність.

Список використаних джерел

1. Болотіна Є. В., Нікітенко А. В. Сучасні західні концепції управління та моделі публічного адміністрування. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 1. С. 96-100.
2. Вебер Макс. Господарство і суспільство. пер. з нім. Київ: Всесвіт, 2013. 1112 с.
3. Гоббс Томас. Левіафан. пер. з англ. Київ: Дух і літера, 2000. 606 с.
4. Гордон М. В., Оленцевич Н. В., Колісник І. О. Моделі публічного управління: порівняльний аналіз та пропозиції для України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1207>
5. Козак В. Модернізація публічного управління на засадах мережевого підходу. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2017, вип. 2(18). С. 11-31.

6. Локк Джон. Два трактати про правління. пер. з англ. Київ: Наш Формат, 2020. 312 с.
7. Максименцева Н. О., Максименцев М. Г. Штучний інтелект у публічному управлінні: переваги цифрових технологій та загрози суверенному інформаційному простору. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 2. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2992>
8. Малий І. Й. Генеза публічного управління і адміністрування в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 24. С. 17 – 21.
9. Требик Л. П. Штучний інтелект для трансформаційних змін державних інституцій та розвитку цифрового суспільства. *Вісник національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. 2021. Вип. 1 (14) С. 372–380.
10. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. New York: Plume, 1993. 405 p.

References

1. Bolotina, Ye. V., & Nikitenko, A. V. (2017). Suchasni zakhidni kontseptsii upravlinnia ta modeli publichnoho administruvannia [Modern Western concepts of management and models of public administration]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 1, 96-100. [in Ukrainian]
2. Veber, Maks. (2013). Hospodarstvo i suspilstvo [Economy and society]. per. z nim. Kyiv: Vsesvit [in Ukrainian]
3. Hobbs, Tomas. (2000). Leviafan [Leviathan]. per. z anhl. Kyiv: Dukh i litera. [in Ukrainian]
4. Hordon, M. V., Olentsevych, N. V., & Kolisnyk, I. O. Modeli publichnoho upravlinnia: porivnialnyi analiz ta propozytsii dlia Ukrainy [Public administration models: comparative analysis and proposals for Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2018. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1207> [in Ukrainian]
5. Kozak, V. (2017). Modernizatsiia publichnoho upravlinnia na zasadakh merezhevoho pidkhodu [Modernization of public administration based on a network approach]. *Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka*, 2(18), 11-31. [in Ukrainian]
6. Lokk, Dzhon. (2020). Dva traktaty pro pravlinnia [Two Treatises of Government]. per. z anhl. Kyiv: Nash Format. [in Ukrainian]
7. Maksimentseva, N. O., & Maksimentsev, M. H. (2024). Shtuchnyi intelekt u publichnomu upravlinni: perevahy tsyfrovyykh tekhnolohii ta zahrozy suverennomu informatsiinomu prostoru [Artificial Intelligence in Public Administration: Benefits of Digital Technologies and Threats to Sovereign Information Space]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2992> [in Ukrainian]
8. Malyy, I. Y. (2017). Heneza publichnoho upravlinnia i administruvannia v Ukraini [The genesis of public management and administration in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 24, 17 – 21. [in Ukrainian]

9. Trebyk, L. P. (2021). Shtuchnyi intelekt dlia transformatsiinykh zmin derzhavnykh instytutsii ta rozvytku tsyfrovoho suspilstva [in Ukrainian]. Visnyk natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Seriia «Derzhavne upravlinnia», 1 (14), 372–380. [in Ukrainian]

10. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. New York: Plume, 1993. 405 p. [in English]

Отримано 24.10.2025 р.

Прийнято до друку 07.11.2025

Опубліковано 09.12.2025

Received 24.10.2025 p.

Accepted for publication 07.11.2025

Published 09.12.2025