

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ЗБІРНИК ПРОГРАМ НАВЧАЛЬНИХ ДИСЦИПЛІН/ОСВІТНІХ
КОМПОНЕНТ КАФЕДРИ ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

Херсон, Івано-Франківськ, 2026

УДК: 351:005
(авторський знак)

Рекомендовано
вченою радою Херсонського державного університету
(протокол від 28.09.2026 №2)

Відомості про укладачів:

Петренко В.С., д.е.н., доцентка, професорка кафедри економіки, менеджменту та адміністрування

Мохненко А.С., д.е.н., професор, професор кафедри економіки, менеджменту та адміністрування

Мельникова К.В., к.е.н., доцентка, деканеса факультету бізнесу і права

Ковальов В.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та адміністрування

Рецензенти:

1. Тяхтенко Н.А., докторка економічних наук, професорка, Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова
2. Ключевський В.І., кандидат наук з державного управління, доцент, заступник голови Херсонської обласної військової адміністрації.

Збірник програм навчальних дисциплін/освітніх компонент кафедри економіки, менеджменту та адміністрування: Освітня програма Публічне управління та адміністрування Спеціальність D4 Публічне управління та адміністрування Галузь знань D Бізнес, адміністрування та право другий (магістерський) рівень вищої освіти / уклад.: В. С. Петренко, А. С. Мохненко, К. В. Мельникова, В. В. Ковальов. Івано-Франківськ : ХДУ, 2026. 92 с.

Анотація. Збірник містить програми навчальних дисциплін / освітніх компонент кафедри економіки, менеджменту та адміністрування, розроблені для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань D Бізнес, адміністрування та право спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування освітньої програми Публічне управління та адміністрування. У програмах представлено предмет, мету та завдання навчальних дисциплін, їх зміст, структурований за змістовими модулями і темами, а також рекомендовані джерела та навчально-методичні матеріали. Видання спрямоване на систематизацію навчально-методичного забезпечення освітнього процесу та може бути використане здобувачами вищої освіти й науково-педагогічними працівниками під час організації, викладання та вивчення освітніх компонент освітньої програми. Рекомендовано здобувачам другого (магістерського) рівня вищої освіти, галузі знань D Бізнес, адміністрування та право спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування, освітньо-професійної програми Публічне управління та адміністрування

ЗМІСТ

1	Програма навчальної дисципліни/обов'язкового освітнього компонента «Публічне управління».....	4
2	Програма навчальної дисципліни/обов'язкового освітнього компонента «Стратегічне управління та управління змінами».....	15
3	Програма навчальної дисципліни/обов'язкового освітнього компонента «Державна політика та політика національної безпеки».....	24
4	Програма навчальної дисципліни/обов'язкового освітнього компонента «Управління публічними фінансами».....	33
5	Програма навчальної дисципліни/обов'язкового освітнього компонента «Електронне врядування та цифрові інструменти публічного управління».....	43
6	Програма навчальної дисципліни/обов'язкового освітнього компонента «Публічна служба в Україні».....	52
7	Програма навчальної дисципліни/вибіркового освітнього компонента «Європейські стандарти державного управління».....	62
8	Програма навчальної дисципліни/вибіркового освітнього компонента «Грантрайтинг та міжнародна технічна допомога в публічному секторі».....	72
9	Програма навчальної дисципліни/вибіркового освітнього компонента «Податкова політика та місцеве оподаткування».....	83

1. Програма навчальної дисципліни/обов'язкового освітнього компонента

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування
освітньої програми Публічне управління та адміністрування

Програма розроблена д.е.н., доценткою Петренко Вікторією Сергіївною

ВСТУП

Публічне управління відіграє ключову роль у забезпеченні функціонування держави, реалізації суспільних інтересів, наданні публічних послуг та створенні умов для сталого розвитку суспільства. Сучасні трансформаційні процеси, цифровізація, європейська інтеграція, децентралізація, безпекові виклики та необхідність відновлення України зумовлюють підвищені вимоги до якості управлінських рішень, професійності публічних службовців, відкритості, підзвітності та адаптивності органів публічної влади.

Навчальна дисципліна «Публічне управління» спрямована на формування у здобувачів вищої освіти цілісного уявлення про сутність, принципи, функції та механізми публічного управління, особливості функціонування органів державної влади й місцевого самоврядування, процеси формування та реалізації публічної політики. Особлива увага приділяється сучасним моделям управління, стратегічному плануванню, цифровій трансформації, взаємодії влади з громадянським суспільством, а також оцінюванню ефективності та результативності управлінської діяльності.

Вивчення дисципліни передбачає поєднання теоретичних положень із розглядом сучасної практики публічного управління в Україні та зарубіжного досвіду. Це сприяє розвитку системного й аналітичного мислення, здатності визначати проблеми публічного управління, обґрунтовувати управлінські

рішення та застосовувати сучасні інструменти управління в умовах змін, ризиків і невизначеності.

Програма навчальної дисципліни охоплює теоретичні та інституційні засади публічного управління, питання публічної політики, стратегічного управління, цифровізації, відкритості й підзвітності влади, участі громадськості, оцінювання ефективності публічного управління та його трансформації в умовах сучасних викликів.

Предметом вивчення навчальної дисципліни «Публічне управління» є теоретичні, методологічні та організаційні засади функціонування системи публічного управління, закономірності та принципи діяльності органів державної влади й місцевого самоврядування, механізми формування та реалізації публічної політики, а також сучасні підходи до забезпечення ефективності, результативності, відкритості та підзвітності публічного управління.

Метою є формування у здобувачів вищої освіти системного розуміння сутності, принципів і механізмів публічного управління, особливостей функціонування його інститутів та процесів, а також набуття здатності аналізувати управлінські проблеми, оцінювати результативність управлінських рішень і застосовувати сучасні підходи та інструменти публічного управління у професійній діяльності.

Основними **завданнями** є:

- розкрити сутність, зміст і закономірності розвитку публічного управління;
- сформулювати розуміння принципів, функцій, рівнів та інституційної структури публічного управління;
- охарактеризувати систему органів державної влади та місцевого самоврядування і механізми їх взаємодії;
- розкрити сутність процесів формування, реалізації та оцінювання публічної політики;

- сформувати навички аналізу та обґрунтування управлінських рішень у публічній сфері;
- ознайомити із сучасними моделями та інструментами стратегічного, цифрового й адаптивного публічного управління;
- розкрити механізми взаємодії публічної влади з громадянським суспільством і бізнесом;
- сформувати здатність оцінювати ефективність, результативність, прозорість і підзвітність діяльності суб'єктів публічного управління;
- розвинути навички застосування сучасних управлінських підходів в умовах невизначеності, кризових ситуацій та суспільних трансформацій.

ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. Теоретико-інституційні та організаційні засади публічного управління

Тема 1. Принципи та закономірності функціонування системи публічного управління.

Сутність та зміст публічного управління, його місце в системі суспільних відносин. Структура системи публічного управління та характеристика її основних складових. Базові принципи публічного управління: законність, верховенство права, відкритість, прозорість, підзвітність, ефективність, результативність та орієнтація на суспільні потреби. Закономірності формування і розвитку системи публічного управління в умовах демократичної держави. Співвідношення та взаємозв'язок політичного, адміністративного і громадського управління. Сучасні тенденції трансформації публічного управління.

Тема 2. Інституціональна структура системи публічного управління та адміністрування.

Поняття та особливості інституціональної структури публічного управління. Організаційні засади побудови системи публічної влади. Суб'єкти,

об'єкти та основні інститути публічного управління. Органи державної влади та місцевого самоврядування як складові системи публічного управління. Вертикальні та горизонтальні зв'язки між суб'єктами управління. Розподіл компетенцій і повноважень. Взаємодія законодавчої, виконавчої та судової гілок влади. Інституційна спроможність органів публічної влади.

Тема 3. Багаторівневе управління та конституційно-правові засади публічного управління.

Сутність та принципи багаторівневого управління. Розподіл управлінських функцій і повноважень між загальнодержавним, регіональним та місцевим рівнями. Конституційно-правові засади організації та функціонування публічної влади в Україні. Територіальна організація влади та адміністративно-територіальний устрій держави. Принципи субсидіарності та збалансованості повноважень. Реформування територіальної організації влади в Україні. Європейські підходи до багаторівневого управління.

Тема 4. Організаційно-функціональна структура державного управління.

Організаційна побудова системи державного управління. Місце виконавчої влади в системі публічного управління. Розподіл функцій і повноважень між вищими, центральними та місцевими органами виконавчої влади. Органи виконавчої влади загальної та спеціальної компетенції. Функції, компетенції та відповідальність органів державного управління. Вертикальні й горизонтальні управлінські зв'язки. Механізми координації, взаємодії та контролю діяльності державних органів.

Тема 5. Організаційно-функціональна структура місцевого самоврядування.

Сутність, принципи та правові засади місцевого самоврядування. Територіальна громада як первинний суб'єкт місцевого самоврядування.

Система представницьких і виконавчих органів місцевого самоврядування. Повноваження місцевих рад та їх виконавчих органів. Правовий статус, повноваження та відповідальність посадових осіб місцевого самоврядування. Органи самоорганізації населення та асоціації органів місцевого самоврядування. Особливості організації місцевого самоврядування на районному та обласному рівнях. Роль місцевого самоврядування у розвитку територіальних громад.

Змістовий модуль 2. Механізми, технології та результативність публічного управління

Тема 6. Взаємозв'язок систем публічного управління та адміністрування.

Сутність та співвідношення публічного управління і публічного адміністрування. Основні підходи та моделі публічного адміністрування. Функції та управлінські процеси в публічній сфері. Механізми взаємодії органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Розмежування і делегування повноважень. Децентралізація та субсидіарність у системі публічного управління. Координація діяльності різних рівнів публічної влади. Інноваційні підходи та сучасні тенденції розвитку публічного управління й адміністрування.

Тема 7. Громадська участь у публічному управлінні.

Сутність та значення громадської участі у демократичному врядуванні. Форми та інструменти залучення громадян до процесів формування і реалізації управлінських рішень. Громадські консультації, громадські слухання, електронні петиції, місцеві ініціативи та інші форми партисипативного управління. Інститути громадянського суспільства, правові засади їх діяльності, механізми підтримки та фінансування. Міжсекторальна взаємодія та партнерство органів влади, бізнесу і громадськості. Соціальне підприємництво

як інструмент вирішення суспільних проблем. Громадське лідерство та його роль у розвитку територій.

Тема 8. Технології прийняття управлінських рішень.

Сутність і класифікація управлінських рішень у публічному секторі. Основні моделі та етапи процесу прийняття управлінських рішень. Виявлення та структуризація управлінських проблем. Методи аналізу проблемних ситуацій, побудова дерева проблем і дерева цілей. Формування, оцінювання та вибір альтернатив управлінських рішень. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішень. Використання цифрових та інформаційних технологій у процесах управління. Поняття управлінського ризику, його ідентифікація, оцінювання та врахування під час прийняття рішень.

Тема 9. Оцінка ефективності управлінських рішень.

Поняття ефективності та результативності управлінських рішень у публічній сфері. Критерії та показники оцінювання управлінських рішень. Співвідношення результатів, використаних ресурсів і суспільного ефекту. Організація виконання прийнятих рішень. Моніторинг і контроль за їх реалізацією. Оцінювання досягнення визначених цілей та очікуваних результатів. Аналіз відхилень і коригування управлінських дій. Методи мінімізації управлінських ризиків та механізми компенсації їх негативних наслідків. Використання результатів оцінювання для підвищення якості публічного управління.

Тема 10. Правотворчість у публічному управлінні: принципи, технології, колізії.

Сутність і значення правотворчості в системі публічного управління. Принципи та основні стадії підготовки нормативно-правових актів. Європейські стандарти та сучасні вимоги до нормотворчої діяльності органів

публічної влади. Правотворча техніка, правила структурування та формулювання нормативних положень. Порядок підготовки, погодження, прийняття та внесення змін до нормативно-правових актів. Оцінювання впливу нормативного регулювання. Корупціогенні фактори та запобігання корупційним ризикам у процесі нормотворення. Поняття і види правових колізій, причини їх виникнення та основні способи запобігання й усунення.

Перелік рекомендованих джерел та навчально-методичних посібників

Основні

1. Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування : посібник. Мелітополь : ТОВ «Колор Принт», 2020. 204 с.
2. Баштанник В. В., Новак А. В., Рагімов Ф. В., Бородін Є. І. та ін. Право в публічному управлінні : навчальний посібник. Херсон : Олді-Плюс, 2020. 406 с.
3. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. Основи публічного управління та адміністрування : навчально-методичний посібник. Київ : Видавництво Ліра-К, 2020. 267 с.
4. Войтенко А. Б. Децентралізація та реформування місцевого самоврядування : навч. посібник. Київ : Вид-во Ліра-К, 2020. 299]
5. Бакуменко В. Д., Бондар І. С., Горник В. Г., Шпачук В. В. Особливості публічного управління та адміністрування : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 256 с.
6. Бондар І. С. та ін. Політика в публічному управлінні : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 200 с.
7. Якобчук В. П., Дачій Н. В., Войтенко А. Б. та ін. Публічна служба : навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра-К, 2021. 394 с.

8. Дегтяр А. О., Дегтяр О. А., Калашнікова Х. І., Гнатенко М. К. Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник. Харків : НАУ «ХАІ», 2021. 128 с.
9. Науменко А. О., Смігунова О. В., Дудник О. В., Міненко С. І. Сучасні підходи і напрями розвитку публічного управління та адміністрування : підручник / за ред. В. Д. Бакуменка. Харків : Майдан, 2022. 280 с.
- 10.Трещов М. М., Мунько А. Ю. Сучасні інструменти розвитку громад : навч. посіб. Дніпро : ДДУВС, 2023. 328 с.
- 11.Якобчук В. П., Скидан О. В., Даций Н. В. та ін. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник / за заг. ред. В. П. Якобчук. Київ : Видавництво Ліра-К, 2025. 476 с.
- 12.Ситник Г. П., Орел М. Г. Публічне управління у сфері національної безпеки : підручник. Київ : Видавець Кравченко Я. О., 2020. 360 с.
- 13.Ситник Г. П., Неліпа Д. В., Орел М. Г. Зовнішня політика та національна безпека : посібник / за ред. Г. П. Ситника. Київ : Видавець Кравченко Я. О., 2021. 244 с.
- 14.Ситник Г. П., Орел М. Г. Основи стратегічного планування національної безпеки : посібник / за ред. Г. П. Ситника. Київ : Видавець Кравченко Я. О., 2021. 224 с.
- 15.Кормич Л. І., Краснопольська Т. М. Національна безпека в глобалізаційних умовах : навчально-методичний посібник. Одеса : Фенікс, 2020. 76 с.
- 16.Криштанович М. Ф., Пушак Я. Я., Флейчук М. І., Франчук В. І. Державна політика забезпечення національної безпеки України: основні напрямки та особливості здійснення : монографія. Львів : Сполом, 2020. 418 с.
- 17.Глобалізаційні виклики сучасності : підручник / Л. Г. Комаха, І. В. Алексеєнко, В. Л. Гура та ін. ; за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2022. 350 с.
- 18.Шипілова Л. М. Стратегічне планування у сфері національної безпеки : курс лекцій. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2023. 143 с.

- 19.Ситник Г. П. Воєнно-політичні конфлікти та міжнародна безпека : курс лекцій. Київ : ТОВ «САК Лтд.», 2023. 92 с.
- 20.Ситник Г. П. Сучасні проблеми розвитку теорії національної безпеки : курс лекцій. Київ : ТОВ «САК Лтд.», 2023. 136 с.

Додаткові

- 21.Криворучко І. В. Публічне управління в умовах війни: виклики та перспективи. Теорія та практика державного управління. 2023. Вип. 2 (77). С. 38–53.
- 22.Негара Р. В., Даниленко-Негара Ю. С. Принципи SIGMA у сфері державної служби: теорія, законодавство та практичне втілення. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки. 2026. Т. 37 (76), № 3. С. 158–163.
- 23.Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. Аспекти публічного управління. 2022. № 10 (6). С. 46–54.
- 24.Коваленко М. М., Дунаєв І. В. Складові державної політики в умовах реалізації мобілізаційної моделі економічного розвитку. Теорія та практика державного управління. 2023. № 1 (76). С. 7–25.
- 25.Масик М. З., Дмитренко Г. В. Інституціональна стійкість публічного управління в умовах війни. Наукові перспективи. 2022. № 12 (30). С. 41–54.
- 26.Назаренко О. А., Озарко К. С. Виклики та стратегічні пріоритети публічного управління України в умовах війни. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Т. 33 (72), № 4. С. 64–71.
- 27.Скорик О. О., Рябоконт Н. П. Цифрова трансформація моделі публічного управління: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 7. С. 3–17.

