




З. Г. Гонтар

*Львівський державний університет безпеки життєдіяльності,
м. Львів, Україна*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1712-7457> – Гонтар З. Г.

 zoryana_3@ukr.net

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ НАУКОВИХ ЗНАНЬ У ПРОЦЕСИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розглядається сучасна роль державного управління в умовах глобальних викликів і процесів євроінтеграції, наголошуючи на трансформації його функцій від суто адміністративного апарату до повноцінної інституції, що виконує завдання культуротворення та сприяє формуванню системи цінностей у суспільстві. Пропонується впровадження обґрунтованих підходів до прийняття управлінських рішень та розробка стратегій, що інтегрують наукові знання для підтримання фундаментальних демократичних принципів: прозорості, довіри, відповідальності та інноваційності.

Аналіз показує, що державне управління у сучасних умовах набуває нових рис, перетворюючись на соціокультурний феномен, котрий суттєво впливає на формування ціннісних орієнтирів суспільства. У статті пропонується чітке розмежування понять: державне управління розглядається як широка теоретико-концептуальна та ціннісна категорія, тоді як публічне управління трактується як прикладна, операційна діяльність державних інститутів з реалізації політики. Особливий акцент зроблено на впровадженні методології обґрунтованого прийняття рішень (Evidence-Based Policy Making, EBPM) у публічному адмініструванні для підвищення ефективності управлінських практик та зміцнення суспільної довіри.

Державне управління представлено як складну та динамічну систему публічного адміністрування, яка базується на інституційних практиках, нормативно-правовій архітектурі та сучасних комунікаційних стратегіях. Воно не лише сприяє підтриманню суспільного порядку, але й виступає важливим агентом соціалізації, активно впливаючи на формування ціннісно-нормативних засад громадянського суспільства. Запроваджено концепцію державного управління як соціокультурного феномена, що є рушієм культурогенезу та носієм демократичних цінностей.

Встановлено, що саме через механізми державного управління відбувається інтеграція та трансфер таких ключових цінностей, як прозорість, підзвітність і верховенство права. Це забезпечує гармонізацію формальних юридичних норм із суспільними очікуваннями громадян. Крім того, проаналізовано вплив якості публічного адміністрування на колективну свідомість, підкреслюючи кореляцію між професійністю органів влади, громадською довірою та соціальним добробутом. Некомпетентне або деструктивне управління визначається як фактор, що спричиняє апатію та фрустрацію в суспільстві, підриваючи віру громадян у дієвість інститутів влади.

Ключові слова: державне управління, соціокультурний феномен, науково обґрунтований підхід (англ. Evidence-Based Policy Making EBPM), інституційна довіра, політичний волонтаризм, незалежна експертиза.

Z. H. Hontar

Lviv State University of Life Safety, Lviv, Ukraine

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR INTEGRATING SCIENTIFIC KNOWLEDGE INTO PUBLIC ADMINISTRATION PROCESSES

The article examines the modern role of public administration in the context of global challenges and European integration processes, emphasizing the transformation of its functions from a purely administrative apparatus to a full-fledged institution that performs culture-building tasks and fosters the formation of a value

system in society. The author proposes the implementation of evidence-based approaches to decision-making and the development of strategies that integrate scientific knowledge to support fundamental democratic principles: transparency, trust, accountability, and innovation.

The analysis shows that in modern conditions, public administration acquires new features, turning into a socio-cultural phenomenon that significantly influences the formation of society's value orientations. The paper proposes a clear distinction between concepts: state governance is viewed as a broad theoretical-conceptual and value-based category, while public management is interpreted as the applied, operational activity of state institutions in policy implementation. Particular emphasis is placed on the implementation of Evidence-Based Policy Making (EBPM) methodology in public administration to increase the effectiveness of management practices and strengthen public trust.

