КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА
Факультет права, врядування та міжнародних відносин
Кафедра належного врядування та правосуддя

ЗАТВЕРДЖЕНО
на засіданні Вченої ради Факультету права, врядування та міжнародних відносин
(протокол № 1 від 16 вересня 2026 року)

_____Ганна ЦИМБАЛ

ПРОГРАМА КОМПЛЕКСНОГО КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ІСПИТУ ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ» НА ДРУГОМУ (МАГІСТЕРСЬКОМУ) РІВНІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Рівень вищої освіти:	другий (магістерський)
Спеціальність:	D4 «Публічне управління та адміністрування»
Освітня програма:	2.D4.00.01 «Державне управління»
На основі:	освітнього ступеня магістр, освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліст, здобутого за іншою спеціальністю

Затверджено
на засіданні кафедри належного врядування та правосуддя
(протокол № 1 від 31.08.26)

_____Вікторія БАБАНІНА

Київ – 2026

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Програма комплексного кваліфікаційного іспиту (ККІ) зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування» на другому (магістерському) рівні вищої освіти є обов'язковим компонентом атестації здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

Комплексний кваліфікаційний іспит проводиться фаховою атестаційною комісією для майбутніх фахівців з публічного управління та адміністрування з метою з'ясування рівня здобутих компетентностей, які сформувалися під час вивчення комплексу обов'язкових освітніх компонент упродовж всього нормативного терміну у закладі вищої освіти.

Екзаменований повинен мати достатній рівень знань, умінь та компетентностей стосовно здатності: до абстрактного мислення, аналізу та синтезу; працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо; розробляти та управляти проєктами; удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні; приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології; генерувати нові ідеї (креативність) у сфері публічного управління та адміністрування.

Методичні рекомендації до проведення фахового випробування

З метою перевірки вміння доносити професійні знання, власні обґрунтування і висновки до фахівців і широкого загалу усно й письмово комплексний кваліфікаційний іспит проводять у комбінованій формі, а також за різними видами завдань (тестові завдання, завдання з розгорнутою відповіддю, ситуаційні завдання тощо) відповідно до програми ККІ. Тестування проводиться з використанням засобів інформаційних технологій, тривалістю 60 хвилин. Загальна кількість тестових завдань (запитань) – 50.

Відповідь на кожне з запитань оцінюється в 0-2 тестові бали: 2 бали, якщо вказано правильну відповідь; 0 балів, якщо вказано неправильну відповідь, або відповіді не надано.

Максимальна кількість тестових балів, яку можна набрати надавши правильні відповіді на всі запитання – 100 тестових балів.

Результати фахового випробування з Публічного управління та адміністрування оцінюється за 100-бальною шкалою.

Таблиця 1

Таблиця відповідності тестових балів, отриманих за виконання тестових завдань екзаменаційної роботи комплексного кваліфікаційного екзамену рейтинговій оцінці за 100-бальною шкалою

Тестовий бал	*Рейтингова оцінка 100-бальна шкала*	*Тестовий бал*	*Рейтингова оцінка 100-бальна шкала*	*Тестовий бал*	*Рейтингова оцінка 100-бальна шкала*	*Тестовий бал*	*Рейтингова оцінка 100-бальна шкала*
1	не склав	26	не склав	51	70	76	91
2	не склав	27	не склав	52	70	77	92
3	не склав	28	не склав	53	70	78	93
4	не склав	29	не склав	54	70	79	94
5	не склав	30	не склав	55	70	80	95
6	не склав	31	не склав	56	71	81	96
7	не склав	32	не склав	57	72	82	97
8	не склав	33	не склав	58	73	83	98
9	не склав	34	не склав	59	74	84	99
10	не склав	35	не склав	60	75	85	100
11	не склав	36	не склав	61	76	86	100
12	не склав	37	не склав	62	77	87	100
13	не склав	38	не склав	63	78	88	100
14	не склав	39	не склав	64	79	89	100
15	не склав	40	не склав	65	80	90	100
16	не склав	41	не склав	66	81	91	100
17	не склав	42	не склав	67	82	92	100
18	не склав	43	не склав	68	83	93	100
19	не склав	44	не склав	69	84	94	100
20	не склав	45	60	70	85	95	100
21	не склав	46	61	71	86	96	100
22	не склав	47	62	72	87	97	100
23	не склав	48	63	73	88	98	100
24	не склав	49	64	74	89	99	100
25	не склав	50	65	75	90	100	100