- 28.Таран Є. І. Особливості публічного управління в умовах формування інформаційного суспільства. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2020. № 2 (70). С. 22–26.
- 29.Решота О. А. Особливості розвитку публічного управління в Україні: сучасні тенденції та проблеми. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 3.
- 30.Соловійова О. М., Ковальчук Д. Р., Кундій А. Ю. Адміністративні послуги в умовах воєнного стану в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. 2022. № 5. С. 421–424.

Інтернет-ресурси

- 31.Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII (зі змінами та доповненнями станом на 2024–2025 рр.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 07.08.2026).
- 32.Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 06.06.2023 № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20> (дата звернення: 07.08.2026).
- 33.Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20> (дата звернення: 07.08.2026).
- 34.Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-derzhavnogo-upravlinnya> (дата звернення: 07.08.2026).
- 35.Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення: 07.08.2026).

36. Про відкритість використання публічних коштів : Закон України від 11.02.2015 № 183-VIII (в редакції від 24.10.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19> (дата звернення: 07.08.2026).
37. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки : затверджена Указом Президента України від 27.09.2021 № 487/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4872021-40193> (дата звернення: 07.08.2026).
38. Національна стратегія доходів до 2030 року : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 № 1218-р. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/nationalincomestrategy-716> (дата звернення: 07.08.2026).
39. Державне управління в Україні: оцінювання на відповідність принципам державного управління (грудень 2023 року) : моніторинговий звіт Програми SIGMA (видання 2024 року). URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/Звіт_Програми_SIGMA_\(укр\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Звіт_Програми_SIGMA_(укр).pdf) (дата звернення: 07.08.2026).
40. Державний вебпортал бюджету для громадян «Прозорий бюджет». Державна установа «Відкриті публічні фінанси». URL: <https://openbudget.gov.ua> (дата звернення: 07.08.2026).

2. Програма навчальної дисципліни/обов'язкового освітнього компонента

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування освітньої програми Публічне управління та адміністрування

Програма розроблена д.е.н., доценткою Петренко Вікторією Сергіївною

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Стратегічне управління та управління змінами» спрямована на формування у здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування системного розуміння принципів, інструментів та технологій стратегічного розвитку у публічному секторі, а також компетентностей щодо управління організаційними, структурними та соціально-економічними змінами в органах державної влади й місцевого самоврядування.

Дисципліна розкриває сутність стратегічного мислення в умовах сучасних викликів, зміст стратегічного планування на державному, регіональному та місцевому рівнях, принципи формування бачення, місії, цілей та індикаторів розвитку територій. Особливу увагу приділено нормативно-правовому забезпеченню стратегічного управління в Україні, практиці реалізації стратегій розвитку територіальних громад, методам моніторингу, оцінювання результативності та ефективності політик, а також управлінню стратегічними змінами в публічних організаціях.

Дисципліна орієнтована на підготовку сучасного управлінця нового покоління, здатного забезпечувати стале, інноваційне та ефективне управління розвитком держави, регіонів і територіальних громад відповідно до принципів належного врядування та Цілей сталого розвитку ООН.

Предметом вивчення є теоретичні, методичні та прикладні засади стратегічного управління і управління змінами у публічному секторі, процеси розроблення, реалізації, моніторингу та оцінювання стратегій розвитку, а також механізми адаптації організацій і територіальних громад до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Метою є формування у здобувачів вищої освіти системного мислення, стратегічного бачення та практичних компетентностей у сфері планування, реалізації, моніторингу та адаптації стратегічних рішень у публічному управлінні, а також підготовка майбутніх фахівців до ефективного управління змінами в органах державної влади, місцевого самоврядування та громадах.

Основними завданнями є:

- засвоєння теоретичних засад і сучасних концепцій стратегічного управління;
- розуміння змісту та етапів стратегічного процесу в системі публічного управління;
- вивчення нормативно-правових засад стратегічного планування в Україні;
- оволодіння методами та інструментами стратегічного аналізу;
- набуття навичок формування бачення, місії, стратегічних цілей і завдань розвитку;
- формування вмінь застосовувати програмні та проєктні інструменти реалізації стратегій;
- оволодіння підходами до моніторингу й оцінювання результативності реалізації стратегічних документів;
- формування здатності управляти організаційними та стратегічними змінами, визначати причини спротиву змінам і застосовувати інструменти його подолання;
- розвиток навичок прийняття стратегічних управлінських рішень в умовах змін і невизначеності.

ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. Теоретико-методичні засади стратегічного управління та планування

Тема 1. Теоретичні основи стратегічного управління.

Сутність, зміст і принципи стратегічного управління. Еволюція стратегічного підходу до управління. Основні наукові школи та сучасні концепції стратегічного управління. Особливості стратегічного управління у публічному секторі. Стратегічне мислення та його роль у діяльності органів публічної влади. Значення стратегічного управління і стратегічного планування для забезпечення сталого розвитку держави, регіонів і територіальних громад.

Тема 2. Стратегічний процес у публічному управлінні.

Сутність та структура стратегічного процесу. Основні етапи стратегічного управління: стратегічний аналіз, планування, реалізація, моніторинг та оцінювання. Суб'єкти стратегічного управління в системі публічної влади, їх функції та повноваження. Рівні стратегічного управління. Взаємозв'язок стратегічного, тактичного та оперативного управління. Прийняття стратегічних управлінських рішень в умовах невизначеності.

Тема 3. Нормативно-правова база стратегічного планування в Україні.

Нормативно-правове та інституційне забезпечення стратегічного планування в Україні. Система документів державного стратегічного планування. Стратегічне планування державного та регіонального розвитку. Державна стратегія регіонального розвитку та регіональні стратегії розвитку. Стратегії розвитку територіальних громад. Порядок розроблення, узгодження, затвердження та реалізації стратегічних і програмних документів. Взаємоузгодження стратегічних документів різних рівнів управління.

Тема 4. Технології стратегічного аналізу.

Сутність та інформаційне забезпечення стратегічного аналізу. Системний підхід до аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Методи SWOT-, PESTLE- та TOWS-аналізу та особливості їх застосування у публічному управлінні. Визначення стратегічних проблем і конкурентних переваг територій. Формування стратегічного бачення, місії, стратегічних та операційних цілей і завдань. Визначення пріоритетів розвитку. Участь громадськості та заінтересованих сторін у стратегічному плануванні.

Змістовий модуль 2. Реалізація стратегій, проєктне управління та управління змінами

Тема 5. Реалізація стратегій розвитку територій і громад.

Організаційне забезпечення реалізації стратегій розвитку. Основні інструменти реалізації стратегій: програми, проєкти та публічні політики. Формування планів заходів із реалізації стратегій. Розроблення, затвердження та виконання регіональних і місцевих цільових програм. Ресурсне та фінансове забезпечення реалізації стратегій. Просторове планування розвитку територій і територіальних громад. Залучення заінтересованих сторін до реалізації стратегічних пріоритетів.

Тема 6. Проєктне управління у системі публічного управління.

Сутність та особливості проєктного підходу в публічному управлінні. Життєвий цикл публічного проєкту. Принципи, методи та інструменти проєктного управління. Планування цілей, результатів, ресурсів, строків і бюджету проєкту. Управління ресурсами, ризиками та якістю. Формування проєктної команди та організація командної роботи. Управління інноваціями у публічному секторі. Особливості розроблення та реалізації інноваційних проєктів органами публічної влади.

Тема 7. Моніторинг і оцінювання стратегічного управління.

Сутність, цілі, принципи та організація моніторингу реалізації стратегій розвитку. Система показників та індикаторів виконання стратегічних цілей. Оперативне управління та контроль виконання стратегічних документів. Оцінювання результативності та ефективності реалізації стратегій, програм і проєктів. Стратегічна екологічна оцінка стратегічних документів. Методи оцінювання реалізації стратегічних планів сталого розвитку регіонів і територіальних громад. Використання результатів моніторингу та оцінювання для коригування стратегій.

Тема 8. Управління змінами в організаціях та громадах.

Сутність, види та чинники змін у соціально-економічних системах. Організаційні та стратегічні зміни у публічному секторі. Сучасні моделі управління змінами та адаптації організацій до змін. Спротив змінам: причини, форми прояву та наслідки. Методи попередження і подолання спротиву змінам. Лідерство та комунікації у процесі реалізації змін. Бенчмаркінг і реінжиніринг як інструменти трансформації публічних організацій. Управління змінами в територіальних громадах в умовах нестабільності та невизначеності.

Перелік рекомендованих джерел та навчально-методичних посібників

Основні

1. Деміхов О. І., Дегтьорова І. О. Стратегічне управління та управління змінами : конспект лекцій. Київ : ННІМП УМО, 2023. 128 с.
2. Якобчук В. П. та ін. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник / за заг. ред. В. П. Якобчук. Київ : Видавництво Ліра-К, 2025. 476 с.

3. Войтенко А. Б. Децентралізація та реформування місцевого самоврядування : навч. посібник. Київ : Вид-во Ліра-К, 2020. 469 с.
4. Лазор О. Д. Основи публічного управління та адміністрування : навч.-метод. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 268 с.
5. Бакуменко В. Д., Бондар І. С., Горник В. Г., Шпачук В. В. Особливості публічного управління та адміністрування : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 256 с.
6. Бондар І. С. та ін. Політика в публічному управлінні : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 200 с.
7. Якобчук В. П., Дацій Н. В., Войтенко А. Б. та ін. Публічна служба : навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра-К, 2021. 394 с.
8. Баштанник В. В., Новак А. В., Рагімов Ф. В., Бородін Є. І. та ін. Право в публічному управлінні : навчальний посібник. Херсон : Олді-Плюс, 2020. 406 с.
9. Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування : посіб. Мелітополь : ТОВ «Колор Принт», 2020. 204 с.
10. Дегтяр А. О., Дегтяр О. А., Калашнікова Х. І., Гнатенко М. К. Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник. Харків : НАУ «ХАІ», 2021. 128 с.
11. Науменко А. О., Смігунова О. В., Дудник О. В., Міненко С. І. Сучасні підходи і напрями розвитку публічного управління та адміністрування : підручник / за ред. В. Д. Бакуменка. Харків : Майдан, 2022. 280 с.
12. Трещов М. М., Мунько А. Ю. Сучасні інструменти розвитку громад : навч. посіб. Дніпро : ДДУВС, 2023. 328 с.
13. Шипілова Л. М. Стратегічне планування у сфері національної безпеки : курс лекцій. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2023. 143 с.
14. Ситник Г. П., Орел М. Г. Основи стратегічного планування національної безпеки : посібник / за ред. Г. П. Ситника. Київ : Видавець Кравченко Я. О., 2021. 224 с.

- 15.Ситник Г. П. Сучасні проблеми розвитку теорії національної безпеки : курс лекцій. Київ : ТОВ «САК Лтд.», 2023. 136 с.
- 16.Ситник Г. П. Організаційно-правові засади забезпечення воєнної безпеки України : курс лекцій. Київ : ТОВ «САК Лтд.», 2023. 112 с.
- 17.Ситник Г. П. Конкурентоспроможність держави та національна безпека : курс лекцій. Київ : ТОВ «САК Лтд.», 2023. 86 с.
- 18.Ситник Г. П. Воєнно-політичні конфлікти та міжнародна безпека : курс лекцій / Г. П. Ситник. Київ : ТОВ «САК Лтд.», 2023. 92 с.
- 19.Підготовка до єдиного державного кваліфікаційного іспиту здобувачів магістратури 281 «Публічне управління та адміністрування» : навч. посіб. / за заг. ред. С. Д. Гусарева. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2021. 393 с.
- 20.Криштанович М. Ф., Пушак Я. Я., Флейчук М. І., Франчук В. І. Державна політика забезпечення національної безпеки України: основні напрямки та особливості здійснення : монографія. Львів : Сполом, 2020. 418 с.

Додаткові

- 21.Аверкина М. Ф., Матвеев А. Ю. Порівняльний аналіз моделей управління організаційними змінами. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83>.
- 22.Буднік М. М., Іванова Я. Ю. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2020. № 10.
- 23.Майстренко К., Білик О. Стратегічне планування в умовах невизначеності: адаптація до змін у публічному секторі в Україні. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2023. Випуск 2 (68). С. 100–104. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2\(68\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-14).
- 24.Негара Р. В., Даниленко-Негара Ю. С. Принципи SIGMA у сфері державної служби: теорія, законодавство та практичне втілення. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки. 2026. Т. 37

- (76), № 3. С. 158–163. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2026.3/23>.
25. Дончак Л. Г., Погріщук О. Б., Сисоєва І. М. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. Економіка та суспільство. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>.
26. Буняк Н. М. Лідерство в системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92>.
27. Корнієвський С. В. Теоретичні засади і методичне забезпечення стратегічного управління регіональним розвитком. Державне управління. 2021. № 1 (71). С. 21–29.
28. Пастух К. В. Стратегічне публічне управління в умовах євроінтеграції. Публічне управління та митне адміністрування. Спецвипуск, 2022. С. 99–103.
29. Дегтьорова І. О., Кройтор В. А., Деміхов О. І., Загrevський О. П. Теоретичні засади формування моделі інтегрованого відновлення та розвитку територіальних громад. Вісник післядипломної освіти. Серія «Управління та адміністрування». 2023. Вип. 25 (54). С. 110–133. DOI: [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-25\(54\)](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-25(54)).

Інтернет-ресурси

30. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 06.06.2023 № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20> (дата звернення: 07.08.2026).
31. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20> (дата звернення: 07.08.2026).
32. Принципи державного управління. Видання 2023. SIGMA / Organisation for Economic Co-operation and Development. 2023. URL:

<https://www.sigmaxweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf> (дата звернення: 07.08.2026).

33. Державне управління в Україні: оцінювання на відповідність принципам державного управління (грудень 2023 року) : моніторинговий звіт Програми SIGMA. 2024. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/Звіт_Програми_SIGMA_\(укр\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Звіт_Програми_SIGMA_(укр).pdf) (дата звернення: 07.08.2026).
34. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf> (дата звернення: 07.08.2026).
35. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки : затверджена Указом Президента України від 27.09.2021 № 487/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4872021-40193> (дата звернення: 07.08.2026).
36. Національна стратегія доходів до 2030 року : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 № 1218-р. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/nationalincomestrategy-716> (дата звернення: 07.08.2026).
37. Savkín Alexis. Стратегическое планирование в 2026 году: тенденции и идеи для устойчивости. BSC Designer. 2024. URL: <https://bscdesigner.com/ru/strategic-planning-trends.htm> (дата звернення: 07.08.2026).
38. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад : постанова Кабінету Міністрів України від 18.07.2023 № 731. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-п> (дата звернення: 07.08.2026).

3. Програма навчальної дисципліни/обов'язкового освітнього компонента

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ТА ПОЛІТИКА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування
освітньої програми Публічне управління та адміністрування

Програма розроблена д.е.н., професором Мохненко Андрієм Сергійовичем

ВСТУП

Державна політика є одним із ключових інструментів реалізації функцій держави, забезпечення суспільного розвитку та реагування на внутрішні й зовнішні виклики. Її формування та реалізація передбачають визначення суспільно значущих проблем, встановлення пріоритетів, розроблення альтернатив управлінських рішень, вибір відповідних інструментів, координацію діяльності суб'єктів публічної влади, моніторинг та оцінювання досягнутих результатів. В умовах динамічного суспільного розвитку особливого значення набувають обґрунтованість, адаптивність, результативність та орієнтація державної політики на захист суспільних і національних інтересів.

Сучасні безпекові виклики, повномасштабна збройна агресія проти України, гібридні загрози, цифровізація та необхідність забезпечення стійкості держави зумовлюють особливу роль політики національної безпеки в системі державного управління. Вивчення дисципліни спрямоване на формування комплексного розуміння взаємозв'язку державної політики та національної безпеки, діяльності суб'єктів сектору безпеки і оборони, механізмів ідентифікації загроз, управління ризиками та кризами, забезпечення національної стійкості й захисту національних інтересів України.

Предметом вивчення є теоретичні, нормативно-правові, інституційні та прикладні засади формування, реалізації, моніторингу й оцінювання державної політики та політики національної безпеки, механізми забезпечення

національних інтересів, протидії загрозам і зміцнення стійкості держави та суспільства.

Метою є формування у здобувачів вищої освіти системного розуміння процесів формування, реалізації та оцінювання державної політики, засад і механізмів забезпечення національної безпеки, а також набуття аналітичних і практичних навичок розроблення та обґрунтування управлінських рішень у сфері державної політики й національної безпеки.

