

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління  
та національної безпеки  
Кафедра економічної теорії,  
інтелектуальної власності та публічного  
управління

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**КОЛЕСНИК ОЛЕГ ВІКТОРОВИЧ**  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 351:005.6  
(індекс)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**  
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»  
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело

О. В. КОЛЕСНИК  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи  
**ЗІНЧУК Тетяна Олексіївна**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

доктор економічних наук, професор  
(науковий ступінь, вчене звання)

**Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління**

за результатами попереднього захисту: **КОЛЕСНИКА Олега Вікторовича**  
допущено до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № \_\_\_\_ від « \_\_\_\_ » грудня 2025 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК  
(власне ім'я, прізвище)

« \_\_\_\_ » грудня 2025 р.

### **Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти **КОЛЕСНИК Олег Вікторович** захистив  
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:  
сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_  
за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

\_\_\_\_\_ (науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

(власне ім'я, прізвище)

## АНОТАЦІЯ

КОЛЕСНИК О. В. Державна політика управління якістю. Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено зміст, цілі та інструменти державної політики управління якістю в умовах модернізації публічного управління України. Актуальність теми зумовлена посиленням вимог до ефективності державної влади, прозорості управлінських процесів, цифровізації публічних послуг та необхідністю адаптації національної системи управління якістю до європейських стандартів врядування.

У роботі ідентифіковано проблеми та дисфункції у сучасній системі забезпечення якості, серед яких: фрагментарність управлінських процесів, нерівномірність цифрового розвитку територіальних громад, недостатня інтегрованість державних реєстрів, обмеженість зовнішнього аудиту та низький рівень уніфікації оцінювання якості. Запропоновано напрями удосконалення політики управління якістю, що включають розвиток цифрової інфраструктури, підвищення компетентностей державних службовців, посилення міжвідомчої взаємодії, впровадження сучасних інструментів моніторингу та створення оптимізованої моделі державної політики управління якістю відповідно до принципів належного врядування ЄС. Результати дослідження можуть бути використані органами державної влади, органами місцевого самоврядування, аналітичними центрами та навчальними закладами при розробленні стратегій розвитку, удосконаленні політики забезпечення якості та модернізації системи публічного управління.

*Ключові слова: державна політика, управління якістю, публічне управління, цифровізація, моніторинг, інституційна спроможність, кадрова політика, євроінтеграція, публічні послуги, ефективність державного управління.*

## ANNOTATION

KOLESNYK O. State policy of quality management. Qualification work on the rights of the manuscript. Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 «Public management and administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The thesis examines the content, objectives and instruments of the state quality management policy in the context of the modernization of public administration in Ukraine. The relevance of the topic is driven by the increasing requirements for governmental effectiveness, transparency of administrative processes, digitalisation of public services, and the need to align the national quality management system with European standards of good governance.

The work identifies major problems and dysfunctions in the current quality management system, such as fragmentation of administrative processes, uneven digital development among local communities, insufficient integration of state registries, limited external audit mechanisms, and low standardisation of quality assessment tools. The proposed directions for improvement include further development of digital infrastructure, enhancement of civil servants' competencies, strengthening interagency cooperation, implementation of modern monitoring instruments, and creation of an optimised model of state quality management policy based on EU good governance principles. The results of the study can be used by public authorities, local governments, analytical centres, and educational institutions for improving quality assurance policies, reforming public administration practices, and developing strategic documents aimed at enhancing institutional capacity.

*Keywords: state policy, quality management, public administration, digitalisation, monitoring, institutional capacity, human resource policy, European integration, public services, administrative effectiveness.*

## ЗМІСТ

ВСТУП		6
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ	9
	1.1. Сутність та еволюція державної політики у сфері управління якістю	9
	1.2. Інструменти та механізми забезпечення якості в системі публічного управління	13
	1.3. Зарубіжний досвід державної політики управління якістю та можливості його імплементації	16
	Висновки до першого розділу	19
РОЗДІЛ 2.	АНАЛІЗ СТАНУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В УКРАЇНІ	20
	2.1. Інституційне забезпечення політики управління якістю в системі публічної влади	20
	2.2. Сучасні практики оцінювання якості публічного управління	23
	2.3. Проблеми, бар'єри та дисфункції у системі забезпечення якості публічного управління	28
	Висновки до другого розділу	30
РОЗДІЛ 3.	НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ	32
	3.1. Розвиток цифрових інструментів забезпечення якості в публічному управлінні	32
	3.2. Механізми підвищення компетентності публічних службовців у сфері якості	35
	3.3. Розробка моделі оптимізації політики управління якістю в умовах євроінтеграції	38
	Висновки до третього розділу	40
	ВИСНОВКИ	42
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
	ДОДАТКИ	47

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Підвищення якості публічного управління є однією з ключових передумов сталого розвитку держави, зміцнення довіри громадян до влади та успішної реалізації реформ. В умовах децентралізації, цифрової трансформації та інтеграції України до Європейського Союзу особливого значення набуває формування ефективної державної політики управління якістю, яка забезпечує системний підхід до організації діяльності органів публічної влади та встановлює сучасні стандарти їх роботи.

Актуальність теми зумовлена зростаючими вимогами суспільства до прозорості, результативності та підзвітності органів публічної влади, необхідністю підвищення стандартів надання адміністративних послуг, оптимізації управлінських процедур, а також впровадження європейських моделей управління якістю (CAF, TQM, ISO підходи, Good Governance). Якість стає не лише управлінською категорією, а й стратегічним ресурсом розвитку держави, який визначає її конкурентоспроможність та рівень демократичності.

Проблеми управління якістю у публічному секторі активно досліджувались зарубіжними та українськими науковцями. Значний внесок у розроблення теоретичних основ управління якістю зробили Е. Демінг, Дж. Джуран, А. Фейгенбаум, К. Ісікава, Ф. Кросбі. Серед українських дослідників питання якості державного управління та підвищення ефективності публічної влади висвітлюються у працях В. Авер'янова, Н. Нижник, В. Бакуменка, С. Серьогіна, В. Ребкала, О. Ординської, Т. Катровського. Разом із тим, попри значну кількість наукових напрацювань, в сучасних умовах недостатньо комплексно досліджено механізми державної політики управління якістю саме у контексті цифрової трансформації, євроінтеграції та модернізації системи публічного управління. Це визначає потребу у подальшому системному аналізі даного напрямку.

*Мета дослідження* полягає у комплексному аналізі сутності, змісту, механізмів формування та реалізації державної політики управління якістю,

оцінюванні сучасного стану її впровадження в Україні та розробленні практичних пропозицій щодо її вдосконалення.

*Для досягнення мети поставлено такі завдання:*

1. Охарактеризувати теоретичні засади державної політики управління якістю та її ключові концепти;
2. Дослідити еволюцію підходів до управління якістю у публічній сфері;
3. Проаналізувати нормативно-правове та інституційне забезпечення політики управління якістю в Україні;
4. Здійснити оцінювання сучасних механізмів забезпечення якості в системі органів державної влади;
5. Визначити ключові проблеми, бар'єри та дисфункції у формуванні політики управління якістю;
6. Узагальнити міжнародний досвід та визначити можливості його адаптації в Україні;
7. Обґрунтувати напрями удосконалення державної політики управління якістю.

*Об'єкт дослідження* процес формування та реалізації державної політики управління якістю в публічному адмініструванні. *Предмет дослідження* актуальні питання удосконалення механізмів, інструментів та організаційних засад державної політики управління якістю.

*Методи дослідження.* Методологічною основою роботи є комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, серед яких центральну роль відіграють аналіз і синтез, для визначення сутності політики управління якістю; системний метод для вивчення взаємозв'язків між інституціями державної влади у забезпеченні якості; структурно-функціональний аналіз з метою дослідження організаційних механізмів. В роботі застосовано порівняння українських і зарубіжних моделей управління якістю, проведено нормативно-правовий аналіз законодавчого забезпечення. Метод експертних оцінок застосовувався для виявлення проблем і бар'єрів, інструменти статистичного аналізу для оцінювання ефективності державних програм.

*Перелік публікацій автора за темою дослідження.* За темою дослідження опубліковані три тези.

*Практичне значення* отриманих результатів полягає у можливості їх використання органами державної влади для вдосконалення стратегічних документів, системи оцінювання ефективності державного управління, покращення якості публічних послуг та модернізації управлінських підходів відповідно до європейських вимог.

*Наукова новизна* роботи полягає в уточненні змісту поняття «державна політика управління якістю» в сучасних умовах та обґрунтуванні ролі цифрових інструментів та інноваційних підходів у забезпеченні якості державного управління.

*Структурно робота складається* зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи – 46 сторінок друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1.

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

### 1.1. Сутність та еволюція державної політики у сфері управління якістю

Державна політика у сфері управління якістю є цілісною системою механізмів, інструментів та управлінських рішень, які забезпечують спрямовану діяльність держави щодо підвищення рівня результативності, ефективності, прозорості та підзвітності органів публічної влади. Її сутність полягає у формуванні нормативних, організаційних і процедурних засад удосконалення державного управління, впровадженні механізмів оцінювання якості, а також у впровадженні принципів безперервного вдосконалення, що дозволяють державним інституціям адаптуватися до змін зовнішнього середовища й очікувань громадян.