Public administration is presented as a complex and dynamic system based on institutional practices, regulatory architecture, and modern communication strategies. It not only contributes to the maintenance of public order but also acts as an important agent of socialization, actively influencing the formation of the value and normative foundations of civil society. The concept of public administration as a socio-cultural phenomenon – a driver of culturogenesis and a carrier of democratic values – is introduced.

It has been established that key values such as transparency, accountability, and the rule of law are integrated and transferred specifically through the mechanisms of public administration. This ensures the harmonization of formal legal norms with the social expectations of citizens. Furthermore, the article analyzes the impact of the quality of public administration on collective consciousness, highlighting the correlation between the professionalism of authorities, public trust, and social well-being. Incompetent or destructive management is identified as a factor that causes apathy and frustration in society, undermining citizens' faith in the effectiveness of government institutions.

Key words: public administration, sociocultural phenomenon, Evidence-Based Policy Making (EBPM), institutional trust, political voluntarism, independent expertise.

Постановка проблеми та її зв'язок із науковими та практичними завданнями. Останнім часом актуальність переосмислення ролі державного управління обумовлена його трансформацією зі звичайного адміністративного апарату на центрального суб'єкта культуротворення та ключовий інститут, що впливає на формування ціннісних орієнтирів суспільства. В умовах сучасних глобальних викликів і процесів євроінтеграції особливо важливим є забезпечення науково обґрунтованості управлінських рішень, що вимагає розробки дієвих стратегій інтеграції новітніх наукових знань у процес формування суспільних цінностей. До таких цінностей належать насамперед прозорість, довіра, відповідальність та здатність до інноваційного розвитку. У цьому контексті державне управління постає не лише як механізм реалізації політичних рішень, але й як соціокультурний феномен, який у змозі суттєво трансформувати колективну свідомість. Таким чином, в умовах євроінтеграційних процесів пріоритетом стає створення основ для науково обґрунтованої взаємодії та ефективного застосування інструментів публічного врядування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з даної проблеми; стаття. Аналіз наукових публікацій свідчить про глибоке вивчення методологічних засад державного управління та його інформаційно-аналітичного забезпечення. Аналіз останніх досліджень у сфері державного управління (зокрема, праці Бакуменка В. Д.,

Жадана О. В., Лазора О. Д та інші) засвідчує значну увагу до методологічних засад, інформаційно-аналітичного забезпечення та оцінки ефективності політики [1–3].

Нижник Н. Р. досліджував раціоналізацію управлінських рішень, які опосередковано стосуються необхідності використання об'єктивних (наукових) даних замість волонтаризму.

Оболєнський О. Ю. досліджував феномен суспільної довіри до інститутів влади, аналіз трансформації адміністративного апарату в сервісну (культуротворчу) модель управління, що впливає на ціннісні очікування громадян [9].

Невирішені раніше частини загальної проблеми. У статті розглядається проблема інтеграції наукових знань у процеси формування суспільних цінностей через проведення мультифакторного аналізу бар'єрів, що перешкоджають цьому процесу, та розробку цілісної стратегії їх подолання. Виявлено кілька ключових прогалин, які ускладнюють ефективну взаємодію між наукою та управлінням.

Перш за все, відзначається темпоральний диспаритет: рішення у сфері публічного управління часто є реактивними та орієнтованими на короткострокові політичні цикли, тоді як фундаментальні наукові дослідження потребують значного часу для проведення та валідації. Це створює розрив у часі між науковими результатами та їх застосуванням у прийнятті рішень.

Другою проблемою є низька операціоналізаційна придатність наукової інформації для

управлінців. Вузкоспеціалізована термінологія та відсутність чітких політичних рекомендацій ускладнюють застосування наукових знань у практичній діяльності.

Також, виявлено дефіцит «брокерів знань» – посередницьких інститутів, які могли б забезпечити ефективний обмін інформацією між науковою спільнотою та органами державної влади. Відсутність таких інститутів призводить до хаотичного інформаційного потоку та знижує ефективність використання наукових даних.