Основними **завданнями навчальної дисципліни** є:

- розкрити сутність, принципи, функції та основні види державної політики;
- сформувати розуміння циклу державної політики та особливостей його основних етапів;
- охарактеризувати інституційне та нормативно-правове забезпечення формування і реалізації державної політики;
- сформувати навички ідентифікації суспільних проблем, аналізу альтернатив та обґрунтування управлінських рішень;
- ознайомити з методами моніторингу та оцінювання результативності державної політики;
- розкрити сутність національних інтересів, національної безпеки та основні засади державної політики у сфері національної безпеки;
- охарактеризувати систему суб'єктів та механізми забезпечення національної безпеки України;
- сформувати здатність ідентифікувати, аналізувати та оцінювати сучасні загрози і ризики національній безпеці;
- розкрити особливості державної політики у ключових сферах національної безпеки;
- сформувати розуміння механізмів кризового управління, забезпечення національної стійкості та прийняття управлінських рішень в умовах війни, криз і невизначеності.

ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. Формування, реалізація та оцінювання державної політики

Тема 1. Теоретико-методологічні основи дослідження державної політики із забезпечення національної безпеки.

Теоретичні засади аналізу державної політики у сфері національної безпеки. Мета і зміст державної політики із забезпечення національної безпеки. Концептуальні засади формування національної безпеки держави. Роль і значення Стратегії національної безпеки. Система забезпечення національної безпеки: мета, структура, функції.

Тема 2. Політична безпека України та її реалізація в сучасних умовах.

Політична безпека України як наукова і практична проблема державного управління. Завдання і функції держави з забезпечення політичної безпеки. Організація системи забезпечення політичної безпеки країни. Державне регулювання національної політичної безпеки. Посилення політичної безпеки у контексті внутрішніх і зовнішніх загроз. Перспективи розвитку та міжнародний досвід забезпечення політичної безпеки України.

Тема 3. Державна політика у сфері забезпечення воєнної безпеки.

Воєнна безпека як об'єкт державної політики. Компоненти системи воєнної безпеки. Основні завдання державної політики у сфері воєнної безпеки. Процес реалізації державної політики щодо забезпечення воєнної безпеки. Формування нової воєнної доктрини України.

Тема 4. Політика економічної безпеки України: зміст і напрями забезпечення.

Сутність економічної безпеки держави в структурі національної безпеки. Економічна безпека як об'єкт державної політики. Система економічної безпеки держави. Державна політика із забезпечення економічної безпеки:

позитивні зрушення, проблеми та шляхи їх вирішення. Процес удосконалення державної політики щодо забезпечення економічної безпеки України.

Тема 5. Державна політика у сфері забезпечення соціальної безпеки.

Соціальна компонента національної безпеки: структурно-інституціональний аналіз. Мета, функції, принципи та інструменти державної політики щодо забезпечення соціальної безпеки. Особливості здійснення державної політики стосовно соціальної безпеки. Загрози в забезпеченні соціальної безпеки: їх попередження та усунення. Нова парадигма державної політики щодо соціальної безпеки України.

Змістовий модуль 2. Політика національної безпеки та забезпечення національної стійкості

Тема 6. Роль і значення державної політики в забезпеченні екологічної безпеки.

Екологічна безпека в структурі національної безпеки. Система забезпечення екологічної безпеки України. Нормативно-регулятивні основи державної політики щодо реалізації екологічної безпеки. Основні напрями державної політики у сфері забезпечення екологічної безпеки. Розроблення сучасної доктрини екологічної безпеки України.

Тема 7. Особливості реалізації політики інформаційної безпеки.

Інформаційна безпека як невід'ємна складова національної безпеки. Правові основи державної політики із забезпечення інформаційної безпеки. Основні напрямки політики інформаційної безпеки. Технологія виявлення загроз інформаційній безпеці та механізми їх попередження й усунення. Сучасні критерії державної політики в процесі реалізації інформаційної безпеки та шляхи її удосконалення.

Тема 8. Етнополітична безпека як важливий вимір національної

безпеки.

Теоретико-методологічний дискурс щодо розуміння етнополітичної безпеки. Законодавча база регулювання етнополітичної безпеки. Основні напрями державної політики у сфері забезпечення етнополітичної безпеки. Загрози етнополітичній безпеці й перспективи їх попередження та ліквідації. Модернізація державної політики у контексті забезпечення етнополітичної безпеки.

Тема 9. Зовнішня політика України із забезпечення національної безпеки: загальний стан і перспективи розвитку.

Національна безпека як об'єкт зовнішньої політики України. Правові засади зовнішньої політики із забезпечення національної безпеки. Основні напрями зовнішньої політики української держави в здійсненні завдань національної безпеки. Виклики та загрози зовнішній політиці України щодо забезпечення національної безпеки та шляхи їх нейтралізації. Трансформація моделі зовнішньої політики у стратегії забезпечення національної безпеки України.

Тема 10. Шляхи підвищення ефективності державної політики із забезпечення національної безпеки України.

Альтернативні шляхи державної політики щодо забезпечення національної безпеки України. Розробка та реалізація ефективних управлінських рішень з державної політики щодо забезпечення національної безпеки. Удосконалення нормативно-правових засад державної політики із забезпечення національної безпеки. Перспективи інтелектуально-кадрового забезпечення державної політики для вирішення проблем національної безпеки. Підвищення ефективності державної політики щодо формування і розвитку стратегії забезпечення національної безпеки.

Перелік рекомендованих джерел та навчально-методичних посібників

Основні

1. Ситник Г. П., Орел М. Г. Публічне управління у сфері національної безпеки : підручник / за заг. ред. Г. П. Ситника. Київ : Видавець Кравченко Я. О., 2020. 360 с.
2. Ситник Г. П., Неліпа Д. В., Орел М. Г. Зовнішня політика та національна безпека : посібник / за ред. Г. П. Ситника. Київ : Видавець Кравченко Я. О., 2021. 244 с.
3. Ситник Г. П., Орел М. Г. Основи стратегічного планування національної безпеки : посібник / за ред. Г. П. Ситника. Київ : Видавець Кравченко Я. О., 2021. 224 с.
4. Шипілова Л. М. Стратегічне планування у сфері національної безпеки : курс лекцій. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2023. 143 с.
5. Криштанович М. Ф., Пушак Я. Я., Флейчук М. І., Франчук В. І. Державна політика забезпечення національної безпеки України: основні напрямки та особливості здійснення : монографія. Львів : Сполом, 2020. 418 с.
6. Публічне управління та адміністрування у сфері національної безпеки: (системні, політичні та економічні аспекти) : словник-довідник / уклад.: С. П. Завгородня, М. Г. Орел, Г. П. Ситник ; за заг. ред. Д. В. Неліпи, Є. О. Романенка, Г. П. Ситника. Київ : Видавець Кравченко Я. О., 2020. 380 с.
7. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 532 с.
8. Ситник Г. П. Конкурентоспроможність держави та національна безпека : курс лекцій. Київ : ТОВ «САК Лтд.», 2023. 86 с.
9. Ситник Г. П. Організаційно-правові засади забезпечення воєнної безпеки України : курс лекцій. Київ : ТОВ «САК Лтд.», 2023. 112 с.
10. Ситник Г. П. Сучасні проблеми розвитку теорії національної безпеки : курс лекцій. Київ : ТОВ «САК Лтд.», 2023. 136 с.

- 11.Якобчук В. П. та ін. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник / за заг. ред. В. П. Якобчук. Київ : Видавництво Ліра-К, 2025. 476 с.
- 12.Баштанник В. В., Новак А. В., Рагімов Ф. В., Бородін Є. І. та ін. Право в публічному управлінні : навчальний посібник. Херсон : Олді-Плюс, 2020. 406 с.
- 13.Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування : посібник. Мелітополь : ТОВ «Колор Принт», 2020. 204 с.
- 14.Політична система України: конституційна модель та політичні практики : монографія / за ред. Г. І. Зеленько. Київ : ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2023. 536 с.
- 15.Деміхов О. І., Дегтьорова І. О. Стратегічне управління та управління змінами : конспект лекцій. Київ : ННІМП УМО, 2023. 128 с.
- 16.Науменко А. О., Смігунова О. В., Дудник О. В., Міненко С. І. Сучасні підходи і напрями розвитку публічного управління та адміністрування : підручник / за ред. В. Д. Бакуменка. Харків : Майдан, 2022. 280 с.
- 17.Трещов М. М., Мунько А. Ю. Сучасні інструменти розвитку громад : навч. посіб. Дніпро : ДДУВС, 2023. 328 с.
- 18.Глобалізаційні виклики сучасності : підручник / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2022. 350 с.
- 19.Ситник Г. П. Воєнно-політичні конфлікти та міжнародна безпека : курс лекцій. Київ : ТОВ «САК Лтд.», 2023. 92 с.

Додаткові

- 20.Кобко Є. В. Адміністративно-правовий механізм забезпечення національної безпеки держави : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07 / Харківський національний університет внутрішніх справ. Харків, 2023. 400 с.

- 21.Казакова Л. О. Національна безпека держави: понятійно-категорійний апарат. Регіональні студії. 2021. № 24. С. 128–132.
- 22.Павленко Д. Г., Семенюк Ю. В., Лисецький Ю. М. Національна безпека: поняття, складники, чинники впливу. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2021. № 3. С. 102–107.
- 23.Ізбаш К. С., Дерев'янкін С. Л. Національна безпека України в умовах воєнного стану: сучасний стан. Південноукраїнський правничий часопис. 2024. № 1. С. 213–217.
- 24.Загуменна Ю. О., Сокурєнко В. В. Національна безпека України в умовах воєнного стану: теоретико-правовий аналіз. Вісник Національної академії правових наук України. 2024. № 2. С. 114–138.
- 25.Маркович Х. М. Національна безпека України: понятійно-категоріальне осмислення. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Вип. 38. С. 10–15.
- 26.Братель С. Г. Досвід зарубіжних країн у сфері забезпечення безпеки об'єктів критичної інфраструктури. Південноукраїнський правничий часопис. 2023. № 3. С. 261–265.
- 27.Курило В. С., Караман О. Л. Безпека громадянського суспільства та його роль в забезпеченні національної безпеки в умовах війни РФ проти України. Соціальна педагогіка: теорія та практика. 2024. № 3. С. 44–54.
- 28.Мельник С. В., Medvid L. P. Теоретичні основи та історичний розвиток демократичного цивільного контролю за сектором безпеки і оборони. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». 2025. Випуск № 02. С. 75–81.

Інтернет-ресурси

- 29.Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL:

<https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення: 07.08.2026).

30. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України» : Указ Президента України від 25.03.2021 № 121/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661> (дата звернення: 07.08.2026).

31. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 грудня 2021 року «Про Стратегію забезпечення державної безпеки» : Указ Президента України від 16.02.2022 № 56/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/562022-41377> (дата звернення: 07.08.2026).

32. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII (зі змінами та доповненнями станом на 2025 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19> (дата звернення: 07.08.2026).

33. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII (в редакції від 08.01.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 07.08.2026).

34. Огляд національної системи кібербезпеки України 2025 : аналітичне дослідження / Національний координаційний центр кібербезпеки при РНБО України. 2025. URL: https://www.rnbo.gov.ua/files/2026/NATIONAL_CYBER_SCC/kiber_2025.pdf (дата звернення: 07.08.2026).

35. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки : схвалена Указом Президента України від 27.09.2021 № 487/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4872021-40193> (дата звернення: 07.08.2026).

4. Програма навчальної дисципліни/обов'язкового освітнього компонента

УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ФІНАНСАМИ

для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування освітньої програми Публічне управління та адміністрування

Програма розроблена к.е.н., доцентом Ковальовим Віталієм Валерійовичем

ВСТУП

Публічні фінанси є важливою складовою економічної системи держави та фінансовою основою реалізації її функцій, державної політики й забезпечення суспільних потреб. Ефективне управління публічними фінансами передбачає формування і використання фінансових ресурсів держави та територіальних громад, бюджетне планування, управління доходами і видатками, державним та місцевим боргом, а також забезпечення фінансового контролю, прозорості й підзвітності. Якість управління публічними фінансами безпосередньо впливає на макроекономічну стабільність, якість публічних послуг, соціально-економічний розвиток і спроможність держави реалізовувати стратегічні пріоритети.

Сучасна система управління публічними фінансами України функціонує в умовах значних безпекових, економічних та соціальних викликів, обмеженості фінансових ресурсів, європейської інтеграції та необхідності фінансування відновлення країни. Це посилює значення середньострокового бюджетного планування, програмно-цільового методу, управління фіскальними ризиками, цифровізації фінансових процесів, результативного використання публічних коштів та дієвого фінансового контролю. Вивчення дисципліни спрямоване на формування у здобувачів здатності аналізувати стан публічних фінансів, оцінювати бюджетні рішення та застосовувати сучасні інструменти фінансового управління у публічному секторі.

Предметом вивчення є теоретичні, організаційні, правові та прикладні засади формування, розподілу і використання публічних фінансових ресурсів, механізми управління державними та місцевими фінансами, бюджетними доходами і видатками, державним і місцевим боргом, фіскальними ризиками, а також інструменти фінансового контролю, моніторингу та оцінювання ефективності використання публічних коштів.

Метою є формування у здобувачів вищої освіти системного розуміння організації та функціонування публічних фінансів, сучасних механізмів та інструментів управління фінансовими ресурсами держави і територіальних громад, а також набуття практичних навичок аналізу, планування, оцінювання та обґрунтування управлінських рішень у сфері публічних фінансів.

Основними **завданнями** є:

- розкрити економічну сутність, функції та структуру публічних фінансів;
- охарактеризувати інституційне та нормативно-правове забезпечення управління публічними фінансами;
- сформувати розуміння принципів побудови та функціонування бюджетної системи України;
- опанувати основні етапи та процедури бюджетного процесу;
- розкрити сучасні підходи до бюджетного планування та прогнозування;
- сформувати навички аналізу формування доходів і здійснення видатків бюджетів;
- охарактеризувати механізми управління державним і місцевим боргом та фіскальними ризиками;
- розкрити особливості формування та використання фінансових ресурсів територіальних громад;
- сформувати розуміння механізмів міжбюджетних відносин і фінансового вирівнювання;
- ознайомити із системою державного фінансового контролю, аудиту та оцінювання ефективності використання публічних коштів;

- розкрити значення прозорості, підзвітності та цифровізації в управлінні публічними фінансами;
- сформувати здатність обґрунтовувати фінансово-управлінські рішення в умовах ризиків, криз та обмеженості публічних ресурсів.

ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. Теоретичні засади та бюджетні механізми управління публічними фінансами

Тема 1. Публічні фінанси та система управління ними.

Сутність, функції та призначення публічних фінансів. Структура системи публічних фінансів. Державні та місцеві фінанси. Фінансові ресурси публічного сектору. Принципи управління публічними фінансами. Взаємозв'язок публічних фінансів із державною соціально-економічною політикою. Сучасні вимоги до ефективності, прозорості та стійкості публічних фінансів.

Тема 2. Інституційне та нормативно-правове забезпечення управління публічними фінансами.

Система органів управління публічними фінансами та розподіл повноважень між ними. Повноваження органів законодавчої і виконавчої влади, органів місцевого самоврядування у фінансовій сфері. Роль Міністерства фінансів України, Казначейства, податкових та інших органів. Нормативно-правове регулювання публічних фінансів. Координація діяльності учасників системи управління публічними фінансами.

Тема 3. Бюджетна система та бюджетна політика держави.

Економічна сутність і призначення бюджету. Структура та принципи побудови бюджетної системи України. Державний і місцеві бюджети. Бюджетна політика як складова державної фінансової політики. Бюджетний дефіцит і профіцит. Вплив бюджетної політики на соціально-економічний розвиток та макрофінансову стабільність.

Тема 4. Бюджетний процес та управління бюджетними ресурсами.

Сутність та принципи бюджетного процесу. Учасники бюджетного процесу та їх повноваження. Складання, розгляд, затвердження та виконання бюджетів. Казначейське обслуговування бюджетних коштів. Звітність про виконання бюджету. Організація управління бюджетними ресурсами на різних стадіях бюджетного процесу.

Тема 5. Бюджетне планування та прогнозування.

Сутність та завдання бюджетного планування. Коротко- та середньострокове бюджетне планування. Бюджетне прогнозування та його інформаційне забезпечення. Визначення бюджетних пріоритетів і граничних показників видатків. Взаємозв'язок стратегічного та бюджетного планування. Особливості бюджетного планування в умовах невизначеності.

Тема 6. Програмно-цільовий метод у бюджетному управлінні.

