

УДК 351:001.8:17.023.34

Філософія управління як методологічна основа сучасної науки публічного управління

PHILOSOPHY OF MANAGEMENT AS A METHODOLOGICAL FOUNDATION OF MODERN PUBLIC ADMINISTRATION SCIENCE

РОМАНЕНКО Михайло – доктор філософських наук, професор, професор кафедри філософії, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ROMANENKO Mykhailo – Doctor of Sciences in Philosophy, Professor, Professor of the Department of Philosophy, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council», 70, Volodymyr Antonovych St., Dnipro, 49006, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1495-6762>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-2-12>

***Анотація.** У статті обґрунтовується філософія управління як базова методологічна основа сучасної науки публічного управління в умовах глибоких трансформацій держави та суспільства. Показано, що цифровізація врядування, мережеві форми комунікації, посилення автономії громад і підвищення вимог до етичності рішень актуалізують потребу у концептуальних засадах, здатних забезпечити цілісність та гуманістичну спрямованість управлінської діяльності. Філософія управління розглядається як метатеоретичний рівень, що поєднує онтологічні уявлення про природу влади, епістемологічні принципи формування знання про публічну політику та аксіологічні виміри ціннісного обґрунтування управлінських рішень. На основі аналізу світової та української літератури окреслено внесок класичних американських теоретиків (Д. Дьюї, Ч. Барнард, Д. Вальдо) та сучасних європейських дослідників (Е. Онгаро, Б. Ротштайн, М. Бевір), які сформува-ли різні підходи до розуміння філософського виміру управління. Узагальнено напрацювання українських учених, що трактують публічне управління як форму духовної діяльності, зорієнтованої на служіння, партнерство, довіру та публічну цінність. Виокремлено роль філософії у визначенні нормативних засад європейського good governance, зокрема відповідно до принципів OECD/SIGMA. Наголошено на значущості філософського осмислення цифровізації, яка потребує етичних орієнтирів для застосування алгоритмів, даних та штучного інтелекту. Підкреслено, що філософія управління виконує інтегративну, критичну та нормативну функції, забезпечуючи узгодженість між науковими концепціями, адміністративними технологіями*

та демократичними практиками. У підсумку філософія управління розглядається як необхідний інструмент формування управлінської культури, що поєднує раціональність, моральність і публічне благо. Вона забезпечує стратегічне бачення розвитку інституцій, удосконалює практики врядування та сприяє утвердженню демократичної, стійкої й громадянсько орієнтованої моделі державного управління.

Ключові слова: філософія управління; публічне управління; методологія; цінності врядування; етика державної служби; онтологія та епістемологія управління; good governance; публічна цінність; цифрове врядування; участь громадян.

Abstract. The article substantiates the view that the philosophy of governance serves as a fundamental methodological basis of contemporary public administration science amid profound transformations of the state and society. It demonstrates that the digitalization of governance, networked forms of communication, the growing autonomy of local communities, and rising ethical demands for decision-making underscore the need for conceptual foundations capable of ensuring the integrity and humanistic orientation of administrative action. The philosophy of governance is interpreted as a metatheoretical level that integrates ontological understandings of the nature of authority, epistemological principles of generating knowledge about public policy, and axiological dimensions of value-based justification of administrative decisions. Based on an analysis of global and Ukrainian scholarship, the article outlines the contributions of classical American theorists (J. Dewey, Ch. Barnard, D. Waldo) and modern European researchers (E. Ongaro, B. Rothstein, M. Bevir), who developed distinct approaches to understanding the philosophical dimension of governance. It also synthesizes the work of Ukrainian scholars who conceptualize public administration as a form of spiritual and ethical activity grounded in service, partnership, trust, and public value. The role of philosophy in shaping the normative foundations of European good governance, particularly through OECD/SIGMA principles, is emphasized. Special attention is given to the philosophical interpretation of digitalization, which requires ethical guidelines for the use of algorithms, data, and artificial intelligence. The study highlights that the philosophy of governance performs integrative, critical, and normative functions, ensuring coherence between scientific theories, administrative technologies, and democratic practices. Ultimately, the philosophy of governance is presented as an essential instrument for cultivating an administrative culture that unites rationality, morality, and public good. It provides strategic vision for institutional development, enhances governance practices, and supports the consolidation of a democratic, resilient, and citizen-oriented model of public administration.