Ще однією суттєвою перепорою є політична доцільність, за якої наукові дані часто використовуються лише для легітимізації вже прийнятих політичних рішень, а не для їхнього формування. Це обмежує потенціал науки у впливі на стратегічне планування.

Останнім, але не менш важливим бар'єром є когнітивно-поведінкові фактори. Серед них виділяються бюрократичний опір та професійний патерналізм управлінців, які схильні віддавати перевагу практичному досвіду над теоретичними моделями, що знижує довіру до наукових рекомендацій.

У статті пропонується розробка комплексної стратегії, яка дозволить подолати ці бар'єри та сприятиме інтеграції наукових знань у процес формування суспільних цінностей.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розкриття феномену державного управління як соціокультурного феномену та обґрунтування стратегій інтеграції науково обґрунтованого підходу (англ. Evidence-Based Policy Making) (EBPM) для підтримки та формування ключових суспільних цінностей (прозорості, довіри, раціональної відповідальності) в українському суспільстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Необхідність переосмислення ролі державного управління зумовлена його перетворенням із суто адміністративного апарату на ключового агента культуротворення та інститут, що формує ціннісні орієнтири суспільства. В умовах глобальних викликів та євроінтеграційних процесів критично важливим є забезпечення науково обґрунтованого характеру управлінських рішень. Це вимагає розробки ефективних стратегій інтеграції наукових знань у процес формування суспільних цінностей (прозорості, довіри, відповідальності, інноваційності). Таким чином, державне управління розглядається не лише як механізм реалізації політики, а як соціокультурний феномен, здатний трансформувати колективну свідомість.

Державне управління в сучасних суспільствах виходить за рамки суто техніко-функціонального

або адміністративно-правового апарату. Воно набуває статусу соціокультурного феномена (від грец. *phainomenon* – те, що з'являється, є видимим), оскільки не лише регулює суспільні відносини, але й формує їхню ціннісно-нормативну основу. Державне управління як соціокультурний феномен – це комплексна, динамічна система публічної влади, яка через інституціональні практики, нормативно-правове поле та комунікаційні стратегії виступає ключовим агентом соціалізації та культуротворення, безпосередньо впливаючи на колективну свідомість та ціннісні моделі громадянського суспільства.

Управління не лише застосовує закони, а й інтегрує певні цінності (такі як прозорість, відповідальність, верховенство права та інклюзивність) у суспільний простір. Через створення публічних інститутів та впровадження етичних кодексів для державної служби органи влади, діючи прозоро та підзвітно, моделюють ціннісну поведінку для всього суспільства. Це перетворює формальні норми на соціально-психологічні очікування громадян, що сприяє формуванню інституціональної культури довіри або, в протилежному випадку, її дефіциту.

Нормативно-правові акти, що створюються управлінським апаратом, є кодами суспільства. Вони не лише забороняють чи дозволяють, але й визначають, що є «нормальним», «бажаним» або «пріоритетним» на державному рівні. Законодавство про мову, освіту, культурну спадщину, інноваційний розвиток прямо структурує ієрархію суспільних цінностей. Наприклад, підтримка науки через державні програми легітимізує цінність знання та раціональності як основи розвитку.

В умовах криз публічна комунікація влади, включаючи стратегію, риторику та емоційну складову, формує спільне бачення майбутнього та мобілізує соціальну солідарність. Компетентне управління підвищує самоцінність громадян і їхню готовність до участі у суспільному житті, що сприяє громадянській активності. Некомпетентне – породжує апатію та соціальну фрустрацію. Державне управління є не просто керуванням ресурсами, а керуванням сенсами та цінностями, що робить його визначальним соціокультурним феноменом.

Управління створює культурне середовище, в якому або процвітає ініціативність, або домінує патерналізм. Державне управління є не просто керуванням ресурсами, а керуванням сенсами та цінностями, що робить його визначальним соціокультурним феноменом.

