

УДК 35:004.77

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.45>

**Скляр Ігор Віталійович,**

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування

Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: 0000-0001-9356-6465

## МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

### MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION: THEORETICAL ASPECT

У статті досліджено сутність механізмів публічного управління в контексті цифровізації. Актуальність обумовлено стратегічним вектором розвитку України, як сучасної, цифрової, інноваційної економіки, що в свою чергу вимагає оптимізації базових понять з урахуванням специфіки сьогодення і поставлених завдань розвитку. Метою статті є систематизація поглядів на поняття «механізм публічного управління» та розкриття основних його компонентів в умовах цифровізації. Узагальнено існуючі підходи до розгляду механізмів публічного управління в сучасних наукових публікаціях. Підтверджено, що дана тема не знаходить широкого висвітлення у працях вітчизняних дослідників, в зарубіжній літературі увага на тлумаченні даного терміну не зосереджується. Уточнено, що «механізм публічного управління» є системною категорією, що об'єднує функції, принципи, методи й інструменти публічного управління задля досягнення поставлених цілей. Простежено процес переходу від ери «Нового публічного управління» (New Public Management, NPM) до Ери цифрового урядування (Digital Era Governance, DEG). Розкрито специфіку компонентів механізму публічного управління в умовах цифровізації. Досліджено, що загальні функції управління є незмінними при переході від однієї ери до іншої, але цифровізація видозмінює самі інструменти їх реалізації, зокрема це можна відстежити на прикладі комунікаційної, контрольної та функції прийняття рішень. Доведено, що розширюється практика застосування більш гнучких та ліберальних методів, які поступаються командно-адміністративним. Систематизовано принципи публічного управління, актуальні для цифрового урядування, запропоновано розширити їх перелік принципом безпеки даних. Узагальнено інструменти публічного управління з врахуванням специфіки цифровізації й обґрунтовано необхідні компоненти забезпечення їх ефективного застосування. Запропоновано пріоритети подальшого розвитку нормативно-правового забезпечення цифрового урядування. Зроблено висновок, що механізми публічного управління в умовах цифровізації перебувають під впливом трансформації, що проявляється в адаптації їх компонентів (принципів, функцій, методів й інструментів) до реалій цифрового урядування.

**Ключові слова:** цифровізація, публічне управління, механізм, цифрове урядування, цифрова трансформація.

The article examines the essence of the mechanisms of public management in the context of digitalization. The relevance of this topic can be explained by the strategic vector of Ukraine's development as a modern, digital and innovative economy, which requires the optimization of basic concepts and definitions taking into account the specifics of today's reality and goals that were set. The purpose of the article is to systematize views on the concept of "mechanism of public management" and distinguish its main components under the conditions of digitalization. The existing approaches to consideration of mechanisms of public management in recent scientific publications are summarized. It was analyzed that this topic is not widely covered in the papers of local researchers, also interpretation of this category is not in the focus in the foreign publications. It has been clarified that mechanism of public management is a systematical category that unites the functions, principles, methods and tools of public management in order to achieve the defined goals. The process of transition from the era of "New Public Management" (NPM) to the Era of Digital Governance (DEG) is traced. The specifics of the components of the public management mechanism under condition of digitalization is disclosed. It has been studied that the classical functions of public management remain unchanged during the transition from one era to another, but digitalization changes the way of their realization, in particular, this can be traced by example of communication, control and decision-making functions. It has been proven that the scope of flexible and liberal methods expands in disfavor of command-administrative methods. The list of principles of public management relevant to digital governance has been systematized, and it is proposed to expand this list with the principle of data security. The list of public management tools is summarized considering the specifics of digitalization, and the necessary components that ensures their effective application are substantiated. Priorities for the further development of regulatory and legal documentation for digital governance are proposed. It was concluded that the mechanisms of public management during digitalization are under the influence of transformation, which is appeared in the adaptation of their components (principles, functions, methods and instruments) to the realities of digital governance.

**Key words:** digitalization, public management, mechanism, digital governance, digital transformation.

**Постановка проблеми.** Згідно основних стратегічних документів Україна має на меті стати інноваційною цифровою європейською державою. Широкомасштабне вторгнення внесло певні корективи в ці плани, але абсолютно не змінило загального напрямку руху. А враховуючи, що публічноуправлінська діяльність є стрижнем вищезазначених трансформаційних процесів, то відповідно дослідження специфіки базових понять в умовах цифрової трансформації є актуальним напрямком наукового пошуку.