Key words: philosophy of public administration; public administration; methodology; governance values; ethics of civil service; ontology and epistemology of administration; good governance; public value; digital governance; civic participation.

Вступ. Сучасна наука публічного управління перебуває у полі інтенсивних трансформацій: цифровізація державних сервісів, мережеві форми взаємодії влади і суспільства, нові ризики безпеки та необхідність швидких, але підзвітних рішень. За цих умов зростає потреба у методологічній платформі, що не лише пропонує інструменти, а й пояснює смисли та межі управлінської дії. Такою платформою виступає філософія управління. Вона поєднує онтологічне розуміння природи влади й інституцій, епістемологічні підстави вироблення знання про публічну політику, а також аксіологічний вимір - систему цінностей, без якої неможливі ні легітимність рішень, ні довіра громадян.

Філософія управління не є суто абстрактною рефлексією: вона «працює» у практиці через методи аналізу (герменевтика норм, системне мислення, критичний реалізм, прагматизм), через категорії (справедливість, публічний інтерес, відповідальність), а також через етичні стандарти та принципи врядування (верховенство права, підзвітність, прозорість, залучення). Виникає необхідність обґрунтування тези про те, що філософія управління виконує інтегративну, критичну та нормативну функції, забезпечуючи єдність між науковою теорією, адміністративною технологією та демократичною практикою. Особлива увага має бути приділена українському контексту, де поєднання європейських рамок *good governance* і локальних викликів вимагає чіткої, етично вивіреної методології публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Європейська традиція (Бо Ротштайн, Марк Бевір, сучасні огляди Е. Ongaro) показує, що публічне управління є водночас наукою, практикою та етичною діяльністю. У центрі - взаємодія людини, інституцій та спільного блага.

В українській науці проблеми філософсько-методологічних засад публічного управління розглядали у своїх працях А. Віремейчик, І. Шпекторенко, Т. Василевська, Н. Сорокіна, Ю. Сурмін та інші, які підкреслюють необхідність гуманістичного й ціннісного виміру сучасної управлінської науки.

Окремий напрям становлять дослідження цифрового врядування (Мануель Кастельс, Антоніу Діаш де Фігейреду, Юрген Габермас), де філософія управління виступає як інструмент перекладу технологічних інновацій у мову цінностей, прав і відповідальності. Наявний доробок українських і європейських авторів фіксує потребу в узгодженій методології, яка поєднає онтологічні, епістемологічні та аксіологічні засади з інструментальними моделями публічної політики.

Мета статті. Обґрунтувати філософію управління як методологічну основу науки публічного управління, розкрити її функції, категоріальний апарат і прикладні інструменти для розроблення та оцінювання публічної політики в українському та європейському контекстах.

Виклад основного матеріалу. Філософію управління прийнято розглядати як метатеоретичний рівень осмислення управлінської діяльності, що охоплює її онтологічні, епістемологічні й аксіологічні засади. Її завдання полягає у пошуку смислів, принципів і меж управління - у визначенні того, що становить публічне

благо, як формується легітимність влади, яким чином поєднуються ефективність, справедливість і відповідальність. На відміну від прикладних галузей публічного адміністрування, які зосереджені на процедурі, інструментах і результативності, філософія управління вивчає саму природу владних відносин і взаємодію суб'єктів у процесі прийняття рішень.

