**ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**
Навчально-науковий інститут бізнесу і фінансів
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ:

# «Інструменти публічного адміністрування у сфері цифрової трансформації»

**Виконав:**
здобувач вищої освіти освітнього ступеня «Магістр» освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» денної форми навчання
КРОХМАЛЬНИЙ Володимир Олегович

**Керівник:**
Д. е. н., професор ЧИКУРКОВА Алла Дмитрівна

Оцінка захисту:
Національна шкала_____
Кількість балів: _____Оцінка:ECTS____

„____”_____20 __ р.

**Допускається до захисту:**
„____”_____2025 р.
Член проєктної групи ОПП
«Публічне управління та адміністрування»
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
_____ ЧОРНОБАЙ Лариса Михайлівна

м. Кам’янець-Подільський, 2025 рік

## АНОТАЦІЯ

**Крохмальний В.О. Інструменти публічного адміністрування у сфері цифрової трансформації.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», Кам’янець-Подільський, 2025.

Встановлено, що діяльність суб'єктів публічного адміністрування (СПА) охоплює комплекс інструментів: від правового регулювання (нормативні акти) та горизонтальної координації (адміністративні договори) до програмно-цільового управління (стратегії та проєкти). Виявлено, що цифрова трансформація суттєво оновлює процедури прийняття індивідуальних адміністративних актів, зокрема, завдяки удосконаленню порядку їхнього погодження між різними суб'єктами публічної адміністрації, що підвищує оперативність та прозорість процесу. Наголошується, що в контексті діджиталізації варто говорити не про виокремлення "електронних адміністративних актів" як нової юридичної категорії, а лише про використання електронних технологій (наприклад, електронного підпису та спеціалізованих порталів) як сучасного засобу для передачі та доведення вже прийнятих адміністративних (індивідуальних) актів до відома зацікавлених осіб.



***Ключові слова:*** адміністративні послуги, інформаційно-комунікаційні технології, публічне адміністрування, цифрова трансформація, цифровізація.



## ANNOTATION

**Krokhmalnyy V. Public administration tools in the field of digital transformation.**

Qualification work on obtaining educational qualification of "Master" specialty 281 "Public management and administration". Higher Educational Institution "Podillia State University", Kamenets-Podolskyi, 2025.

It is established that the activities of public administration entities (PAE) encompass a set of tools: from legal regulation (normative acts) and horizontal coordination (administrative agreements) to program-targeted management (strategies and projects). It is found that digital transformation significantly updates the procedures for adopting individual administrative acts, in particular, by improving the procedure for their coordination between various public administration entities, which increases the efficiency and transparency of the process. It is emphasized that in the context of digitalization, it is not worth talking about the isolation of "electronic administrative acts" as a new legal category, but only about the use of electronic technologies (for example, electronic signature and specialized portals) as a modern means for transmitting and bringing already adopted administrative (individual) acts to the attention of interested persons.



***Keywords:*** administrative services, information and communication technologies, public administration, digital transformation, digitalization.

**ЗМІСТ**

ВСТУП…….……...…4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ……..…8
1.1. Стан та напрямки розвитку наукової думки щодо публічного адміністрування у сфері цифрової трансформації в Україні.…….....8
1.2. Методологія дослідження публічного адміністрування у сфері цифрової трансформації…….……...16
1.3. Цифрова трансформація як об’єкт публічного адміністрування.....22
Висновки до розділу 1……36
РОЗДІЛ 2. СУТНІСНО-ЗМІСТОВНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ……38
2.1. Аналіз соціально-економічного розвитку області.……38
2.2. Особливості надання адміністративних послуг за допомогою інформаційно-телекомунікаційних технологій..……...……..……58
2.3. Характеристика організаційного забезпечення формування управлінських рішень в досліджуваному органі виконавчої влади ……..63
Висновки до розділу 2……79
РОЗДІЛ 3. ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.……..…….....81
3.1. Нормативні акти як інструмент публічного адміністрування у сфері цифрової трансформації…….....81
3.2. Адміністративні акти як інструмент публічного адміністрування у сфері цифрової трансформації…….....…….....….89
3.3. Удосконалення організаційного забезпечення формування управлінських рішень в органі виконавчої влади……..……..94
Висновки до розділу 3……105
ВИСНОВКИ……...…….....107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...111
ДОДАТКИ……116

# ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Відповідно до положень статті 1 Конституції України, держава позиціонується як демократична, соціальна та правова. Це конституційне визначення детермінує нагальну потребу у формуванні концептуальної моделі та розробці ефективних механізмів функціонування такої держави. Водночас, в умовах інтенсифікації глобалізаційних процесів та наявності значних національних викликів, забезпечення органічної системності та структурної цілісності існуючої правової та соціально-політичної реальності залишається не до кінця вирішеним завданням.