На сьогоднішній день поняття «механізм публічного управління» є недостатньо дослідженим в сучасних наукових джерелах. До того ж часто поняття «механізм» прирівнюється до поняття «інструмент», також є приклади ототожнення понять «механізм публічного управління» та «механізм державного управління». Відповідно задля подальшого уточнення термінологічного базису необхідним є осмислення теоретичних підходів до розгляду механізму публічного управління та виокремлення його складових.

**Аналіз останніх досліджень.** Слід зазначити, що дослідження поняття «механізм публічного управління» не знаходить широкого висвітлення ані у вітчизняній, ані у зарубіжній науковій думці. Серед дослідників, що звертались до цієї проблематики в широкому аспекті можна виділити роботи І. Ісаєнко [1], О. Білик та У. Лукашевської [2], А. Неділько [3], І. Зими [4]. Окремо можна прослідкувати публікації присвячені специфіці механізму публічного управління в різних сферах, рівнях. За цим напрямком можемо виділити роботи Т. Радчука [5] та О. Воронятнікова [6]. Також слід відзначити, що тема цифровізації публічного управління активно досліджується у працях різних науковців протягом останніх років. Відповідно за цією проблематики вважаємо необхідним виділити роботи В. Куйбіди [7], О. Тодощак й Ю. Фролової [8], Т. Шестаковської [9]. Таким чином досліджувана тема загалом є актуальною в науковій спільності, але в той же час поза увагою залишається низка аспектів, які потребують врахування в сучасній теорії та практиці публічного управління. Так, узагальнення поглядів щодо сутності механізму публічного управління та врахування специфіки цифровізації дозволить поглибити розуміння особливостей розвитку сучасної термінології публічного управління.

**Мета статті** полягає в узагальненні наукових поглядів на поняття «механізм публічного управління», розкритті основних його компонентів та специфіки функціонування в умовах цифровізації.

**Виклад основного матеріалу.** Визначення поняття «механізм публічного управління» пропонуємо почати із самого терміну «механізм» і потім дедуктивно прийти до сфери публічного управління. З давньогрецької механізм – машина, що й визначає основну дефініцію цього терміну – пристрій, що передає або перетворює рух. Згідно тлумачного словника української мови поняття «механізм» також можна охарактеризувати як внутрішню будову, систему чого-небудь, що забезпечує порядок у якомусь виді діяльності [10]. Згідно кембриджського тлумачного словника англійської мови механізм – це спосіб зробити щось, що є запланованим або є частиною системи [11]. В онлайн словнику Vocabulary.com можна дослідити, що механізм визначається як процес або система, яка налаштовується на досягнення певного результату [12]. Таким чином можемо стверджувати, що механізм є складним утворенням системного типу, що складається із певних елементів, взаємодія яких забезпечує досягнення заданого результату.

З точки зору публічного управління як галузі знань немає єдиного підходу до визначеного поняття «механізм публічного управління», яке б вважалось еталонним. В термінологічному словнику публічного управління Г. Панченко розкриває механізм публічного управління як сукупність засобів, методів та важелів держави, спрямованих на формування, реалізацію та досягнення пріоритетних цілей у сфері публічного управління, що базуються на принципах наукового обґрунтування, об'єктивності, цілісності, узгодженості та чіткій скоординованості дій суб'єктів публічного управління із одного боку, та злагодженої, конструктивної взаємодії об'єктів публічного управління – з другого [13, с. 87]. Дане визначення підтримує ідею, що механізм публічного управління є системним явищем з конкретною метою, в той же час головним суб'єктом його реалізації є держава. На нашу думку, це обумовлено тим, що в історичному контексті поняття «державного» та «публічного» управління синонімізувалися у наукових працях певний проміжок часу. Якщо звернутись до енциклопедичного словника державного управління, то визначення механізму публічного управління відсутнє, а механізм державного управління визначається як спосіб розв'язання суперечностей явища чи процесу в державному управлінні, послідовна реалізація дій, які базуються на основоположних принципах, цільовій орієнтації, функціональній діяльності з використанням відповідних їй форм і методів управління [14, с. 421]. Натомість автори даного визначення

зазначають, що обов'язковими складовими механізму є цілі, принципи, функції, методи, інформація, технологія й технічні засоби.