Прийняття політичних рішень у публічному управлінні характеризується високою реактивністю

та орієнтацією на короткострокові політичні цикли. Натомість фундаментальні та прикладні наукові дослідження вимагають тривалого періоду валідації та емпіричної перевірки. Цей темпоральний диспаритет робить наукові висновки часто асинхронними до актуального політичного порядку денного, що призводить до їхньої інституціональної ігнорації на етапі кризового менеджменту або швидкого законотворення.

Наукова інформація часто представлена у форматі, що має низьку операціоналізаційну придатність для управлінців. Надмірна методологічна інкапсуляція, вузькоспеціалізована термінологія та відсутність чітких політичних рекомендацій ускладнюють інтеграцію. Це створює потребу в посередницьких інститутах – «брокерах знань», дефіцит яких призводить до хаосу інформаційного потоку між наукою та державою.

Рішення, особливо в умовах політичної конкуренції чи електоральних циклів, часто детермінуються політичною доцільністю або стратегічною раціональністю, а не об'єктивною істиною. Наукові дані можуть використовуватися лише як інструмент легітимізації вже прийнятих політичних установок, а не як епістемологічний базис для їхнього формування, що нівелює їхню функціональну цінність.

Впровадження науково обґрунтованих рішень часто вимагає трансформації усталених адміністративних практик і перерозподілу ресурсів. Це викликає психологічний опір у бюрократичного апарату через страх невизначеності та необхідність перенавчання. Існує також соціально-психологічна дистанція між управлінцями та науковцями: управлінський корпус часто демонструє професійний патерналізм, віддаючи перевагу практичному досвіду над абстрактно-теоретичними моделями, що живить скептицизм щодо незалежності та релевантності наукових висновків.

Неефективне використання наукових знань є мультифакторною проблемою, що потребує подолання не лише структурних недоліків, пов'язаних з інституціоналізацією брокерства знань, але й когнітивно-поведінкових бар'єрів, які включають розвиток аналітичної культури та боротьбу з упередженнями.

Науково обґрунтований підхід (англ. Evidence-Based Policy Making, EBPM) – це процес прийняття рішень у державній політиці, який передбачає систематичне використання найкращих доступних наукових доказів, досліджень та даних для інформування, розробки, впровадження та оцінки політик, програм і проєктів.

Ефективна інтеграція EBPM у сферу публічного адміністрування є важливим механізмом

підвищення раціональності рішень і культивування ключових суспільних цінностей, таких як прозорість і довіра. Даний науковий підхід вимагає, щоб державні службовці та політики формулювали свої рішення не лише на основі інтуїтивних припущень, особистого досвіду, традицій або політичних міркувань, а також на основі об'єктивних даних. Це передбачає систематичний аналіз наукових досліджень, оцінку їхньої методологічної якості та релевантності до конкретних контекстів.

Головна мета EBPM – підвищити ефективність, результативність, справедливість та прозорість державної політики, забезпечуючи, що обмежені державні ресурси спрямовуються на програми, які, як доведено, дійсно працюють.

Створення експертно-аналітичних рад, до складу яких входять визнані науковці, для незалежного оцінювання урядових ініціатив є першою ключовою стратегією. Висновки цих рад слугують когнітивною опорою для суспільної думки, сприяючи підвищенню рівня інституційної довіри.

Другою стратегією є використання наукових даних у публічних комунікаційних кампаніях для пояснення логіки рішень через причинно-наслідкові зв'язки. Це підвищує політичну відповідальність управлінців і культивує цінність раціональності серед громадян.

Реалізація зазначених стратегій дозволяє державному управлінню підвищити функціональну ефективність. Використання наукового знання як засобу підзвітності структуризує публічний дискурс навколо фактів, мінімізуючи простір для політичного волонтаризму. Це є основою для консолідації суспільства на основі спільних цінностей прозорості, довіри та раціональної відповідальності.

