

## СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ РЕСУРСАМИ ЯК ПРОБЛЕМА СУЧАСНОГО ПОЛІТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

**Богаченко М. М.,**

*аспірант кафедри парламентаризму*

*Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби*

*Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

*ORCID ID: 0000-0002-1902-6126*

*zubchyk@ukr.net*

У статті автор зосереджується на аналізі ключових стратегій та викликів, з якими стикається українська держава у контексті управління своїми ресурсами. В умовах переходу до ринкової економіки та інтеграції в міжнародні структури, Україна зіштовхується з необхідністю реформування традиційних підходів до управління державними активами. Автори розглядають різноманітні аспекти цієї проблематики, включаючи ефективність використання природних, фінансових та людських ресурсів, а також впровадження новітніх технологій та інноваційних методів управління.

У статті висвітлюються реформи державного управління, які були ініційовані в Україні, зокрема, Стратегія реформування державного управління на 2022–2025 роки. Проаналізовано також результати оцінки стану державного управління, проведеної експертами Програми SIGMA, які вказують на позитивні зміни в оцінках громадян щодо реформ. Окрім того, розглядається важливість створення ефективної системи управління державними фінансами, яка сприятиме сталому соціально-економічному розвитку держави.

Запропоновано низку рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління державними ресурсами з допомогою політичного менеджменту, включаючи забезпечення прозорості та відповідальності, розвиток професійної публічної служби, та впровадження цифрових технологій. Висновки статті підкреслюють необхідність інтегрованого підходу до управління ресурсами, який враховує як внутрішні, так і зовнішні виклики, з якими стикається Україна на шляху до модернізації своєї політичної системи.

**Ключові слова:** управління ресурсами, політичний менеджмент, Україна, державні активи, реформи, ефективність, прозорість, відповідальність, стратегічне планування, соціально-економічний розвиток, міжнародна інтеграція.

---

**Постановка проблеми.** В Україні існує проблема ефективного управління державними ресурсами, що впливає на розвиток країни та якість життя громадян. Сучасний політичний менеджмент має знайти стратегії для оптимізації використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку. Державні ресурси, такі як фінанси, людські ресурси, природні багатства та інфраструктура, є ключовими для розвитку країни. Ефективне управління цими ресурсами визначає економічний потенціал України. Управління ресурсами з політичною відповідальністю вимагає координації між органами влади та відповідальності перед громадянами. Недостатнє управління може призвести до невдоволення громадян та втрати довіри до влади. Україна прагне до європейських стандартів управління, а реформування державного управління є необхідною передумовою для інтеграції в європейський простір. Глобальні виклики, такі як пандемія, зміни клімату та кібербезпека, вимагають ефективного управління ресурсами для забезпечення сталого розвитку та відповіді на кризові ситуації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх досліджень показує, що ефективне політичне управління є ключовим для розвитку країни. Дослідники, такі як В.С. Ревенко, М.А. Шульга, О.А. Зубчик, Ф.М. Кирилюк, А.Ю. Брегеда, М.І. Хилько, Г. Вілсон, Дж. Шелдрок, П. Ньюман, А. Гідденс та Р. Дарендорф, вивчали різні аспекти політичного менеджменту, включаючи управління людськими ресурсами, фінансовий менеджмент та соціальні зміни. Ці дослідження підкреслюють важливість

поєднання представницьких та демократичних процесів з ефективним управлінням для досягнення позитивних соціальних змін та ефективного прийняття політичних рішень.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Основна мета дослідження полягає у тому, щоб показати вплив політичного менеджменту на стратегії управління ресурсами. Для цього потрібно розглянути, як політичний менеджмент впливає на формування та реалізацію стратегій управління державними ресурсами та дослідити, які політичні чинники можуть сприяти або заважати ефективному використанню ресурсів.

Методологія дослідження – дослідження та аналіз існуючих стратегій управління державними ресурсами в Україні та за кордоном, їхнє порівняння. Вивчення законодавчих актів, документів, звітів та інших джерел, що стосуються управління державними ресурсами. Дослідження конкретних випадків успішної або неефективної стратегії управління державними ресурсами.