У класичній західній традиції її становлення пов'язане з іменами Дж. Дьюї, Ч. Барнарда та Д. Вальдо. У своїй праці *The Public and Its Problems* (1927) Дж. Дьюї розглядав державу як форму суспільного досвіду, що реалізується через комунікацію, участь і спільну відповідальність громадян [2]. Барнард у класичній праці *The Functions of the Executive* (1938) показав, що ефективність управління залежить не лише від формальних повноважень, а передусім від моральної компетентності керівника, здатності підтримувати систему довіри та комунікації [1]. Д. Вальдо у книзі *The Administrative State* (1948) визначив філософію управління як необхідний протиполюсний елемент бюрократії, що надає державній машині гуманістичного змісту [9]. Усі ці підходи виявляють спільну рису - розуміння управління не як техніки примусу, а як мистецтва співжиття, спрямованого на благо громади.

Сучасний європейський дискурс про філософію публічного управління формує Едоардо Онгаро, який у своїх працях визначає цю галузь як методологічну основу всієї науки публічного управління [7, 8]. На його думку, філософія виконує п'ять ключових функцій: просвітницьку (розвиток критичного мислення управлінців), критичну (оцінка політичних і адміністративних практик), інтегративну (поєднання різних підходів і дисциплін), нормативну (визначення цінностей та етичних орієнтирів) і метатеоретичну (рефлексія над власними основами науки). Онгаро наголошує, що без філософського виміру управління ризикує перетворитися на технократичний механізм без морального вектора.

В українському контексті інтерес до філософії управління зростає у зв'язку з демократизацією державної служби та цифровою трансформацією врядування. У статті *Філософія публічного управління* (2023) обґрунтовується необхідність розвитку управлінської свідомості як складової професійної культури державного службовця. На думку авторів, філософія управління є методологічною платформою, що інтегрує знання про державу, право, мораль і суспільну взаємодію [10]. Зоряна Добош розглядає концепцію публічного управління як систему цінностей і стратегій, що формуються на перетині науки, політики та культури, підкреслюючи, що філософсько-методологічний рівень має передувати нормативно-правовому [3]. І. Шпекторенко, аналізуючи методологію публічного управління, наголошує на поєднанні системного, аксіологічного й гуманістичного підходів, які забезпечують цілісність управлінської теорії [11].

Вагомий внесок у філософсько-теоретичне осмислення управління зробили також Василевська Т.Е., Сорокіна Н.Г., Рудакевич М.І., які трактують державне управління як форму духовної діяльності суспільства, засновану на принципах служіння, партнерства й відповідальності. Їхні підходи акцентують на етичній

відповідальності лідера, культурі публічного діалогу й ролі довіри як соціального капіталу управління. Таким чином, у вітчизняній науці утверджується думка, що філософія управління - це не абстрактна теорія, а практична методологія формування управлінської культури.

Серед методологічних орієнтирів сучасного публічного управління особливе місце посідають принципи OECD/SIGMA (2023), які визначають нормативну основу європейського good governance: верховенство права, підзвітність, прозорість, ефективність і участь громадян [6]. Вони задають рамки, у яких філософія управління набуває конкретного змісту - через практики етики державної служби, інституційну відкритість і включення громадськості до процесів ухвалення рішень. У цьому сенсі методологічна роль філософії полягає у забезпеченні єдності цінностей і процедур, тобто в тому, щоб технічна раціональність не вступала у конфлікт із моральною легітимністю.

Ключовим методологічним принципом філософії управління є системне мислення. Воно розглядає управління як взаємодію підсистем - правової, фінансової, соціальної, культурної, інформаційної. Таке бачення дозволяє враховувати не лише прямі наслідки рішень, а й побічні ефекти, взаємозалежності й петлі зворотного зв'язку. У цьому контексті важливою є концепція «управлінської екології», що підкреслює необхідність балансування інтересів і запобігання надмірній бюрократизації.

Філософія управління також виконує критичну функцію. Вона ставить під сумнів усталені уявлення про ефективність, добродесність і нейтральність адміністративних структур. Як зазначає Вальдо, кожна управлінська модель містить приховані етичні припущення - про природу людини, влади й суспільного блага [9]. Саме тому філософський аналіз потрібен для виявлення цих припущень і запобігання моральній деградації системи управління.