На думку І. Ісаєнко, механізм публічного управління – це демократична організація управлінського впливу на суспільні процеси, яка забезпечує ефективне функціонування системи органів державної влади, органів регіонального та місцевого самоврядування, громадських (неурядових) організацій, фізичних осіб та інших суб'єктів громадянського суспільства з метою реалізації державної політики у найрізноманітніших сферах суспільного життя [1, с. 116].

Т. Радчук зазначає, що механізм публічного управління є сукупністю політичних, економічних, організаційних, мотиваційних та правових засобів впливу суб'єкту управління (органів публічної влади та місцевого самоврядування) на об'єкти управління [5, с. 126].

І. Шпекторенко пропонує в рамках системного підходу вважати що механізми публічного управління є складовою інструментів публічного управління [15, с. 72].

В публікаціях зарубіжних науковців сутність поняття «механізм публічного управління» майже не розглядається, в більшості статей дослідники не зосереджують свою увагу на тлумаченні даного терміну. Також пошук визначення механізму як публічноуправлінської категорії в англійськомовних спеціалізованих наукових словниках не дає позитивного результату [16; 17].

Проведений аналіз дає змогу визначити, що механізм публічного управління являє собою цілісну систему принципів, функцій, методів та інструментів застосування яких суб'єктами управління забезпечує досягнення поставлених цілей у сфері публічного управління.



Рис. 1. Структура механізму публічного управління

Публічноуправлінська сфера є невід'ємною частиною життя суспільства, а відповідно перебуває під впливом аналогічних трансформаційних процесів задля збереження своєї актуальності й ефективності. Так у 1980-ті роки була розроблена концепція «Нового публічного управління» (New Public Management, далі – NPM), яка мала на меті принести у сферу публічного управління методи й підходи, що успішно зарекомендували себе у приватному секторі, реалізувати клієнтоорієнтований підхід. В. Дреслер зазначає, що до 2005 року NPM як концепт втратив свою життєздатність [18]. Занепад нового публічного управління на думку П. Данлеві, Х. Маргетс, С. Бастоу та Дж. Тінклер означив перехід до нової концепції – «Ери цифрового врядування» (Digital Era Governance, далі – DEG). На думку авторів нова ера характеризується не скільки інтенсивністю використання інформаційних технологій в діяльності публічних інституцій (адже в більшій чи меншій мірі back-office публічних організацій перебуває під впливом різного роду цифровізації десь з початку 1990-х років), стільки тим, що поточний розвиток мережі інтернет й соціальних мереж суттєво змінив життя суспільства, і як наслідок трансформувалася не тільки форма взаємодії громадян і публічної адміністрації, а й сама суть цієї взаємодії [19, с. 479–480].

Отже, публічне управління завжди знаходиться під впливом трансформаційних процесів, головний з яких у сьогоденні суспільстві – цифровізація. На думку В. Куйбіди, О. Карпенко та В. Наместнік цифровізація публічного врядування є стрибкоподібним процесом цифрових трансформацій публічного врядування у цифрове врядування (цифрове управління) [7, с. 8]. Відповідно механізми публічного управління так само змінюються й адаптуються до викликів сьогодення.

Аналіз різних наукових джерел показує, що досить важко виділити один загальновизнаний підхід до визначення принципів публічного управління. Вважаємо, що представлений на рис. 2 перелік принципів є базовим для дотримання в умовах цифрового врядування, але в той же час може бути доповнений при поглибленні в певну предметну галузь. Принципи законності, об'єктивності публічного управління, розподілу влади, поєднання інтересів, оптимізації управління, соціальної відповідальності є актуальними як для цифрового, так і аналогового управління.