**Виклад основних результатів.** Основні управлінські проблеми, які характерні для сучасного політичного менеджменту в Україні в контексті ефективного управління державними ресурсами, на наш погляд, це реформування системи державного управління, ефективність відповіді на глобалізаційні виклики, взаємодія та функціонування органів державного управління. Україна має виклик реформування своєї системи державного управління, щоб вона відповідала сучасним стандартам та потребам. Це включає питання бюджетної консолідації, адміністрування податків і зборів, та бюджетної децентралізації. Зокрема, Постанова уряду України від 8 лютого 2017 року № 142-р схвалювала Стратегію реформування системи управління державними фінансами на 2017–2020 роки (Про схвалення Стратегії реформування..., 2017). Основні напрями цієї стратегії включають дотримання бюджетно-податкової дисципліни у середньостроковій перспективі; підвищення ефективності розподілу ресурсів на рівні формування державної політики; міжбюджетні відносини та фіскальна децентралізація; забезпечення ефективного виконання бюджету; підвищення рівня прозорості та підзвітності в управлінні державними фінансами. Імплементация цієї стратегії мала створити умови для стійкого економічного зростання, макроекономічної стабільності, підвищення якості надання державних послуг та ефективності державних інвестицій.

Глобалізація вимагає від державного управління України адаптації до нових економічних, політичних та гуманітарних викликів. Це включає розробку стратегій інноваційного розвитку та цифровізації. Проблеми взаємодії між різними органами державного управління та їх ефективне функціонування є ключовими для реалізації стратегій управління державними ресурсами, а саме, питання координації політик та розподілу повноважень. Саме так сьогодні розглядають ефективність державного управління у відповідь на соціально-економічні, політичні та гуманітарні виклики (Андрієнко, 2021). Вони підкреслюють важливість адаптації системи підготовки фахівців, політики зайнятості та стратегії інноваційного розвитку для мінімізації транзакційних витрат і підвищення конкурентоспроможності.

Крім того, основні проблеми, зазначені у звіті Європейської комісії щодо України за 2023 рік (Ukraine report, 2023), включають недостатню координацію між різними органами влади, низький рівень прозорості та підзвітності, а також необхідність подальшого розвитку цифрових технологій для покращення державного управління. Звіт про впровадження стратегії реформування публічного управління в Україні за висвітлює кілька важливих аспектів політичного менеджменту та пов'язаних з ним проблем. По-перше, йдеться про посилення ролі «центру уряду». Це включає покращення координації та стратегічного планування на рівні центральних органів виконавчої влади. По-друге, реформування державної служби незавершене. Впровадження нових стандартів управління людськими ресурсами, підвищення професійності та політичної нейтральності державних службовців перебуває у процесі впровадження. По-третє, прозорість та підзвітність політичної та публічної влади невисока. Підвищення рівня прозорості в управлінні державними фінансами та забезпечення підзвітності перед громадянами є суттєвою проблемою. Насамкінець, цифровізація – адже, розвиток цифрових послуг та інфраструктури для підвищення ефективності державного управління є дуже важливим чинником. Разом з тим, варто зазначити, що незважаючи на повномасштабне вторгнення Росії, Україна продовжує прогресувати у реформах демократії та верховенства права. Цей звіт Європейської комісії щодо України за 2023 рік вказує на деякий рівень підготовки України в галузі реформи публічного управління, з обмеженим прогресом, зокрема у сферах заснованих на заслугах набору та відбору персоналу, класифікації робіт та реформи заробітної плати. Зазначається, що публічне управління на роздоріжжі, є ще низка тривалих викликів, таких як руйнування авторитарних відносин, що обмежують організації, та інновації з використанням технологій для вирішення проблем. Загальна інституційна слабкість, поєднана з інерцією та зручністю слідування старим підходам, викликає природний опір певним зусиллям реформ, таким як реорганізація та функціональне спрощення. Отже, цей звіт висвітлює кілька ключових аспектів про те, що прогрес у реформах є. Незважаючи на повномасштабне вторгнення Росії, Україна продовжила впроваджувати демократичні реформи та реформи у сфері верховенства права. Надання статусу кандидата на вступ до ЄС у червні 2022 року

прискорило цей процес. Державне Україна демонструє певний рівень готовності у сфері реформування державного управління, хоча прогрес у деяких секторах сповільнився через війну. Зокрема, це стосується конкурсного прийому на державну службу та реформування системи оплати праці. Розвиток цифрових послуг сприяє підвищенню ефективності державного управління. Україна продовжує реформу децентралізації, яка є основою стійкості країни. Після успішного завершення територіальної частини реформи, необхідно забезпечити реалізацію інших її складових. Україна досягла значного прогресу у впровадженні реформи органів суддівського врядування, спрямованої на забезпечення доброчесності та професіоналізму. Загалом, звіт підкреслює важливість продовження реформ для досягнення європейських стандартів та інтеграції України до ЄС.