Одним із центральних понять сучасної філософії управління є публічна цінність (public value), що сформувалася в межах концепції New Public Governance. Вона підкреслює, що завдання держави - не лише забезпечення послуг, а створення умов для співтворення рішень із громадянами, бізнесом і громадськими організаціями. Такий підхід трансформує роль управлінця: він стає не адміністратором, а фасилітатором соціальної взаємодії. Цей поворот відображає філософію комунікативної дії Ю. Габермаса [5], яка лежить в основі етики участі та прозорості управлінських процесів.

В українських реаліях це має безпосереднє практичне значення. Реформи децентралізації створили умови для посилення автономії громад і водночас висунули вимогу до нової культури публічного управління - відкритої, підзвітної, діалогічної. Філософія управління, орієнтована на цінності співуправління, може стати методологічною опорою для сталого розвитку громад і підвищення якості державних послуг. Наприклад, впровадження бюджетів участі, консультацій із громадськістю та цифрових платформ зворотного зв'язку - це не лише технологічні інновації, а й прояви філософії довіри та партнерства.

Цифровізація управління піднімає питання нових етичних викликів. Алгоритмічні рішення, використання великих даних і штучного інтелекту створюють ризики упередженості, непрозорості та зниження персональної відповідальності. Філософія управління формує етичні принципи цифрового врядування - пропорційність, мінімізацію збору даних, пояснюваність рішень, недискримінаційність і право на людський перегляд. Вона також пропонує інструменти, такі як етична оцінка впливу (Ethical Impact Assessment), що дає змогу попереджати моральні ризики ще на етапі розроблення політики.

Значущим напрямом практичного втілення філософії управління є формування лідерства, зокрема його етичного виміру. Етичне лідерство розглядається як основа публічного врядування, що спирається на моральну відповідальність, добросовісність та орієнтацію на суспільне благо [4]. Такий підхід органічно поєднується з українською управлінською традицією, у якій державна служба трактується як служіння громаді. Етичне лідерство ґрунтується на практичній мудрості (*phronesis*) і здатності приймати рішення, керуючись не лише нормами закону, а й принципами справедливості та людяності. У контексті воєнних загроз і суспільних криз подібний стиль лідерства стає ключовою передумовою стійкості, легітимності та моральної сили державних інституцій.

Таким чином, філософія управління виконує у системі публічного управління інтегративну функцію. Вона забезпечує методологічну єдність між науковими теоріями, управлінськими технологіями та практиками демократичного врядування. Її епістемологічна роль полягає у формуванні раціональної культури мислення управлінця, онтологічна - у визнанні суспільства як живої системи взаємодії, а аксіологічна - у встановленні моральних меж використання влади. У цьому сенсі філософія управління є не лише основою сучасної науки публічного управління, а й її «совістю», що спрямовує розвиток інституцій у відповідності до принципів людяності, справедливості та публічного блага.

Висновки. Філософія управління є методологічним «каркасом» науки публічного управління: вона визначає, що вважати знанням у політиці, які цінності є непорушними, як збалансувати ефективність і справедливість, як говорити з громадянами мовою аргументів, а не лише показників. Інтегруючи класичні ідеї (спільне благо, обов'язок, чесноти) та сучасні підходи (публічна цінність, комунікативна етика, *data ethics*), філософія надає інституційним реформам смисл, а цифровим інноваціям - межі, що захищають гідність і права. Для України це означає поєднання європейських принципів врядування з локальним досвідом стійкості та солідарності, перетворення прозорості і підзвітності на щоденні практики. Застосування такого інструментарію як матриця «мета – цінність - показник», етичний імпакт-асесмент, процедури участі та організаційне навчання - допомагає «приземляти» філософію на рівень конкретних рішень. У підсумку філософія управління не лише пояснює, як і чому ми керуємо, а й спрямовує, навіщо: для творення публічного блага, відновлення довіри та посилення спроможності демократичної держави служити людині.