Державне управління в сучасних суспільствах набуває статусу соціокультурного феномена, оскільки формує ціннісно-нормативну основу буття. Воно виступає теоретико-концептуальним базисом, що визначає стратегічні вектори розвитку та ієрархію суспільних смислів. Натомість публічне управління розглядається як прикладна та процедурна сфера – безпосередня діяльність органів влади, спрямована на імплементацію цих концептів у життя. Якщо державне управління визначає «що» і «навіщо» (ціннісний рівень), то публічне управління відповідає на питання «як» (інструментальний рівень).

У цьому контексті науково обґрунтований підхід (EBPM) виступає сполучною ланкою: у державному управлінні він забезпечує епістемологічний базис для формування стратегій,

мінімізуючи політичний волонтаризм; у публічному управлінні – стає прикладним інструментом підвищення ефективності сервісної діяльності та раціоналізації процедур прийняття рішень.

Інтеграція наукових знань у публічне управління дозволяє трансформувати формальні юридичні норми, закладені в державному управлінні, у площину реальних соціально-психологічних очікувань громадян. Якість публічного управління – його технічна сервісність та неупередженість – безпосередньо корелює з рівнем інституційної довіри до держави загалом.

Висновки і перспективи подальших розвідок у цьому напрямку. Державне управління в Україні набуває статусу соціокультурного феномена, що безпосередньо впливає на колективну свідомість. Ефективна інтеграція науково обґрунтованого підходу (ЕВРМ) є важливим механізмом підвищення раціональності рішень і культивування ключових суспільних цінностей. Реалізація зазначених стратегій дозволяє державному управлінню підвищити функціональну ефективність. Використання наукового знання як засобу підзвітності структуризує публічний дискурс навколо фактів, мінімізуючи простір для політичного волонтаризму. Це є основою для консолідації суспільства на спільних цінностях прозорості, довіри та раціональної відповідальності.

Ключовим емпіричним доробком дослідження є ідентифікація мультифакторної проблеми неефективного використання наукових знань. Виділено низку системних і когнітивних бар'єрів: темпоральний диспаритет (реактивність політики проти довгостроковості науки); низька операціоналізаційна придатність наукової інформації; дефіцит «брокерів знань»; використання наукових даних лише для легітимізації вже прийнятих політичних установок, а також бюрократичний опір та професійний патерналізм управлінців.

Для подолання верифікованих бар'єрів та підвищення раціональності управлінських рішень концептуалізовано дві ключові стратегії науково обґрунтованого підходу: інституціоналізація незалежної експертизи (створення експертно-аналітичних дорадчих структур із залученням науковців для здійснення незалежного оцінювання стратегічних ініціатив) та стратегічна комунікація, заснована на фактах (систематичне використання валідованих наукових даних у публічних комунікаційних кампаніях з метою обґрунтування ухвалених рішень).

Перспективи подальших розвідок мають бути зосереджені на подоланні когнітивно-поведінкових бар'єрів, зокрема професійного

патерналізму та упереджень серед управлінського корпусу; інституціоналізації «брокерства знань» для перекладу наукових висновків у практичні політичні рекомендації, а також на емпіричному дослідженні впливу публічної комунікації, заснованої на наукових доказах, на рівень інституційної довіри в умовах українського суспільства.