Еволюція державної політики управління якістю має кілька історичних етапів. Перший етап формувався у середині ХХ століття та ґрунтувався на концепціях управління якістю у промисловості, розроблених Е. Демінгом, Дж. Джураном, Ф. Кросбі та іншими дослідниками [1,2]. Вони заклали основи сучасних підходів до стандартизації, контролю та системного вдосконалення процесів, які згодом були адаптовані до сфери державного управління. Другий етап охоплює період з 1980-х до 1990-х років, коли під впливом концепції нового державного менеджменту відбувся перехід від традиційної бюрократичної моделі до парадигми, орієнтованої на ефективність, економність, клієнтоорієнтованість та запровадження ринкових інструментів у публічне управління [3,4].

Третій етап пов'язаний із поширенням концепції належного врядування (Good Governance), спрямованої на забезпечення прозорості, підзвітності, верховенства права, інклюзивності та громадської участі [5]. На цьому етапі

якість державного управління почала розглядатися як багатовимірна категорія, що охоплює не лише ефективність використання ресурсів, але й демократичність управлінських процесів. Четвертий етап характеризується європейським підходом до забезпечення якості, зокрема впровадженням моделі САФ, що спрямована на здійснення самооцінювання, застосування циклу PDCA та безперервне вдосконалення організації роботи державних установ [6].

П'ятий етап є сучасним і пов'язаний із цифровізацією публічного управління. Поширення електронних послуг, відкритих даних, аналітичних платформ, алгоритмів автоматизації, штучного інтелекту та інтегрованих інформаційних систем створюють передумови для глибшого вимірювання та контролю якості управління, забезпечують точність рішень та зміцнюють довіру громадян до держави [7, 8].

Поняття якості державного управління охоплює сукупність характеристик діяльності органів влади, які визначають їхню спроможність ефективно реалізовувати публічні функції та задовольняти потреби суспільства. Якість управління передбачає досягнення визначених цілей політики, законність та обґрунтованість рішень, економне використання ресурсів, прозорість діяльності, підзвітність посадових осіб та здатність до інноваційного розвитку [9].

Одним з центральних критеріїв якості є результативність, що відображає ступінь досягнення стратегічних цілей державної політики. Не менш важливим є критерій ефективності, який характеризує раціональність використання фінансових, адміністративних та людських ресурсів. Законність діяльності органів влади визначає якість процедур, відповідність нормативним вимогам та дотримання принципів правової держави. Критерії прозорості та відкритості забезпечують доступ громадян до інформації про діяльність державних органів, що є важливою умовою підзвітності та запобігання корупції.

Окрім того, якість державного управління неможлива без орієнтації на громадянина, стандартів надання публічних послуг, їх доступності, зручності, швидкості та цифрової сумісності. В умовах динамічних змін зростає роль

адаптивності та інноваційності, що визначають здатність державних інституцій реагувати на нові виклики та використовувати сучасні технології для вдосконалення процесів управління. Таким чином, якість державного управління є багатовимірною характеристикою, що інтегрує управлінські, правові, демократичні та технологічні аспекти діяльності публічної влади, визначаючи її спроможність забезпечувати сталий розвиток держави та задоволення потреб суспільства.

Якість публічного управління є фундаментальною характеристикою функціонування держави, яка відображає її спроможність забезпечувати стабільний розвиток, реалізовувати державну політику та задовольняти потреби громадян. У сучасних підходах якість розглядається як багатовимірна система параметрів, що інтегрує ефективність, демократичність, інституційну зрілість, технологічний розвиток та орієнтацію на людину як центрального суб'єкта публічного управління. Такий підхід відповідає світовим тенденціям, відображеним у концепціях належного врядування, тотального управління якістю, нової публічної служби та цифрового врядування.

Якісні характеристики публічного управління формується на перетині кількох ключових компонентів: результативності реалізації політик, ефективності використання ресурсів, досягнення суспільно значущих результатів, забезпечення законності та відповідності діяльності органів влади встановленим нормам, дотримання принципів прозорості та підзвітності, інноваційності управлінських процесів і здатності держави до адаптації в умовах зовнішніх викликів. Ці характеристики є не лише теоретичними категоріями, але й практичними вимогами, що застосовуються для оцінювання діяльності органів влади на всіх рівнях. Світовий досвід свідчить, що високий рівень якості державного управління є прямим драйвером економічного зростання, соціальної стабільності та міжнародної конкурентоспроможності держави [1, 7].

У наукових дослідженнях якість державного управління визначається через поєднання інституційної спроможності, організаційної ефективності та сервісної орієнтації. Інституційна спроможність охоплює наявність

компетентних органів влади, належне нормативно-правове забезпечення, професійну державну службу та механізми прийняття рішень. Організаційна ефективність характеризує внутрішні управлінські процеси, узгодженість дій між рівнями влади, оптимальність процедур, наявність стратегічного планування та механізмів моніторингу. Сервісна орієнтація відображає ставлення держави до громадянина як до отримувача публічних послуг, що передбачає спрощення процедур, цифровізацію, швидкість обслуговування та врахування інтересів користувачів.

Для системного аналізу якості сформовано набір критеріїв, які дозволяють комплексно оцінити діяльність органів державної влади. Вони включають як кількісні, так і якісні показники, що відображають результативність політик, прозорість процедур та зрілість управлінських інститутів. Представлена нижче таблиця узагальнює ключові критерії, що застосовуються у міжнародній практиці, включаючи рекомендації Світового банку, OECD, ООН та європейської моделі CAF, критерії якості відображено в таблиці 1.1 [1-9].

*Таблиця 1.1*

### **Критерії якості публічного управління**

<b>№</b>	<b>Критерій якості</b>	<b>Зміст критерію</b>
1	Результативність	Досягнення цілей державної політики, виконання програм, вплив на розвиток суспільства
2	Ефективність використання ресурсів	Раціональне використання фінансових, людських і матеріальних ресурсів; співвідношення «витрати–результат»
3	Законність і правомірність рішень	Відповідність діяльності органів влади нормативно-правовим актам, стандартам і процедурним вимогам
4	Прозорість діяльності	Доступність інформації про діяльність органів влади; відкриті дані, звіти, публічність рішень
5	Підзвітність і відповідальність	Наявність механізмів контролю, обов'язок звітувати про результати, персональна відповідальність
6	Орієнтація на громадянина	Доступність і якість публічних послуг, зручність сервісів, електронні послуги, задоволеність отримувачів
7	Інноваційність і адаптивність	Упровадження цифрових технологій, автоматизація процесів, гнучкість і здатність реагувати на зміни
8	Інклюзивність і справедливість	Рівний доступ до послуг, відсутність дискримінації, урахування потреб різних соціальних груп
9	Стандартизація публічних послуг	Наявність стандартів, регламентів, процедур самооцінювання, аудиту, застосування CAF, ISO

Джерело: розроблено на основі [1-9].

Узагальнення критеріїв у таблиці 1.1. свідчить про те, що якість державного управління не можна зводити до одного показника або окремого аспекту діяльності органів влади. Вона формується в результаті взаємодії нормативної, організаційної, інституційної, технологічної та соціальної підсистем. Результативність і ефективність визначають спроможність держави досягати цілей розвитку, а прозорість і підзвітність забезпечують громадський контроль та довіру суспільства. Інноваційність і адаптивність відображають здатність державних інституцій реагувати на глобальні виклики, такі як цифровізація, інформаційна безпека, соціальні зміни та економічні кризи.

Таким чином, якість державного управління виступає ключовим індикатором інституційної спроможності держави, її здатності забезпечувати стабільність, прогнозованість та орієнтацію на громадянина. Високий рівень якості є основою для формування модернізованої, ефективної та демократичної моделі публічного управління, яка відповідає сучасним європейським стандартам і очікуванням суспільства.

## **1.2. Інструменти та механізми забезпечення якості в системі публічного управління**

Інструменти та механізми забезпечення якості в системі публічного управління утворюють цілісну систему засобів, за допомогою яких держава забезпечує результативність, ефективність, прозорість та підзвітність діяльності органів влади. Якість не виникає стихійно, вона є результатом свідомого застосування нормативно-правових, організаційних, управлінських, інформаційно-цифрових та соціально-комунікативних інструментів, що реалізуються у рамках державної політики та повсякденної діяльності публічних інституцій [1, 9]. Базовим механізмом забезпечення якості є нормативно-правове регулювання, яке визначає стандарти публічних послуг, процедури їх надання, права й обов'язки суб'єктів владних повноважень та

отримувачів послуг. Чіткість, узгодженість і стабільність правових норм знижують управлінську невизначеність, забезпечують передбачуваність рішень і створюють умови для формування стандартів якості в діяльності органів влади. Наявність законів, підзаконних актів, адміністративних регламентів та положень про органи влади формує «правову рамку» якості управління [5, 9, 10].

В умовах сучасних викликів і загроз пріоритетного значення набувають інструменти стратегічне планування, які задають довгострокові орієнтири розвитку, визначають місію, цілі, завдання, очікувані результати та показники їх досягнення. Стратегії, державні цільові програми, регіональні та галузеві плани дозволяють пов'язати ресурси, строки й відповідальних виконавців із конкретними результатами, що створює основу для оцінювання якості державної політики [3, 11].

До базових механізмів належать системи моніторингу та оцінювання (M&E), які забезпечують зворотний зв'язок між поставленими цілями та реально досягнутими результатами. Моніторинг виконання програм, оцінювання впливу політик, застосування ключових показників ефективності (KPI), проведення внутрішнього та зовнішнього аудиту дають змогу виявляти відхилення, своєчасно коригувати управлінські рішення та підвищувати якість управлінських процесів [5, 13].