Сутність і принципи програмно-цільового методу. Бюджетна програма та її основні складові. Мета, завдання, напрями використання бюджетних коштів і результативні показники. Паспорти бюджетних програм. Моніторинг та оцінювання ефективності бюджетних програм. Взаємозв'язок бюджетних витрат із досягнутими результатами.

Змістовий модуль 2. Управління фінансовими ресурсами, ризиками та ефективністю публічних фінансів

Тема 7. Управління доходами бюджетів.

Економічна сутність та класифікація бюджетних доходів. Податкові й неподаткові надходження. Джерела формування доходів державного та місцевих бюджетів. Планування та прогнозування бюджетних надходжень. Оцінювання доходного потенціалу. Податкові пільги та їх вплив на публічні фінанси. Ризики формування доходної частини бюджету.

Тема 8. Управління публічними видатками.

Сутність та класифікація публічних видатків. Функціональна та економічна структура бюджетних видатків. Пріоритизація та планування видатків. Управління бюджетними асигнуваннями. Ефективність, економність і результативність використання бюджетних коштів. Оцінювання суспільного ефекту публічних видатків.

Тема 9. Місцеві фінанси та міжбюджетні відносини.

Економічний зміст і роль місцевих фінансів. Формування доходів та здійснення видатків місцевих бюджетів. Фінансова спроможність територіальних громад. Міжбюджетні трансферти та механізми фінансового вирівнювання. Бюджетна децентралізація. Управління фінансовими ресурсами територіальних громад та забезпечення їх фінансової стійкості.

Тема 10. Управління державним і місцевим боргом та фіскальними ризиками.

Сутність державного та місцевого боргу. Джерела і форми державних запозичень. Управління борговим портфелем та обслуговування боргу. Показники боргової стійкості. Поняття та класифікація фіскальних ризиків. Виявлення, оцінювання та мінімізація фіскальних ризиків. Боргова безпека держави.

Тема 11. Фінансовий контроль, аудит та оцінювання ефективності публічних фінансів.

Система державного фінансового контролю. Внутрішній контроль та внутрішній аудит у публічному секторі. Зовнішній державний фінансовий контроль. Фінансовий аудит та аудит ефективності. Моніторинг законності й результативності використання публічних коштів. Фінансові порушення та

механізми їх попередження. Використання результатів контролю й аудиту для вдосконалення фінансового управління.

Тема 12. Трансформація системи управління публічними фінансами.

Прозорість та підзвітність у сфері публічних фінансів. Відкриті бюджетні дані та участь громадськості у бюджетному процесі. Цифровізація бюджетного і фінансового управління. Європейські підходи та стандарти управління публічними фінансами. Управління фінансами в умовах воєнного стану. Фінансове забезпечення відновлення та реконструкції. Напрями підвищення ефективності, стійкості й інституційної спроможності системи публічних фінансів України.

Перелік рекомендованих джерел та навчально-методичних посібників

Основні

1. Якобчук В. П., Скидан О. В., Дацій Н. В. та ін. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник / за заг. ред. В. П. Якобчук. Київ : Видавництво Ліра-К, 2025. 476 с.
2. Свірко С. В. Механізми державного управління бюджетною безпекою : монографія. Житомир : ТОВ «Видавничий дім «Бук-Друк», 2021. 383 с.
3. Казюк Я. М. Механізми формування та реалізації державного управління бюджетними ресурсами на місцевому рівні : монографія. Херсон : Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2024. 426 с.
4. Татарин Н. Б. Управління державним та місцевими фінансами : навчальний посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2022. 150 с.
5. Публічні фінанси України в умовах воєнного часу : монографія / Н. Замкова, О. Прутська, О. Абдуллаєва, А. Гнидюк та ін. Boston : Primedia eLaunch, 2024. 106 с.

6. Баштанник В. В., Новак А. В., Рагімов Ф. В., Бородін Є. І. та ін. Право в публічному управлінні : навчальний посібник. Херсон : Олді-Плюс, 2020. 406 с.
7. Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування : посібник. Мелітополь : ТОВ «Колор Принт», 2020. 204 с.
8. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г. Основи публічного управління та адміністрування : навчально-методичний посібник. Київ : Видавництво Ліра-К, 2020. 267 с.
9. Якобчук В. П., Дацій Н. В., Войтенко А. Б. та ін. Публічна служба : навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра-К, 2021. 394 с.
10. Бакуменко В. Д., Бондар І. С., Горник В. Г., Шпачук В. В. Особливості публічного управління та адміністрування : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 256 с.
11. Дегтяр А. О., Дегтяр О. А., Калашнікова Х. І., Гнатенко М. К. Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник. Харків : НАУ «ХАІ», 2021. 128 с.
12. Войтенко А. Б. Децентралізація та реформування місцевого самоврядування : навч. посібник. Київ : Вид-во Ліра-К, 2020. 469 с.
13. Шипілова Л. М. Стратегічне планування у сфері національної безпеки : курс лекцій. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2023. 143 с.
14. Ситник Г. П., Неліпа Д. В., Орел М. Г. Зовнішня політика та національна безпека : посібник / за ред. Г. П. Ситника. Київ : Видавець Кравченко Я. О., 2021. 244 с.
15. Науменко А. О., Смігунова О. В., Дудник О. В., Міненко С. І. Сучасні підходи і напрями розвитку публічного управління та адміністрування : підручник / за ред. В. Д. Бакуменка. Харків : Майдан, 2022. 280 с.
16. Трещов М. М., Мунько А. Ю. Сучасні інструменти розвитку громад : навч. посіб. Дніпро : ДДУВС, 2023. 328 с.

17. Деміхов О. І., Дегтьорова І. О. Стратегічне управління та управління змінами : конспект лекцій. Київ : ННІМП УМО, 2023. 128 с.
18. Глобалізаційні виклики сучасності : підручник / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2022. 350 с.
19. Бондар І. С. та ін. Політика в публічному управлінні : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 200 с.
20. Svirko S., Dyka O., Trosteniuk T., Sydorenko O., Zahurskyi V. Public Finance Management in the Context of Good Governance : monograph. Zhytomyr : Zhytomyr Polytechnic, 2024. 180 p.

Додаткові

21. Кадала В. В., Гузенко О. П. Управління публічними фінансами в Україні: виклики, правові регламентації та сучасність. Правовий часопис Донбасу. 2026. № 1. С. 48–53.
22. Свірко С. В., Пожарко Я. В. Система управління державними фінансами України як важливий елемент державного управління: становлення та перспективи. Держава ХХІ століття: погляд молоді : тези доповідей. Житомир : Житомирська політехніка, 2024. С. 641–644.
23. Бардаш С. В., Краєвський В. М., Свірко С. В. Оцінка рівня трансформації інформаційного забезпечення управління публічними фінансами. Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 3 (105). С. 89–97.
24. Марченко С. М. Стратегічне управління державними фінансами: євроінтеграційний курс, міжнародні тренди, національні особливості. Фінанси України. 2022. № 1. С. 7–26.
25. Білоусова О. С., Степанова О. В., Назукова Н. М., Дегтярь Н. В. Публічні інвестиції в Україні: перспективи та методологічні підходи до реалізації. Ефективна економіка. 2025. № 11. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.26> (дата звернення: 07.08.2026).
26. Глущенко Ю. А., Яріш О. В. Передумови реформування та перспективи розвитку податкової системи України. Вплив глобалізаційних процесів та

цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату : матеріали конференції. Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 175–179.

27. Комарницька І. І. Профілактика правопорушень у фінансово-економічній сфері засобами адміністративного права : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07. Львів, 2021. 497 с.
28. Свірко С. В., Дика О., Тростенюк Т., Сидоренко О., Загурський В. Управління державними фінансами в контексті належного врядування. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2024. Т. 6, № 59. С. 510–527.
29. Свірко С. В., Грицишен Д., Сергієнко Л. Імплементація принципів належного урядування в контексті євроінтеграції України. Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ : тези доповідей. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2024. С. 789–793.
30. Свірко С. В., Тарасова Т. О. Державне управління в сфері бюджетної безпеки в контексті модернізації системи управління державними фінансами України: механізми, напрями, завдання. Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія: Економічні науки. 2020. № 4 (2). С. 294–308.

Інтернет-ресурси

31. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI (зі змінами та доповненнями станом на 01.01.2026). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 07.08.2026).
32. Про затвердження плану заходів з реалізації Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями на 2024–2028 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.06.2024 № 588-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2024-%D1%80> (дата звернення: 07.08.2026).
33. Деякі питання управління публічними інвестиціями : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2025 № 527. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2025-%D0%BF> (дата звернення: 07.08.2026).

34. Про затвердження Порядку розроблення та моніторингу реалізації середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій держави : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2025 № 294. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-2025-%D0%BF> (дата звернення: 07.08.2026).

35. Деякі питання підготовки, подання, оцінки та критеріїв пріоритезації концепцій публічних інвестиційних проєктів на 2025 рік : Постанова Кабінету Міністрів України від 09.08.2024 № 903. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/903-2024-%D0%BF> (дата звернення: 07.08.2026).

36. Про затвердження Методики розрахунку вартості публічного інвестиційного проєкту : Наказ Міністерства фінансів України від 23.06.2025 № 316. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1053-25> (дата звернення: 07.08.2026).

37. Про затвердження Методики визначення джерел і механізмів фінансового забезпечення публічних інвестиційних проєктів та програм публічних інвестицій : наказ Міністерства фінансів України від 28.02.2025 № 131. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0541-25> (дата звернення: 07.08.2026).

38. Національна стратегія доходів до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 № 1218-р. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/nationalincomestrategy-716> (дата звернення: 07.08.2026).

39. Державний вебпортал бюджету для громадян «Прозорий бюджет». URL: <https://openbudget.gov.ua> (дата звернення: 07.08.2026).

40. Єдиний веб-портал використання публічних коштів «E-Data». URL: <https://spending.gov.ua> (дата звернення: 07.08.2026).

5. Програма навчальної дисципліни/обов'язкового освітнього компонента

ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування
освітньої програми Публічне управління та адміністрування

Програма розроблена к.е.н., Мельникова Катерина Вікторівна

ВСТУП

Цифрова трансформація публічного сектору є одним із ключових напрямів модернізації системи публічного управління, спрямованим на підвищення його ефективності, відкритості, доступності та орієнтації на потреби громадян. Електронне врядування створює нові можливості для взаємодії органів публічної влади, громадян і бізнесу, розвитку електронної демократії, надання публічних послуг, забезпечення доступу до інформації та участі громадськості у процесах формування й реалізації публічної політики. Використання цифрових технологій змінює не лише способи надання послуг, а й організацію управлінських процесів та механізми прийняття рішень.

Сучасний розвиток електронного врядування пов'язаний із поширенням цифрових платформ, відкритих даних, електронної ідентифікації, інформаційно-аналітичних систем та інших цифрових інструментів. Особливого значення набувають питання захисту інформації, цифрової доступності, прозорості діяльності публічної влади, запобігання корупції та використання даних для обґрунтування управлінських рішень. Вивчення дисципліни спрямоване на формування у здобувачів системного розуміння електронного врядування та набуття практичних навичок використання сучасних цифрових інструментів у професійній діяльності у сфері публічного управління.

Предметом вивчення є теоретичні, нормативно-правові, організаційні та технологічні засади електронного врядування й електронної демократії, механізми цифрової трансформації публічного управління, цифрові платформи, електронні публічні послуги, відкриті дані та інформаційно-аналітичні інструменти, що використовуються для забезпечення взаємодії публічної влади, громадян і бізнесу та підтримки прийняття управлінських рішень.

Метою є формування у здобувачів вищої освіти системи знань про принципи, механізми та технології електронного врядування й електронної демократії, а також набуття практичних навичок застосування цифрових платформ, електронних сервісів, відкритих даних та сучасних цифрових інструментів у процесах публічного управління.

Основними **завданнями** є:

- розкрити сутність, принципи та основні моделі електронного врядування;
- сформуванати розуміння змісту та механізмів функціонування електронної демократії;
- охарактеризувати засади державної інформаційної політики та її роль у цифровій трансформації публічного сектору;
- розкрити механізми публічного управління розвитком інформаційного суспільства та електронного врядування;
- ознайомити з основними цифровими інструментами взаємодії органів публічної влади, громадян і бізнесу;
- сформуванати розуміння можливостей електронного врядування та електронної демократії у забезпеченні прозорості, підзвітності та запобіганні корупції;
- опанувати підходи до моніторингу, оцінювання та прогнозування розвитку електронного врядування;
- сформуванати практичні навички роботи з цифровими платформами та електронними публічними послугами;
- розкрити принципи формування, використання та оприлюднення відкритих даних у публічному секторі;

- сформувати здатність використовувати дані та цифрові інформаційно-аналітичні інструменти для підготовки й обґрунтування управлінських рішень;
- розвинути здатність оцінювати можливості, обмеження та ризики застосування цифрових технологій у публічному управлінні.

ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. Концептуальні та інституційні засади електронного урядування і електронної демократії

Тема 1. Концептуальні засади електронного урядування та основи електронної демократії.

Сутність, принципи та основні характеристики електронного урядування. Передумови та етапи його становлення. Моделі взаємодії держави, громадян і бізнесу в цифровому середовищі. Співвідношення понять «електронне урядування», «цифрове урядування» та «цифрова трансформація». Поняття та принципи електронної демократії. Роль цифрових технологій у забезпеченні відкритості, прозорості та підзвітності публічної влади. Зарубіжний досвід розвитку електронного урядування.

Тема 2. Е-демократія.

Сутність, цілі та основні форми електронної демократії. Електронна участь громадян у публічному управлінні. Електронні петиції, консультації, громадські обговорення, електронні звернення та інші цифрові інструменти громадської участі. Партисипативні цифрові платформи. Електронна демократія на державному та місцевому рівнях. Цифрова інклюзія та цифрові компетентності громадян. Переваги, обмеження та ризики цифрової участі.

Тема 3. Концептуальні засади державної інформаційної політики в Україні.

Сутність, цілі та принципи державної інформаційної політики. Інформація як ресурс публічного управління. Нормативно-правові засади

державної інформаційної політики України. Доступ до публічної інформації та відкритість діяльності органів влади. Інформаційна безпека та захист інформації. Захист персональних даних у цифровому середовищі. Протидія дезінформації та забезпечення інформаційної стійкості суспільства.

Тема 4. Механізми публічного управління розвитком інформаційного суспільства та електронного урядування в Україні.

Інституційні, організаційні, правові та технологічні механізми розвитку інформаційного суспільства. Державна політика цифрової трансформації. Суб'єкти формування та реалізації політики електронного урядування в Україні. Цифрова трансформація органів державної влади та місцевого самоврядування. Інтегровуваність державних інформаційних ресурсів і систем. Електронна ідентифікація та електронна взаємодія. Цифрові компетентності у публічному секторі.

Змістовий модуль 2. Цифрові інструменти, послуги та управління даними в публічному секторі

Тема 5. Інструменти електронного урядування та електронної демократії у запобіганні корупції в органах публічної влади.

Цифровізація як інструмент підвищення прозорості та підзвітності публічної влади. Електронні системи та відкриті дані у запобіганні корупційним ризикам. Електронне декларування, електронні закупівлі та цифрові механізми громадського контролю. Автоматизація адміністративних процедур та мінімізація корупційних ризиків. Використання цифрових платформ для моніторингу діяльності органів публічної влади. Роль громадськості у цифровому антикорупційному контролі.

Тема 6. Моніторинг, оцінювання та прогнозування розвитку системи електронного урядування.

Сутність та завдання моніторингу електронного урядування. Критерії та показники оцінювання цифрової трансформації публічного сектору. Оцінювання доступності, якості та результативності електронних сервісів. Національні та міжнародні індекси розвитку електронного урядування й електронної участі. Аналіз цифрової зрілості органів публічної влади. Методи прогнозування розвитку електронного урядування. Використання результатів оцінювання для вдосконалення цифрової політики.

Тема 7. Цифрові платформи та електронні публічні послуги.

Поняття та види цифрових платформ у публічному управлінні. Організація надання електронних публічних послуг. Принципи людиноцентричності, доступності та зручності цифрових сервісів. Державні реєстри та інформаційні системи. Електронна ідентифікація та автентифікація користувачів. Інтеграція інформаційних ресурсів і принцип одноразового надання даних. Українська екосистема електронних публічних послуг. Цифрова доступність та оцінювання якості електронних сервісів.

Тема 8. Дані та цифрові інструменти прийняття управлінських рішень.

Дані як стратегічний ресурс публічного управління. Відкриті дані, їх формування, оприлюднення та повторне використання. Управління якістю даних. Інформаційно-аналітичні системи та цифрові панелі моніторингу в діяльності органів публічної влади. Візуалізація даних та аналітика для підтримки управлінських рішень. Прийняття рішень на основі даних. Можливості застосування штучного інтелекту та автоматизованих аналітичних інструментів у публічному управлінні. Етичні, правові та безпекові аспекти використання даних і цифрових технологій.