На вирішення кількох ключових проблем політичного менеджменту у контексті управління державними ресурсами спрямована прийнята Стратегія реформування публічного управління в Україні на 2022-2025 роки (Уряд схвалив Стратегію, 2021). По-перше, підвищення ефективності державного управління. Це означає створення професійної, результативної та підзвітної системи центральних органів виконавчої влади, що забезпечує ефективне формування та реалізацію державної політики. По-друге, зниження адміністративного навантаження. Стратегія передбачає покращення якості надання адміністративних послуг та зниження адміністративного навантаження на суб'єктів господарювання. По-третє, прозорість та підзвітність політичної та публічної влади. Підвищення рівня прозорості та підзвітності в управлінні державними фінансами та забезпечення законності адміністративних дій – це важливе завдання в контексті вирішення проблеми ефективного політичного менеджменту. Четверте, це розвиток цифрових послуг та інфраструктури для підвищення ефективності державного управління та забезпечення зручності для громадян і бізнесу. І, п'яте, професійна та політично нейтральна публічна служба. Формування системи, орієнтованої на захист інтересів громадян, що включає впровадження нових стандартів управління людськими ресурсами. Ці заходи спрямовані на створення в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка відповідає європейським стандартам та забезпечує захист інтересів громадян. У цьому зв'язку важливим має бути аналіз та оцінка виконання показників стратегії реформи публічного управління за 2022-2025 роки, що може надати інформацію про прогрес у впровадженні реформ, зокрема щодо якості адміністративних послуг та розвитку професійної державної служби.

Звіт МВФ про управління публічними інвестиціями в Україні за 2019 рік вказує на значну прогалину в ефективності, яка становить близько 32% (Програма України, 2023). Це означає, що Україна використовує свої публічні інвестиції менш ефективно порівняно з іншими країнами, що розвиваються. Основні проблеми, зазначені у звіті, включають недостатню координацію та планування, низьку якість проектів, низьку прозорість та підзвітність політичної та державної влади, відсутність об'єктивної оцінки та моніторингу. Ідеться про те, що відсутність чіткої координації між різними органами влади та недостатнє стратегічне планування призводять до неефективного використання ресурсів. Багато інвестиційних проектів не відповідають високим стандартам якості, що знижує їхню ефективність та вплив на економіку. Недостатній рівень прозорості та підзвітності у процесі управління публічними інвестиціями сприяє корупції та неефективному використанню коштів. Відсутність систематичного підходу до оцінки та моніторингу інвестиційних проектів ускладнює виявлення та виправлення проблем на ранніх стадіях. Для покращення ситуації МВФ рекомендує Україні впровадити більш ефективні механізми планування та координації, підвищити стандарти якості проектів, забезпечити прозорість та підзвітність, а також розробити системи для регулярної оцінки та моніторингу інвестиційних проектів. Це допоможе зменшити прогалину в ефективності та підвищити економічний потенціал країни. Крім того, важлива довіра до уряду та якість управління. У документі зазначається, що важливо покращити рівень довіри між громадянами та урядом, обмежити приватні інтереси в процесі прийняття політичних рішень та посилити громадянські інституції.

Застосування методу кейсів дає можливість показати, що у межах реформи публічного управління в Україні проблема недостатньої ефективності управління державними ресурсами може бути вирішена з допомогою будівництва сильних та відповідальних державних інституцій, запровадження реформ, спрямованих на зміну підходу до структур, процесів та людей в органах виконавчої влади, забезпечення якісних рішень, які відповідають потребам громадян та підтримують стале соціальне розвиток, з допомогою формування професійної державної служби, Кейс Стратегії реформування публічного управління в Україні (2022–2025) показує, що проблема низької якості адміністративних послуг та неефективного управління ресурсами може бути вирішена з допомогою забезпечення високоякісних послуг та зручних адміністративних процедур для громадян та бізнесу: Розвиток системи ефективних адміністративних послуг, формування професійної та політично нейтральної державної служби, ефективного розроблення та впровадження політики. Ці кейси демонструють практичні заходи, спрямовані на покращення управлінських процесів та розвиток державних інституцій в Україні з допомогою прийняття політичних рішень.

