



УДК 351.07

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-810-820](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-810-820)

**Дзюба Валерія Олегівна** аспірантка, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, <https://orcid.org/0009-0003-3506-7432>

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ РЕФОРМ**

**Анотація.** Сучасні реформи публічного управління, зумовлені процесами децентралізації, цифровізації, євроінтеграції та зростанням суспільного запиту на якісні публічні послуги, висувають нові вимоги до управління організаціями публічної сфери. У цих умовах зростає потреба в науковому осмисленні управлінських механізмів, здатних забезпечити ефективну адаптацію публічних організацій до змін та підвищення результативності їх діяльності. Незважаючи на активне впровадження реформ у публічній сфері, практика управління організаціями часто залишається орієнтованою на традиційні адміністративно-бюрократичні підходи, що зумовлює розрив між задекларованими цілями реформ і реальними результатами діяльності публічних інституцій, що потребує наукового обґрунтування сучасних підходів до управління. У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Метод аналізу застосовано для вивчення наукових підходів до управління публічними організаціями та узагальнення теоретичних положень реформування публічної сфери. Порівняльний метод використано для зіставлення традиційних і сучасних моделей публічного управління та виявлення їх переваг і обмежень. Структурно-функціональний метод дав змогу визначити особливості функціонування організацій публічної сфери та зміну ролей управлінських суб'єктів у процесі реформ. Метод узагальнення застосовано для формування висновків і практичних рекомендацій.

У процесі дослідження автором проаналізовано теоретичні засади управління організаціями публічної сфери, визначено ключові особливості управління в умовах реформ та систематизовано основні проблеми й виклики, що виникають у практиці публічного управління. За результатами дослідження зроблено висновок, що ефективне управління організаціями публічної сфери в умовах реформ потребує поєднання орієнтації на результат, розвитку управлінського лідерства, децентралізації повноважень і активного залучення стейкхолдерів. Практичне впровадження результатів дослідження можливе шляхом використання сучасних методів стратегічного та проєктного управління, удосконалення системи підготовки управлінських кадрів і запровадження інструментів оцінювання ефективності діяльності публічних організацій.





**Ключові слова:** публічне управління, публічна сфера, реформа, децентралізація, управління, публічне врядування.

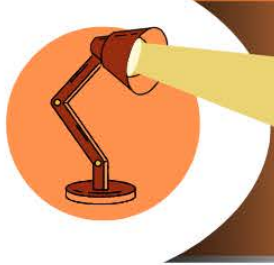
**Dziuba Valeriia Olehivna** PhD student, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv, <https://orcid.org/0009-0003-3506-7432>

## PECULIARITIES OF MANAGEMENT OF PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF REFORMS

**Abstract.** Modern public administration reforms, driven by the processes of decentralization, digitalization, European integration, and the growing societal demand for high-quality public services, impose new requirements on the management of public sector organizations. Under these conditions, there is an increasing need for scholarly reflection on managerial mechanisms capable of ensuring the effective adaptation of public organizations to change and improving the performance of their activities. Despite the active implementation of reforms in the public sector, management practices often remain oriented toward traditional administrative-bureaucratic approaches, which leads to a gap between the declared goals of reforms and the actual results of public institutions' activities and necessitates scientific substantiation of modern management approaches. The study employs a комплекс of general scientific and specialized methods. The method of analysis is used to examine scholarly approaches to the management of public organizations and to generalize the theoretical provisions of public sector reform. The comparative method is applied to compare traditional and modern models of public administration and to identify their advantages and limitations. The structural-functional method makes it possible to determine the specific features of the functioning of public sector organizations and changes in the roles of managerial actors in the reform process. The method of generalization is used to formulate conclusions and practical recommendations. In the course of the study, the author analyzes the theoretical foundations of managing public sector organizations, identifies the key features of management under reform conditions, and systematizes the main problems and challenges that arise in public administration practice. Based on the research findings, it is concluded that effective management of public sector organizations in the context of reforms requires a combination of result orientation, the development of managerial leadership, decentralization of powers, and active engagement of stakeholders. Practical implementation of the research results is possible through the application of modern strategic and project management methods, improvement of the system of training managerial personnel, and the introduction of tools for evaluating the performance of public sector organizations.