Перелік рекомендованих джерел та навчально-методичних посібників

Основні

1. Якобчук В. П., Скидан О. В., Дацій Н. В. та ін. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник / за заг. ред. В. П. Якобчук. Київ : Видавництво Ліра-К, 2025. 476 с..
2. Бакуменко В. Д., Бондар І. С., Горник В. Г., Шпачук В. В. Особливості публічного управління та адміністрування : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 256 с..
3. Бондар І. С. та ін. Політика в публічному управлінні : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 200 с..
4. Якобчук В. П., Дацій Н. В., Войтенко А. Б. та ін. Публічна служба : навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра-К, 2021. 394 с..
5. Лазор О. Д. Основи публічного управління та адміністрування : навч.-метод. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 268 с..
6. Дегтяр А. О., Дегтяр О. А., Калашнікова Х. І., Гнатенко М. К. Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник. Харків : НАУ «ХАІ», 2021. 128 с..
7. Науменко А. О., Смігунова О. В., Дудник О. В., Міненко С. І. Сучасні підходи і напрями розвитку публічного управління та адміністрування : підручник / за ред. В. Д. Бакуменка. Харків : Майдан, 2022. 280 с..
8. Трещов М. М., Мунько А. Ю. Сучасні інструменти розвитку громад : навч. посіб. Дніпро : ДДУВС, 2023. 328 с..
9. Шипілова Л. М. Стратегічне планування у сфері національної безпеки : курс лекцій. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2023. 143 с..
10. Ситник Г. П., Неліпа Д. В., Орел М. Г. Зовнішня політика та національна безпека : посібник / за ред. Г. П. Ситника. Київ : Видавець Кравченко Я. О., 2021. 244 с..
11. Ситник Г. П., Орел М. Г. Основи стратегічного планування національної безпеки : посібник / за ред. Г. П. Ситника. Київ : Видавець Кравченко Я. О., 2021. 224 с..

12. Деміхов О. І., Дегтьорова І. О. Стратегічне управління та управління змінами : конспект лекцій. Київ : ННІМП УМО, 2023. 128 с..
13. Ситник Г. П. Сучасні проблеми розвитку теорії національної безпеки : курс лекцій. Київ : ТОВ «САК Лтд.», 2023. 136 с..
14. Ситник Г. П. Організаційно-правові засади забезпечення воєнної безпеки України : курс лекцій. Київ : ТОВ «САК Лтд.», 2023. 112 с..
15. Ситник Г. П. Конкурентоспроможність держави та національна безпека : курс лекцій. Київ : ТОВ «САК Лтд.», 2023. 86 с..
16. Ситник Г. П. Воєнно-політичні конфлікти та міжнародна безпека : курс лекцій. Київ : ТОВ «САК Лтд.», 2023. 92 с..
17. Підготовка до єдиного державного кваліфікаційного іспиту здобувачів магістратури 281 «Публічне управління та адміністрування» : навч. посіб. / за заг. ред. С. Д. Гусарєва. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2021. 393 с..
18. Глобалізаційні виклики сучасності : підручник / Л. Г. Комаха, І. В. Алексеєнко, В. Л. Гура та ін. ; за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2022. 350 с..
19. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 532 с.. (Висвітлює питання цифрової безперервності державного управління).
20. Політична система України: конституційна модель та політичні практики : монографія / за ред. Г. І. Зеленько. Київ : ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2023. 536 с.

Додаткові

21. Кравченко В. Г. Правове регулювання електронного урядування в Україні на сучасному етапі державотворення. Ірпінський юридичний часопис. 2026. Вип. 2 (23). С. 75–84. DOI: [https://doi.org/10.33244/2617-4154.2\(23\).2026.75-84](https://doi.org/10.33244/2617-4154.2(23).2026.75-84).

- 22.Бортник Н. П. Адміністративно-правове регулювання електронного врядування в Україні. Академічні візії. 2023. № 20. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10012372>.
- 23.Сливка М., Гінда А. Правове регулювання надання електронних адміністративних послуг. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки. 2021. № 3 (31). С. 195–202. DOI: <http://doi.org/10.23939/law2021.31.195>.
- 24.Дончак Л. Г., Погріщук О. Б., Сисоєва І. М. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. Економіка та суспільство. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>.
- 25.Грінка Т. І., Немченко Т. А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бісу в Україні. Центральнoукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2023. № 9 (42). С. 49–57. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/archive/9\(42\)/42_Hrinka.html](https://economics.kntu.kr.ua/archive/9(42)/42_Hrinka.html).
- 26.Кобушко Я. В., Манжола Б. В. Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. Проблеми та перспективи менеджменту. 2023. № 10. С. 4–8. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-08>.
- 27.Коломoeць Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. Сталий розвиток економіки. 2024. № 4 (51). URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1084>.
- 28.Лобунець Т., Ямполь Ю., Журавльова І. Інновації та цифрова трансформація в міжнародному менеджменті: вплив технологій на бізнес-процеси великих корпорацій. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 1. С. 15–28. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/15>.

Інтернет-ресурси

- 29.Про особливості надання публічних електронних послуг : Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20> (дата звернення: 08.08.2026).

30. Про публічні електронні реєстри : Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20> (дата звернення: 08.08.2026).
31. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 01.12.2022 № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20> (дата звернення: 08.08.2026).
32. Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17.11.2021 № 1467-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80> (дата звернення: 08.08.2026).
33. Портал державних послуг «Дія» : офіційний вебпортал. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://diia.gov.ua> (дата звернення: 08.08.2026).
34. Резерв+ : офіційний вебресурс. Міністерство оборони України. URL: <https://reserveplus.mod.gov.ua/> (дата звернення: 08.08.2026).
35. Єдиний вебпортал використання публічних коштів «spending.gov.ua» : офіційний інформаційний ресурс з відкритими даними. Державна установа «Відкриті публічні фінанси». URL: <https://spending.gov.ua> (дата звернення: 08.08.2026).
36. Державний вебпортал бюджету для громадян «Прозорий бюджет». Державна установа «Відкриті публічні фінанси». URL: <https://openbudget.gov.ua> (дата звернення: 08.08.2026).
37. Є-data: можливості та ефективний контроль за публічними фінансами : дистанційний курс. Prometheus. 2021. URL: https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Prometheus+EDATA101+2021_T3 (дата звернення: 08.08.2026).
38. Портал «Дія. Цифрова освіта» : національна онлайн-платформа з цифрової грамотності. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/> (дата звернення: 08.08.2026).

6. Програма навчальної дисципліни/обов'язкового освітнього компонента

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА В УКРАЇНІ

для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування
освітньої програми Публічне управління та адміністрування

**Програма розроблена д.е.н., професором Мохненком Андрієм
Сергійовичем**

ВСТУП

Публічна служба є важливою складовою системи публічного управління та інституційною основою реалізації завдань і функцій держави та місцевого самоврядування. Від професійності, компетентності, доброчесності та відповідальності публічних службовців значною мірою залежать якість управлінських рішень, ефективність діяльності органів публічної влади, доступність публічних послуг і рівень довіри громадян до державних інституцій. Розвиток професійної, політично неупередженої та орієнтованої на суспільні потреби публічної служби є необхідною передумовою демократичного врядування.

Сучасний розвиток публічної служби в Україні відбувається в умовах реформування державного управління, європейської інтеграції, цифрової трансформації, воєнного стану та необхідності забезпечення інституційної спроможності держави. Це зумовлює потребу в удосконаленні системи управління людськими ресурсами, професійному розвитку службовців, формуванні лідерських компетентностей, дотриманні етичних стандартів та принципів доброчесності. Вивчення дисципліни спрямоване на формування системного розуміння організації та функціонування публічної служби в Україні й набуття практичних навичок застосування сучасних інструментів управління персоналом у публічному секторі.

Предметом вивчення є теоретичні, правові, організаційні та прикладні засади функціонування публічної служби в Україні, особливості державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, правовий статус публічних службовців, порядок вступу, проходження і припинення служби, а також сучасні технології управління людськими ресурсами, професійного розвитку, забезпечення доброчесності та відповідальності у публічному секторі.

Метою є формування у здобувачів вищої освіти системи знань про організаційно-правові засади та механізми функціонування публічної служби в Україні, а також набуття практичних умінь і навичок щодо проходження публічної служби, управління людськими ресурсами, професійного розвитку, дотримання етичних стандартів і забезпечення результативної професійної діяльності у публічному секторі.

Основними **завданнями** є:

- розкрити сутність, принципи, функції та види публічної служби;
- охарактеризувати нормативно-правове та інституційне забезпечення публічної служби в Україні;
- визначити особливості організації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;
- сформувати розуміння правового статусу, прав, обов’язків та відповідальності публічних службовців;
- ознайомити з процедурами вступу, проходження та припинення публічної служби;
- сформувати навички застосування сучасних технологій управління людськими ресурсами в органах публічної влади;
- розкрити механізми оцінювання результатів службової діяльності, мотивації та професійного розвитку службовців;
- сформувати розуміння принципів професійної етики, доброчесності та запобігання конфлікту інтересів;

- розвинути здатність застосовувати лідерські та комунікативні компетентності у професійній діяльності;
- охарактеризувати сучасні напрями реформування та цифрової трансформації публічної служби в Україні;
- сформувати здатність діяти професійно та результативно в умовах криз, воєнного стану та організаційних змін.

ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. Організаційно-правові засади публічної служби в Україні

Тема 1. Публічна служба в системі публічного управління.

Поняття, сутність та суспільне призначення публічної служби. Публічна служба як інститут публічного управління. Основні принципи та функції публічної служби. Види публічної служби та їх характеристика. Співвідношення понять «публічна служба», «державна служба» та «служба в органах місцевого самоврядування». Європейські принципи та стандарти професійної публічної служби. Сучасні моделі організації публічної служби.

Тема 2. Нормативно-правове та інституційне забезпечення публічної служби.

Конституційні та законодавчі засади публічної служби в Україні. Система нормативно-правового регулювання державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Інституційна система управління публічною службою. Повноваження органів та посадових осіб у сфері управління державною службою. Роль Національного агентства України з питань державної служби. Організація служб управління персоналом в органах публічної влади.

Тема 3. Державна служба та служба в органах місцевого самоврядування.

Організація державної служби в Україні. Категорії посад державної служби та вимоги до осіб, які претендують на їх зайняття. Особливості служби в органах місцевого самоврядування. Посади та посадові особи місцевого самоврядування. Спільні та відмінні характеристики державної служби і служби в органах місцевого самоврядування. Взаємодія державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у процесах публічного управління.

Тема 4. Правовий статус та проходження публічної служби.

Правовий статус публічного службовця. Основні права, обов'язки, гарантії та обмеження. Вступ на публічну службу та процедури зайняття посад. Проходження служби, випробування, присвоєння рангів, переведення та просування по службі. Оцінювання результатів службової діяльності. Оплата праці та соціальні гарантії. Підстави і порядок припинення публічної служби. Юридична відповідальність публічних службовців.

Змістовий модуль 2. Управління людськими ресурсами та професійний розвиток публічних службовців

Тема 5. Управління людськими ресурсами в органах публічної влади.

Сутність та принципи управління людськими ресурсами у публічному секторі. Кадрова політика органів публічної влади. Планування потреби в персоналі. Добір, адаптація, розвиток та утримання персоналу. Компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами. Управління результативністю службової діяльності. Мотивація та стимулювання працівників. Формування організаційної культури в органах публічної влади. Цифрові технології в управлінні персоналом.

Тема 6. Професійний розвиток, лідерство та комунікації на публічній службі.

Професійна компетентність публічного службовця. Система професійного навчання та підвищення кваліфікації. Індивідуальні потреби у

професійному розвитку. Безперервне професійне навчання. Лідерство в публічному управлінні. Сучасні стилі та моделі лідерства. Командна робота та управління взаємодією. Ділові комунікації, переговори та вирішення конфліктів. Розвиток управлінських і цифрових компетентностей публічних службовців.

Тема 7. Професійна етика, доброчесність та запобігання корупції на публічній службі.

Професійна етика та стандарти поведінки публічних службовців. Принципи доброчесності, політичної неупередженості, об'єктивності та відповідальності. Етичні дилеми у професійній діяльності. Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів. Антикорупційні обмеження та механізми запобігання корупції. Фінансовий контроль і декларування. Формування культури доброчесності в органах публічної влади. Відповідальність за порушення етичних та антикорупційних вимог.

Тема 8. Реформування та сучасні трансформації публічної служби в Україні.

Основні напрями реформування публічної служби в Україні. Європейські принципи публічної адміністрації та їх імплементація. Професіоналізація та модернізація публічної служби. Цифрова трансформація службових і кадрових процесів. Нові компетентності публічних службовців в умовах цифровізації. Організація публічної служби в умовах воєнного стану та кризових ситуацій. Інституційна стійкість і безперервність діяльності органів публічної влади. Роль публічної служби у відновленні України та процесах європейської інтеграції.

Перелік рекомендованих джерел та навчально-методичних посібників

Основні

1. Якобчук В. П., Дацій Н. В., Войтенко А. Б. та ін. Публічна служба : навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра-К, 2021. 394 с.
2. Якобчук В. П. та ін. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник / за заг. ред. В. П. Якобчук. Київ : Видавництво Ліра-К, 2025. 476 с.
3. Негара Р. В., Даниленко-Негара Ю. С. Принципи SIGMA у сфері державної служби: теорія, законодавство та практичне втілення. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: юридичні науки. 2026. Т. 37 (76), № 3. С. 158–163.
4. Семенець-Орлова І., Кузьменко Г., Капеліста І., Дакал А. Антикорупційні практики в публічній службі України: сучасний стан, виклики впровадження та перспективи розвитку. Політичні науки та публічне управління. 2025. Вип. 2 (78). С. 163–175.
5. Майстренко К., Білик О. Стратегічне планування в умовах невизначеності: адаптація до змін у публічному секторі в Україні. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2023. Вип. 2 (68). С. 100–104.
6. Баштанник В. В., Новак А. В., Рагімов Ф. В., Бородін Є. І. та ін. Право в публічному управлінні : навчальний посібник. Херсон : Олді-Плюс, 2020. 406 с.
7. Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування : посібник. Мелітополь : ТОВ «Колор Принт», 2020. 204 с.
8. Войтенко А. Б. Децентралізація та реформування місцевого самоврядування : навч. посібник. Київ : Вид-во Ліра-К, 2020. 469 с.
9. Лазор О. Я. Основи публічного управління та адміністрування : навч.-метод. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 268 с.

- 10.Бакуменко В. Д., Бондар І. С., Горник В. Г., Шпачук В. В. Особливості публічного управління та адміністрування : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 256 с.
- 11.Бондар І. С. та ін. Політика в публічному управлінні : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 200 с.
- 12.Науменко А. О., Смігунова О. В., Дудник О. В., Міненко С. І. Сучасні підходи і напрями розвитку публічного управління та адміністрування : підручник / за ред. В. Д. Бакуменка. Харків : Майдан, 2022. 280 с.
- 13.Трещов М. М., Мунько А. Ю. Сучасні інструменти розвитку громад : навч. посіб. Дніпро : ДДУВС, 2023. 328 с.
- 14.Підготовка до єдиного державного кваліфікаційного іспиту здобувачів магістратури 281 «Публічне управління та адміністрування» : навч. посіб. / за заг. ред. С. Д. Гусарева. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2021. 393 с.
- 15.Кадала В. В., Гузенко О. П. Управління публічними фінансами в Україні: виклики, правові регламентації та сучасність. Правовий часопис Донбасу. 2026. № 1. С. 48–53.
- 16.Криворучко І. В. Публічне управління в умовах війни: виклики та перспективи. Теорія та практика державного управління. 2023. Вип. 2 (77). С. 38–53.
- 17.Мазалова А. О. Публічно-приватне партнерство в сучасних економічних умовах (господарсько-правовий аспект) : монографія. Харків : Право, 2021. 183 с.
- 18.Скрипченко С. М. Публічне адміністрування функціонування політичних партій в Україні : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Запоріжжя, 2021. 206 с.
- 19.Коваль Ю. А. Фінансово-правове регулювання державно-приватного партнерства : дис. ... доктора філософії : 081. Київ, 2021.
- 20.Беган М. П. Удосконалення державної кадрової політики забезпечення потреб Збройних сил України як складова національної безпеки. Методика проведення аудиту кадрових рішень в Міністерстві оборони

України, Збройних Силах України та Державній спеціальній службі транспорту : зб. тез доп. наук.-практ. семінару. Київ : Видавництво Ліра-К, 2025. С. 32–35.