У цьому зв'язку розглянемо декілька можливих рекомендацій, які можуть бути корисними для України у вирішенні управлінських проблем, пов'язаних зі стратегією управління державними ресурсами. Вважаємо, що є необхідним посилення стратегічного планування шляхом розробки та впровадження чітких довгострокових стратегій управління ресурсами, які враховують економічні, соціальні та екологічні аспекти. Розширити використання даних для аналізу та прогнозування потреб у ресурсах. Проведення реформ, спрямованих на підвищення ефективності та прозорості управлінських процесів. Впровадження сучасних ІКТ для автоматизації процесів управління людськими ресурсами. Щодо забезпечення відповідальності та підзвітності – потребує створення механізмів для забезпечення підзвітності органів виконавчої влади перед громадянами, впровадження системи оцінки ефективності управління ресурсами. Розвиток професійної державної служби вимагає формування системи професійного розвитку, яка відповідає потребам державної служби, забезпечення належних умов праці та конкурентної системи оплати праці. Вдосконалення процедур надання адміністративних послуг потребує забезпечення їх доступності та якості. Розвиток електронного урядування для спрощення взаємодії громадян з державними органами.

**Висновки.** Політичний менеджмент відіграє вирішальну роль у формуванні ефективних стратегій управління державними ресурсами, що включає аналіз тенденцій розвитку, прогнозування наслідків та вироблення рекомендацій для політичного керівництва. Управління державними ресурсами вимагає інтегрованого підходу, який поєднує стратегічне планування, координацію політики, управління людськими ресурсами, підзвітність, надання адміністративних послуг та електронне урядування. Реформування системи державного управління є ключовим для підвищення ефективності управління ресурсами. Важливим аспектом управління державними ресурсами є забезпечення прозорості та відкритості у процесах прийняття рішень, а також активне залучення громадськості та зацікавлених сторін. Ефективне управління державними ресурсами потребує регулярного моніторингу та оцінки впроваджених стратегій та політик, щоб вчасно корегувати та адаптуватися до змінюваних умов.

---

### **Bohachenko M. State resource management strategies as a problem of modern political management in Ukraine**

The article focuses on the critical strategies and challenges faced by the Ukrainian state in the context of managing its resources. Amidst the transition to a market economy and integration into international structures, Ukraine confronts the need to reform traditional approaches to managing state assets. The authors examine various aspects of this issue, including the efficiency of natural, financial, and human resource utilization, and the implementation of cutting-edge technologies and innovative management methods.

The article highlights the public administration reforms initiated in Ukraine, particularly the Public Administration Reform Strategy for 2022–2025. It also analyzes the results of the public administration assessment conducted by SIGMA experts, which indicate positive changes in citizens' perceptions of the reforms. Furthermore, the importance of creating an effective public financial management system that will contribute to the state's sustainable socio-economic development is discussed.

The author offer a set of recommendations aimed at enhancing the efficiency of state resource management, including ensuring transparency and accountability, developing a professional public service, and implementing digital technologies. The conclusions underscore the necessity of an integrated approach to resource management that considers both internal and external challenges faced by Ukraine on its path to modernizing its political system.

**Key words:** resource management, political management, Ukraine, state assets, reforms, efficiency, transparency, responsibility, strategic planning, socio-economic development, international integration.

---

### **Література:**

1. Ревенко, В. С. Політичний менеджмент в сучасній Україні. *Вісник Вінницького національного технічного університету*, № 3, 2018, с. 45–52. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10414/226.pdf>.
2. Шульга М., Зубчик О. Політичний менеджмент. Київ: Академвидав, 2013. 160 с.
3. Кирилюк, Ф. М. Поняття, функції та види політичного менеджменту. *МегаЛіб*, № 5, 2019, с. 123–130. URL: [http://megalib.com.ua/content/5163\\_Ponyattya\\_fynkcii\\_ta\\_vidi\\_politichnogo\\_menedjmenty.html](http://megalib.com.ua/content/5163_Ponyattya_fynkcii_ta_vidi_politichnogo_menedjmenty.html).