Таблиця 2

Рейтингова оцінка	*Оцінка за стобальною шкалою*	*Значення оцінки*
A	90-100 балів	Відмінно – високий рівень знань (умінь) / виконання, з можливими незначними недоліками (помилками)
B	82-89 балів	Дуже добре – достатньо високий рівень знань (умінь) / виконання, без суттєвих (грубих) помилок
C	75-81 балів	Добре – в цілому добрий рівень знань (умінь) / змістовна робота, з незначною кількістю помилок
D	69-74 балів	Задовільно – посередній рівень знань (умінь) / виконання, зі значною кількістю недоліків, достатній для подальшого навчання або професійної діяльності
E	60-68 балів	Достатньо – мінімальний можливий допустимий рівень знань (умінь) / виконання для подальшого навчання або професійної діяльності
F	0-59 балів	Незадовільно – низький рівень знань, недостатній для подальшого навчання або професійної діяльності

ЗМІСТ ПРОГРАМИ

1. Перелік тем для єдиного державного кваліфікаційного іспиту зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування» на другому (магістерському) рівні вищої освіти

Код	Найменування розділу/ підрозділу/ теми
1	2
1	**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ТА ВРЯДУВАННЯ**
1.1	**Вироблення політики. Врядування**
1.1.1	Державна політика і демократичне врядування. Доказова політика
1.1.2	Цикл вироблення політики - етапи формування і реалізації державної політики
1.1.3	Повноваження органів влади у формуванні і реалізації політики та участь громадськості
1.1.4	Зміст державної політики
1.1.5	Політика як процес: затрати, результати, впливи і наслідки
1.1.6	Рішення щодо політики
1.1.7	Лідерство і цінності у формуванні політики
1.1.8	Результативність, ефективність і економічність політики
1.1.9	Прозорість і відкритість (публічність) процесу політики
1.1.10	Взаємодія влади, бізнесу і громадянського суспільства у формуванні й реалізації політики
1.1.11	Ресурси, механізми й інструменти політики
1.2.	**Аналіз політики**
1.2.1	Унормування процедур аналізу політики в Україні та світі
1.2.2	Процедури аналізу політики. Види аналізу політики. Економічний, політичний і соціальний аналіз
1.2.3	Цифровізація аналізу політики і роль великих даних.
1.2.4	Цілі і завдання політики
1.2.5	Ідентифікація проблеми/питання для аналізу політики.
1.2.6	Аналіз середовища політики і стейкголдерів
1.2.7	Підстави для державного втручання. Обмеження політики
1.2.8	Бюджетування і ресурсне забезпечення політики. Показники успішності реалізації політики
1.2.9	Формулювання та порівняльний аналіз альтернативних варіантів політики
1.2.10	Аналітичні процедури на етапах моніторингу і оцінювання політики
1.2.11	Рекомендації щодо державної політики: підготовка аналітичних документів і презентація результатів аналізу політики
1.3	**Сфери та напрями політики**
1.3.1	Типологія політики: види, сфери, напрями
1.3.2	Багаторівневість політики: наднаціональний, національний, регіональний і місцевий рівень, їх взаємодія
1.3.3	Належне врядування: сервісна держава і місцеве
	самоврядування. Парламентаризм як підґрунтя політики народовладдя
1.3.4	Цифрове врядування і політика
1.3.5	Сфери і засади внутрішньої і зовнішньої політики та їх характеристика
1.3.6	Політика європейської взаємодії і євроатлантичної співпраці
1.3.7	Національні інтереси, конфлікти і міжнародна взаємодія у політиці. Міжнародна безпека, основні загрози міжнародній безпеці
1.3.8	Національна безпека і безпекова політика. Стратегія національної безпеки України