Особливого значення в умовах цифровізації набувають принципи прозорості й демократизму: з одного боку сучасні інформаційні технології дозволяють підвищити рівень демократії шля-



**Рис 2. Принципи публічного управління**

*Складено автором на основі [15, с. 51–57]*

хом підвищення залученості громадян до прийняття рішень через різного роду електронні голосування, з іншого боку відкритість і прозорість таких рішень повинна бути забезпечена на вищому рівні, щоб не підірвати їх легітимність. Новим, але основоположним принципом функціонування механізму публічного управління в умовах цифровізації, на нашу думку, є принцип забезпечення безпеки даних. Витік персональних чи службових даних через хакерську атаку, соціальний інжиніринг чи можливу недбалість службовця становлять великий ризик для всієї системи цифрового врядування.

Принципи випереджаючого стану управління, оптимізації управління і ресурсозбереження в умовах цифрового врядування набувають нового значення задля забезпечення ефективного функціонування загального механізму публічного управління: по-перше, цифровізація загалом створює нові кейси взаємодії суб'єктів публічного управління, що в свою чергу вимагає розробки нових процесів, навчання персоналу, клієнтів, по-друге, впровадження цифрових технологій зазвичай вимагає значних інвестицій як у фізичну, так і у віртуальну інфраструктуру, що означає значні вкладення грошових та часових ресурсів.

На наш погляд, перелік основних функцій управління в умовах цифрового врядування є незмінним (рис. 3). Натомість цифрова реальність накладає певні обмеження та/або надає нові можливості до їх реалізації.

Функція організації повинна забезпечувати не тільки встановлення правил взаємодії суб'єктів публічного управління, а й ефективну інтеграцію інформаційної інфраструктури

в загальний механізм. Вважаємо, що в умовах цифрового врядування цю функцію можна порівняти із кровоносною системою в організмі людини. Докорінно трансформується функція комунікації – такі концепти як «держава у смартфоні» змінюють взаємодію суб'єктів публічного управління таким чином, що вся комунікація може відбуватись через екран телефону та у терміни, що були неможливими для класичної бюрократії. Використання цифрових інструментів дозволяє значно оптимізувати функцію контролю з точки зору ресурсів, які вона потребує, але в той же час значно підвищити її ефективність. Також можна припустити, що в найближчій перспективі великих змін зазнає функція прийняття рішень, адже поточний стан розвитку систем штучного інтелекту дозволить змістити центр прийняття певних рішень від людей до інформаційних систем.

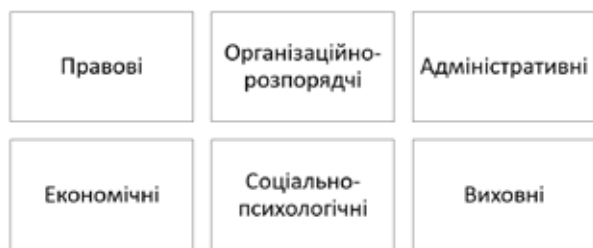
Основні групи методів публічного управління представлено на рис. 4. На думку О. Вдовиченка під впливом зовнішнього контексту відбуваються процеси зростання свідомості й організованості громадян, що в свою чергу підвищує важливість застосування методів переконання й заохочення (група соціально-психологічних, виховних й організаційно-розпорядчих методів), як наслідок від-



**Рис. 3. Функції публічного управління**

*Складено автором на основі [15, с. 62–67]*

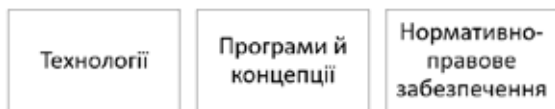
бувається звуження застосування примусових засобів впливу (група правових й адміністративних методів) [20, с. 131]. В свою чергу О. Тодошак й Є. Фролова зазначають, що цифровізація сприяє лібералізації та гнучкості застосування методів публічного управління й адміністрування, що полягає у спрощенні ряду процедур за рахунок впровадження та використання цифрових технологій та ряду цифрових рішень [8, с. 83]. Відповідно трансформація публічного врядування у цифрове сприяє більш глибокому переходу від фіксованих адміністративно-командних методів публічного управління до більш гнучких методів, що засновані на заохоченні та стимулюванні необхідних дій як з боку громадян, так і публічних службовців. Вважаємо, що вищезазначена трансформація методів управління наочно показує спадкоємність від концепції NPM до DEG, адже на сьогодні цифровізація виступає головним каталізатором змін у сфері публічного управління й довершенням ідей, що були закладені в NPM.