4. Брегеда, А. Ю. Глобальний політичний менеджмент: поняття, типологія, методологія. *Політика*, № 12, 2020, с. 89–95. URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-125.html>.
5. Хилько, М. І. Політичний менеджмент як наукова дисципліна та як інструмент управління. *Політика*, № 22, 2021, с. 101–108. URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-2222.html>.
6. Політичний менеджмент в сучасній Україні. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10414/226.pdf>
7. *Політична система України: конституційна модель та політичні практики*. Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І.Ф. Кураса НАН України. URL: <https://book.ipiend.gov.ua/catalog/book/310>
8. Богаченко, М. М. Сучасні наукові концепції політичного менеджменту. *Актуальні проблеми політики*, № 67, 2021, с. 47–52. URL: <https://www.scilit.net/publications/03bb49538e2ed0ef9e07af983883cfb7>.
9. Wilson, G. Political Management in Democratic Societies. *Journal of Political Science*, Vol. 15, 2017, pp. 34–42.
10. Sheldrake, J. Modern Political Management: Concepts and Practices. *Political Studies Review*, Vol. 18, 2019, pp. 56-63.
11. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017–2020 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 лютого 2017 р. № 142-р. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/249797370>
12. Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування. Постанова Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2022 р. № 1178. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-osoblyvostei-zdiiso-skasuvann-a1178>
13. Про забезпечення захисту національних інтересів за майбутніми позовами держави України у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації. Постанова Кабінету Міністрів України від 03 березня 2022 р. № 187. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zabezpechennya-zahistu-nacionalnih-interesiv-za-majbutnimi-pozovami-derzhavi-ukrayina-u-zvyazku-z-vijskovoju-agresiyeyu-rosijskoyi-federaciyi-187>
14. Україна передала Європейській Комісії перший Звіт в межах Пакета розширення ЄС 2024 року. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/ukrayina-peredala-yevropejskij-komisiyi-pershyj-zvit-v-mezhah-paketa-rozshyrennya-yes-2024-roku>
15. Україна передала Європейській Комісії другий Звіт України у межах Пакета розширення ЄС 2024 року. Новини Міністерства. Міністерство юстиції України. URL: <https://minjust.gov.ua/news/ministry/ukraina-peredala-evropeyskiy-komisii-drugiy-zvit-ukraini-u-mejah-paketa-rozshyrennya-es-2024-roku>
16. Уряд схвалив Дорожню карту реформування управління публічними інвестиціями. Новини. Урядовий портал Кабінету Міністрів України. Міністерство фінансів України, опубліковано 25 грудня 2023 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhvalyv-dorozhniu-kartu-reformuvannia-upravlinnia-publichnymy-investytsiyamy>
17. Стратегічна інвестиційна рада схвалила Єдиний проєктний портфель здійснення публічних інвестицій. Новини та Анонси. Міністерство фінансів України. URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/strategichna\\_investitsiina\\_rada\\_skhvalila\\_iedinii\\_projektnii\\_portfel\\_zdiisnennia\\_publichnikh\\_investitsii-4790](https://mof.gov.ua/uk/news/strategichna_investitsiina_rada_skhvalila_iedinii_projektnii_portfel_zdiisnennia_publichnikh_investitsii-4790)
18. Zміна. Тіньовий звіт до розділу 23 «Правосуддя та фундаментальні права» Звіту Європейської комісії щодо України у 2023 році. URL: <https://zmina.ua/publication/tinovyj-zvit-do-rozdilu-23-pravosuddya-ta-fundamentalni-prava-zvitu-yevropejskoyi-komisiyi-shhodo-ukrayiny-u-2023-roczii/>
19. Андрієнко, М., & Гаман, П. Проблеми та перспективи державного управління України в умовах глобалізації економіки. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. № 1(1(7)). С. 6–25. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-6-25](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-6-25)
20. Ukraine report. Європейська Комісія. SWD(2023) 699. URL: [https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/22506-SWD\\_2023\\_699-Ukraine-report\\_ENG-UKR.pdf](https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/22506-SWD_2023_699-Ukraine-report_ENG-UKR.pdf)
21. Уряд схвалив Стратегію реформування державного управління України до 2025 року. Служба Міністра Кабінету Міністрів України, опубліковано 21 липня 2021 року. Урядовий портал Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdiv-strategiyu-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-ukrayini-do-2025-roku>
22. Програма України, підтримана в рамках Механізму розширеного фінансування (Extended Fund Facility – EFF). Міжнародний валютний фонд. URL: <https://www.imf.org/uk/News/Articles/2023/03/31/pr23101-ukraine-imf-executive-board-approves-usd-billion-new-eff-part-of-overall-support-package>