Ця ситуація обумовлена численними різноаспектними трансформаціями, відсутністю єдиних науково обґрунтованих системних підходів до розробки зазначеної концептуальної моделі та відсутністю уніфікованого механізму її імплементації. Слід констатувати, що запровадження прогресивних новацій у форматах, які протягом останніх двох десятиліть намагалися інтегрувати в норми національного законодавства, виявилося недостатньо адаптованим до існуючих українських реалій.

Представляється, що прискорене впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) сприятиме становленню України як повноцінної цифрової держави, синхронізуючи її розвиток із розвиненими країнами світу. Імплементація та інтенсифікація використання ІКТ має стати базисом для здійснення системних трансформаційних змін, спрямованих на забезпечення сталого людського розвитку, модернізацію систем охорони здоров’я, освіти, культури, промисловості, а також формування нових парадигм взаємовідносин між людиною та державою.

У цьому контексті ключовим завданням юридичної науки постає розробка оптимальної моделі правового регулювання цифрових технологій. Ця модель покликана забезпечити збалансовану синергію між збереженням фундаментальних суспільно-правових цінностей та безперешкодним розвитком інноваційних технологій, кінцевою метою яких є підвищення якості життя

громадян. Таким чином, процес цифровізації в Україні, що стимулює формування нового типу держави, орієнтованого на людиноцентризм, є актуальним викликом для розвитку та становлення правової системи на сучасному етапі, що вимагає всебічного теоретичного вивчення та ґрунтовного наукового обґрунтування.

**Метою** дослідження є розроблення теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо розвитку системи управління персоналом організацій через поглиблення розуміння і вдосконалення механізмів оцінювання і розвитку компетентностей управлінських працівників.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання:**

1. Концептуалізація управління: Уточнити сутність та узагальнити класифікацію видів апарату управління підприємств.
2. Типологія компетентностей: Дослідити існуючий понятійно-термінологічний апарат і сформувати типологію компетентностей працівників апарату управління підприємств.
3. Оцінка впливу: Узагальнити підходи та розкрити способи кількісного й якісного урахування й оцінювання впливу параметрів компетентності управлінських працівників на ефективність СУП.
4. Аналіз засад розвитку: Дослідити існуючі концептуальні засади оцінювання і розвитку компетентностей працівників апарату управління підприємств.
5. Емпіричний аналіз: Провести оцінку забезпеченості та ефективності використання персоналу, а також здійснити аналіз динаміки рівня мотивації працівників підприємства.
6. Обґрунтування напрямів: Дослідити й обґрунтувати перспективні напрями розвитку компетентностей працівників апарату управління підприємств.
7. Інструментарій мотивування: Обґрунтувати пріоритетні напрями застосування інструментарію мотивування розвитку компетентностей працівників апарату управління.

8. Система моніторингу: Узагальнити систему показників моніторингу професійного зростання працівників апарату управління підприємств.

**Об'єкт і предмет дослідження**

- Об'єктом дослідження є процес формування системи управління персоналом організацій.
- Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні положення з оцінювання і розвитку системи управління персоналом організацій.

**Методологія дослідження**

Теоретичною і методологічною основою дослідження стали сучасні теорії менеджменту, концептуальні підходи до проблем формування організаційних структур та систем управління, оцінювання і розвитку компетентностей персоналу, відображені в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів.

Для досягнення мети та окреслених завдань використовувались такі методи наукового пізнання:

- Загальнонаукові методи: Порівняння, аналіз, синтез, групування, абстрагування, узагальнення, опис, характеристика (використовувалися для уточнення сутності понять, класифікації та систематизації теоретичних положень).
- Спеціальні методи: Системний підхід (застосовувався до аналізування та групування чинників, бар’єрів і ризиків розвитку компетентностей, а також для вивчення СУП як цілісної структури); типології (використовувалися для класифікації компетентності працівників апарату управління та чинників впливу на їхнє формування).
- Емпіричні методи: Статистичний аналіз, анкетування та опитування (для оцінки забезпеченості персоналом, динаміки мотивації та збору даних експертних досліджень на підприємствах).