2	**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**
2.1	**Принципи і закономірності функціонування системи публічного управління та адміністрування**
2.1.1	Інституціональна структура системи публічного управління та адміністрування
2.1.1.1	Багаторівневе управління як прояви публічного управління та адміністрування. Конституційно-правові засади публічного управління та адміністрування в Україні. Рівні управління в державі: вищий, центральний, регіональний, місцевий. Територіальна основа організації публічного управління в Україні. Адміністративно-територіальний устрій України та його реформування
2.1.1.2	Організаційно-функціональна структура системи державного управління. Розподіл повноважень між органами виконавчої влади за рівнями управління в державі. Вищі і центральні органи виконавчої влади. Місцеві органи виконавчої влади загальної компетенції. Місцеві органи виконавчої влади спеціального призначення
2.1.1.3	Організаційно-функціональна структура системи місцевого самоврядування. Представницькі та виконавчі органи місцевого самоврядування. Посадові особи місцевого самоврядування. Органи самоорганізації населення та асоціації органів місцевого самоврядування. Особливості місцевого самоврядування на регіональному і субрегіональному рівнях
2.1.1.4	Взаємозв'язок публічного управління та адміністрування. Основні підходи до розуміння публічного адміністрування. Розподіл адміністративних процесів на функції управління. Сучасні тенденції трансформації системи публічного адміністрування. Механізми взаємодії органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Децентралізація та реформування територіальної організації влади в Україні. Напрями інноватизації публічного управління та адміністрування
2.1.1.5	Форми участі громадськості у публічному управлінні. Сприяння розвитку інститутів громадянського суспільства (правові основи, методи, форми; права, можливості створення підприємств, умови їх роботи; державне замовлення на послуги; оподаткування громадської та благодійної діяльності; державна фінансова підтримка сектору; залучення організацій громадянського суспільства до соціальних послуг та соціального підприємництва). Система органів, які реалізують національну стратегію розвитку громадянського суспільства (перелік і функції). Стимулювання лідерів громадської думки, мотивація населення до участі у державних справах, формування відповідальної поведінки населення. Міжсекторальна взаємодія (роль громадського сектору, партнерство)
2.1.2	Технології прийняття управлінських рішень.
2.1.2.1	Основи прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Етапи прийняття управлінських рішень. Методи прийняття управлінських рішень. Побудова «дерева проблем» та «дерева цілей». Статистичні методи і моделі в прийнятті управлінських рішень. Інформаційні технології під час прийняття управлінських рішень
2.1.2.2	Оцінка результативності та ефективності управлінських рішень. Організація виконання управлінського рішення і контроль за його реалізацією. Основні засоби впливу під час управління ризиком: стратегія керування; критерії вибору ризику-рішення; розробка шляхів і засобів мінімізації втрат, нейтралізації і компенсації негативних наслідків ризиків- рішень

2.1.3	Розробка проєктів нормативно-правових актів з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції. Європейські стандарти правил проєктування нормативно- правових актів. Принципи правотворчої техніки. Правила та прийоми правотворчої техніки. Стадії створення нормативноправового акта. Порядок внесення змін та доповнень до чинного нормативно-правового акта. Порядок оскарження нормативно-правових актів органів публічного управління. Методологія оцінювання корупційних ризиків управлінських рішень, проєктів нормативно-правових актів
2.1.4	Правові колізії та проблеми. Поняття правотворчої помилки (правові колізії та їх види, нечіткі формулювання у тексті нормативно-правових актів). Принципи подолання та усунення правових колізій
2.2	**Стратегічне управління та управління змінами**
2.2.1	Теоретичні засади стратегічного управління. Стратегічний підхід до управління. Концепції стратегічного управління. Значення стратегічного управління та планування в системі публічного управління. Стратегічне управління як процес
2.2.2	Документи стратегічного планування, визначені законодавством. Державна стратегія регіонального розвитку. Особливості регіональних стратегій розвитку. Комплексний підхід до розробки національних/регіональних програмних документів щодо розвитку публічного управління. Технології стратегічного управління. Формування системи стратегічних цілей і завдань. Система стратегічного управління в Україні
2.2.3	Системний аналіз у стратегічному управлінні. Роль середовища в стратегічному управлінні. SWOT - аналіз. Pestle-аналіз. Матриця стратегічного вибору (TOWS - аналіз). Бачення розвитку як конкурентна позиція і спільні перспективи. Стратегічні рішення і стратегічний вибір. Участь громадськості у стратегічному плануванні
2.2.4	Реалізація стратегій розвитку. Програми і проєкти як інструментарій реалізації стратегії розвитку громад і територій. Порядок розроблення, затвердження та виконання регіональних цільових програм, прогнозних документів. Організаційно-правові основи просторового планування розвитку громад та територій
2.2.5	Проєктне управління (управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проєктами, якістю). Особливості проєктування в публічному управлінні. Особливості інноваційного проєкту. Використання проєктних технологій в системі публічного управління та адміністрування. Методи командної роботи
2.2.6	Моніторинг і оцінювання в стратегічному управлінні. Оперативне управління. Стратегічна екологічна оцінка стратегії розвитку регіону. Управління процесом реалізації стратегії розвитку громад і територій. Моніторинг та оцінювання реалізації стратегічного плану сталого розвитку регіону
2.2.7	Управління змінами у сучасних соціально-економічних системах. Зміни та розвиток організацій. Адаптація організації до змін. Спротив змінам: причини і результати. Підходи та засоби подолання супротиву змінам. Стратегічні зміни. Управління змінами. Бенчмаркінг і реінжиніринг для змін
2.3	**Управління публічними фінансами**
2.3.1	Засади публічних фінансів. Функції публічних фінансів. Система публічних фондів у фінансовій системі України. Бюджетна система як основа публічних фінансів. Джерела формування та методи мобілізації публічних доходів. Зв’язок функцій держави та публічних видатків. Управління державним боргом
2.3.2	Нормативно-правова база управління публічними фінансами в Україні. Бюджетний кодекс України. Закон України «Про державний бюджет». Рішення місцевих рад про місцеві бюджети