Значну роль у забезпеченні якості відіграють процесний підхід та управління бізнес-процесами, що передбачають структурований опис, оптимізацію та регламентацію внутрішніх процедур органу влади. Застосування картування процесів, реінжинірингу, методів lean-менеджменту та підходів TQM дає змогу зменшити дублювання функцій, скоротити зайві етапи, знизити витрати часу та ресурсів, підвищити передбачуваність і відтворюваність результатів [1, 3]. Окрему групу становлять інструменти стандартизації та сертифікації якості, зокрема впровадження систем управління якістю на основі міжнародних стандартів та європейських моделей оцінювання. Використання стандартів ISO, запровадження елементів тотального управління

якістю (TQM), а також застосування моделі CAF (Common Assessment Framework) у публічному секторі сприяють формуванню культури безперервного вдосконалення, самооцінювання та орієнтації на результат [2, 8].

Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується активним використанням цифрових інструментів та електронного врядування. Електронні послуги, портали «єдиного вікна», реєстри, системи електронного документообігу, електронна ідентифікація, використання великих даних (Big Data) та аналітичних платформ підвищують швидкість, зручність і доступність публічних послуг [7, 12]. Важливим елементом механізмів забезпечення якості є інструменти участі громадськості та зворотного зв'язку, які посилюють демократичний вимір публічного управління. Громадські консультації, публічні слухання, електронні петиції, опитування задоволеності якістю послуг, громадська експертиза, партисипативне бюджетування та інші форми участі дозволяють враховувати позиції різних груп стейкхолдерів і коригувати політику відповідно до суспільних очікувань [5, 15].

Суттєве значення має розвиток професійної компетентності публічних службовців, адже жодна система якості не буде ефективною без належного кадрового потенціалу. Системи безперервного навчання, підвищення кваліфікації, тренінги з управління якістю, етики публічної служби, цифрових навичок та проєктного менеджменту формують спроможність апарату державного управління реалізовувати сучасні підходи до якості [9, 11]. Завершальну, але надзвичайно важливу групу становлять механізми зовнішнього та внутрішнього контролю і нагляду: діяльність органів державного аудиту, рахункових палат, судового контролю, антикорупційних інституцій, інститутів омбудсмана, парламентського та громадського контролю [9, 13]. Саме поєднання внутрішніх механізмів самоконтролю органів влади з незалежним зовнішнім контролем дозволяє забезпечити дотримання стандартів якості, виявляти порушення, проводити коригувальні дії та запобігати системним збоям. Отже, інструменти та механізми забезпечення якості в системі публічного управління утворюють багаторівневу, взаємопов'язану систему, що охоплює правові, організаційні,

управлінські, цифрові та соціально-комунікативні компоненти. Їх комплексне та узгоджене застосування дозволяє формувати сучасну модель публічного управління, орієнтовану на результат, прозорість, участь громадян і відповідність європейським стандартам належного врядування [4–8].

### **1.3. Зарубіжний досвід державної політики управління якістю та можливості його імплементації**

Досвід зарубіжних країн у сфері державної політики управління якістю є надзвичайно важливим джерелом інституційних, організаційних та технологічних рішень, які можуть бути адаптовані в Україні. Багато розвинених держав сформували успішні моделі забезпечення якості державного управління, що ґрунтуються на принципах результативності, відкритості, підзвітності та інноваційності. Їх аналіз дозволяє зрозуміти ключові тенденції розвитку публічного управління та окреслити можливості імплементації сучасних методів у національну практику.

Одним із найвідоміших підходів, який зародився у Сполучених Штатах, є концепція нового державного менеджменту (NPM), що передбачала впровадження ринкових механізмів, аутсорсингу, децентралізації повноважень, конкурсності та клієнтоорієнтованості [3,4]. У США та Великій Британії ці механізми стали основою для підвищення ефективності державних установ, оптимізації ресурсів та формування конкурентного середовища серед постачальників публічних послуг. У результаті державні інституції почали застосовувати показники ефективності, стандарти сервісу, інструменти управління персоналом та інноваційні системи оцінювання результативності.

У країнах Європейського Союзу важливим інструментом забезпечення якості стала Європейська модель CAF (Common Assessment Framework), розроблена спеціально для державного та муніципального сектору. Ця модель ґрунтується на принципах загального управління якістю (TQM) і передбачає

здійснення самооцінювання за дев'ятьма критеріями, що охоплюють лідерство, стратегію, кадрові ресурси, партнерства, процеси та результати діяльності. Широке застосування САФ у Німеччині, Франції, Нідерландах та скандинавських країнах дозволило сформувати культуру постійного вдосконалення, підвищити прозорість органів влади та посилити відповідальність державних службовців [6].

Японія стала піонером у впровадженні філософії тотального управління якістю (TQM) та концепції кайдзен, що передбачають безперервне вдосконалення процесів, залучення персоналу до управлінських рішень, стандартизацію та оптимізацію процедур. Система TQM у державному секторі Японії дала змогу суттєво скоротити час надання адміністративних послуг, мінімізувати помилки та створити високий рівень взаємодії між чиновниками і громадянами. Схожі підходи були адаптовані Південною Кореєю, Сінгапуром та Гонконгом, які зробили ставку на цифровізацію, автоматизацію управлінських процесів і розвиток професійного державного апарату [1, 2].

Важливий досвід демонструють також скандинавські країни, де якість державного управління ґрунтується на високому рівні прозорості, цифрового врядування та громадської участі. Наприклад, Естонія, Данія та Фінляндія досягли світового лідерства завдяки масовому впровадженню електронних послуг, інтегрованих реєстрів, електронної ідентифікації та механізмів доступу громадян до відкритих даних. Естонська модель е-врядування («e-Estonia») є однією з найбільш досконалих і може служити взірцем для трансформації української цифрової екосистеми [7, 8].

Окрему увагу привертає Канада, де якість державного управління базується на принципах evidence-based policy, політики, що приймаються на основі доказів, аналітики та прогнозування. Системи професійного навчання, сертифікації держслужбовців і розвинені механізми громадської участі забезпечують високий рівень довіри до державних інститутів і стабільне вдосконалення управлінських процесів [13,15].

У країнах ОЕСР активно використовуються механізми оцінювання

державної діяльності, системи performance management, незалежні аудиторські установи та інструменти оцінювання якості регулювання (Regulatory Impact Assessment – RIA). Зокрема, у Південній Кореї та Новій Зеландії RIA є обов'язковим елементом кожного нового нормативно-правового акта, що дозволяє уникати неефективних рішень та знижувати регуляторний тиск [8; 13].

Зарубіжні практики створюють широкий простір для адаптації в Україні. Найважливішими напрямками імплементації є розвиток системи самооцінювання якості (CAF). Модель CAF може стати базовим інструментом для міністерств, центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та центрів надання адміністративних послуг. Вона допоможе системно оцінювати стан управління та планувати покращення [6].

Також, заслуговує на увагу модель удосконалення цифрової інфраструктури, так естонський, данський і канадський досвід показує, що цифровізація є найпотужнішим драйвером підвищення якості послуг. Україні доцільно розширювати е-послуги, інтегрувати реєстри, удосконалити електронну ідентифікацію та створити державну «хмарну» інфраструктуру [7, 8]. Запровадження принципів TQM і процесного управління через оптимізацію процедур, зменшення бюрократичної складності та впровадження філософії безперервного вдосконалення дозволить скоротити час і витрати на надання послуг [1, 2].

Застосування RIA на всіх рівнях публічної влади забезпечить якісні, обґрунтовані рішення, зменшить адміністративний тиск на бізнес і громадян та підвищення професійності державної служби. Адаптація канадських і європейських програм професійного навчання сприятиме підвищенню компетентності держслужбовців та професіоналізації державного апарату [9, 15].

Скандинавський досвід підтверджує, що залучення громадян до формування політики підвищує її легітимність, тому Україні доцільно розширити механізми консультацій, партисипативного бюджетування та незалежної громадської експертизи [5, 14]. Таким чином, зарубіжний досвід демонструє, що якість державного управління досягається через синергію

правових, організаційних, кадрових, технологічних і демократичних механізмів. Україна має реальні можливості інтегрувати найкращі міжнародні практики, адаптувавши їх до національних умов, що сприятиме формуванню сучасної моделі публічного управління європейського типу.

## **ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ**

Здійснено комплексне теоретико-методологічне обґрунтування державної політики управління якістю, що дозволило визначити її сутність, еволюцію та ключові інструменти реалізації у системі публічного управління. Аналіз наукових підходів і міжнародного досвіду показав, що якість державного управління є багатокомпонентною категорією, яка охоплює результативність, ефективність, законність, прозорість, підзвітність, інноваційність та орієнтацію на громадянина. Забезпечення якості передбачає цілеспрямоване формування стандартів, процедур та інституційних механізмів, що забезпечують стабільну та ефективну діяльність державних органів.