**Інформаційна база**

Інформаційною базою дослідження слугували наукова, інформаційно-довідкова, навчально-методична література вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань, статистичні звіти та огляди Державної служби

статистики України, нормативно-правові акти органів державної влади України, а також дані експертних досліджень, результати анкетування та опитування управлінців низки підприємств Західного регіону України.

**Наукова новизна та практичне значення одержаних результатів**

Наукова новизна одержаних результатів, що виносяться на захист, полягає у наступному:

- Дістало подальшого розвитку: узагальнення системи показників контролю і оцінки професійного зростання працівників апарату управління, яка включає параметри оцінювання професійної підготовки працівника (кількісна і якісна складові оцінювання їх компетентності) та забезпечує повну характеристику управлінського персоналу.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробленні обґрунтованих теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо оцінювання і розвитку компетентностей управлінських працівників, які можуть бути імплементовані в практику управління персоналом вітчизняних організацій.

**Особистий внесок здобувача.** Результати й висновки дослідження, наведені у кваліфікаційній роботі, отримані автором самостійно.

**Апробація результатів дослідження.** Матеріали наукового дослідження, його основні результати та їх практичне застосування, оприлюдненні на X Міжнародній науково-практичній конференції науковців та здобувачів вищої освіти «Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти», (м. Кам’янець-Подільський, 15 травня 2025 р.)**.**

**Публікації.** Основні результати дослідження викладені у 1 науковій праці обсягом 0,125 друк. арк.

**Структура роботи**. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, які містять 6 підрозділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 115 сторінок. Список використаних джерел налічує 44 найменування.

# ВИСНОВКИ

1. Здійснений науковий аналіз доктринальних положень публічного адміністрування у сфері цифрової трансформації, корелюючи їх із практикою впровадження цифрових сервісних технологій та євроінтеграційними процесами. Акцентовано на відсутності комплексних наукових праць, які б інтегрально враховували адміністративно-правову доктрину, законодавство та правозастосування. Застосування системного підходу дозволило ідентифікувати основні напрями наукового пошуку для розв'язання цієї проблематики.

2. Обґрунтування сутності публічного адміністрування у сфері цифрової трансформації. На основі переосмислення наукового доробку, обґрунтовано підхід, згідно з яким публічного адміністрування у сфері цифрової трансформації слід трактувати як регламентовану законом діяльність суб'єктів публічного адміністрування, спрямовану на реалізацію нормативно-правових актів шляхом прийняття адміністративних рішень та надання встановлених законом адміністративних послуг.

3. Розмежування термінів. Проведено чітке розмежування категорій «публічне адміністрування у сфері цифрової трансформації» та «цифрова трансформація публічного адміністрування». Обґрунтовано, що остання являє собою систему заходів з перетворення та удосконалення діяльності суб'єктів публічної адміністрації через інтеграцію ІКТ задля розвитку відкритого інформаційного суспільства, підвищення продуктивності та якості життя громадян.

4. Об'єкт адміністрування. З'ясовано, що суспільні відносини у сфері цифрової трансформації як об’єкт публічного адміністрування структурно сформовано із відносин, що виникають у зв'язку з:

- реалізацією виконавчо-розпорядчої діяльності;
- наданням електронних адміністративних послуг;

- притягненням до адміністративної відповідальності із застосуванням ІКТ;
- забезпеченням прав і свобод громадян через використання ІКТ.

2. Інструментальний механізм публічного адміністрування у сфері цифрової трансформації.

5. Нормативно-правова база та форми діяльності. Проаналізовано нормативно-правові акти, що регулюють публічного адміністрування у сфері цифрової трансформації через детермінацію трьох груп актів (що визначають цифрову трансформацію як частину реформи, що встановлюють пріоритети цифрової трансформації, що визначають статус суб'єктів). Обґрунтовано доцільність трактування виконавчо-розпорядчої діяльності крізь призму правових (прийняття актів, укладання договорів) та неправових (організаційні, матеріально-технічні дії) форм публічного адміністрування. Охарактеризовано специфіку здійснення виконавчо-розпорядчої діяльності в умовах цифрової трансформації стосовно кожної з названих форм.

6. Визначення електронної адміністративної послуги. Виокремлено три підходи до визначення поняття електронної адміністративної послуги (як процесу створення сервісів, як нормативно закріпленої послуги, як послуги, наданої в електронному вигляді). Обґрунтовано, що електронна адміністративна послуга являє собою адміністративну послугу, яка надається із застосуванням інформаційно-телекомунікаційних технологій у межах електронної взаємодії між суб'єктом публічної адміністрації та отримувачами.