**Keywords:** public administration, public sphere, reform, decentralization, management, public governance.





**Постановка проблеми** Сучасні процеси реформування публічної сфери відбуваються в умовах глибоких соціально-економічних, політичних та інституційних трансформацій, що суттєво змінюють роль і функції організацій публічного сектору. Децентралізація влади, євроінтеграційні процеси, цифровізація управління та зростання вимог громадян до якості публічних послуг зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління публічними організаціями. У цих умовах ефективність діяльності публічних інституцій дедалі більше залежить від їх здатності адаптуватися до змін і впроваджувати сучасні управлінські практики. Разом із тим, у практиці публічного управління зберігається значна інерційність управлінських процесів, що проявляється у домінуванні адміністративно-бюрократичних моделей, орієнтованих переважно на дотримання процедур, а не на досягнення результатів. Такі підходи обмежують управлінську гнучкість організацій публічної сфери та ускладнюють реалізацію реформ, особливо в умовах зростаючої складності суспільних викликів і нестабільності зовнішнього середовища. Особливої актуальності проблема управління набуває в контексті децентралізаційних реформ, коли значна частина повноважень і відповідальності передається на регіональний та місцевий рівні. Організації публічної сфери отримують ширші можливості для самостійного прийняття управлінських рішень, однак водночас стикаються з дефіцитом управлінських компетенцій, обмеженістю ресурсів та недостатнім рівнем інституційної спроможності, що призводить до нерівномірності результатів реформ і посилює диференціацію розвитку територій.

Важливим чинником, що впливає на управління організаціями публічної сфери, є цифрова трансформація, яка розглядається як один із ключових інструментів підвищення ефективності та прозорості публічного управління. Проте впровадження цифрових рішень часто має фрагментарний характер і не супроводжується системними змінами управлінських процесів, що знижує потенціал цифровізації як інструменту модернізації публічних організацій. Додатковим викликом для управління в публічній сфері є зростання ролі громадянського суспільства та різноманітних груп стейкхолдерів у формуванні та реалізації публічної політики, та потребує переходу від ієрархічних моделей управління до партнерських і мережевих форм взаємодії, що, у свою чергу, вимагає зміни управлінської культури, стилю керівництва та механізмів прийняття рішень у публічних організаціях.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що проблема управління організаціями публічної сфери в умовах реформ полягає у невідповідності між сучасними викликами розвитку суспільства та наявними управлінськими практиками, що зумовлює необхідність наукового осмислення особливостей управління публічними організаціями в умовах реформування та пошуку ефективних шляхів удосконалення управлінських механізмів, здатних забезпечити досягнення стратегічних цілей реформ і підвищення якості публічних послуг.





**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасному науковому дискурсі управління організаціями публічної сфери в умовах реформ дедалі частіше осмислюється крізь призму переходу від «виробництва послуг» до створення суспільної цінності для громадян і користувачів. Так, С. Осборн у межах логіки публічних послуг обґрунтовує, що результативність публічних організацій повинна оцінюватися не лише за внутрішніми показниками ефективності, а насамперед за тим, як публічні сервіси формують цінність для громадянина та суспільства загалом, а також наскільки управління забезпечує співучасть і орієнтацію на потреби користувачів [1]. Порівняльний аналіз реформ публічного менеджменту, здійснений К. Полліттом і Г. Букаертом, підкреслює, що реформування публічних організацій має хвилеподібний характер і залежить від контексту (політичного, інституційного, фінансового). [2]. Окремий блок сучасних досліджень стосується цифрової трансформації, яка розглядається не як автоматизація окремих процедур, а як глибинна зміна управлінських процесів, культури та моделі взаємодії з громадянами. У роботі І. Мергель, Н. Едельманн і Н. Хауг цифрова трансформація визначається через експертні інтерв'ю як комплексна організаційна зміна, що охоплює структури, компетентності, процеси та управлінські практики [3]. Концепція Digital Era Governance, представлена П. Данліві та Г. Маргеттс, розкриває управлінські наслідки цифровізації для публічного сектору: посилення інтеграції послуг, переорієнтацію процесів «навколо користувача», перехід до платформних рішень і використання даних як управлінського ресурсу [4]. Практикоорієнтований вимір проблематики управління в умовах реформ підсилюють рекомендації та рамкові підходи ОЕСР щодо модернізації публічного врядування [5]. Узагальнюючи, сучасні дослідження демонструють зміщення фокусу з формальної перебудови структур до розвитку управлінських спроможностей, цифрової зрілості та орієнтації на суспільну цінність як ключових умов успішності реформ [1–5].