2.3.3	Управління публічними фінансами. Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі. Розробка, затвердження та виконання бюджетних програм. Державна підтримка місцевих бюджетів. Використання коштів державного фонду регіонального розвитку. Впровадження гендерно-орієнтованого підходу в бюджетному процесі. Механізми запровадження громадського бюджету
2.4	**Комунікації у публічному управлінні**
2.4.1	Комунікації в системі органів публічного управління. Види, форми, рівні комунікації. Засоби комунікацій (офіційні інтернет-сайти, урядова комунікаційна платформа, соціальні мережі, друковані засоби масової інформації, листівки, оголошення, інформаційні вісники, бюлетені). Методи комунікації (оприлюднення результатів діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, інформування, розміщення інформації на офіційних вебсайтах, забезпечення наповнення тематичних сторінок (рубрик), переконання, залучення, просвіта, пояснення, роз'яснення, діалог, медіація, обговорення тощо)
2.4.2	Державна інформаційна політика. Основні напрями, суб'єкти, гарантії та права на інформацію, масова інформація та засоби масової інформації, інформаційна продукція та інформаційна послуга, відповідальність за порушення законодавства про інформацію Пріоритети державної політики в інформаційній сфері: забезпечення інформаційної безпеки; захисту і розвитку інформаційного простору України, конституційного права громадян на інформацію. Відкритість та прозорість держави перед громадянами; формування позитивного міжнародного іміджу України. Структурні підрозділи, відповідальні за внутрішні та зовнішні комунікації (підрозділи комунікацій та інформаційної політики, прес-центри): функції, завдання, відмінності
2.4.3	Комунікативна діяльність органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Комунікації із засобами масової інформації. Висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування: форми і порядок висвітлення. Комунікації з громадськістю. Форми і методи консультацій з громадськістю (консультації, дискусії, коментарі, робочі групи, зустрічі з громадськістю, опитування; обговорення з цільовими групами; відкриті засідання; громадські слухання, конференції, семінари, форуми, засідання круглих столів, збори, дебати тощо)
2.4.4	Комунікаційні технології у публічному управлінні. Кризові комунікації. Комунікаційні стратегії громад: мета, завдання, інструменти, методологія розробки та прийняття. Формування та реалізація комунікаційної стратегії органу публічного управління. Комунікаційні стратегії у сфері запобігання та протидії корупції, у сфері європейської інтеграції, у сфері тендерної рівності. Комунікації в соціальних мережах. Комунікативні/ інформаційні кампанії (етапи підготовки та проведення)
2.5	**Цифровий розвиток та електронна демократія**
2.5.1	Сутність та інструменти електронної демократії (електронні звернення, електронні петиції, електронне голосування, електронні консультації щодо політики та законодавства). Сутність та складові інформаційно-аналітичного супровіду публічного управління та адміністрування. Організаційні технології підтримки публічного управління
2.5.2	Державна політика щодо цифрового розвитку. Мета, основні цілі та завдання цифрового розвитку та електронної демократії в Україні. Законодавче забезпечення розвитку електронного урядування. Нормативно-правові засади надання електронних адміністративних послуг. Розвиток цифрової економіки та суспільства (основні цілі та напрями цифрового розвитку, принципи цифровізації). Цифрові стратегії та інтеграція до єдиного цифрового ринку ЄС. Формування і розвиток цифрових навичок та цифрових компетентностей в суспільстві.