7. Нормативний акт як інструмент. Сформульовано визначення нормативного акта як інструмента публічного адміністрування у сфері цифрової трансформації: офіційне, владне, засноване на публічному інтересі рішення суб'єкта публічного адміністрування, виражене у встановленій формі, що викликає настання стійких юридичних наслідків. Проведено класифікацію нормативно-правових актів за критеріями компетенції (загальні, відомчі, місцеві) та функціонального призначення (програмні, регламентаційні, статутні, планування).

8. Адміністративний акт як інструмент. Встановлено, що адміністративний акт є індивідуально-конкретним владним волевиявленням уповноваженого суб'єкта щодо виконання функцій електронної адміністративної послуги. Галузевою особливістю адміністративного акту у цій сфері є їхнє цільове призначення — реалізація компетенції органу публічного адміністрування у сфері цифрової трансформації та дії, що вичерпуються їхнім виконанням.

9. Встановлено, що укладання договорів публічного адміністрування у сфері цифрової трансформації характеризується такими специфічними ознаками: вони є проміжною ланкою між первинним публічним адмініструванням у сфері цифрової трансформації та публічним адмініструванням, детермінованим процесами цифрової трансформації. Сторонами, переважно, є громадські організації та суб’єкти владних повноважень. Змістовно вони спрямовані на формування стратегічних напрямків впровадження ІТК у діяльність публічної адміністрації.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1. Digital trans formation: online guide todigital business trans formation URL : https://www.i-scoop.eu/digital-transformation

2. E-government. A strategic framework for public service in the Information Age. URL: https://ntouk.files.wordpress.com/2015/06/e-government-strategy.pdf (дата звернення: 10.11.2025 р.).

1. Конституція України від 28 червня 1996 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр.

2. Костенюк І. В. Механізми та способи децентралізації влади: рівень місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2013. № 3. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=559.

3. Кравченко Т. А. Територіальна громада як первинний суб'єкт місцевого самоврядування: аналіз сучасних наукових досліджень в Україні. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2021. № 1(49). С. 68-75.

4. Кузнецова І. Визначення сутності дефініції «технологія управління». Вісник КНТЕУ. 2021. № 1(63). С. 55 – 62.

5. Кульбака В. М. Застосування інформаційних технологій та інформаційних систем в управлінні територіями. Економіка і регіон : зб. ПолтНТУ. 2022. № 2(51). С. 120 – 125.

6. Лазор О. Д. Інституціоналізація публічної самоврядної влади в Україні : монографія. О. Д. Лазор. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2020. 440 с.

7. Любченко П. М. Функції місцевого самоврядування: проблеми теоретичного й нормативного визначення. Проблеми законності : міжвідом. наук. зб. 2003. Вип. 64. С. 12 – 22. URL : http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/8790/1/Lyubchenko.pdf.

8. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб. 3-тє вид. преробл. та доповн. Київ : Атіка, 2021. 608 с.

9. Мамонова В. В. Система місцевого самоврядування // Енциклопедія державного управління. У 8 т. Т. 5. / наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк

(голова) [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : НАДУ, 2011. С. 342 – 344.

10. Мартиненко В. М. Демократичне врядування: проблеми теорії та практики. Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. пр. Асоціації д-рів наук з держ. упр. 2021. № 1. С. 16 – 22. URL : http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2010-1/doc/1/03.pdf.

11. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю. Державне управління : підручник / за ред. А. Ф. Мельник. Київ : Знання, 2019. 582 с.

12. Методологія наукових досліджень з державного управління : хрестоматія / упоряд. : С. В. Загороднюк, О. Л. Євмєшкіна, В. В. Лещенко ; за заг. ред. К. О. Ващенка. Київ : НАДУ, 2024. 180 с. URL : http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Monografiy/9a8102d3-d0b4-4cdb-8eeb-91dbfa6a6c46.pdf

13. Міненко М. А. Трансформація систем державного управління в сучасні моделі регулювання суспільства. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 6. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=581.

14. Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та основні напрями модернізації: наукова доповідь / редкол.: Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, В. В. Толкованов та ін. ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка. К. : НАДУ, 2024. 128 с.

15. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень : навч. посіб. / А. П. Лелеченко, О. І. Васильєва, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук. Київ : 2020. 110 с. URL : https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/202/Місцеве-самоврядування-в-умовах-децентралізації.pdf.

16. Модифікація публічного управління в контексті євроінтеграційних процесів (в рамках Фестивалю науки – 2021) : зб. тез доп. дискус. клубу ф-ту упр. фінансами та бізнесу, м. Львів, 17 трав. 2021 р. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2021. 253 с.