**Рис 4. Методи публічного управління**

*Складено автором на основі [15, с. 69]*

В якості інструментів як складових механізму публічного управління, на наш погляд, необхідно виділити технології, програми й концепції, нормативно-правове забезпечення.



**Рис 5. Інструменти публічного управління**

*Складено автором на основі [4, с. 88]*

Технології забезпечують функціонування й реалізацію механізму загалом. В цьому питанні вважаємо за необхідне виділити два під-напрямки. Перший – технічний, що об'єднує в собі всі питання, пов'язані із функціонуванням цифрових технологій саме як інформаційної системи, тобто роботу апаратної та програмної частин. Це питання більшою мірою лежить у сфері відповідальності технічних спеціалістів. Другий важливий під-напрямок покриває питання функціонування цифрових технологій як категорії

публічного управління. Саме в ньому особливої важливості набувають питання забезпечення інклюзивного доступу до технологій для всіх громадян, врахування етичних аспектів, захисту даних тощо. Врахування цих аспектів є критично важливим для забезпечення приватності, безпеки та довіри громадян [9, с. 19].

Програми й концепції формують стратегічне бачення й напрямок розвитку механізму публічного управління. Як приклад можна навести «Стратегію розвитку інновацій» України до 2030 року, що була презентована Міністерством цифрової трансформації 14 грудня 2023 р. та являє собою програму пріоритетів розвитку української держави як цифрової економіки за рахунок створення інноваційних продуктів, товарів та послуг [21]. Вважаємо, що важливим елементом будь-яких прийнятих програм є наявність інструментарію для постійного перегляду результатів впровадження й корегування в разі необхідності. Це є одним з ключових факторів успішної реалізації довгострокових програм до яких зазвичай і відносяться програми з впровадження цифрового врядування. Прикладом для України в цьому питанні може слугувати програма Європейського Союзу «Політика Цифрового Десятиліття 2030», яка передбачає механізм підготовки й публікації щорічних звітів щодо слідування встановленим пріоритетам, а кожні два роки повинен відбуватись перегляд дорожньої карти реалізації програми [22].

Нормативно-правове забезпечення в свою чергу забезпечує дотримання принципу законності, відповідно потребує постійного оновлення й врахування технологічного й адміністративного аспектів втілюваних трансформацій. На нашу думку, важливим в цьому питанні є адаптація нормативно-правової бази до нових підходів взаємодії між суб'єктами публічного управління, що забезпечує перехід до цифрового врядування, наприклад, можливість передачі інформації без необхідності фізичної присутності. Варто зазначити, що Україна вже зробила великий прогрес на цьому шляху, зокрема станом на початок 2024 р. відбувається бета-тестування перереєстрації транспортних засобів через портал державних послуг «Дія» без необхідності відвідування сервісного центру МВС [23]. Водночас залишається ще багато публічних послуг, що вимагають фізичної присутності особи в державній установі й заповнення письмових запитів.

**Висновки.** Перехід від аналогового до цифрового світу почався кілька десятків років тому й досі перебуває в активній фазі, а публічно-управлінська сфера забезпечує синергію цифро-

вих трансформацій у приватному й державному секторах. На сьогоднішній день наше суспільство з одного боку вже знаходиться в ері цифрового врядування (Digital Era Governance, DEG), з іншого боку трансформаційні процеси ще тривають. Тому осмислення фундаментальних категорій публічного управління є важливою задачею.

Результати дослідження дають змогу зазначити, що механізм публічного управління – це цілісна система, що складається з принципів, функцій, методів та інструментів публічного управління застосування яких суб'єктами управління забезпечує досягнення поставлених цілей. Загалом компоненти механізму при переході від аналогового до цифрового управління не змінюють своєї сутті, а лише трансформуються, щоб відповідати викликам і задачам поточного середовища. Так адміністративно-командні методи публічного управління поступаються більш гнучким і ліберальним, але все одно зберігають своє право на існування й застосування в умовах цифрового врядування. Також цифровізація сприяє покращенню про-

зорості публічних інституцій і загального рівня демократизму, але в той же час накладає необхідність забезпечення недискримінаційного доступу суб'єктів публічного управління та захисту інформації. Недотримання вищезазначених умов в свою чергу може призвести до підризу довіри та погіршення ефективності роботи механізму загалом. Тому важливою передумовою ефективного функціонування механізму є його збалансованість.