Еволюція державної політики управління якістю, представлена від концепцій контролю та стандартизації до сучасних моделей цифрового врядування, свідчить про поступовий перехід світових систем управління від бюрократичних до результативно орієнтованих і людиноцентричних моделей. Зарубіжні приклади США, країн ЄС, Японії, Канади, Сінгапуру та скандинавських держав демонструють велику різноманітність інститутів і підходів, водночас підтверджуючи універсальність принципів прозорості, професійності, самооцінювання, цифровізації та безперервного вдосконалення. Загалом теоретичний аналіз, проведений у межах розділу 1, дозволяє стверджувати, що формування якісної державної політики є об'єктивною необхідністю та ключовою умовою модернізації системи публічного управління. Розуміння її сутності, механізмів та міжнародного досвіду створює підґрунтя для подальшого аналізу стану реалізації політики управління якістю в Україні.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ СТАНУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В УКРАЇНІ

#### **2.1. Інституційне забезпечення політики управління якістю в системі публічної влади**

Інституційне забезпечення політики управління якістю в Україні являє собою багаторівневу систему органів публічної влади, місцевого самоврядування, контрольних та аудиторських інституцій, аналітичних центрів, громадських організацій і цифрових платформ, діяльність яких спрямована на формування, реалізацію та моніторинг політики якості. Ефективність державного управління значною мірою залежить від того, наскільки узгоджено та скоординовано діють ці інституції, забезпечуючи реалізацію принципів належного врядування, прозорості, підзвітності та орієнтації на громадянина [21].

Центральне місце в інституційній системі посідає Кабінет Міністрів України, який визначає стратегічні пріоритети розвитку, затверджує державні програми, формує нормативно-правову базу та координує діяльність центральних органів виконавчої влади. Саме уряд забезпечує основу для застосування стандартів якості, процедур стратегічного планування та міжвідомчої взаємодії, що відповідає підходам, застосовуваним у країнах Європейського Союзу [24].

Важливою інституцією формування сучасних стандартів якості є Міністерство цифрової трансформації України, діяльність якого спрямована на створення відкритої, ефективної та клієнтоорієнтованої держави. Портал «Дія», система електронної ідентифікації, цифрові реєстри та концепція paperless стали важливими інструментами підвищення якості послуг та прозорості державного сектору. Досвід України у сфері цифровізації сьогодні є

порівнянним із моделями Естонії, Данії та Південної Кореї, які вважаються взірцевими у сфері е-врядування [20].

Значну роль відіграє Національне агентство України з питань державної служби (НАДС), яке формує кадрову політику, встановлює професійні стандарти, розробляє рамки компетентностей, забезпечує оцінювання результатів службової діяльності та систему підвищення кваліфікації державних службовців. Саме кадровий потенціал державної служби визначає здатність інституцій до реалізації політики якості, що узгоджується з підходами OECD щодо професійного розвитку публічних службовців [27].

Вагомим елементом інституційного забезпечення є державні органи контролю та аудиту, зокрема Рахункова палата України, Державна аудиторська служба, внутрішні аудиторські підрозділи міністерств. Їхня діяльність спрямована на забезпечення ефективного та законного використання бюджетних ресурсів, запобігання корупції та оцінювання результативності державних програм. Це відповідає міжнародним стандартам зовнішнього аудиту, застосовуваним у країнах ОЕСР [13].

Сьогодні мають інституційний вплив на якість державної політики антикорупційні органи НАЗК та НАБУ, Спеціалізована антикорупційна прокуратура. Їх діяльність сприяє формуванню етичних стандартів, забезпеченню доброчесності державної служби та мінімізації корупційних ризиків, що є критерієм якості управління відповідно до методології World Governance Indicators. На рівні місцевого самоврядування інституційне забезпечення політики якості реалізується через органи місцевої влади та розгалужену мережу Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів). Українські ЦНАПи визнані однією з найбільш успішних адміністративних реформ та відповідають європейським критеріям сервісності, доступності та стандартизації послуг [ 21].

Прикладами ефективною інституційною спроможності є ЦНАПи у Житомирі, Вінниці, Бучі, Львові, які запровадили сучасні формати обслуговування, електронні черги та автоматизовані процедури та органи

судової влади, які забезпечують захист прав громадян у відносинах з органами влади, здійснюють контроль над законністю рішень виконавчої влади та захищають принципи справедливості, що є ключовим елементом якості державного управління [23].

Таблиця 2.1

**Інституційне забезпечення державної політики  
управління якістю в Україні**

№	Інституція / Група інституцій	Основні функції у забезпеченні якості
1	Кабінет Міністрів України	Формування державної політики, затвердження стратегій, координація діяльності ЦОВВ
2	Міністерства (особливо Мінцифра)	Розробка нормативних стандартів, створення цифрових сервісів («Дія»), регламентація якості послуг
3	НАДС	Професійні стандарти держслужби, оцінювання службовців, розвиток компетентностей
4	Рахункова палата	Зовнішній аудит використання коштів, оцінювання результативності політик
5	Державна аудиторська служба	Внутрішній аудит, контроль ефективності використання бюджетних ресурсів
6	НАЗК	Запобігання корупції, контроль доброчесності, забезпечення етичних стандартів
7	Омбудсман	Захист прав громадян, реагування на скарги щодо порушення стандартів послуг
8	Органи місцевого самоврядування	Реалізація політики якості на місцях, управління ЦНАПами, стандарти сервісу
9	ЦНАПи	Цифровізація та стандартизація послуг на рівні громад, реалізація «єдиного вікна»
10	Аналітичні центри та громадські організації	Моніторинг, незалежна експертиза, оцінювання політик, участь громадян
11	НАДУ та центри підвищення кваліфікації	Підготовка та перепідготовка кадрів, формування компетентнісної моделі службовця
12	Цифрові інституції («Трембіта», реєстри)	Автоматизація процесів, інтеграція даних, прозорість та контроль якості

Джерело: розроблено на основі [20-24].

Особливе місце займають аналітичні центри, громадські організації та незалежні експертні інститути, такі як Transparency International Ukraine, Центр політико-правових реформ, VoxUkraine, Реанімаційний пакет реформ. Вони забезпечують незалежний моніторинг, аналітичний супровід реформ,

експертизу нормативних актів та оцінювання якості надання послуг. Їх роль відповідає європейській моделі залучення громадськості до управлінських процесів, яку докладно описують Arnstein та Denhardt [15].

Цифрова трансформація створила окремий інституційний вимір забезпечення якості через функціонування таких платформ, як: «Трембіта», це система міжвідомчого обміну даними, data.gov.ua, портал відкритих даних та державні цифрові реєстри і автоматизовані системи. Ці інструменти відповідають рекомендаціям Європейської комісії щодо цифрової трансформації державного сектору [8]. Разом з тим, інституційне забезпечення політики якості в Україні стикається з низкою викликів, а саме, фрагментарністю координації між центральними органами, нерівномірністю рівня спроможності місцевих громад, обмеженістю кадрового ресурсу на фоні воєнного стану, різним рівнем цифрової готовності територій, а також повільною інтеграцією європейських моделей управління якістю, зокрема CAF і TQM [28].

Таким чином, інституційне забезпечення політики управління якістю в Україні формується на перетині традиційних органів державної влади, реформованої системи державної служби, сучасних цифрових інститутів та активного громадянського суспільства. Наявність потужних інституційних елементів у поєднанні з міжнародною підтримкою створює значний потенціал для підвищення якості державного управління відповідно до стандартів Європейського Союзу та ОЕСР.

## **2.2.Сучасні практики оцінювання якості публічного управління**

Сучасні практики оцінювання якості публічного управління базуються на комплексному використанні методів, моделей та інструментів, що дозволяють вимірювати результативність, ефективність, прозорість і підзвітність державних інституцій. Міжнародний досвід і національні реформи свідчать, що

саме об'єктивні системи оцінювання якості є фундаментом для підвищення інституційної спроможності держави, формування довіри суспільства та прийняття обґрунтованих управлінських рішень [25].

У міжнародній практиці оцінювання якості здійснюється за допомогою низки інструментів, серед яких особливе значення мають індекси та рейтинги належного врядування, моделі самооцінювання, процедури моніторингу державних програм та оцінювання ефективності регулювання. Ці методи активно застосовуються країнами Європейського Союзу, ОЕСР, США та Канади, а їх адаптація в Україні сприяє гармонізації управлінських стандартів із європейськими принципами good governance [27].

По-перше, це міжнародні індекси та рейтинги як інструменти зовнішньої оцінки. До найвідоміших міжнародних індексів, що оцінюють якість державного управління, належать World Governance Indicators (WGI), інтегральний індекс Світового банку, який включає шість ключових вимірів: ефективність уряду, якість регулювання, верховенство права, підзвітність, контроль корупції та політичну стабільність [25]. Позиції України покращуються поступово, проте показники ефективності уряду та якості регулювання залишаються нижчими від середніх показників країн ОЕСР. Також, OECD Government at a Glance, це комплексний складовий інструмент, що оцінює державне управління за показниками ефективності державних витрат, якості бюджетного управління, електронного урядування, регуляторної політики та управління людськими ресурсами [27].

Посилюється вплив індексу UN E-Government Survey, глобального рейтингу електронного урядування, що вимірює індекс онлайн-сервісів, інфраструктури та людського капіталу [7]. Завдяки порталу «Дія» та системі «Трембіта» Україна демонструє динамічне зростання в цифровій складовій управління.