**Метою статті** є наукове обґрунтування особливостей управління організаціями публічної сфери в умовах реформ та визначення напрямів удосконалення управлінських механізмів з урахуванням сучасних тенденцій розвитку публічного управління.

**Виклад основного матеріалу** У науковій літературі управління організаціями публічної сфери традиційно розглядалося крізь призму класичної теорії державного адміністрування, яка ґрунтувалася на принципах ієрархії, формалізації управлінських процедур, чіткого розподілу повноважень і домінування нормативно-правового регулювання. У межах цього підходу ефективність діяльності публічних організацій ототожнювалася з дотриманням встановлених правил і процедур, що забезпечувало стабільність та передбачуваність управлінських процесів. Проте в умовах реформування така модель дедалі частіше виявляє свою обмеженість через низьку гнучкість і недостатню орієнтацію на результати. Подальший розвиток теорії публічного управління пов'язаний із





формуванням концепції нового публічного управління (New Public Management), яка набула поширення наприкінці ХХ століття. Її ключовою ідеєю стало запозичення управлінських інструментів приватного сектору для підвищення ефективності діяльності організацій публічної сфери. У межах цього підходу акцент робиться на результативності, економічності, конкуренції, використанні показників ефективності та контрактних форм управління. В умовах реформування концепція нового публічного управління сприяла підвищенню уваги до якості публічних послуг, однак водночас зазнала критики за надмірну комерціалізацію публічного сектору та ігнорування суспільних цінностей. Реакцією на обмеження нового публічного управління стала поява концепції нового публічного врядування (New Public Governance), у межах якої управління організаціями публічної сфери розглядається як процес взаємодії держави, громадянського суспільства та бізнесу. Цей підхід акцентує увагу на мережевих формах управління, партнерстві, участі громадян і колективній відповідальності за результати публічної політики. В умовах реформування нове публічне врядування розширює управлінський інструментарій публічних організацій та сприяє підвищенню їх легітимності й довіри з боку суспільства.

Важливе місце в аналізі управління організаціями публічної сфери в умовах реформ посідають інституціональні підходи, які зосереджуються на ролі формальних і неформальних інститутів у визначенні управлінських практик. З позицій інституціоналізму реформи розглядаються як процес зміни «правил гри», що впливають на поведінку управлінських суб'єктів і організацій. Цей підхід дозволяє пояснити опір змінам, інерційність управлінських структур та нерівномірність результатів реформ у різних організаціях публічної сфери. У сучасних наукових дослідженнях дедалі більшого значення набувають інтегративні та системні підходи, які поєднують елементи різних теоретичних концепцій. Управління організаціями публічної сфери в умовах реформування розглядається як багаторівневий і динамічний процес, що потребує одночасного врахування ефективності, суспільних цінностей, інституційного середовища та участі стейкхолдерів. Такий підхід створює підґрунтя для формування гнучких моделей управління, здатних забезпечити сталий розвиток публічних організацій у контексті сучасних реформ [6].

Сучасні трансформаційні процеси, що відбуваються у публічній сфері, зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління організаціями публічного сектору. Реформи, спрямовані на підвищення ефективності, прозорості та орієнтації на потреби громадян, істотно змінюють умови функціонування публічних організацій і висувають нові вимоги до управлінських рішень. У цих умовах особливої актуальності набуває дослідження специфічних ознак та особливостей управління організаціями публічної сфери, здатних забезпечити результативну реалізацію реформ і сталий розвиток публічного управління (табл. 1).