	Формування стратегії впровадження інструментів електронної демократії. Технології електронного урядування
2.5.3	Технології підтримки цифрових комунікацій публічних службовців. Цифрові технології підтримки співпраці публічних службовців. Надання державних послуг з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Поняття та основні характеристики електронних послуг. Центральні органи виконавчої влади, відповідальні за формування та реалізацію політики впровадження електронного урядування. Електронний парламент в Україні та світі
2.5.4	Розвиток інформаційного суспільства та електронного урядування. Індекс розвитку електронного урядування. Індекс електронної участі. Інформаційна безпека в електронному урядуванні
2.5.5	Впровадження електронного врядування на місцевому рівні в Україні. Формування інформаційного суспільства та програми інформатизації територіальних громад. Електронна партисипація: інформаційні технології залучення громадян до процесу прийняття управлінських рішень. Диджиталізація в територіальних громадах: громада в смартфоні
3.	**ПУБЛІЧНА СЛУЖБА**
3.1	**Сутнісні ознаки публічної служби**
3.1.1	Ґенеза поняття «публічна служба» та правовий статус публічних службовців
3.1.2	Принципи публічної служби
3.1.3	Базові моделі та складові системи публічної служби
3.2	**Організаційно-правове забезпечення публічної служби в Україні**
3.2.1	Види та ієрархія нормативно-правових актів, що регламентують публічну службу в Україні
3.2.2	Запобігання корупції у публічній службі. Процедури притягнення до відповідальності. Види дисциплінарних стягнень до державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування
3.2.3	Державна служба. Принципи здійснення державної служби. Система управління державної службою в Україні
3.2.4	Служба в органах місцевого самоврядування. Принципи служби в органах місцевого самоврядування. Посадова особа місцевого самоврядування.
3.3	**Етика в публічній службі**
3.3.1	Місія, цінності та основні етичні принципи публічної служби. Довіра як основоположний принцип побудови відносин між державою і суспільством
3.3.2	Етична інфраструктура публічної служби. Етичні кодекси в системі публічної служби. Етичні засоби запобігання корупції в системі публічної служби України
3.3.3	Службова етика та соціально-етичний портрет керівника в системі публічної служби
3.4	**Управління персоналом у публічній службі**
3.4.1	HR-стратегія органу публічної влади. Базова структура HR стратегії органів публічної влади
3.4.2	Персонал-технології в публічній службі.
3.4.3	Кадрові процеси в органах публічної влади
3.4.4	Принципи та методи формування команди. Механізми командної взаємодії в публічній службі
3.4.5	Методи мотивації персоналу в органах публічної влади
3.4.6	Кадровий аудит в органах публічної влади. Організаційно-правовий аудит персоналу в органах публічної влади. Функціональний аудит персоналу в органах публічної влади
3.4.7	Оцінювання кадрового потенціалу органу публічної влади

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

основні

1. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Верховної Ради України. - Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80.
2. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Верховної Ради України. -Режим доступу : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17.
3. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Верховної Ради України. -Режим доступу : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15.
4. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Верховної Ради України. -Режим доступу : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17.
5. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23.03.2000 № 1602-ІІІ [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Верховної Ради України. -Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14.
6. Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» від 11.09.2003 № 1160-IV [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Верховної Ради України. - Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15.
7. Закон України «Про звернення громадян» від 02.10.1996 № 393/96-ВР [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Верховної Ради України. -Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96.
8. Закон України «Про Кабінет Міністрів України» від 27.02.2014 № 794-VII [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Верховної Ради України. -Режим доступу : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18.
9. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» 02.03.2015 № 222-VIII [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Верховної Ради України. - Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19.
10. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Верховної Ради України. - Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19.
11. Приходченко Л.Л. Публічне управління, багаторівневе врядування: теорія, методологія та практика : навч. посіб. / Л. Л. Приходченко, О. В. Лесик, Г. О. Панченко. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. 512 с.

додаткові

1. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. / Я. В. Леонов. Харків : ХДАФК, 2024. 254 с.
2. ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ПРИНЦИПИ, ОСОБЛИВОСТІ ТА НАПРЯМКИ

ВДОСКОНАЛЕННЯ. (2026). *Вісник Кримінологічної асоціації України*, *29*(2), 200-208. https://doi.org/10.32631/vca.2023.2.15

3. Державне та регіональне управління. Публічне адміністрування: [Навчальний посібник: практикум] / Л.В. Кушнір, В.Г.Стаднік. – Одеса: Магістр, 2022. – 161 с.