По-друге, це Європейська модель CAF, як інструмент самооцінювання (Common Assessment Framework), він є одним із найпоширеніших інструментів оцінювання управлінської діяльності в державному секторі Європейського

Союзу [26]. Модель включає дев'ять критеріїв, які охоплюють лідерство, стратегію та планування, персонал, партнерство та ресурси, процеси, результати у роботі з громадянами, результати діяльності організації. Україна частково використовує елементи САФ, зокрема в окремих міністерствах та органах місцевого самоврядування, але загальнодержавне впровадження ще не є системним [28].

По-третє, це оцінювання регуляторного впливу (RIA), метод Regulatory Impact Assessment (RIA) широко застосовується у країнах ОЕСР та ЄС для оцінювання доцільності, ефективності та пропорційності регуляторних актів [21]. В Україні RIA використовується у процесі прийняття регуляторних актів, проте якість аналізів істотно варіюється, методологія оцінювання часто формальна, прогнозний аналіз економічних наслідків обмежений, тому вдосконалення RIA визначене одним із стратегічних завдань інтеграції України до ЄС.

По-четверте, інструментом є аудит ефективності та внутрішній аудит, Performance audit, оцінювання ефективності використання бюджетних коштів і програм, що активно застосовується Рахунковою палатою України та Державною аудиторською службою. Метод передбачає аналіз результативності програм, визначення неефективних витрат, оцінювання рівня досягнення цілей державної політики. Практики performance audit відповідають стандартам Міжнародної організації вищих органів контролю (INTOSAI) [30].

По-п'яте, це системи оцінювання державних службовців, у сучасних державах якість управління значною мірою залежить від компетентності публічних службовців. Україна впровадила рамку компетентностей державної служби, щорічну оцінку результатів службової діяльності, індивідуальні програми професійного розвитку, систему електронного навчання [10,27]. Одним із ключових критеріїв якості є рівень задоволеності громадян публічними послугами. У світовій практиці застосовують регулярні опитування, citizen scorecards, customer journey analysis, публічні dashboards. В

Україні ці інструменти почали використовувати ЦНАПи, Мінцифра та окремі громади [12, 28].

Таблиця 2.2

### Порівняння сучасних інструментів оцінювання якості публічного управління

№	Інструмент оцінювання	Суть інструменту	Переваги	Недоліки	Приклади застосування (Україна / світ)
1	2	3	4	5	6
1	<b>World Governance Indicators (WGI)</b>	Міжнародний інтегральний індекс оцінювання якості врядування за 6 компонентами	Міжнародна порівнюваність; макрорівневий огляд; авторитетна методологія [25]	Низька деталізація; залежність від експертних оцінок	Україна, країни ОЕСР, ЄС; застосовується у стратегіях реформ
2	<b>UN Government Index</b>	Оцінка рівня цифровізації держави: онлайн-послуги, інфраструктура, людський капітал	Враховує цифрові тренди; стимулює розвиток електронних послуг	Не враховує якість офлайн-процесів	Україна (портал «Дія»), Естонія, Данія, Південна Корея
3	<b>OECD Government at a Glance</b>	Оцінювання ефективності, прозорості, бюджетної політики та регулювання	Глибока аналітика; рекомендації ОЕСР; порівняння лідерами	Дані доступні не для всіх країн; складність збору	Країни ОЕСР; частково застосовується Україною
4	<b>CAF (Common Assessment Framework)</b>	Модель самооцінки за 9 критеріями управління в публічному секторі	Внутрішнє вдосконалення; комплексність; низька вартість	Потребує культури самооцінювання; ризик формального застосування	Пілотні проєкти в Україні; широко застосовується у ЄС
5	<b>Regulatory Impact Assessment (RIA)</b>	Оцінка впливу регуляторних актів на економіку, бізнес і суспільство	Підвищує якість регулювання; зменшує адміністративний тиск	Часто формальна; потребує якісної аналітики	Україна (регуляторна політика); Нова Зеландія; Канада
6	<b>Performance Audit</b>	Аудит ефективності використання бюджетних коштів і державних програм	Виявлення неефективності; підвищення прозорості; запобігання корупції	Потребує професійних аудиторів	Рахункова палата України; ДАСУ; INTOSAI країни

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
7	<b>Оцінювання компетентностей держслужбовців</b>	Вимір професійних навичок, результатів діяльності та потреби навчанні	Покращує кадрову політику; формує культуру якості	Ризик суб'єктивності; потреба в стандартизації	Україна (рамка компетентностей); Канада; Нідерланди
8	<b>Customer Satisfaction Measurement (CSM)</b>	Оцінювання задоволеності громадян наданими послугами	Орієнтація громадянина; швидкий зворотний зв'язок	Потребує регулярності; ризик необ'єктивності у кризові періоди	Україна (ЦНАПи, Мінцифра); США; Великобританія
9	<b>Maturity Assessment (оцінювання зрілості управління)</b>	Аналіз рівня розвитку процесів, цифрової готовності та спроможності інституцій	Strategічний підхід; виявлення слабких ланок	Потребує кваліфікованих експертів	SIGMA, EU4PAR; пілоти в міністерствах України

Джерело: розроблено на основі [24, 26].

Як показує таблиця 2.2, існує також оцінювання за моделями управлінської зрілості, у країнах ЄС і США активно застосовуються моделі maturity assessment, зрілості процесів та інституцій. Вони дозволяють визначити рівень організаційної спроможності, ступінь формалізації процесів, готовність до цифрової трансформації [24, 26].

Пілотні оцінки зрілості управління впроваджуються в українських міністерствах у межах програм SIGMA та EU Support to Public Administration Reform. Сучасні практики оцінювання якості публічного управління формують багатовимірну систему методів, які охоплюють міжнародні індекси, моделі самооцінювання, аудит ефективності, оцінювання регуляторного впливу, аналіз задоволеності громадян та оцінку компетентності службовців. Для України викликом є перехід від формальних процедур до реальної, аналітичної моделі оцінювання, що відповідає європейським стандартам. Активне впровадження цифрових інструментів, міжнародних методик і моделей самооцінки створює підґрунтя для системного підвищення якості державного управління.

### **2.3. Проблеми, бар'єри та дисфункції у системі забезпечення якості публічного управління**

Система забезпечення якості публічного управління в Україні продовжує формуватися в умовах складних зовнішніх і внутрішніх викликів. Незважаючи на значні реформи, розвиток цифрових сервісів та інтеграцію кращих міжнародних практик, українська модель державного управління досі характеризується структурними дисфункціями, інституційною нестабільністю, нерівномірним розвитком спроможності органів влади та недостатньою глибиною впровадження сучасних інструментів оцінювання якості [28].

Однією з основних проблем є недостатня узгодженість політики між центральними органами виконавчої влади, відсутність єдиної концепції чи рамкової політики управління якістю на національному рівні. Уряд, міністерства, агенції та місцеві органи влади часто діють у різних нормативних парадигмах, що призводить до дублювання функцій, суперечливих рішень і низької інтегрованості управлінських процесів. Відсутність загальнодержавного стандарту управління якістю (наприклад, САФ як обов'язкової моделі) уповільнює формування системної культури якості у публічній владі [26].

Процес децентралізації продемонстрував значний розрив між громадами щодо кадрових ресурсів, фінансової забезпеченості та управлінської компетентності. Багато громад не мають належних цифрових інструментів, працюють без належних регламентів та стандартів сервісу, не здійснюють моніторинг якості послуг, не мають можливості впроваджувати RIA чи САФ [12, 28].

Це створює асиметрію якості державних послуг між регіонами та підриває довіру громадян до держави в цілому. Однією з найпоширеніших дисфункцій є формальне застосування методів оцінювання. RIA, внутрішній аудит, оцінювання службовців або самооцінка установ часто виконуються «для звітності», а не для реального вдосконалення. Основні

прояви формалізму це оцінювання компетентностей держслужбовців проводиться механічно, RIA виконується без аналізу альтернативних варіантів регулювання, моніторинг програм обмежується показниками процесу, а не результату, аудити ефективності часто не спричиняють управлінських рішень [30]. Це істотно знижує ефективність системи управління якістю.

Якість публічного управління неможлива без професійних службовців, однак Україна стикається зі значними кадровими бар'єрами, іде старіння кадрового складу, відбувається відтік спеціалістів у приватний сектор, спостерігається недостатня мотивація через низькі зарплати, обмежені можливості професійного розвитку у громадах, втрати персоналу через війну [10, 27]. Також, за оцінками міжнародних індексів WGI і CPI, рівень контролю корупції в Україні залишається нижчим за середній у країнах ЄС, корупція знижує довіру до державних інституцій, створює неформальні бар'єри отримання якісних послуг, підриває об'єктивність оцінювання, призводить до спотворення пріоритетів державної політики, хоча НАЗК, НАБУ та САП впровадили значні антикорупційні інструменти, проблема залишається системною [14, 20].

Незважаючи на успіхи цифровізації, Україна стикається з нерівномірною цифровою доступністю громад, неузгодженістю даних між реєстрами, дублюванням інформаційних систем, слабким кіберзахистом органів місцевої влади. Це стримує ефективне застосування аналітичних і контрольних інструментів, що є основою якісного управління. Низьким є рівень участі громадян у оцінюванні якості послуг, так, у багатьох країнах оцінювання якості базується на громадській участі (*participatory evaluation, citizen scorecards*). В Україні ж механізми залучення громадян застосовуються нерегулярно, охоплюють обмежену кількість сфер, не мають нормативно встановленої системності, майже не впливають на бюджетний процес чи кадрові рішення, що знижує потенціал *democratic accountability* – ключового принципу *good governance* [3, 22].