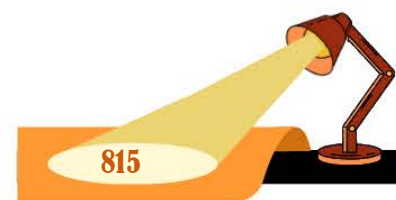
Таблиця 1

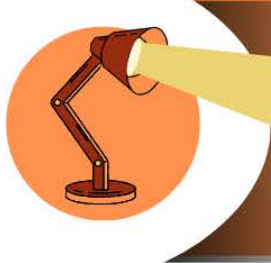
**Специфічні ознаки та особливості функціонування організацій  
публічної сфери в умовах трансформацій**

Специфічна ознака	Зміст ознаки	Прояв у сучасних умовах
Орієнтація на суспільний інтерес	Спрямованість діяльності на задоволення потреб громадян	Пріоритет якості публічних послуг і соціального ефекту
Нормативно-правова регламентованість	Залежність від законодавства та політичних рішень	Обмежена управлінська автономія в умовах реформ
Багаторівнева підзвітність	Відповідальність перед державою, громадою, суспільством	Посилення прозорості та публічної звітності
Обмеженість ресурсів	Фінансові, кадрові та організаційні обмеження	Потреба в ефективному управлінні та оптимізації витрат
Вплив децентралізації	Передача повноважень на нижчі рівні	Зростання автономії та відповідальності організацій
Цифровізація діяльності	Використання ІКТ в управлінні та наданні послуг	Перехід до електронних сервісів і цифрових процедур
Залучення стейкхолдерів	Участь громадян і партнерів у врядуванні	Розвиток мережевих і партнерських моделей управління

Організації публічної сфери в умовах сучасних трансформацій функціонують у середовищі підвищеної складності та нестабільності, що зумовлено одночасним впливом політичних, соціально-економічних, технологічних і інституційних змін. На відміну від приватного сектору, їх діяльність визначається не лише управлінською доцільністю, а й суспільними цінностями, публічними інтересами та нормативно-правовими обмеженнями, що формує особливу логіку функціонування, у межах якої ефективність тісно пов'язана з легітимністю та довірою громадян. Однією з ключових специфічних ознак організацій публічної сфери є орієнтація на створення суспільної цінності, а не на отримання прибутку. У сучасних умовах трансформацій це означає необхідність поєднання соціальної результативності з економічною ефективністю використання публічних ресурсів. Організації змушені діяти в умовах обмеженого фінансування, підвищених очікувань громадян і посиленого громадського контролю, що суттєво ускладнює процеси планування та прийняття управлінських рішень [7].

Важливою особливістю функціонування публічних організацій є їх багаторівнева підзвітність, яка проявляється у відповідальності перед органами влади,





місцевими громадами, контролюючими інституціями та громадянським суспільством. У період реформ ця підзвітність набуває нових форм, зокрема через механізми відкритих даних, публічної звітності та участі громадян у процесах ухвалення рішень. Водночас багатоканальна підзвітність може призводити до конфлікту цілей і пріоритетів у діяльності організацій. Суттєвою ознакою сучасного етапу розвитку публічної сфери є трансформація управлінських процесів під впливом децентралізації та цифровізації. Організації отримують більше автономії у вирішенні оперативних і стратегічних питань, однак це супроводжується зростанням відповідальності за результати діяльності. Цифрові технології змінюють способи надання публічних послуг, внутрішні управлінські процедури та комунікацію з громадянами, що вимагає нових компетенцій і зміни організаційної культури. Узагальнюючи, можна стверджувати, що функціонування організацій публічної сфери в умовах трансформацій характеризується поєднанням стабільності та змін, нормативної регламентованості й управлінської гнучкості, ієрархічності та мережевої взаємодії. Саме ця дуальність визначає специфіку їх діяльності та потребує застосування адаптивних моделей управління, здатних забезпечити ефективну реалізацію реформ і сталий розвиток публічного сектору.