Список використаних джерел

1. Barnard C. I. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1938. 372 с. URL: <https://surl.li/htjqyu>
2. Dewey, J. *The Public and Its Problems*. New York : Henry Holt and Company, 1927. 224 с. URL: <https://archive.org/details/publicitsproblem00dewe>
3. Dobosh Z. Concept of public administration in the conditions of the formation on the public-service state. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Legal Sciences*. 2023. Vol. 10, No. 3(39). Pp. 74–81. DOI: <https://doi.org/10.23939/law2023.39.074>
4. Gildenhuis J. S. H. *The Philosophy of Public Administration: A Holistic Approach*. Stellenbosch : SUN PRESS, AFRICAN SUN MeDIA, 2004. 408 с.
5. Habermas J. *The Theory of Communicative Action*. Vol. Two: Lifeworld and System. Cambridge : Polity Press, 1987. 457 p.
6. OECD. *The Principles of Public Administration*. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023.pdf>
7. Ongaro E. The Teaching of Philosophy in Public Administration Programmes. *Teaching Public Administration*. 2019. Vol. 37(2). P. 161–175. DOI: <https://doi.org/10.1177/0144739419837310>
8. Ongaro E. *Philosophy and Public Administration*. 2nd ed. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781839100345>
9. Waldo, D. *The Administrative State: A Study of the Political Theory of American Public Administration*. New York : Ronald Press, 1948. URL: <https://surl.li/mbpmp>
10. Вірмейчик А. М., Патлайчук О. В., Ступак О. П. Філософія публічного управління. *Гуманітарні студії: педагогіка, психологія, філософія : наук. журн.* Київ : НУБіП України, 2023. Т. 14, № 2. С. 164–171.
11. Шпекторенко І. В. *Методологія публічного управління : навч. посіб. / уклад. І. В. Шпекторенко.* Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 113 с.

References

1. Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press. <https://surl.li/htjqyu>
2. Dewey, J. (1927). *The public and its problems*. Henry Holt and Company. <https://archive.org/details/publicitsproblem00dewe>
3. Dobosh, Z. (2023). Concept of public administration in the conditions of the formation on the public-service state. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Legal Sciences*, Vol. 10, No. 3(39), 74–81. <https://doi.org/10.23939/law2023.39.074>
4. Gildenhuis, J. S. H. (2004). *The philosophy of public administration: A holistic approach*. SUN PRESS; AFRICAN SUN MeDIA.
5. Habermas, J. (1987). *The theory of communicative action*. Vol. Two: Lifeworld and system. Polity Press.

6. OECD. (2023). The principles of public administration. OECD Publishing. <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023.pdf>
7. Ongaro, E. (2019). The teaching of philosophy in public administration programmes. *Teaching Public Administration*, 37(2), 161–175. <https://doi.org/10.1177/0144739419837310>
8. Ongaro, E. (2023). *Philosophy and public administration* (2nd ed.). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781839100345>
9. Waldo, D. (1948). *The administrative state: A study of the political theory of American public administration*. Ronald Press. <https://surl.li/mbpmep>
10. Viremeichyk, A. M., Patlaichuk, O. V., & Stupak, O. P. (2023). *Filosofia publicznego upravlennia [Philosophy of public administration]*. *Humanitarni studii: pedahohika, psykholohiia, filozofia: nauk. zhurn.* Kyiv: NUBiP Ukrainy, 14(2), 164–171. [in Ukrainian]
11. Shpektorenko, I. V. (2018). *Metodolohiia publicznego upravlennia [Methodology of public administration]*. DRIDU NADU, 113 p. [in Ukrainian]

*Отримано 27.10.2025 р.
Прийнято до друку 10.11.2025
Опубліковано 09.12.2025*

*Received 27.10.2025 p.
Accepted for publication 10.11.2025
Published 09.12.2025*