4. Proshyn, D., Nikoliuk, V., Marukhlenko, O., Kuzmenko, O., Kryvonos, M. (2026). Integration of the EU and NATO experience into the mechanisms for implementing public security policy under martial law. International Journal of Safety and Security Engineering, Vol. 16, No. 3, pp. 581-589. https://doi.org/10.18280/ijsse.160311https://www.iieta.org/journals/ijsse/paper/10.18280/ijsse.160311.

5. Prokopenko, O., Komarnytska, H., Iankovets, T., Marukhlenko, O., & Protsiuk, N. (2026). Public-Private Partnership Mechanisms in Financing Smart City Projects. Journal of Applied Economic Sciences, Volume XXI, Spring, 2(92), 659 – 676. https://doi.org/10.57017/jaes.v21.4(92).15.

6. Oleksandr Kotukov, Iryna Gryshchenko, Tetiana Kotukova, Oksana Marukhlenko, Oleksii Mostovenko. (2025). THE IMPACT OF SOCIAL CAPITAL ON SOCIAL COHESION IN THE RESTORATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES. *RISUS –Journal on Innovation and Sustainability*, São Paulo, v. 16, n. 4, p.174-186. https://revistas.pucsp.br/index.php/risus/article/view/70446/49509.

7. Verkhovod, I., Sysoiev, O., Marukhlenko, O., Haleta, Y., & Polishchuk, N. (2025). Procesos de transformación en el ámbito social bajo la ley marcial: retos y oportunidades. *Interacción Y Perspectiva*, *15*(2), 570-582. https://doi.org/10.5281/zenodo.15092411.

8. Makhsma , M., Kozlov , Y., Marukhlenko, O., Zakharova, N., & Osypenko, S. (2025). Calidad de la educación en línea como componente para garantizar el empleo. *Interacción Y Perspectiva*, *15*(1), 182-195. https://doi.org/10.5281/zenodo.14031697.

9. Марухленко О.В. Державне регулювання економічних процесів та світові практики відновлення: Навчально-методичний посібник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Київ: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, 2024. – 144 с.

10. Система соціального захисту в Україні : навч. посіб. / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини ; уклад. О. О. Матрос. – Умань : Візаві, 2021. – 175 с.

11. Шульга, О., Марухленко, О., & Олещенко, В. (2026). ТРАНСФОРМАЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ: ВІД ІНСТИТУЦІЙНИХ СТАНДАРТІВ ЄС ДО СТРАТЕГІЙ ЛОКАЛЬНОГО РОЗВИТКУ. *Підприємництво та інновації*, (39), 199-203. https://doi.org/10.32782/2415-3583/39.30

12. Олещенко В., Шульгіна Т., Марухленко О. Інтеграція бізнес-методології та принципів соціальної відповідальності в HR-менеджмент у сфері публічного управління. Публічне управління: концепції, парадигма,

розвиток, удосконалення. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. № 16 (2026). С.114-121. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-16-114-121

13. Олещенко В.Ю., Марухленко О.В. Культурна детермінація інституційного функціонування систем публічного управління. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 37 (76) № 2, 2026. С. 7-12. DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.2/02

14. Марухленко О.В., Олещенко В.Ю. (2026) Політика згуртованості та інформаційна стійкість як ключові фактори євроінтеграційного розвитку. *Наукові інновації та передові технології.* № 02 (54). С. 237-250. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54)-237-250

15. Марухленко О.В., Панченко А.Г., Олещенко В.Ю. (2026). Імплементація європейських стандартів стратегічного управління в систему професійного розвитку українських вчителів // *науковий збірник Економічний простір*, №209. С. 110-116. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.209.110-116.

16. Олещенко В., Марухленко О., Панченко А. Evidence-based підхід як методологічна основа сучасних наукових досліджень у менеджменті та публічному управлінні. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* Випуску № 4 (138), 2025 р. С. 108-115. DOI: https://doi.org/10.32782/1814-1161/2025-4-17

17. Марухленко О.В., Шульга О.А., Олещенко В.Ю. (2025). Архітектоніка європейського досвіду регіональної політики та політики згуртованості для повоєнної відбудови та євроінтеграції України // *науковий збірник Економічний простір*, №208. С. 102-110. DOI: DOI: https://doi.org/10.30838/EP.208.103-110.