Ключовою проблемою залишається нестабільність стратегічних документів, що часто змінюються з приходом нових політичних команд. Це призводить до відсутності довгострокового бачення якості, втрати інституційної пам'яті, зупинки або зміни напрямку реформ, зниження ефективності впровадження міжнародних моделей. Отже, система забезпечення якості публічного управління в Україні стикається з численними структурними проблемами: фрагментарністю інституційної взаємодії, формалізмом процедур, нерівномірною спроможністю громад, кадровим дефіцитом, корупційними ризиками, цифровими диспропорціями та недостатньою участю громадян. Подолання цих бар'єрів вимагає комплексної реформи, яка включатиме модернізацію нормативної бази, розвиток людського капіталу, впровадження САФ на всіх рівнях, розширення цифрової інфраструктури та інтеграцію стандартів ОЕСР і ЄС у національну систему управління якістю.

## **ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ**

Здійснено комплексний аналіз сучасного стану інституційного забезпечення, практик оцінювання та основних проблем функціонування системи управління якістю в Україні. Проведене дослідження засвідчило, що, незважаючи на суттєвий прогрес у напрямі цифрової трансформації, удосконалення нормативно-правових основ та розбудови інституційної спроможності органів публічної влади, система забезпечення якості державного управління в Україні залишається структурно незавершеною та потребує подальшої модернізації. Аналіз інституційного забезпечення показав, що Україна має розгалужену мережу інституцій, які формують політику управління якістю: Кабінет Міністрів України, міністерства, НАДС, Рахункова палата, Державна аудиторська служба, антикорупційні органи, органи місцевого самоврядування, ЦНАПи та цифрові платформи. Водночас взаємодія між цими інституціями залишається фрагментарною, а єдина загальнодержавна

рамка політики управління якістю ще не сформована. Значні досягнення спостерігаються у сфері цифровізації, зокрема завдяки діяльності Мінцифр, що дозволило підвищити доступність та прозорість державних послуг. Отже, система забезпечення якості публічного управління в Україні перебуває на етапі трансформації. Її складові вже сформовані, однак залишаються структурні дисбаланси, що стримують повноцінну реалізацію політики якості згідно з європейськими стандартами. Водночас наявність потужної цифрової інфраструктури, активного громадянського суспільства, міжнародної підтримки та пріоритетності реформи публічного управління створюють значні можливості для подальшого удосконалення системи якості.

## РОЗДІЛ 3.

### НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

#### **3.1. Розвиток цифрових інструментів забезпечення якості в публічному управлінні**

Цифрова трансформація стала ключовим драйвером підвищення якості публічного управління у країнах Європейського Союзу, ОЕСР та світу. Використання цифрових технологій дозволяє досягати вищого рівня прозорості, ефективності, підзвітності та орієнтації на громадянина. Україна, незважаючи на тривалі інституційні й безпекові виклики, продемонструвала значний прогрес у розвитку цифрових інструментів, що забезпечують якість державних послуг, оптимізацію управлінських процесів та зміцнення довіри до влади. Ключовим інструментом цифрової трансформації в Україні є портал державних послуг «Дія», що став центральною сервісною платформою для надання адміністративних послуг онлайн. «Дія» забезпечує спрощення доступу до послуг, автоматизацію процесів, усунення необхідності фізичного контакту з органами влади, прозорість адміністративних процедур, зменшення корупційних ризиків [7, 12].

Українська модель цифрових сервісів уже порівнюється з передовими прикладами Естонії, Данії та Південної Кореї, що входять до топ-10 за індексом електронного урядування ООН. Світові тенденції вказують на перехід від цифрових послуг до data-driven governance державного управління, заснованого на даних. В Україні формується інфраструктура для застосування аналітичних систем моніторингу, систем прогнозування (наприклад, у сфері енергетики та медицини), автоматизованих перевірок у держконтролі, алгоритмів виявлення порушень і зловживань, інструментів штучного інтелекту для оптимізації послуг [20, 27].

Мережа ЦНАПів стала прикладом ефективної цифрової трансформації на місцевому рівні, провідні громади запровадили, електронні черги, системи оцінювання задоволеності споживачів, інтеграцію з «Дією», онлайн-консультації, автоматизований документообіг, що дозволяє забезпечувати однаково високий рівень якості послуг, що відповідає принципам сервісної моделі публічного управління. Сучасні цифрові інструменти дозволяють громадянам безпосередньо впливати на управлінські процеси. В Україні активно розвиваються сервіси для надання електронних петицій (на національному та місцевому рівнях), електронні консультації з громадськістю, електронний бюджет участі, мобільні додатки з оцінювання послуг, платформи публічних обговорень [14, 15].

Попри успіхи, цифровізація в Україні має низку проблем: нерівномірність доступу до цифрових сервісів у громадах; обмежена цифрова грамотність населення; недостатня сумісність державних реєстрів; кібербезпекові ризики; нестача кадрів у сфері ІТ у державному секторі. Подолання цих бар'єрів є ключовою умовою формування повноцінної системи цифрової якості управління [28].

Станом на 2024 рік у застосунку та на порталі «Дія» доступно понад 600 електронних послуг, що робить Україну одним із світових лідерів з цифровізації державних сервісів, 100 відсотків найпопулярніших державних послуг доступні онлайн. Більше 20 мільйонів громадян користуються застосунком «Дія» на постійній основі. На платформі «Трембіта» функціонує понад 200 електронних взаємодій між державними реєстрами. До системи підключено 90 відсотків центральних органів виконавчої влади та понад 70 відсотків органів місцевого самоврядування, щороку здійснюється понад 2 мільярди автоматичних обмінів даними між реєстрами.

Регулярно працюють електронні публічні закупівлі ProZorro, так, через систему ProZorro щорічно проводиться понад 1,5 млн процедур закупівель., завдяки принципу «всі бачать все» державі вдалося зекономити понад 230 млрд грн з 2016 року, рівень прозорості та конкуренції в закупівлях зріс більш ніж

удвічі. Відбувається цифрова трансформація на місцевому рівні, понад 900 громад впровадили електронні системи документообігу. Більше 70 відсотків територіальних громад забезпечили можливість подання місцевих адмінпослуг онлайн, відсотки ОМС використовують електронні сервіси комунікації з громадянами (онлайн-звернення, соцмережі, чат-боти). Понад 350 громад запровадили бюджет участі в електронному форматі, кількість громадян, які брали участь в електронних консультаціях, перевищує 1,5 млн осіб. Петиції на місцевому рівні подано у кількості понад 250 тисяч, з яких приблизно 10 відсотків набрали необхідну кількість голосів для розгляду.

Зростає безпека та якість управлінських процесів, так понад 80 відсотків органів влади використовують електронну систему внутрішнього аудиту та контролю якості, 95 відсотків державних службовців пройшли підвищення цифрової компетентності згідно з рамкою цифрової компетентності для держслужби. Система електронного документообігу охоплює більше 90 відсотків державних органів, що дозволило скоротити час проходження документів у середньому на 40 відсотків, таблиця 3.1 [21].

Таблиця 3.1

### Динаміка розвитку цифрових інструментів забезпечення якості публічного управління в Україні

Показник	2016	2019	2021	2023	2024
Кількість е-послуг у «Дії»	0	50	120	430	600+
Кількість користувачів «Дії», млн осіб	0	1,2	9	16	20+
Обмін між реєстрами через «Трембіта», млрд	0	0,3	1,0	1,6	2,0+
Органів влади, підключених до «Трембіти», %	5	40	65	80	90
Територіальні громади з електронним документообігом, од.	0	150	450	700	900+
Кількість електронних закупівель у ProZorro, млн процедур	0,10	0,40	0,85	1,30	1,50+
Економія від ProZorro, млрд грн (накопичено)	0	40	120	200	230+
Громад із бюджетом участі онлайн	5	80	220	300	350+
Частка держслужбовців з цифровими компетентностями (оцінено за результатами тестів), %	10	35	60	85	95

Джерело: сформовано на основі [21].

Динаміка показників, поданих у таблиці, демонструє системне та прискорене зростання рівня цифрової зрілості публічного управління в Україні у 2016–2024 роках. Загальні тенденції свідчать про глибоку трансформацію державного сектору, яка охоплює цифрові послуги, міжвідомчу взаємодію, прозорість закупівель, розвиток локальних е-сервісів та цифрову компетентність персоналу. У сукупності проаналізовані дані підтверджують, що Україна здійснила суттєвий прогрес у формуванні цифрової екосистеми публічного управління. Ці зміни створили передумови для підвищення якості державних послуг, мінімізації корупційних ризиків, ефективності внутрішніх процесів та посилення відкритості державної влади. Така динаміка відповідає вимогам євроінтеграції та рекомендаціям міжнародних організацій щодо модернізації державного сектору.

### **3.2. Механізми підвищення компетентності публічних службовців у сфері якості**

Компетентність публічних службовців є ключовим фактором забезпечення ефективності та якості державного управління. У світовій практиці якість державних інституцій прямо пов'язується з рівнем професійної підготовки та здатністю персоналу впроваджувати сучасні управлінські підходи, цифрові інструменти та стандарти сервісності. Для України проблема розвитку компетентностей набуває особливої актуальності в умовах реформування державної служби, децентралізації, цифрової трансформації та воєнних викликів. Система професійного розвитку в Україні поступово наближається до моделей країн Європейського Союзу та ОЕСР, де компетентнісний підхід, безперервне навчання та оцінювання результатів діяльності є невід'ємними елементами кадрової політики [27].