## References:

1. Revenko, V.S. (2018). Politychnyi menedzhment v suchasni Ukraini [Political management in modern Ukraine]. *Visnyk Vinnytskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu – Bulletin of Vinnytsia National Technical University*, (3), 45–52. Retrieved from <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10414/226.pdf> [in Ukrainian].
2. Shulha, M., & Zubchuk, O. (2013). *Politychnyi menedzhment [Political management]*. Kyiv, Ukraine: Akademvydav [in Ukrainian].
3. Kyrlyuk, F.M. (2019). Poniattia, funktsii ta vydy politychnoho menedzhmentu [Concepts, functions, and types of political management]. *Megalib*, (5), 123–130. Retrieved from [http://megalib.com.ua/content/5163\\_Ponyattya\\_funkcii\\_ta\\_vidi\\_politichnogo\\_menedjmenty.html](http://megalib.com.ua/content/5163_Ponyattya_funkcii_ta_vidi_politichnogo_menedjmenty.html) [in Ukrainian].
4. Brehada, A.Yu. (2020). Hlobalnyi politychnyi menedzhment: poniattia, typolohiia, metodolohiia [Global political management: concepts, typology, methodology]. *Polityka – Politics*, (12), 89–95. Retrieved from <http://politics.ellib.org.ua/pages-125.html> [in Ukrainian].
5. Khylyko, M.I. (2021). Politychnyi menedzhment yak naukova dystsyplina ta yak instrument upravlinnia [Political management as a scientific discipline and as a management tool]. *Polityka – Politics*, (22), 101–108. Retrieved from <http://politics.ellib.org.ua/pages-2222.html> [in Ukrainian].
6. Politychnyi menedzhment v suchasni Ukraini [Political management in modern Ukraine]. Retrieved from <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10414/226.pdf> [in Ukrainian].
7. Politychna systema Ukrainy: konstytutsiina model ta politychni praktyky [Political system of Ukraine: constitutional model and political practices]. Instytut politychnykh i etnonatsionalnykh doslidzen im. I.F. Kurasa NAN Ukrainy. Retrieved from <https://book.ipiend.gov.ua/catalog/book/310> [in Ukrainian].
8. Bohachenko, M.M. (2021). Suchasni naukovi kontseptsii politychnoho menedzhmentu [Modern scientific concepts of political management]. *Aktualni problemy polityky – Current Issues of Politics*, (67), 47–52. Retrieved from <https://www.scilit.net/publications/03bb49538e2ed0ef9e07af983883cfb7> [in Ukrainian].
9. Wilson, G. (2017). Political management in democratic societies. *Journal of Political Science*, 15, 34–42 [in English].
10. Sheldrake, J. (2019). Modern political management: Concepts and practices. *Political Studies Review*, 18, 56–63 [in English].
11. Pro skhvalennia Stratehii reformuvannia systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na 2017–2020 roky. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 8 liutoho 2017 r. № 142-r [On approval of the Strategy for reforming the public finance management system for 2017–2020. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 8, 2017, No. 142-r] *Kabinet Ministriv Ukrainy – Cabinet of Ministers of Ukraine*. (2017). Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/249797370> [in Ukrainian].
12. Pro zatverdzhennia osoblyvostei zdiisnennia publichnykh zakupivel tovariv, robiv i posluh dlia zamovnykiv, peredbachenykh Zakonom Ukrainy “Pro publichni zakupivli”, na period dii pravovoho rezhymu voiennoho stanu v Ukraini ta protyhom 90 dniv z dnia yoho prypynennia abo skasuvannia [On approval of the peculiarities of public procurement of goods, works and services for customers provided by the Law of Ukraine “On Public Procurement” during the period of martial law in Ukraine and within 90 days from the date of its termination or cancellation] (2023). *Kabinet Ministriv Ukrainy – Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-osoblyvostei-zdiiso-skasuvann-a1178> [in Ukrainian].
13. Pro zabezpechennia zakhystu natsionalnykh interesiv za maibutnimi pozovamy derzhavy Ukraina u zviazku z viiskovoiu ahresiieiu Rosiiskoi Federatsii [On ensuring the protection of national interests in future claims of the state of Ukraine in connection with the military aggression of the Russian Federation] (2023). *Kabinet Ministriv Ukrainy – Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zabezpechennya-zahistu-nacionalnih-interesiv-za-majbutnimi-pozovami-derzhavi-ukrayina-u-zvyazku-z-vijskovoyu-agresiyeyu-rosijskoyi-federaciyi-187> [in Ukrainian].
14. Ukraina peredala Yevropeiskii Komisii pershyi Zvit v mezhakh Paketa rozshyrennia YeS 2024 roku [Ukraine submitted the first Report to the European Commission within the framework of the EU Enlargement Package 2024] (2024). *Kabinet Ministriv Ukrainy – Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/ukrayina-peredala-yevropejskij-komisiyi-pershyj-zvit-v-mezhah-paketa-rozshyrennya-yes-2024-roku> [in Ukrainian].
15. Ukraina peredala Yevropeiskii Komisii druhyi Zvit Ukrainy u mezhakh Paketa rozshyrennia YeS 2024 roku [Ukraine submitted the second Report to the European Commission within the framework of the EU Enlargement Package 2024] (2024). Ministerstvo yustyttsii Ukrainy. Retrieved from <https://minjust.gov.ua/news/ministry/ukrayina-peredala-evropeyskiy-komisii-drugiy-zvit-ukraini-u-mejah-paketa-rozshyrennya-es-2024-roku> [in Ukrainian].