Додаткові

21. Богуславська С. І., Стронець В. А. Антикризова стратегія держави для запобігання та протидії корупції в сфері публічного управління в умовах воєнного стану. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 6.
22. Хабарова Т. В. Роль громадянського суспільства у запобіганні та протидії корупції. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Право». 2023. Вип. 35. С. 178–184.
23. Христинченко Н. П., Ковалів М. В. Демократичний цивільний контроль сектору безпеки і оборони: поняття, зміст, форми реалізації в реаліях сьогодення. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2023. № 8.
24. Дроздюк В. А. Демократичний цивільний контроль сектору безпеки і оборони. Право та державне управління. 2021. № 1. С. 202–208.
25. Комарницька І. І. Профілактика правопорушень у фінансово-економічній сфері засобами адміністративного права : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07. Львів, 2021. 497 с.
26. Публічні фінанси України в умовах воєнного часу : монографія / Н. Замкова, О. Прутська, О. Абдуллаєва, А. Гнидюк та ін. Boston : Primedia eLaunch, 2024. 106 с.
27. Публічні інвестиції в Україні: перспективи та методологічні підходи до реалізації / О. С. Білоусова, О. В. Степанова, Н. М. Назукова, Н. В. Дегтярь. Ефективна економіка. 2025. № 11.
28. Проніна О. В., Беган М. П. Збереження земельних ресурсів як складова національної безпеки України. Вісник ... Серія «Публічне управління та адміністрування». 2022. № 3 (82). С. 153–158.

- 29.Беган М. П. Механізми забезпечення продовольчої безпеки на місцевому рівні. Вісник ... Серія «Публічне управління та адміністрування». 2023. № 4 (87). С. 312–319.
- 30.Беган М. П. Ключові проблеми та ризики державної політики України в сфері національної безпеки. Успіхи і досягнення у науці. Серія «Управління та адміністрування». 2025. № 10 (20). С. 354–364.

Інтернет-ресурси

- 31.Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII (зі змінами та доповненнями станом на 2024–2025 рр.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 07.08.2026).
- 32.Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII (зі змінами та доповненнями станом на 2024–2025 рр.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 07.08.2026).
- 33.Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки : Закон України від 20.06.2022 № 2322-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20> (дата звернення: 07.08.2026).
- 34.Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 04.03.2023 № 220. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF> (дата звернення: 07.08.2026).
- 35.Про схвалення Стратегії комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції на період до 2025 року і затвердження операційного плану заходів з її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 22.12.2023 № 1203-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1203-2023-%D1%80> (дата звернення: 07.08.2026).
- 36.Принципи державного управління. Видання 2023. SIGMA / Organisation for Economic Co-operation and Development. 2023. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf> (дата звернення: 07.08.2026).

- 37.Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад : Закон України від 11.03.2025 № 4282-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4282-20> (дата звернення: 07.08.2026).
- 38.Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158 (у редакції від 11.04.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16> (дата звернення: 07.08.2026).
- 39.Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20> (дата звернення: 07.08.2026).
- 40.Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) : офіційний вебпортал. URL: <https://nads.gov.ua> (дата звернення: 07.08.2026).

7. Програма навчальної дисципліни/вибіркового освітнього компонента

ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування
освітньої програми Публічне управління та адміністрування

Програма розроблена д.е.н., доценткою Петренко Вікторією Сергіївною

ВСТУП

Європейська інтеграція України зумовлює необхідність послідовного наближення системи державного управління до принципів, стандартів і кращих практик Європейського Союзу. Сучасна європейська модель державного управління ґрунтується на верховенстві права, професійності, відкритості, прозорості, підзвітності, ефективності, результативності та орієнтації на потреби громадян. Особливого значення набувають інституційна спроможність органів публічної влади, якість формування державної політики, професіоналізація державної служби, належне управління публічними фінансами та забезпечення доступних і якісних публічних послуг.

Набуття Україною статусу кандидата на членство в Європейському Союзі посилило значення реформування державного управління як складової євроінтеграційних перетворень. Вивчення європейських стандартів державного управління дає змогу сформулювати системне розуміння принципів Європейського адміністративного простору, підходів ЄС та SIGMA до оцінювання якості публічної адміністрації, механізмів забезпечення доброчесності, підзвітності й адміністративної спроможності. Дисципліна орієнтована на набуття здобувачами здатності аналізувати вітчизняну практику державного управління з позицій європейських вимог та визначати напрями її подальшого вдосконалення.

Предметом вивчення є теоретичні, правові, інституційні та організаційні засади формування і функціонування європейської моделі державного управління, принципи та стандарти належного врядування, механізми функціонування Європейського адміністративного простору, а також напрями адаптації системи державного управління України до вимог і практик Європейського Союзу.

Метою є формування у здобувачів вищої освіти системного розуміння європейських принципів і стандартів державного управління, механізмів їх реалізації та оцінювання, а також набуття здатності застосовувати європейські підходи до аналізу, реформування й удосконалення діяльності органів публічної влади України в умовах європейської інтеграції.

Основними **завданнями** є:

- розкрити сутність і зміст європейських стандартів державного управління;
- охарактеризувати принципи належного врядування та Європейського адміністративного простору;
- сформулювати розуміння інституційних та правових засад функціонування публічної адміністрації в країнах ЄС;
- ознайомити з Принципами державного управління SIGMA та підходами до оцінювання адміністративної спроможності;
- розкрити європейські стандарти формування, координації, реалізації та оцінювання державної політики;
- охарактеризувати європейські вимоги до професійної, доброчесної та політично неупередженої державної служби;
- сформулювати розуміння стандартів підзвітності, прозорості, відкритості та доброчесності публічної адміністрації;
- розкрити європейські підходи до надання публічних послуг та цифрової трансформації державного управління;
- охарактеризувати стандарти управління публічними фінансами в контексті належного врядування;

- сформувати здатність оцінювати стан і напрями реформування державного управління України відповідно до європейських стандартів.

ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. Концептуальні та інституційні засади європейських стандартів державного управління

Тема 1. Європейські стандарти державного управління: сутність, принципи та джерела.

Поняття та зміст європейських стандартів державного управління. Передумови формування спільних принципів публічної адміністрації в Європі. Верховенство права, законність, прозорість, підзвітність, ефективність, результативність та орієнтація на громадянина. Джерела формування європейських стандартів. Роль інституцій Європейського Союзу, Ради Європи, OECD та SIGMA у розвитку стандартів належного державного управління.

Тема 2. Європейський адміністративний простір та належне врядування.

Поняття та особливості Європейського адміністративного простору. Формування спільних адміністративних цінностей і принципів у державах ЄС. Концепція належного врядування. Надійність і передбачуваність державного управління. Відкритість, прозорість, відповідальність, ефективність та результативність. Адміністративна спроможність як передумова реалізації політики Європейського Союзу.

Тема 3. Принципи державного управління SIGMA.

Мета, структура та сфери застосування Принципів державного управління SIGMA. Стратегічні засади реформування публічної адміністрації. Формування та координація політики. Державна служба та управління людськими ресурсами. Організація, підзвітність і нагляд. Надання послуг та цифровізація. Управління публічними фінансами. Показники та методи

оцінювання відповідності системи державного управління визначеним принципам.

Тема 4. Європейські стандарти формування та координації державної політики.

Принципи стратегічного та доказового формування державної політики. Планування діяльності уряду та узгодження стратегічних документів. Міжвідомча координація. Аналіз проблем та альтернатив державної політики. Оцінювання впливу регулювання. Залучення заінтересованих сторін і проведення публічних консультацій. Моніторинг, оцінювання та перегляд державної політики. Якість нормативно-правового регулювання.

Тема 5. Європейські стандарти державної служби та управління людськими ресурсами.

Принципи професійності, доброчесності, політичної неупередженості та меритократії на державній службі. Відкритий і конкурентний добір. Управління професійною діяльністю та кар'єрним розвитком. Компетентнісний підхід. Оцінювання результатів службової діяльності. Професійне навчання та розвиток. Мотивація й оплата праці. Формування управлінського лідерства та інституційної спроможності державної служби.

Змістовий модуль 2. Реалізація європейських стандартів належного врядування та реформування державного управління України

Тема 6. Підзвітність, відкритість і доброчесність у європейській системі державного управління.

Організаційна підзвітність органів публічної адміністрації. Механізми парламентського, судового, адміністративного та громадського контролю. Доступ до публічної інформації. Відкритість та прозорість діяльності органів влади. Професійна етика і доброчесність. Запобігання конфлікту інтересів та корупції. Захист прав громадян у відносинах із публічною адміністрацією.

Тема 7. Європейські стандарти адміністративних процедур та публічних послуг.

Право на належне адміністрування. Принципи законності, неупередженості, пропорційності та обґрунтованості адміністративних рішень. Адміністративна процедура та гарантії захисту прав особи. Людиноцентричний підхід до організації публічних послуг. Доступність, якість і своєчасність послуг. Спрощення адміністративних процедур. Оцінювання задоволеності громадян якістю публічних послуг.

Тема 8. Цифрове врядування та відкритість публічної адміністрації.

Європейські підходи до цифрової трансформації державного управління. Цифрові публічні послуги та принцип «цифровий за замовчуванням». Інтероперабельність державних інформаційних систем. Електронна ідентифікація та обмін даними. Відкриті державні дані. Цифрова доступність та інклюзивність. Захист персональних даних і цифрових прав громадян. Використання цифрових технологій для підвищення прозорості та ефективності державного управління.

Тема 9. Європейські стандарти управління публічними фінансами.

Принципи бюджетної дисципліни, прозорості та підзвітності. Середньострокове бюджетне планування. Узгодження стратегічного та бюджетного планування. Управління доходами й видатками. Внутрішній фінансовий контроль та внутрішній аудит. Зовнішній аудит публічних фінансів. Управління фіскальними ризиками. Прозорість використання публічних коштів та оцінювання ефективності публічних видатків.

Тема 10. Європейська інтеграція та реформування державного управління в Україні.

Європейська інтеграція як чинник трансформації системи державного управління України. Інституційна та адміністративна спроможність у процесі наближення до членства в Європейському Союзі. Оцінювання відповідності державного управління України європейським принципам і стандартам. Адаптація національного законодавства та управлінських практик. Реформування державної служби, системи формування політики, підзвітності, надання послуг та управління публічними фінансами. Роль державного управління у виконанні євроінтеграційних зобов'язань України та забезпеченні післявоєнного відновлення.

Перелік рекомендованих джерел та навчально-методичних посібників

Основні

1. Глек Д. О. Європейські стандарти державного управління: досвід для України : кваліфікаційна робота / Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського. Вінниця, 2026. 82 с..
2. Птахіна О. М. Публічна служба, євроінтеграція, міжнародне публічне управління та безпека : навчально-методичний посібник для самостійної роботи для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності: 281 «Публічне управління та адміністрування». Полтава : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2025. 2-е вид., доповн. та переробл. 185 с.
3. Публічне управління: правові, організаційні та соціальні проблеми розвитку : монографія / В. Воротін, К. Міщенко, С. Шевченко, Д. Красівський та ін. ; за ред. проф. М. І. Лахижі, доц. Я. В. Качан. Київ : Ідея Принт, 2025. 232 с.
4. Людський розвиток в Україні: виклики війни та детермінанти післявоєнного відновлення : монографія / Н. С. Орлова, Ю. В. Мохова, С.

- О. Шевченко, І. В. Коваленко та ін. ; за ред. проф. Н. С. Орлової. Київ : Інститут освітньої аналітики, 2026. 312 с.
5. Телешун С. О., Ситник С. В., Рейтерович І. В., Пухкал О. Г. Публічна політика в процесах реформування системи державного управління України : підручник. Київ : Алерта, 2022. 284 с.
 6. Колпаков В. К. Адміністративне процедурне право в контексті європейських стандартів : підручник. Київ : Юрінком Інтер, 2021. 356 с.
 7. Корольчук О. Л. Публічна служба в Україні: європейські орієнтири та цифрова трансформація : навчальний посібник. Київ : ДТЕУ, 2023. 248 с.
 8. Бородін Є. І., Квітка С. А., Тарасенко Т. М. Європейські стандарти місцевого самоврядування : хрестоматія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2021. 198 с.
 9. Андрійко О. Ф. Державне управління в Україні: модернізація в умовах євроінтеграції : монографія. Київ : Інститут держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2022. 215 с.
 10. Михненко А. М., Нестеряк Ю. В., Дейнега І. І. Публічне управління та національна безпека в умовах європейської інтеграції України : монографія. Київ : НАДУ, 2021. 310 с.
 11. Шерстюк Р. В. Зовнішні комунікації органів публічної влади в умовах європейської інтеграції України : навчальний посібник. Тернопіль : ТНТУ, 2022. 166 с.
 12. Гришко Г. О. Належне врядування (Good Governance) у публічному секторі: теорія, методологія, практика : навчальний посібник. Харків : Золоті сторінки, 2023. 210 с.
 13. Ковбасюк Ю. В. Європейський адміністративний простір: теорія та практика формування : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 245 с.
 14. Малиновський В. Я. Публічне управління та адміністрування : підручник. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 420 с.

15. Драгомирецька Н. М. Етичні стандарти та підзвітність у системі державної служби ЄС та України : навчальний посібник. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2021. 185 с.
16. Радченко О. О. Публічне врядування в країнах Європейського Союзу: досвід для України : підручник. Київ : Академія, 2023. 340 с.
17. Грицяк Н. В. Гендерний мейнстримінг у публічному управлінні: європейські стандарти та українські реалії : монографія. Київ : КНЕУ, 2022. 228 с.
18. Лихач Ю. Ю. Професіоналізація державної служби в Україні в контексті вимог програми SIGMA : посібник. Київ : Вища школа публічного управління, 2024. 156 с.
19. Кравченко С. О. Адміністративна процедура: європейські стандарти та новий Закон України : практичний посібник. Київ : Юстініан, 2023. 172 с.
20. Куйбіда В. С. Місцеве самоврядування та багаторівневе врядування: європейські стандарти : підручник. Львів : Літопис, 2021. 296 с.

Додаткові

21. Негара Р. В., Даниленко-Негара Ю. С. Принципи SIGMA у сфері державної служби: теорія, законодавство та практичне втілення. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Юридичні науки. 2026. Т. 37 (76), № 3. С. 158–163. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2026.3/25>
22. Худавердієва В. А. Європейський адміністративний простір і його вплив на національні правові системи держав-членів Європейського Союзу і країн-кандидатів. Публічне управління та митне адміністрування. Спецвипуск, 2022. С. 136–143.
23. Малишак А. С. Трансформація критеріїв державної служби в умовах євроінтеграції: від кадрової відповідності до публічної довіри. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2026. Т. 37

(76), № 1. С. 188–193. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.1/27>

24. Канівець Д. А. Забезпечення прозорості публічного управління через розвиток сфери відкритих даних у системі е-демократії. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 10 (292). С. 289–296. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-292-289-296
25. Ільченко-Сюйва Л. Належне врядування у забезпеченні сталого розвитку та результативної реалізації політик України та Європейського Союзу. Публічна політика та врядування. 2022. Т. 5, № 2. С. 32–41.
26. Галич Я., Могиль О. Напрями реформування системи публічного управління в Україні в контексті євроінтеграційного вектору. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2024. Випуск 3 (75). С. 7–14. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3\(75\)-1](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3(75)-1)
27. Дудок Ю. В. Механізми участі громадськості у правотворчому процесі в контексті європейських стандартів належного врядування. Наукові перспективи. 2025. № 12(20). С. 1079–1092. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-12\(20\)-1079-1092](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-12(20)-1079-1092)
28. Лопушинський І. Добродієсне лобіювання в системі публічної влади: впровадження європейських стандартів. Координати державного управління. 2024. Вип. 1(24). С. 11–18. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.01.11>
29. Нагорний В. Моделі публічного управління пенітенціарними установами: міжнародний досвід та європейські стандарти. Літопис Волині. 2023. Вип. 28. С. 136–149.
30. Іваницька О. М. Принципи державного управління SIGMA/OECD та їх еволюція. Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття : матеріали XI міжнародної науково-практичної конференції, Одеса, 17–18 жовтня 2023 р. Одеса : ОНТУ, 2023. С. 15–17.