Отже, можна зробити висновок, що механізми публічного управління в умовах цифровізації знаходяться під впливом еволюційних змін, що проявляються в адаптації й ідентифікації нових властивостей принципів, функцій, методів та інструментів публічного управління, що в свою чергу робить публічноуправлінську сферу актуальною до викликів сьогодення. Подальші наукові розвідки за цією проблематикою варто спрямувати на поглиблення знань про практичні аспекти функціонування механізмів публічного управління в умовах цифровізації в Україні та країнах Європейського Союзу.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Ісаєнко І. А. Європейські підходи до функціонування механізмів публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 5. С. 114–117. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2012\\_5\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2012_5_32) (дата звернення: 06.02.2024).
2. Білик О. І., Лукашевська У. Т. Сутність, значення та розвиток публічного механізму. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск №12. С. 177–180.
3. Неділько А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття «механізм публічного управління». *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2018\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2018_2_8) (дата звернення: 06.02.2024).
4. Зима І. Я. Теоретичні підходи до визначення та формування механізмів державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 15, серп. С. 85–89.
5. Радчук Т. М. Класифікація механізмів публічного управління інноваційним розвитком економіки. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. Вип. 19. С. 124–127.
6. Воронятніков О. О. Поняття механізму публічного адміністрування сферою санітарного та епідемічного благополуччя населення. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 12. С. 235–237.
7. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместник В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. Серія: Державне управління. 2018. № 1. С. 5–10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy\\_2018\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3) (дата звернення: 06.02.2024).
8. Тодошак О. В., Фролова Ю. І. Оптимізація методів публічного адміністрування в умовах цифровізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2023. Т. 2, № 76. С. 79–84. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.76.2.13> (дата звернення: 22.01.2024).
9. Шестаковська Т. Л. Аналіз тенденцій та викликів впливу цифрових технологій на публічне управління. *Economic synergy*. 2023. № 2. С. 8–22. URL: <https://doi.org/10.53920/es-2023-2-1> (дата звернення: 28.01.2024).
10. Глумачний словник української мови. URL: <https://slovyk.ua/> (дата звернення: 28.01.2024).
11. Cambridge dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/> (дата звернення: 28.01.2024).
12. Vocabulary.com. URL: <https://www.vocabulary.com/> (дата звернення: 28.01.2024).
13. Публічне управління: термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
14. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
15. Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління: системний підхід. Навчальний посібник. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка». 2022. 161 с.
16. Dictionary of Public Administration / ed. by Irena Vačlija Brajnik. 2022. 74 p. URL: <https://doi.org/10.51936/978-961-295-026-2> (дата звернення: 17.01.2024).

17. Dictionary of Public Administration / ed. by Iwona Wieczorek, Jarosław Szymanek. Lodz, 2018. 264 p. URL: <https://www.nist.gov.pl/downloadfile/2580> (дата звернення: 06.02.2024).
18. Drechsler W. The Rise and Demise of the New Public Management. 2005. URL: <http://www.ellerman.org/Davids-Stuff/Dev-Theory/PAER%20issue%20no.%2033-DE.pdf> (дата звернення: 06.02.2024).
19. Dunleavy P. New Public Management Is Dead – Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2005. Т. 16, № 3. С. 467–494. URL: <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057> (дата звернення: 18.01.2024).
20. Вдовиченко О. М. Застосування методів публічного адміністрування в сучасних умовах: теоретичні та практичні аспекти. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2022. № 3. С. 124–132. URL: <https://doi.org/10.32850/sulj.2022.3.20> (дата звернення: 22.01.2024).
21. WINWIN. Глобальна інноваційна візія України. URL: <https://winwin.gov.ua/> (дата звернення: 28.01.2024).
22. Europe's Digital Decade. Shaping Europe's digital future. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europes-digital-decade> (дата звернення: 13.12.2023).
23. У Дії буде доступна революційна послуга переєстрації авто. URL: <https://diia.gov.ua/news/u-dii-bude-dostupna-revoliutsiina-posluha-perereiestratsii-avto-kupyty-chy-prodaty-avtomobil-mozhna-bude-v-kilka-klikiv-doluchaitesia-do-beta-testu> (дата звернення: 28.01.2024).