Реалізація ключових реформ у публічній сфері суттєво трансформує систему управління публічними організаціями, змінюючи як інституційні засади їх діяльності, так і практику прийняття управлінських рішень. Децентралізація, цифровізація та орієнтація на результат формують нову управлінську логіку, у межах якої публічні організації переходять від жорстко ієрархічних моделей до більш гнучких і адаптивних форм управління. Ці реформи не лише розширюють можливості організацій, а й посилюють вимоги до управлінської спроможності та відповідальності керівників [8]. Децентралізація управління справляє безпосередній вплив на систему управління публічними організаціями через передачу повноважень, ресурсів і відповідальності на регіональний та місцевий рівні. Внаслідок цього зростає автономія організацій у визначенні пріоритетів розвитку, плануванні діяльності та розподілі ресурсів. Водночас децентралізація підвищує роль стратегічного управління, оскільки керівники публічних організацій змушені самостійно формувати цілі, координувати діяльність із місцевими стейкхолдерами та нести відповідальність за досягнуті результати.

Цифровізація є одним із ключових чинників модернізації системи управління публічними організаціями, оскільки вона змінює як внутрішні управлінські процеси, так і взаємодію з громадянами. Запровадження електронних сервісів, автоматизованих систем управління та цифрових платформ сприяє підвищенню прозорості, скороченню адміністративних витрат і прискоренню прийняття рішень. Разом із тим цифрова трансформація вимагає перегляду організаційних структур, розвитку цифрових компетенцій персоналу та формування культури інновацій у публічних організаціях. Орієнтація на результат як складова





реформування публічного управління змінює підходи до планування, контролю та оцінювання діяльності публічних організацій. Замість зосередження на дотриманні процедур дедалі більшого значення набуває досягнення конкретних, вимірюваних результатів і підвищення якості публічних послуг, що зумовлює впровадження систем стратегічного планування, показників ефективності, програмно-цільового методу та механізмів оцінювання результативності діяльності [9]. Узагальнюючи, можна стверджувати, що вплив децентралізації, цифровізації та орієнтації на результат формує нову модель управління публічними організаціями, яка поєднує автономію з підзвітністю, інноваційність із нормативною визначеністю та гнучкість із відповідальністю за результати. Ефективність такої моделі значною мірою залежить від здатності публічних організацій інтегрувати зазначені реформи в єдину систему управління та забезпечити їх узгоджену реалізацію на практиці.

Реалізація реформ у публічній сфері супроводжується істотними змінами в системі управління організаціями публічного сектору, що актуалізує питання виявлення ключових проблем і викликів цього процесу. Невідповідність між задекларованими цілями реформ і практикою їх впровадження зумовлює потребу в аналізі чинників, які стримують ефективне управління та впливають на результативність діяльності публічних організацій (табл. 2).

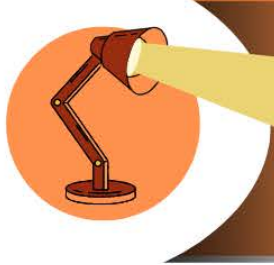
Таблиця 2

### Основні проблеми та виклики управління організаціями публічної сфери в умовах реалізації реформ

Проблема / виклик	Зміст проблеми	Наслідки для управління
Інституційна інерційність	Збереження застарілих управлінських практик	Формальне впровадження реформ
Дефіцит управлінських компетенцій	Недостатній рівень сучасних управлінських знань і навичок	Низька результативність управлінських рішень
Обмеженість ресурсів	Недостатнє фінансове та кадрове забезпечення	Неможливість повної реалізації повноважень
Опір змінам	Негативне сприйняття реформ персоналом	Зниження ефективності управління змінами
Фрагментарність реформ	Відсутність узгодженості між рівнями управління	Дублювання функцій і конфлікт цілей
Недостатня цифрова спроможність	Низький рівень цифрових навичок і інфраструктури	Обмежене використання потенціалу цифровізації
Слабка взаємодія зі стейкхолдерами	Формальний характер участі громадськості	Зниження довіри до публічних організацій