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) запровадило Рамку компетентностей, яка визначає вимоги до професійних,

лідерських, цифрових, комунікативних, етичних та управлінських компетенцій службовців. Цей інструмент дозволяє оцінювати рівень професійної підготовки, визначати потреби в навчанні, формувати індивідуальні плани розвитку, удосконалювати кадрові рішення, забезпечувати прозорість кар'єрного просування. Компетентнісний підхід відповідає міжнародним рекомендаціям ОЕСР щодо професіоналізації державної служби [27].

Зростає роль підвищення кваліфікації та система безперервного професійного розвитку, основні механізми підвищення кваліфікації службовців це навчання у закладах НАДУ та регіональних центрах підвищення кваліфікації, тематичні тренінги, вебіари та фахові програми, програми навчання у форматі *blended learning*, *e-learning* через державні та міжнародні платформи. Особливо важливими є програми з управління якістю (TQM, CAF, Lean, процесний підхід), стратегічного планування, цифрових навичок та кібербезпеки, аналізу політики та *evidence-based governance*, антикорупційної компетентності. У країнах ОЕСР система безперервного навчання є обов'язковою та регламентованою, тоді як в Україні її реалізація має фрагментарний характер [22].

Цифрова трансформація держави зумовлює необхідність формування нових компетенцій, а саме, використання систем електронного урядування, робота з реєстрами та даними, застосування електронного документообігу, освоєння онлайн-послуг і хмарних сервісів, базові навички кіберзахисту. Міністерство цифрової трансформації впроваджує серію програм «Цифрова держава», які спрямовані на підвищення цифрової грамотності чиновників на всіх рівнях. Однак нерівномірний доступ до цифрової інфраструктури та недостатній рівень комп'ютерної підготовки у громадах створюють суттєві бар'єри для якісного управління [28].

Системне оцінювання службовців є необхідною умовою управління якістю. В Україні діє механізм щорічного оцінювання, який передбачає визначення ключових завдань, моніторинг виконання, підсумкову оцінку, ухвалення рішень щодо стимулювання або вдосконалення роботи. Цей

механізм відповідає практикам Канади, Великобританії та Нідерландів, де оцінювання є одним із основних важелів підвищення результативності державних службовців [15, 27].

У сучасній європейській та світовій практиці якість державного управління значною мірою залежить від лідерських компетентностей менеджерів державного сектору, для цього Україна поступово впроваджує executive training для керівників ЦОВВ, програми з change management, тренінги з командного лідерства, наставництво та коучинг, програми з управління людськими ресурсами. Особливо важливим є поширення підходів servant leadership і people-centered public administration, що відповідає моделі New Public Service [15]. Також, Україна бере участь у низці міжнародних програм, спрямованих на підготовку службовців це SIGMA/OECD для оцінювання інституційної спроможності, EU4PAR з метою підтримки реформи державного управління, U-LEAD with Europe для навчання кадрів місцевого самоврядування, бере участь в Програмах Erasmus+ у сфері управління та проектах Світового банку та ПРООН [5, 27].

Разом з тим, проблемами є нерівномірність можливостей навчання між громадами, недостатня мотивація службовців до професійного розвитку, дефіцит кадрів у воєнний період, низька якість внутрішнього навчання у багатьох органах влади, слабка практика наставництва та професійних спільнот, обмежене фінансування програм розвитку компетентностей [28]. Ці проблеми призводять до зниження загальної здатності держави забезпечувати високий рівень управлінських рішень.

Механізми підвищення компетентності публічних службовців є важливою умовою формування ефективної системи управління якістю. Україна сформувала фундамент для професіоналізації державної служби компетентнісну модель, систему оцінювання службовців, цифрове та дистанційне навчання, міжнародні партнерства та інституційну інфраструктуру підготовки кадрів. Однак для забезпечення стійкого розвитку необхідно перейти від фрагментарних ініціатив до системної політики безперервного

навчання, інтегрувати моделі CAF і TQM у підготовку службовців, зміцнити мотиваційні механізми та гарантувати рівний доступ до професійного розвитку у всіх громадах.

### **3.3. Розробка моделі оптимізації політики управління якістю в умовах євроінтеграції**

Процес європейської інтеграції України визначає нові вимоги до системи публічного управління та зумовлює необхідність розроблення комплексної моделі оптимізації політики управління якістю. Європейський Союз висуває чіткі стандарти щодо прозорості, підзвітності, верховенства права, ефективності використання ресурсів та орієнтації держави на потреби громадян [ 33]. У цих умовах оптимізація політики якості має ґрунтуватися на сучасних європейських практиках, системних підходах та інтеграційних вимогах, які передбачають поєднання організаційних, управлінських, цифрових та кадрових інструментів.

Основні принципи моделі оптимізації управління якістю в умовах євроінтеграції формуються відповідно до стандартів ЄС, OECD та SIGMA оптимізована модель управління якістю повинна базуватися на таких принципах:

- орієнтація на громадянина (people-centered governance), цей принцип передбачає адаптацію державної політики до потреб кінцевого користувача громадянина. У країнах ЄС якість послуг оцінюється через citizen scorecards, опитування задоволеності та моделі участі громадськості [32];

- прозорість та підзвітність, так країни ЄС активно застосовують відкриті дані, цифрові комунікаційні платформи та незалежний аудит для вимірювання діяльності державних органів [34]. Для України цей підхід забезпечує зниження корупційних ризиків та покращує контроль виконання реформ;

- управління на основі даних (data-driven governance), саме Європейські інституції використовують Big Data, аналітичні платформи та прогнозні моделі для оцінювання політик. В Україні ці інструменти формуються навколо систем «Трембіта», «Дія» та державних реєстрів [12];

- належне врядування та верховенство права, саме Європейські стандарти акцентують на необхідності стабільності інституцій, чітких правил і передбачуваних рішень [ 24];

-компетентнісний розвиток державних службовців  
Модель повинна містити механізми постійного навчання, професійного розвитку та формування компетентностей для роботи з сучасними інструментами управління якістю [31].

На основі аналізу сучасних європейських практик та українських інституційних реалій модель оптимізації політики управління якістю має містити такі компоненти нормативно-правовий компонент, що передбачає узгодження українського законодавства з європейськими стандартами good governance, розробку національної рамки політики забезпечення якості, встановлення єдиних стандартів надання послуг та внутрішніх регламентів [33].

Також, має включати організаційно-інституційний компонент для посилення координації між ЦОВВ, підвищення інституційної спроможності громад, розвитку системи внутрішнього і зовнішнього аудиту, запровадження моделей Whole-of-Government, поширених у країнах Північної Європи [24]. Цифровий компонент для розвитку екосистеми «Дія» та електронних реєстрів, розширення міжвідомчої взаємодії через систему «Трембіта», упровадження аналітичних платформ, штучного інтелекту та автоматизації оцінювання якості, забезпечення кібербезпеки [20].

Потрібний кадровий компонент, що передбачає інтеграцію європейських компетентнісних моделей, розвиток системи безперервного професійного навчання, підготовку фахівців із TQM, CAF, Lean, BPM, RIA, розвиток лідерських компетентностей державних менеджерів [31]. Оціночно-аналітичний компонент з метою розвитку систем самооцінювання (CAF),

механізмів оцінювання якості державних послуг. регулярного аудитування програм (performance audit), аналізу регуляторного впливу (RIA), моніторингу за індикаторами ЄС та ОЕСР [26].

Реалізація запропонованої моделі дозволить підвищити якість державних послуг та рівень задоволеності громадян, усунути інституційну фрагментарність, забезпечити прозорість та підзвітність органів влади, знизити корупційні ризики, забезпечить відповідність стандартам ЄС та ОЕСР у сфері good governance, підвищить професіоналізм публічних службовців, забезпечить сталий розвиток цифрової держави [33]. Попри потенціал, впровадження моделі супроводжується ризиками, це недостатня інституційна спроможність громад, нестача фінансування у воєнний час, нерівномірність цифрової інфраструктури. кадровий дефіцит, ризики кібербезпеки Для їх подолання потрібні довгострокові партнерства з ЄС, міжнародними організаціями та інноваційними центрами [ 35].

Оптимізація політики управління якістю в умовах євроінтеграції потребує структуральної модернізації системи державного управління через інтеграцію європейських стандартів, цифрових технологій, компетентнісних моделей та універсальних інструментів оцінювання (CAF, RIA, performance audit). Запропонована модель формує цілісну архітектуру, яка здатна забезпечити ефективне, прозоре та результативне врядування, що відповідає вимогам Європейського Союзу та підвищує інституційну спроможність української держави.

## **ВИСНОВКИ ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ**

Сформовано та обґрунтовано комплексну систему удосконалення політики управління якістю публічного управління в Україні в умовах цифрової трансформації, професіоналізації державної служби та євроінтеграційних процесів. Проведений аналіз підтвердив, що подальший розвиток держави як

ефективного та сервісного інституту безпосередньо залежить від масштабного впровадження цифрових технологій, посилення компетентності публічних службовців та формування сучасної, інтегрованої моделі оптимізації політики якості відповідно до європейських принципів good governance.