Інтернет-ресурси

31. Принципи державного управління (Видання 2023 року) : ОЕСР/SIGMA : вебсайт. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf> (дата звернення: 08.08.2026).
32. Державне управління в Україні: Оцінювання на відповідність Принципам державного управління (лютий 2024 року) : ОЕСР/SIGMA : вебсайт. URL: <https://www.sigmaweb.org/uk/publications/b0dd70ef-uk.html> (дата звернення: 08.08.2026).
33. Стратегія реформування державного управління України на 2026–2030 роки та операційний план її реалізації : Урядовий портал : вебсайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/6a7/b28/13d/6a7b2813d2b00571723760.pdf> (дата звернення: 08.08.2026).
34. У НАДС стартував навчальний курс про Принципи державного управління SIGMA : НАДС : вебсайт. URL: <https://nads.gov.ua/news/u-nads-startuvav-navchalnyi-kurs-pro-pryntsypy-derzhavnoho-upravlinnia-sigma> (дата звернення: 08.08.2026).
35. Європейські принципи державного управління програми OECD/SIGMA та їх впровадження в Україні : Портал децентралізації та публічного управління : вебсайт. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/evropeiski-pryntsypy-derzhavnoho-upravlinnia-prohramy-oecd-sigma-ta-yikh-vprovadzhennia-v-ukraini-14> (дата звернення: 08.08.2026).
36. Хартія основних прав Європейського Союзу (ст. 41 – Право на належне адміністрування) : Офіційне видання ЄС : вебсайт. URL: <https://fra.europa.eu/en/eu-charter/article/41-right-good-administration> (дата звернення: 08.08.2026).
37. Закон України «Про адміністративну процедуру» від 17 лютого 2022 року № 2073-IX : Верховна Рада України : вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> (дата звернення: 08.08.2026).

38. Загальні відомості про реформу державного управління : Проєкт EU4PAR : вебсайт. URL: <https://eu4par.eu/reforma-derzhavnogo-upravlinnya/zagalni-vidomosti-pro-reformu/> (дата звернення: 08.08.2026).
39. Принципи державного управління програми SIGMA : Офіційний портал Реформи державного управління в Україні : вебсайт. URL: <https://par.in.ua/en/good-governance/principles-of-good-governance> (дата звернення: 08.08.2026).
40. 12 Principles of Good Democratic Governance : Council of Europe, Congress of Local and Regional Authorities : вебсайт. URL: <https://www.coe.int/en/web/congress/12-principles-of-good-governance> (дата звернення: 08.08.2026).

8. Програма навчальної дисципліни/вибіркового освітнього компонента

ГРАНТРАЙТИНГ ТА МІЖНАРОДНА ТЕХНІЧНА ДОПОМОГА В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування освітньої програми Публічне управління та адміністрування

Програма розроблена д.е.н., доценткою Петренко Вікторією Сергіївною

ВСТУП

В умовах обмеженості бюджетних ресурсів, європейської інтеграції та необхідності відновлення і розвитку України зростає роль грантового фінансування та міжнародної технічної допомоги як важливих інструментів реалізації суспільно значущих ініціатив. Органи державної влади, органи місцевого самоврядування, установи та організації публічного сектору дедалі активніше залучають ресурси міжнародних донорів для інституційного розвитку, модернізації публічних послуг, цифрової трансформації, розвитку територіальних громад, відновлення інфраструктури та реалізації соціальних, економічних і гуманітарних проєктів. Ефективне використання таких можливостей потребує знання принципів грантової діяльності, особливостей роботи з донорськими програмами та технологій підготовки конкурентоспроможних проєктних заявок.

Навчальна дисципліна «Грантрайтинг та міжнародна технічна допомога в публічному секторі» має практикоорієнтований характер і спрямована на формування компетентностей щодо пошуку можливостей фінансування, аналізу вимог донорів, розроблення концепції проєкту, формування його логіки, бюджету, системи показників, плану реалізації та моніторингу. Особлива увага приділяється міжнародній технічній допомозі, партнерству та

комунікації із заінтересованими сторонами, управлінню грантовими проєктами, звітності, забезпеченню сталості результатів та оцінюванню їх впливу на розвиток публічного сектору і територіальних громад.

Предметом вивчення є теоретичні, організаційні, нормативно-правові та прикладні засади залучення грантового фінансування і міжнародної технічної допомоги у публічному секторі, методи та технології пошуку донорських можливостей, розроблення грантових заявок, планування, реалізації, моніторингу й оцінювання проєктів, а також механізми партнерської взаємодії та забезпечення сталості проєктних результатів.

Метою є формування у здобувачів вищої освіти системних знань та практичних навичок щодо залучення грантового фінансування і міжнародної технічної допомоги для реалізації проєктів у публічному секторі, підготовки конкурентоспроможних грантових заявок, формування партнерств та ефективного управління проєктами відповідно до вимог донорських організацій.

Основними завданнями є:

- розкрити сутність, принципи та роль грантового фінансування і міжнародної технічної допомоги у розвитку публічного сектору;
- ознайомити з основними видами грантів, донорських програм та джерелами фінансування суспільно значущих проєктів;
- сформуванати навички пошуку та відбору актуальних грантових можливостей відповідно до потреб організації чи територіальної громади;
- навчити аналізувати умови грантових конкурсів, вимоги донорів та критерії оцінювання проєктних заявок;
- сформуванати навички ідентифікації проблем, визначення потреб цільових груп та обґрунтування актуальності проєкту;
- опанувати методи формування мети, завдань, результатів, заходів та показників проєкту;
- сформуванати практичні навички підготовки бюджету та обґрунтування витрат грантового проєкту;

- розкрити принципи формування партнерств та взаємодії із заінтересованими сторонами;
- ознайомити з особливостями управління проєктами міжнародної технічної допомоги;
- сформувати навички моніторингу, оцінювання, підготовки звітності та управління ризиками грантових проєктів;
- розкрити механізми забезпечення сталості результатів і поширення результатів проєкту;
- сформувати здатність розробляти цілісну грантову заявку для вирішення конкретної проблеми публічного сектору або територіальної громади.

ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. Грантове фінансування та технології розроблення проєктних заявок

Тема 1. Грантрайтинг у системі фінансування публічного сектору.

Сутність та зміст грантрайтингу. Грант як інструмент фінансування суспільно значущих ініціатив. Види грантів та особливості грантового фінансування. Роль грантових ресурсів у діяльності органів публічної влади та розвитку територіальних громад. Донорські організації та основні напрями їх діяльності. Принципи взаємодії заявника і донора. Проєктний підхід до залучення зовнішнього фінансування. Грантова культура та формування інституційної спроможності організацій публічного сектору.

Тема 2. Міжнародна технічна допомога: сутність, форми та механізми залучення.

Поняття та призначення міжнародної технічної допомоги. Основні форми, напрями та інструменти її надання. Суб'єкти міжнародної технічної допомоги. Донори, виконавці, бенефіціари та реципієнти. Нормативно-правові та організаційні засади залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги в Україні. Координація донорської підтримки. Значення

міжнародної допомоги для інституційного розвитку, відновлення та модернізації публічного сектору.

Тема 3. Пошук грантових можливостей та вибір донорської програми.

Інформаційні джерела та цифрові ресурси для пошуку грантових можливостей. Основні міжнародні, європейські та національні програми підтримки публічного сектору і територіальних громад. Визначення відповідності грантової програми стратегічним цілям заявника. Аналіз конкурсної документації. Вимоги до заявників, партнерів, термінів реалізації та фінансування. Критерії прийнятності витрат. Критерії оцінювання грантових заявок. Формування системи моніторингу перспективних грантових можливостей.

Тема 4. Від проблеми до концепції грантового проєкту.

Ідентифікація та аналіз проблеми. Визначення причин і наслідків проблеми. Аналіз потреб цільових груп та кінцевих бенефіціарів. Заінтересовані сторони та оцінювання їх інтересів і впливу. Дерево проблем і дерево цілей. Формування проєктної ідеї. Визначення мети та завдань проєкту. Відповідність проєктної ідеї стратегічним документам і пріоритетам донорської програми. Обґрунтування актуальності та інноваційності проєкту.

Тема 5. Технологія підготовки грантової заявки.

Структура та основні складові грантової заявки. Формулювання мети, специфічних цілей і завдань проєкту. Планування заходів та календарного плану. Очікувані результати, продукти та показники їх досягнення. Логіко-структурний підхід до проєктування. Формування логіки «проблема – мета – завдання – заходи – результати – вплив». Підготовка описової частини заявки. Типові помилки під час підготовки грантових заявок. Критерії якості та конкурентоспроможності проєктної пропозиції.

Змістовий модуль 2. Фінансування, реалізація та управління грантовими проєктами

Тема 6. Бюджетування грантового проєкту та фінансове управління.

Принципи формування бюджету грантового проєкту. Основні категорії прямих і непрямих витрат. Прийнятні та неприйнятні витрати. Розрахунок вартості проєктних заходів. Обґрунтування бюджетних статей. Співфінансування та власний внесок. Взаємозв'язок бюджету з планом заходів і результатами проєкту. Фінансове управління під час реалізації гранту. Документальне підтвердження витрат, фінансова звітність та забезпечення цільового використання коштів.

Тема 7. Партнерство та міжсекторальна взаємодія у грантових проєктах.

Роль партнерства у залученні грантового фінансування. Пошук і вибір національних та міжнародних партнерів. Визначення ролей, функцій і відповідальності учасників проєкту. Партнерство органів державної влади, місцевого самоврядування, громадських організацій, закладів освіти, бізнесу та міжнародних організацій. Підготовка партнерських документів. Комунікація та координація діяльності партнерів. Запобігання конфліктам та управління партнерськими відносинами.

Тема 8. Управління реалізацією грантових проєктів та міжнародної технічної допомоги.

Організація реалізації грантового проєкту. Життєвий цикл проєкту. Формування команди та розподіл функціональних обов'язків. Управління строками, ресурсами, якістю та комунікаціями. Координація проєктної діяльності. Управління змінами під час реалізації проєкту. Ідентифікація, оцінювання та мінімізація проєктних ризиків. Особливості адміністрування

проектів міжнародної технічної допомоги. Взаємодія з донором та іншими учасниками проекту.

Тема 9. Моніторинг, оцінювання та звітність грантових проєктів.

Сутність та завдання моніторингу проєктної діяльності. Система кількісних і якісних показників. Базові та цільові значення показників. Моніторинг виконання заходів, використання ресурсів і досягнення результатів. Поточне, проміжне та підсумкове оцінювання. Оцінювання результативності, ефективності та впливу проєкту. Змістова та фінансова звітність перед донором. Документування результатів. Використання результатів моніторингу та оцінювання для коригування проєктної діяльності.

Тема 10. Сталість, комунікація та масштабування результатів грантових проєктів.

Поняття та складові сталості грантового проєкту. Інституційна, фінансова, організаційна та соціальна сталість результатів. Планування продовження діяльності після завершення грантового фінансування. Комунікаційна стратегія проєкту. Інформування громадськості та висвітлення результатів. Вимоги донорів щодо видимості та комунікації. Поширення успішних практик. Масштабування та тиражування проєктних рішень. Оцінювання довгострокового впливу. Використання результатів грантових проєктів для інституційного розвитку, відновлення та сталого розвитку територіальних громад.

Перелік рекомендованих джерел та навчально-методичних посібників

Основні

1. Кобеля-Звір М. Грантознавство : підручник. Київ : Центр розвитку «Час змін», 2024. 340 с.

2. Кобеля-Звір М. 100 експрес-уроків з грантрайтингу : навчально-практичний посібник. Київ : Центр розвитку «Час змін», 2024. 120 с.
3. Нагірська К. Грант-менеджмент: просто про складне : навчально-практичний посібник. Харків : Золоті сторінки, 2021. 180 с.
4. Кропельницька С. О., Криховецька З. М., Кондур О. С. та ін. Проектний менеджмент та грантрайтинг в публічній сфері : інтерактивний навчальний посібник. Івано-Франківськ : Агенти змін ПНУ, 2021. 298 с.
5. Москаленко С. О. Європейські орієнтири публічного управління : монографія / за заг. ред. Ю. Ю. Лихач. Київ : НАДС, 2023. 245 с.
6. Короб О. Фінансовий менеджмент та budgetування міжнародних проєктів : навчально-методичний посібник. Львів : Ліга-Прес, 2022. 165 с.
7. Бабій О. Я. Фандрейзинг та проєктна діяльність у публічному секторі : навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2021. 210 с.
8. Мельник Ю. М. Публічне управління проєктами міжнародної технічної допомоги в умовах децентралізації : монографія. Дніпро : УДУНТ, 2024. 198 с.
9. Кулініч О. В. Прикладні аспекти управління проєктами та грантрайтингу в публічній сфері : посібник для органів місцевого самоврядування. Харків : ФОП Іванченко І. С., 2022. 144 с.
10. Сахно Т. А. Управління проєктами місцевого розвитку та залучення міжнародних ресурсів : монографія. Черкаси : ЧДТУ, 2023. 215 с.
11. Василик А. В. Грантрайтинг та фандрейзинг в публічному секторі : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2023. 256 с.
12. Кравчук К. В. Моніторинг та оцінка проєктів міжнародної технічної допомоги на рівні громад : навчально-методичний посібник. Львів : Світ, 2022. 132 с.
13. Борщ В. І. Управління програмами міжнародної технічної допомоги в охороні здоров'я та соціальній сфері : монографія. Одеса : ОНМУ, 2021. 230 с.

- 14.Новікова О. Ф., Панькова О. В., Сидорчук О. В. та ін. Спільна діяльність уряду, бізнесу та громадськості в реалізації проєктів відновлення України : колективна монографія. Київ : ІЕП НАН України, 2024. 312 с.
- 15.Марченко О. В., Сушко Д. О. Методологія написання проєктних заявок для участі у програмах міжнародної технічної допомоги : практичний poradnik. Дніпро : ДДУВС, 2022. 110 с.
- 16.Процак О. М. Грантовий менеджмент і соціальне проєктування в територіальних громадах : навчальний посібник. Львів : Галицька видавнича спілка, 2023. 202 с.
- 17.Кобзарев О. В. Фандрейзинг для проєктів муніципального розвитку: теорія та практика : практичний посібник. Львів : Афіша, 2021. 176 с.
- 18.Шкуратов І. В. Інституційні основи залучення міжнародної технічної допомоги в Україні : монографія. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2023. 185 с.
- 19.Радченко О. О. Проєктний підхід в системі публічного управління та адміністрування : підручник. Київ : Академія, 2022. 352 с.
- 20.Мельниченко О. А. Управління грантовими ресурсами в органах публічної влади : навчальний посібник. Харків : Магістр, 2021. 168 с.

Додаткові

- 21.Волкова Ю. Міжнародна технічна допомога в умовах воєнного стану: бюрократичні перепони та можливості реформування. Актуальні проблеми правознавства. 2025. Вип. 1 (41). С. 30–38. DOI: <https://doi.org/10.35774/app2025.01.030>
- 22.Holovko L., Khudynets V., Holovko T. Instrumenty mizhnarodnoho terytorialnoho spivrobitnytstva (na prykladi Kolochavskoi terytorialnoi hromady Zakarpatskoi oblasti). Demohrafiia ta sotsialna ekonomika. 2026. № 2 (64). С. 97–115. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2026.02.097>
- 23.Shkurat I., Sydorenko N., Astrashenok Y. et al. Socio-Economic Impact of International Technical Assistance Programs on the State of Public and

Administrative Services in the Amalgamated Hromadas of Ukraine. Review of Economics and Finance. 2022. Vol. 20, No. 1. P. 294–299. DOI: <https://doi.org/10.3846/ref.2022.20.1.294>

24. Мороз К. Суть, види та принципи міжнародної технічної допомоги в умовах повоєнного відновлення України. Університетські наукові записки. 2025. № 2 (94). С. 45–53.
25. Кобеля-Звір М. Дослідження інституційного впливу міжнародної технічної допомоги на розвиток місцевого самоврядування в Україні. Економіка України. 2024. № 4. С. 78–89.
26. Сидоренко Н. О. Державне регулювання залучення міжнародної допомоги в умовах воєнного стану та глобальних викликів. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2023. Вип. 35. С. 112–119.
27. Короб О. В. Проблеми та перспективи фінансового контролю використання грантових коштів Європейського Союзу в Україні. Фінанси України. 2022. № 8. С. 94–105.
28. Потапова О. В. Організаційно-правовий механізм моніторингу проєктів міжнародної технічної допомоги: європейський досвід. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2023. Вип. 78. С. 142–148.
29. Сахно Т. А. Роль грантрайтингу у підвищенні інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Теорія та практика державного управління. 2024. Вип. 2 (81). С. 88–95.
30. Нагірська К. В. Методи оцінювання ефективності проєктів міжнародного розвитку в публічному секторі України. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2023. Вип. 1 (29). С. 54–62.

Інтернет-ресурси

31. Реєстрація проєктів (програм) міжнародної технічної допомоги : Гід онлайн Дія : вебсайт. URL: <https://guide.diia.gov.ua/view/derzhavna->

reiestratsiia-proektiv-prohram-mizhnarodnoi-tekhnichnoi-dopomohy-172f38b1-61eb-4412-a051-8afe793b7480 (дата звернення: 08.08.2026).