17. Мороз О. Ю. Територіальна громада: сутність, становлення і сучасні українські реалії. Демократичне врядування: електронне наукове проф. видання. 2021. Вип. 2. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/DeVr/2008_2/fail/

Moroz.pdf

18. Муніципальне Право України : підручник / В. Ф. Погорілко, М. О. Баймуратов, Ю. Ю. Бальций [та ін.] ; за ред. Баймуратова М. О. 2-ге вид., доп. Київ : Правова єдність, 2021. 720 с.

19. Наврузов Ю. Категорія "громада" в сучасному лексиконі місцевого самоврядування. Зб. наук. пр. Укр. Акад. Держ. упр. при Президентові України. К. : Вид-во УАДУ, 2021. Вип. 1. С. 272-289.

20. Нагаєв В. М. Публічне адміністрування: електрон. : навч. посіб. Харків : ХНАУ, 2021. 278 с. URL : http://dspace.knau.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/1076/1/ЕЛЕКТР._ПОСИБ._ПУБЛ._АДМ._2021_.PDF.

21. Надолішній П. І. Концепція демократичного врядування: зміна парадигми у постановці проблем публічного управління (Революція гідності чи «так звана Революція гідності»?). Актуальні проблеми державного управління. 2021. Вип. 3(63). С. 169 – 177. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2015_

22. Овчаренко Є. І. Система економічної безпеки підприємства: формування та цілепокладання: монографія. Лисичанськ : "ПромЕнерго", 2021. 483 с.

23. ООН: 4,1 мільярда людей у світі підключені до Інтернету. URL: https://www.radiosvoboda.org/a/news-oon-internet/30254946.html

24. Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни «Публічне управління» : наук. розробка / О. Ю. Оболенський, С. О. Борисевич, С. М. Коник. Київ : НАДУ, 2021. 56 с.

25. Основи публічного адміністрування : навч.-метод. посіб. / уклад. : Н. П. Матюхіна [та ін.]. Харків : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019 79 с. URL : http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/11560/1/NMP_172.pdf.

26. Особливості публічного управління та адміністрування : навч. посіб. / Бакуменко В. Д., Бондар І. С., Горник В. Г., Шпачук В. В. Київ : Ліра-К, 2020. 256 с.

27. Остапенко О. Г. Функції органів самоорганізації населення: поняття та загальна характеристика. URL : http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2009-1/doc/3/06.pdf.

28. Остапенко О. Г., Барановська Т. М. Територіальні громади як первинний суб'єкт місцевого самоврядування та реалізації муніципальної політики. Державне управління: удосконалення та розвиток : електрон. журн. 2021. № 10. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2015/9.pdf.

29. Павельчук А.А. Формування іміджу органів місцевого самоврядування Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: матеріали VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти. 4 травня 2023 р. Кам'янець-Подільський, 2022. С. 277-280.

30. Павленко С. В. Сучасна концепція місцевого самоврядування та її відображення в законодавстві України. Державне будівництво. 2018. № 2. URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2008-2/doc/2/23.pdf.

31. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління / В. Д. Бакуменко, С. А. Попов. Ефективність державного управління. 2019. Вип. 43. С. 21 – 28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_43_4.

32. План дій для нового міністра : практ. посіб. / Т. Мотренко, А. Вишневський, В. Баєв, А. Бондаренко ; за заг. ред. Т. Мотренка. Київ : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2021. 352 с.

33. Плішкін В.М. Теорія управління органами внутрішніх справ: підручник / за ред. Ю.Ф. Кравченка. Київ : Нац. акад. внутрішніх справ України, 2020. 702 с.

34. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17.

35. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 888-VIII. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/888-19.

36. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889- VIII. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19.

37. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 5

лют. 2015 р. № 157-VIII. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19.

38. Про загальнодержавну програму «Електронна Україна» на 2005 – 2012 роки : проект закону України. URL : http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=5414&skl=5.

39. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 5 лют. 2015 р. № 156-VIII. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19.

40. Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 квіт. 2015 р. № 266. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/266- 2015-п.

41. Крохмальний В.О. Підвищення ефективності управління кадрами в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: зб. матеріалів X Міжнародної науково-практичної конференції науковців та здобувачів вищої освіти, 15 травня 2025 р. / за наук. ред. в.о. ректора, доктора юридичних наук, професора А. Івановської. Кам’янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2025. С. 241-243.