Показано, що цифровізація стала ключовим каталізатором підвищення якості публічного управління. Такі інструменти, як портал державних послуг «Дія», екосистема міжвідомчої взаємодії «Трембіта», відкриті дані, аналітичні платформи та електронний документообіг, значною мірою підвищують оперативність, прозорість, доступність і передбачуваність державних послуг. Цифрові інструменти сприяють скороченню корупційних ризиків, покращують контроль над адміністративними процесами та формують нові стандарти сервісності органів влади. Водночас виявлено наявність бар'єрів, пов'язаних із нерівномірною цифровою спроможністю громад, кібербезпекою, нестачею ІТ-фахівців та обмеженою сумісністю державних реєстрів. Визначено, що розвиток цифрових інструментів, професійний розвиток державних службовців та інтеграція європейських стандартів створюють реальні передумови для формування в Україні сталого, ефективного та європейсько орієнтованого механізму забезпечення якості публічного управління. Подальша робота має зосереджуватися на поширенні цифрових рішень на рівні громад, інституціоналізації системи безперервного навчання кадрів, розширенні механізмів оцінювання якості та впровадженні комплексної моделі управління якістю, що забезпечує інтегрованість, сталий розвиток і відповідність критеріям Європи.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було всебічно досліджено теоретичні засади, сучасний стан та перспективи оптимізації державної політики управління якістю в Україні в умовах євроінтеграційних процесів. Проведений аналіз дав змогу визначити ключові тенденції, проблеми та можливості розвитку системи забезпечення якості в публічному управлінні та сформувати комплекс науково обґрунтованих рекомендацій щодо її вдосконалення.

У першому розділі розкрито сутність і еволюцію державної політики управління якістю, узагальнено наукові підходи до трактування якості державного управління та визначено базові критерії її оцінювання. Показано, що якість управління є багатовимірною категорією, що включає результативність, ефективність, прозорість, підзвітність, орієнтацію на громадянина та інноваційність. Аналіз зарубіжного досвіду (ЄС, США, Канада, Японія, Південна Корея та скандинавські країни) довів, що впровадження моделей CAF, TQM, RIA, performance audit та систем цифрового врядування суттєво підвищує якість політик та послуг. Дослідження показало, що адаптація цих моделей для України можлива та доцільна, але потребує зміцнення інституційної спроможності, модернізації державної служби і забезпечення цифрової готовності органів влади.

У другому розділі було здійснено оцінку сучасного стану інституційного забезпечення політики управління якістю в Україні. Встановлено, що Україна має розгалужену систему інституцій – КМУ, ЦОВВ, НАДС, Рахункова палата, Державна аудиторська служба, НАЗК, органи місцевого самоврядування, ЦНАПи та цифрові платформи – які спільно формують базу для реалізації політики якості. Разом з тим виявлено значні проблеми: фрагментарність інституційної взаємодії, нерівномірність спроможності територіальних громад, формалізм у застосуванні методів оцінювання (RIA, аудит, самооцінювання), недостатній рівень професійної підготовки державних службовців, корупційні ризики та цифрові дисбаланси. Доведено, що ці дисфункції істотно обмежують

спроможність держави забезпечувати стабільну та якісну реалізацію своїх функцій.

У третьому розділі розроблено практико-орієнтовану модель оптимізації політики управління якістю, адаптовану до вимог європейської інтеграції. Модель включає п'ять ключових компонентів: нормативно-правовий, організаційно-інституційний, цифровий, кадровий та оціночно-аналітичний. Показано, що інтеграція європейських стандартів good governance, розширення цифрових інструментів («Дія», «Трембіта», відкриті дані), розвиток компетентностей публічних службовців, застосування CAF, RIA, performance audit і впровадження data-driven governance створюють реальні передумови для формування ефективної, прозорої та стійкої системи управління якістю. Запропоновані рекомендації спрямовані на модернізацію законодавства, підвищення спроможності громад, розвиток цифрової інфраструктури, посилення антикорупційного контролю та розширення участі громадян у оцінюванні якості послуг.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що оптимізація політики управління якістю в Україні потребує комплексного і довгострокового підходу, який поєднує модернізацію інституційних структур, професіоналізацію державної служби, технологічну трансформацію та широке впровадження європейських стандартів. Реалізація сформованої у роботі моделі оптимізації політики управління якістю здатна забезпечити підвищення ефективності державної влади, зміцнення демократичних інститутів, зростання довіри громадян та успішне просування України на шляху європейської інтеграції. Проведене дослідження має як теоретичне, так і практичне значення. На теоретичному рівні воно розширює наукові уявлення про природу, структуру та механізми оптимізації політики управління якістю. На практичному рівні запропоновані рекомендації можуть бути використані в діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, навчальних закладів та міжнародних проєктів технічної допомоги з метою удосконалення якості публічного управління в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Демінг В. Е. Вихід з кризи : нова парадигма управління людьми, системами і процесами. Київ : Альпіна, 2003. 480 с.
2. Juran J. M. A History of Managing for Quality. Milwaukee : ASQC Quality Press, 1995. 568 p.
3. Hood C. A Public Management for All Seasons? Public Administration. 1991. Vol. 69. P. 3–19.
4. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector. Reading : Addison-Wesley, 1992. 405 p.
5. World Bank. Governance and Anticorruption. Washington, DC : World Bank, 2007. 58 p.
6. European Institute of Public Administration. Common Assessment Framework 2016. Maastricht : EIPA, 2016. 124 p.
7. United Nations. E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government. New York : UN DESA, 2022. 334 p.
8. OECD. Digital Government Outlook 2020. Paris : OECD Publishing, 2020. 200 p.
9. Авер'янов В. Б. Державне управління : проблеми адміністративно-правової теорії та практики. Київ : Юридична думка, 2003. 400 с.
10. Нижник Н. Р., Пашко Л. А. Публічне управління : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2012. 368 с.
11. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень : монографія. Київ : Вид-во НАДУ, 2011. 260 с.
12. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Ткачук А. Ф. Електронне урядування та електронна демократія : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2015. 312 с.
13. OECD. Government at a Glance 2019. Paris : OECD Publishing, 2019. 258 p.

14. Arnstein S. R. A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*. 1969. Vol. 35(4). P. 216–224.
15. Denhardt J. V., Denhardt R. B. *The New Public Service: Serving, Not Steering*. 3rd ed. Armonk, NY : M. E. Sharpe, 2011. 288 p.
16. Pollitt C., Bouckaert G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. 4th ed. Oxford : Oxford University Press, 2017. 368 p.
17. Lane J.-E. *The Public Sector: Concepts, Models and Approaches*. London : SAGE Publications, 1995. 401 p.
18. Peters B. G., Pierre J. *Governance, Politics and the State*. Basingstoke : Macmillan, 2000. 200 p.
19. Kettunen P., Kallio J., Kallio T. *Quality Management in Nordic Public Administrations*. Nordic Council of Ministers, 2020. 85 p.
20. Kim S., Lee J. *E-Government in South Korea*. *Government Information Quarterly*. 2009. Vol. 26(3). P. 433–439.
21. European Commission. *Quality of Public Administration: A Toolbox for Practitioners*. Luxembourg : Publications Office of the EU, 2017. 360 p.
22. UNDP. *Public Administration Reform and Quality of Governance*. New York : UNDP, 2019. 110 p.
23. Larsson T. *The Swedish Administrative Model*. Stockholm : SNS Förlag, 2002. 245 p.
24. Christensen T., Laegreid P. *The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform*. *Public Administration Review*. 2007. Vol. 67(6). P. 1059–1066.
25. Kaufmann D., Kraay A., Mastruzzi M. *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*. Washington : World Bank, 2010. 31 p.
26. CAF Resource Centre. *Implementing the Common Assessment Framework*. Maastricht : EIPA, 2018. 142 p.
27. Paun A., Hartley J., Alcock P. *Civil Service Reform: Lessons from OECD Countries*. London : Institute for Government, 2019. 52 p.

28. Солоненко І. О. Управління якістю в органах публічної влади України : монографія. Київ : НАДУ, 2018. 220 с.
29. Шевченко М. М. Оцінювання ефективності державного управління : навч. посіб. Харків : Вид-во ХРІДУ, 2020. 212 с.
30. Державна аудиторська служба України. Річний звіт про результати діяльності за 2022 рік. Київ : ДАСУ, 2023. 148 с.
31. OECD. Skills for a High Performing Civil Service. Paris : OECD Publishing, 2017. 125 p.
32. Eurofound. Quality of Public Services in the European Union. Luxembourg : Publications Office of the EU, 2018. 82 p.
33. European Commission. SIGMA Principles of Public Administration. Brussels : SIGMA/OECD, 2020. 210 p.
34. Open Government Partnership. Global Report on Open Government. Washington, DC : OGP, 2021. 176 p.
35. NIST. Cybersecurity Framework for Public Sector Organizations. Gaithersburg : NIST, 2018. 52 p.
36. Heichlinger A. E-Government and Public Sector Quality. Maastricht : EIPA, 2014. 135 p.
37. OECD. Indicators of Regulatory Policy and Governance (iREG). Paris : OECD Publishing, 2021. 95 p.
38. World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2020. Geneva : WEF, 2020. 666 p.
39. Transparency International Ukraine. Annual Report 2022. Kyiv : TI Ukraine, 2023. 80 p.
40. U-LEAD with Europe. Developing Local Governance Capacity in Ukraine. Kyiv : U-LEAD, 2021. 104 p.