- 32.Щодо змін до Порядку залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги : Національний Еразмус+ офіс в Україні : вебсайт. URL: <https://erasmusplus.org.ua/novyny/34826/> (дата звернення: 08.08.2026).
- 33.Бюджет гранту «на пальцях»: фінансовий посібник 2026 : GetGrant Service : вебсайт. URL: <https://getgrant.ua/byudzhhet-grantu-rozrahunok-vitrat-podatky-2026/> (дата звернення: 08.08.2026).
- 34.Відкриті гранти для громад України 2026: огляд : GetGrant Service : вебсайт. URL: <https://getgrant.ua/grants-and-funding/vidkryti-granty-dlia-hromad-ukrainy-2026/> (дата звернення: 08.08.2026).
- 35.Результати реалізації проєктів міжнародно-технічної допомоги : Національне агентство з питань запобігання корупції : вебсайт. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/mizhnarodna-spivpratsya/rezultaty-realizatsii-proektiv-mizhnarodno-tehnichnoi-dopomogy/> (дата звернення: 08.08.2026).
- 36.Моніторинг проєктів міжнародної технічної допомоги : Міністерство фінансів України : вебсайт. URL: https://mof.gov.ua/uk/monitoring_of_international_technical_assistance_projects-422 (дата звернення: 08.08.2026).
- 37.Громади отримують більше можливостей для реалізації міжнародних проєктів: Закон № 4887-IX : Верховна Рада України : вебсайт. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/273784.html (дата звернення: 08.08.2026).
- 38.Гранти й технічна допомога для громад: які зміни підписав Президент : Держзакупівлі : вебсайт. URL: <https://dzplatforma.com.ua/news/121446-granty-i-tekhnichna-dopomoga-dlia-gromad-iaki-zminy-pidpysav-prezydent> (дата звернення: 08.08.2026).

9. Програма навчальної дисципліни/вибіркового освітнього компонента

ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА ТА МІСЦЕВЕ ОПОДАТКУВАННЯ

для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування освітньої програми Публічне управління та адміністрування

Програма розроблена к.е.н., доцентом Ковальовим Віталієм Валерійовичем

ВСТУП

Податкова політика є важливою складовою фінансової та соціально-економічної політики держави, за допомогою якої забезпечуються формування публічних фінансових ресурсів, регулювання економічних процесів, фінансування суспільних потреб та створення умов для сталого розвитку. Особливого значення набуває формування ефективної системи місцевого оподаткування, яка забезпечує власні доходи місцевих бюджетів і фінансову спроможність територіальних громад. Збалансування фіскальної та регулюючої функцій податків, дотримання принципів справедливості, стабільності, прозорості й ефективності оподаткування є необхідними передумовами результативної податкової політики.

Сучасний розвиток податкової системи України відбувається під впливом бюджетної децентралізації, цифровізації податкового адміністрування, європейської інтеграції, воєнних викликів та необхідності фінансового забезпечення відновлення держави і територіальних громад. Це актуалізує питання розширення місцевої податкової бази, підвищення ефективності адміністрування податків і зборів, оцінювання податкового потенціалу територій, управління податковими ризиками та пошуку балансу між потребами бюджетів і можливостями платників податків. Вивчення дисципліни

спрямоване на формування здатності аналізувати податкову політику, оцінювати її вплив на публічні фінанси та обґрунтовувати рішення у сфері місцевого оподаткування.

Предметом вивчення є теоретичні, нормативно-правові, організаційні та прикладні засади формування і реалізації податкової політики держави, функціонування податкової системи України, встановлення та адміністрування місцевих податків і зборів, формування податкових надходжень місцевих бюджетів, оцінювання податкового потенціалу територіальних громад та прийняття управлінських рішень у сфері місцевого оподаткування.

Метою є формування у здобувачів вищої освіти системних знань щодо сутності, принципів та механізмів реалізації податкової політики, організації місцевого оподаткування в Україні, а також набуття практичних навичок аналізу податкових надходжень, оцінювання податкового потенціалу територіальних громад та обґрунтування управлінських рішень щодо формування і використання податкових інструментів на державному та місцевому рівнях.

Основними **завданнями** є:

- розкрити сутність, цілі, принципи та інструменти податкової політики;
- охарактеризувати структуру та принципи функціонування податкової системи України;
- сформулювати розуміння фіскальної, регулюючої та соціальної ролі оподаткування;
- ознайомити з нормативно-правовими та інституційними засадами реалізації податкової політики;
- розкрити особливості формування податкових надходжень державного та місцевих бюджетів;
- охарактеризувати систему місцевих податків і зборів та повноваження органів місцевого самоврядування у сфері оподаткування;
- сформулювати практичні навички розрахунку та аналізу основних місцевих податків і зборів;

- опанувати підходи до оцінювання податкового потенціалу та податкової спроможності територіальних громад;
- сформувати навички аналізу ефективності податкових пільг та їх впливу на доходи місцевих бюджетів;
- розкрити сучасні технології податкового адміністрування та цифровізації податкових процесів;
- сформувати здатність виявляти й оцінювати податкові ризики та визначати напрями підвищення ефективності місцевого оподаткування;
- ознайомити із сучасними тенденціями трансформації податкової політики України в контексті європейської інтеграції та післявоєнного відновлення.

ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. Теоретичні та організаційні засади податкової політики

Тема 1. Теоретичні засади податкової політики.

Сутність і зміст податкової політики. Місце податкової політики у системі державної фінансової та соціально-економічної політики. Цілі, завдання та принципи податкової політики. Фіскальна, регулююча, стимулююча та соціальна роль оподаткування. Інструменти податкової політики. Податкове навантаження та його вплив на економічну активність. Критерії ефективності податкової політики.

Тема 2. Податкова система України та механізми її функціонування.

Поняття та структура податкової системи. Принципи побудови системи оподаткування. Загальнодержавні та місцеві податки і збори. Елементи податку. Платники податків, об'єкти та база оподаткування, податкові ставки, податковий період. Інституційне забезпечення функціонування податкової системи. Права та обов'язки платників податків. Взаємозв'язок податкової та бюджетної систем.

Тема 3. Формування та реалізація податкової політики.

Суб'єкти формування і реалізації податкової політики та їх повноваження. Нормативно-правове забезпечення оподаткування. Визначення цілей і пріоритетів податкової політики. Податкові інструменти регулювання соціально-економічних процесів. Податкові пільги та їх класифікація. Оцінювання фіскальних та економічних наслідків податкових рішень. Податкова політика в умовах економічних і безпекових викликів.

Тема 4. Податкове адміністрування та податковий контроль.

Сутність та завдання адміністрування податків і зборів. Облік платників та податкових зобов'язань. Податкова звітність і виконання податкового обов'язку. Податковий контроль та його форми. Податковий борг і механізми його погашення. Податкові ризики та ризикоорієнтовані підходи до контролю. Цифровізація податкового адміністрування. Електронні сервіси та інформаційна взаємодія платників з контролюючими органами.

Тема 5. Податкові надходження у формуванні доходів бюджетів.

Податкові надходження як основне джерело бюджетних доходів. Структура та динаміка податкових надходжень. Розподіл податків між рівнями бюджетної системи. Закріплені та розподілені податкові надходження. Фактори, що впливають на формування податкових доходів. Планування та прогнозування податкових надходжень. Оцінювання виконання планових показників. Роль податкових надходжень у забезпеченні фінансової стійкості держави та територіальних громад.

Змістовий модуль 2. Місцеве оподаткування та управління податковим потенціалом територіальних громад

Тема 6. Місцеве оподаткування в системі фінансового забезпечення територіальних громад.

Економічна сутність та призначення місцевого оподаткування. Місцеві податки і збори як джерело власних доходів місцевих бюджетів. Принципи організації місцевого оподаткування. Повноваження органів місцевого самоврядування щодо встановлення місцевих податків і зборів. Визначення ставок і податкових пільг. Фіскальна автономія територіальних громад. Вплив місцевого оподаткування на фінансову спроможність громад.

Тема 7. Податок на майно та його роль у доходах місцевих бюджетів.

Структура податку на майно. Оподаткування нерухомого майна, відмінного від земельної ділянки. Плата за землю. Транспортний податок. Платники, об'єкти та база оподаткування. Встановлення ставок і пільг органами місцевого самоврядування. Порядок обчислення та сплати податку. Фіскальний потенціал майнового оподаткування. Проблеми та напрями підвищення ефективності оподаткування майна.

Тема 8. Єдиний податок, місцеві збори та підтримка підприємництва.

Місце єдиного податку в доходах місцевих бюджетів. Спрощена система оподаткування та її значення для розвитку малого підприємництва. Повноваження органів місцевого самоврядування щодо встановлення ставок. Туристичний збір та збір за місця для паркування транспортних засобів. Особливості їх справляння та адміністрування. Поєднання фіскальних інтересів територіальної громади зі стимулюванням підприємницької активності та місцевого економічного розвитку.

Тема 9. Податковий потенціал та управління податковими надходженнями територіальних громад.

Поняття податкового потенціалу та податкової спроможності територіальної громади. Фактори формування податкової бази території. Методи аналізу та оцінювання податкового потенціалу. Планування і прогнозування податкових надходжень місцевих бюджетів. Аналіз податкових

вtrat і резервів збільшення доходів. Податковий борг. Оцінювання ефективності місцевих податкових пільг. Взаємодія органів місцевого самоврядування, податкових органів, бізнесу та громадськості у зміцненні доходної бази громади.

Тема 10. Трансформація податкової політики та розвиток місцевого оподаткування.

Сучасні тенденції реформування податкової системи України. Податкова політика в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Цифрова трансформація оподаткування. Європейські підходи до податкової політики та місцевого оподаткування. Гармонізація податкового законодавства в процесі європейської інтеграції України. Розширення фінансової спроможності територіальних громад. Напрями вдосконалення місцевого оподаткування та зміцнення власної доходної бази місцевих бюджетів.

Перелік рекомендованих джерел та навчально-методичних посібників

Основні

1. Гетманцев Д. О., Кучерявенко М. П. Податкове право : підручник. Харків : Право, 2023. 464 с..
2. Гетманцев Д. О., Кучерявенко М. П. Податкове право (схеми). Харків : Право, 2023. 285 с..
3. Волощук М. Г., Петріченко О. О., Білаш О. В., Карабін Т. О., Менджул М. В. Податкове право країн ЄС : посібник. Ужгород : Видавництво Олександри Гаркуші, 2021. 144 с..
4. Греца Я. В. Зміст, правові засоби та межі податкового планування: зарубіжний досвід та українська практика : монографія. Ужгород : ТОВ «РІК-У», 2020. 420 с..

5. Музика-Стефанчук О. А., Якимчук Н. Я. Сучасне фінансове право. Право публічних фінансів : підручник. Київ : АртЕк, 2024. 656 с..
6. Якобчук В. П., Скидан О. В., Дацій Н. В. та ін. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник / за заг. ред. В. П. Якобчук. Київ : Видавництво Ліра-К, 2025. 476 с..
7. Коротун В. І. Податкова політика та місцеве оподаткування в Україні в умовах децентралізації : монографія. Ірпінь : Університет ДФС України, 2021. 250 с.
8. Казюк Я. М. Механізми формування та реалізації державного управління бюджетними ресурсами на місцевому рівні : монографія. Херсон : Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2024. 426 с..
9. Свірко С. В. Механізми державного управління бюджетною безпекою : монографія. Житомир : ТОВ «Видавничий дім «Бук-Друк», 2021. 383 с..
10. Маслій Н. Д., Дем'янчук М. А. Фінанси публічного сектору: українські реалії та світовий досвід : навчальний посібник. Одеса : Астропринт, 2022. 384 с..
11. Луніна І. О. Публічні фінанси в макроекономічній політиці зростання : монографія / НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2020. 440 с..
12. Татарин Н. Б. Управління державним та місцевими фінансами : навчальний посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2022. 150 с..
13. Баштанник В. В., Новак А. В., Рагімов Ф. В., Бородін Є. І. та ін. Право в публічному управлінні : навчальний посібник. Херсон : Олді-Плюс, 2020. 406 с..
14. Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування : посібник. Мелітополь : ТОВ «Колор Принт», 2020. 204 с..
15. Дегтяр А. О., Дегтяр О. А., Калашнікова Х. І., Гнатенко М. К. Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник. Харків : НАУ «ХАІ», 2021. 128 с..

16. Наumenko A. O., Smigunova O. V., Dudnyk O. V., Minenko S. I. Сучасні підходи і напрями розвитку публічного управління та адміністрування : підручник / за ред. В. Д. Бакуменка. Харків : Майдан, 2022. 280 с..
17. Трещов М. М., Мунько А. Ю. Сучасні інструменти розвитку громад : навч. посіб. Дніпро : ДДУВС, 2023. 328 с..
18. Криштанович М. Ф., Пушак Я. Я., Флейчук М. І., Франчук В. І. Державна політика забезпечення національної безпеки України: основні напрямки та особливості здійснення : монографія. Львів : Сполом, 2020. 418 с..
19. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 532 с..
20. Svirko S., Dyka O., Trosteniuk T., Sydorenko O., Zahurskyi V. Public Finance Management in the Context of Good Governance : monograph. Zhytomyr : Zhytomyr Polytechnic, 2024. 180 p..

Додаткові

21. Глущенко Ю. А., Яріш О. В. Передумови реформування та перспективи розвитку податкової системи України. Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату : матеріали конференції. Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 175–179..
22. Форсюк В. Л. Теоретичні проблеми реалізації принципів оподаткування : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2021. 302 с..
23. Комарницька І. І. Профілактика правопорушень у фінансово-економічній сфері засобами адміністративного права : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07. Львів, 2021. 497 с..
24. Греца Я. В. Феномен зловживання правом: «штучна правомірність» чи «прихована протиправність»? Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Право. 2022. Випуск 70. С. 309–312..
25. Кадала В. В., Гузенко О. П. Управління публічними фінансами в Україні: виклики, правові регламентації та сучасність. Правовий часопис Донбасу. 2026. № 1. С. 48–53..

- 26.Свірко С. В., Дика О., Тростенюк Т., Сидоренко О., Загурський В. Управління державними фінансами в контексті належного врядування. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2024. Т. 6, № 59. С. 510–527..
- 27.Марченко С. М. Стратегічне управління державними фінансами: євроінтеграційний курс, міжнародні тренди, національні особливості. Фінанси України. 2022. № 1. С. 7–26..
- 28.Білоусова О. С., Степанова О. В., Назукова Н. М., Дегтярь Н. В. Публічні інвестиції в Україні: перспективи та методологічні підходи до реалізації. Ефективна економіка. 2025. № 11..
- 29.Свірко С. В., Тарасова Т. О. Державне управління в сфері бюджетної безпеки в контексті модернізації системи управління державними фінансами України: механізми, напрями, завдання. Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія: Економічні науки. 2020. № 4 (2). С. 294–308..
- 30.Коломоець Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. Сталій розвиток економіки. 2024. № 4 (51).

Інтернет-ресурси

- 31.Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами та доповненнями станом на 2026 р.). Офіційний вебпортал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 08.08.2026)..
- 32.Національна стратегія доходів до 2030 року : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 № 1218-р. Офіційний вебпортал Міністерства фінансів України. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/nationalincomestrategy-716> (дата звернення: 08.08.2026)..
- 33.Про відкритість використання публічних коштів : Закон України від 11.02.2015 № 183-VIII (зі змінами та доповненнями станом на 2025 р.).

- Офіційний вебпортал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19> (дата звернення: 08.08.2026)..
34. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI (зі змінами та доповненнями станом на 2026 р.). Офіційний вебпортал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 08.08.2026)..
35. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 № 1805-р. Офіційний урядовий портал. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80> (дата звернення: 08.08.2026)..
36. Державний вебпортал бюджету для громадян «Прозорий бюджет». URL: <https://openbudget.gov.ua> (дата звернення: 08.08.2026)..
37. Єдиний вебпортал використання публічних коштів «spending.gov.ua». URL: <https://spending.gov.ua> (дата звернення: 08.08.2026)..
38. Чинні двосторонні міжурядові угоди (конвенції) про уникнення подвійного оподаткування : офіційний інформаційний ресурс. Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/mijnarodne-/chinni-dvostoronni-mijuryadovi-ugodi--konventsii--pro-uniknennya-podviynog/> (дата звернення: 08.08.2026)..
39. Податкова політика : офіційний вебресурс Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/tax-policy> (дата звернення: 08.08.2026)..
40. Державна податкова служба України : офіційний вебпортал. URL: <https://tax.gov.ua> (дата звернення: 08.08.2026)..