Процес реалізації реформ у публічній сфері супроводжується низкою системних проблем, які ускладнюють ефективне управління організаціями





публічного сектору. Однією з ключових є інституційна інерційність, що проявляється у збереженні застарілих управлінських підходів, процедур і організаційних структур. Навіть за наявності нормативних змін публічні організації часто продовжують діяти за традиційною логікою, що знижує реальний вплив реформ на якість управління [10]. Суттєвим викликом є дефіцит управлінських компетенцій у керівників і персоналу публічних організацій. Реалізація реформ потребує знань у сфері стратегічного управління, управління змінами, проєктного менеджменту, цифрових технологій і комунікації зі стейкхолдерами. Проте система підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів не завжди відповідає цим потребам, що обмежує здатність організацій ефективно впроваджувати нові управлінські інструменти.

Вагомою проблемою залишається обмеженість фінансових, кадрових і матеріально-технічних ресурсів, особливо на регіональному та місцевому рівнях. У процесі децентралізації організації публічної сфери отримують ширші повноваження, однак не завжди мають достатні ресурси для їх реалізації, що призводить до дисбалансу між обсягом завдань і реальними можливостями організацій, що негативно впливає на результати реформ. Окремим викликом є опір змінам з боку персоналу публічних організацій, який зумовлений невизначеністю, страхом втрати статусу чи робочих місць, а також низьким рівнем мотивації. У таких умовах управління змінами набуває особливого значення, оскільки без формування відповідної організаційної культури та підтримки реформ з боку працівників їх реалізація має формальний характер. Крім того, проблеми координації та узгодженості реформ істотно ускладнюють управління публічними організаціями. Часто реформи впроваджуються фрагментарно, без належної взаємодії між різними рівнями влади та секторами публічного управління, що призводить до дублювання функцій, конфлікту цілей і зниження загальної ефективності управлінських рішень у публічній сфері.

Удосконалення управління організаціями публічної сфери в умовах реформ потребує системного підходу, спрямованого на поєднання інституційних змін, розвитку управлінських компетенцій і впровадження сучасних управлінських інструментів. Підвищення ефективності діяльності публічних організацій можливе лише за умови узгодженості стратегічних цілей реформ із реальними управлінськими практиками та наявними ресурсами. У цьому контексті ключовим завданням є формування адаптивної моделі управління, здатної забезпечити стійкість організацій у динамічному середовищі. Одним із пріоритетних напрямів удосконалення управління є розвиток управлінського потенціалу та професіоналізму кадрів публічної сфери, що передбачає модернізацію системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників і фахівців із акцентом на стратегічне управління, управління змінами, проєктний менеджмент і цифрові компетенції. Практичним кроком у цьому напрямі є запровадження програм безперервного навчання, наставництва та обміну кращими управлінськими практиками між публічними організаціями.





Важливим напрямом підвищення ефективності є впровадження сучасних методів стратегічного та результативного управління. Йдеться про використання стратегічного планування, програмно-цільового методу, систем ключових показників ефективності та регулярного моніторингу результатів діяльності. Застосування цих інструментів дозволяє змістити акцент з формального виконання процедур на досягнення конкретних результатів і підвищення якості публічних послуг. Особливої уваги потребує розвиток цифрового управління та оптимізація управлінських процесів. Практичні рекомендації в цьому напрямі включають інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у внутрішні управлінські процедури, розвиток електронних сервісів і використання аналітичних інструментів для підтримки прийняття управлінських рішень. Цифровізація сприяє підвищенню прозорості, скороченню адміністративних витрат і зміцненню довіри громадян до публічних організацій.

Завершальним, але не менш важливим напрямом удосконалення управління є формування партнерських і мережевих моделей взаємодії зі стейкхолдерами. Залучення громадян, громадських організацій і бізнесу до процесів планування, реалізації та оцінювання публічної політики підвищує легітимність управлінських рішень і сприяє більш повному врахуванню суспільних потреб. Реалізація зазначених напрямів у комплексі створює підґрунтя для підвищення ефективності діяльності організацій публічної сфери та успішної реалізації реформ.