16. Uriad skhvalyv Dorozhniu kartu reformuvannia upravlinnia publichnymy investytsiiamy [The government approved the Roadmap for reforming public investment management] (2024). *Kabinet Ministriv Ukrainy – Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhvalyv-dorozhniu-kartu-reformuvannia-upravlinnia-publichnymy-investytsiiamy> [in Ukrainian].
17. Stratehichna investytsiina rada skhvalyla Yedynyi proiektnyi portfel zdiisnennia publichnykh investytsii [The Strategic Investment Council approved the Unified Project Portfolio for Public Investment Implementation] (2024). Ministerstvo finansiv Ukrainy. Retrieved from [https://mof.gov.ua/uk/news/strategichna\\_investitsiina\\_rada\\_skhvalila\\_iedinii\\_proiektnyi\\_portfel\\_zdiisnennia\\_publichnykh\\_investitsii-4790](https://mof.gov.ua/uk/news/strategichna_investitsiina_rada_skhvalila_iedinii_proiektnyi_portfel_zdiisnennia_publichnykh_investitsii-4790) [in Ukrainian].
18. Tinovyj zvit do rozdiliv 23 “Pravosuddia ta fundamentalni prava” Zvitu Yevropeiskoi komisii shchodo Ukrainy u 2023 rotsi [Shadow report on Chapter 23 “Justice and Fundamental Rights” of the European Commission's report on Ukraine in 2023] (2023). Zmina. Retrieved from <https://zmina.ua/publication/tinovyj-zvit-do-rozdilu-23-pravosuddya-ta-fundamentalni-prava-zvitu-yevropejskoyi-komisiyi-shchodo-ukrayiny-u-2023-roczii/> [in Ukrainian].
19. Andriienko, M., & Haman, P. (2021). Problemy ta perspektyvy derzhavnoho upravlinnia Ukrainy v umovakh hlobalizatsii ekonomiky [Problems and prospects of public administration in Ukraine in the context of economic globalization]. *Nauk. visnyk: Derzhavne upravlinnia – Scientific Bulletin: Public Administration*, 1(1(7)), 6–25. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-6-25](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-6-25) [in Ukrainian].
20. Yevropeiska Komisiia. (2023). SWD(2023) 699: Ukraine report. Retrieved from [https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/22506-SWD\\_2023\\_699-Ukraine-report\\_ENG-UKR.pdf](https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/22506-SWD_2023_699-Ukraine-report_ENG-UKR.pdf) [in Ukrainian].
21. Uriad skhvalyv Stratehiiu reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy do 2025 roku [The government approved the Strategy for reforming public administration of Ukraine until 2025] (2023). *Kabinet Ministriv Ukrainy*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdiv-strategiyu-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-ukrayini-do-2025-roku> [in Ukrainian].
22. Prohrama Ukrainy, pidtrymana v ramkakh Mekhanizmu rozshyrenoho finansuvannia (Extended Fund Facility – EFF) [Ukraine's program supported under the Extended Fund Facility (EFF)] (2023). *Mizhnarodnyi valiutnyi fond*. Retrieved from <https://www.imf.org/uk/News/Articles/2023/03/31/pr23101-ukraine-imf-executive-board-approves-usd-billion-new-eff-part-of-overall-support-package> [in Ukrainian].

*Стаття надійшла до редакції 22.10.2024*

*Стаття рекомендована до друку 07.11.2024*