**Висновки** У ході дослідження проаналізовано теоретичні підходи та наукові концепції управління організаціями публічної сфери, що дозволило встановити еволюцію управлінських моделей від класичного державного адміністрування до сучасних концепцій нового публічного управління та нового публічного врядування. З'ясовано, що в умовах реформування жоден із підходів не може бути застосований у чистому вигляді, а ефективне управління публічними організаціями потребує інтеграції інструментів різних теоретичних концепцій з урахуванням національного та інституційного контексту. Визначено специфічні ознаки та особливості функціонування організацій публічної сфери в сучасних умовах трансформацій, серед яких ключовими є орієнтація на суспільний інтерес, багаторівнева підзвітність, нормативна регламентованість діяльності та обмеженість ресурсів. Доведено, що зазначені особливості суттєво впливають на систему управління публічними організаціями та зумовлюють необхідність застосування адаптивних і гнучких управлінських моделей у процесі реалізації реформ. На основі отриманих результатів обґрунтовано напрями та практичні рекомендації щодо вдосконалення управління організаціями публічної сфери, спрямовані на розвиток управлінського потенціалу, впровадження сучасних методів стратегічного та результативного управління, цифрову трансформацію та посилення взаємодії зі стейкхолдерами. Реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності публічних організацій і забезпеченню успішної реалізації реформ у публічній сфері.





**Література:**

1. Osborne, S. P. (2020). *Public Service Logic: Creating Value for Public Service Users, Citizens, and Society Through Public Service Delivery*. London: Routledge, 336 p.
2. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2020). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity* (5th ed.). Oxford: Oxford University Press, 420 p.
3. Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2020). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 37(1), pp. 1–12.
4. Dunleavy, P., & Margetts, H. (2021). *Digital Era Governance: New Forms of Public Sector Management*. Oxford: Oxford University Press, 352 p.
5. OECD. (2020). *The OECD Public Governance Handbook*. Paris: OECD Publishing, 220 p.
6. Kettl, D. F. (2021). *Managing Public Services in the Twenty-First Century*. Washington, DC: CQ Press, 280 p.
7. Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2020). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? *Public Management Review*, 23(7), pp. 949–960.
8. Peters, B. G., Pierre, J., & Randma-Liiv, T. (2021). Global crises, public administration and governance: Do new problems require new solutions? *Public Administration*, 99(2), pp. 236–250.
9. Christensen, T., & Lægreid, P. (2020). Balancing governance capacity and legitimacy during crisis. *Public Administration Review*, 80(5), pp. 774–779.
10. Bovaird, T., & Loeffler, E. (2021). *Public Management and Governance* (3rd ed.). London: Routledge, 392 p.

**References:**

1. Osborne, S. P. (2020). *Public Service Logic: Creating Value for Public Service Users, Citizens, and Society Through Public Service Delivery*. London: Routledge, 336 p.
2. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2020). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity* (5th ed.). Oxford: Oxford University Press, 420 p.
3. Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2020). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 37(1), pp. 1–12.
4. Dunleavy, P., & Margetts, H. (2021). *Digital Era Governance: New Forms of Public Sector Management*. Oxford: Oxford University Press, 352 p.
5. OECD. (2020). *The OECD Public Governance Handbook*. Paris: OECD Publishing, 220 p.
6. Kettl, D. F. (2021). *Managing Public Services in the Twenty-First Century*. Washington, DC: CQ Press, 280 p.
7. Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2020). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? *Public Management Review*, 23(7), pp. 949–960.
8. Peters, B. G., Pierre, J., & Randma-Liiv, T. (2021). Global crises, public administration and governance: Do new problems require new solutions? *Public Administration*, 99(2), pp. 236–250.
9. Christensen, T., & Lægreid, P. (2020). Balancing governance capacity and legitimacy during crisis. *Public Administration Review*, 80(5), pp. 774–779.
10. Bovaird, T., & Loeffler, E. (2021). *Public Management and Governance* (3rd ed.). London: Routledge, 392 p.