Список літератури:

1. Бакуменко В. Д. Стратегії формування ціннісних орієнтирів. *Державне управління: теоретичні та практичні виміри* : зб. наук. пр. Київ : НАДУ, 2018. С. 45–56.
2. Жадан О. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення державного управління : дис. ... д-ра наук із держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2019. 450 с.
3. Лазор О. Д. Методологічні засади оцінки ефективності політики. *Публічне управління та адміністрування*. 2020. № 4. С. 15–25.
4. Колєватов О., Мандрагеля В., Крук О. Аналіз впливу ідеологічних трансформацій на соціокультурну динаміку українського суспільства. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. № 1 (77). С. 78–86.
5. Шайгородський Ю. Суспільна консолідація: виклики воєнного часу. *Науковий часопис УДУ імені Михайла Драгоманова*. Серія 22 : Політичні науки та публічне управління. 2023. Вип. 34. С. 55–63. URL: <https://sj.udu.edu.ua/index.php/pnspd/article/view/1455/1190>
6. Шайгородський Ю. Ж. Суспільна мобілізація: тенденції та прогноз. *Політична безпека України: проблеми політичного і державного управління. Прогнозна оцінка, механізми забезпечення* : монографія. Київ, 2023. С. 145–184.
7. Черленяк І., Токар М., Щуренко Ф. Динаміка державно-управлінської актуальності проблем суспільної консолідації та соціальної солідарності в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12, № 3. С. 59–69. DOI: <https://doi.org/10.15421/152438>
8. Кулікова С. В. Основні напрями вітчизняних та зарубіжних наукових досліджень у соціокультурній галузі в період 2010-2023 роки. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2024. Вип. 216. С. 206–211. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2024-1-216-206-211>
9. Оболенський О. Ю. Розвиток суспільства та публічне управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2013. № 3. С. 27–33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2013_3_6

References:

1. Bakumenko, V. D. (2018). Stratehii formuvannia tsinnisnykh oriientyriv [Strategies for the formation of value orientations]. *Derzhavne upravlinnia: teoretychni ta praktychni vymiry*, 45–56 [in Ukrainian].
2. Zhadan, O. V. (2019). *Informatsiino-analitychne zabezpechennia derzhavnoho upravlinnia* [Information and analytical support of public administration] (Doctoral dissertation). Kyiv [in Ukrainian].
3. Lazor, O. D. (2020). Metodolohichni zasady otsinky efektyvnosti polityky [Methodological principles of policy effectiveness assessment]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia*, (4), 15–25 [in Ukrainian].
4. Kolievatov, O., Mandrahelia, V., & Kruk, O. (2023). Analiz vplyvu ideolohichnykh transformatsii na sotsiokulturnu dynamiku ukrainskoho suspilstva [Analysis of the influence of ideological transformations on the socio-cultural dynamics of Ukrainian society]. *Scientific Works of MAUP. Political Science and Public Administration*, 1 (77), 78–86 [in Ukrainian].
5. Shaihorodskyi, Yu. (2023). Suspilna konsolidatsiia: vyklyky voiennoho chasu [Social consolidation: challenges of wartime]. *Scientific Journal of UDU named after Mykhailo Drahomanov*, 34, 55–63 [in Ukrainian].
6. Shaihorodskyi, Yu. Zh. (2023). Suspilna mobilizatsiia: tendentsii ta prohnoz [Social mobilization: trends and forecast]. *Politychna bezpeka Ukrainy: problemy politychnoho i derzhavnoho pravlinnia*, 145–184 [in Ukrainian].
7. Cherleniak, I., Tokar, M., & Shchurenko, F. (2024). Dynamika derzhavno-upravlinskoï aktualnosti problem suspilnoi konsolidatsii ta sotsialnoi solidarnosti v Ukraini [Dynamics of state-administrative relevance of the problems of social consolidation and social solidarity in Ukraine]. *Aspects of Public Administration*, 12 (3), 59–69. <https://doi.org/10.15421/152438> [in Ukrainian].
8. Kulikova, S. V. (2024). Osnovni napriamy vitchyznianskykh ta zarubizhnykh naukovykh doslidzhen u sotsiokulturnii haluzi v period 2010-2023 roky [Main directions of domestic and foreign scientific research in the socio-cultural field in the period 2010-2023]. *Academic Notes. Series: Pedagogical Sciences*, (216), 206–211. <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2024-1-216-206-211> [in Ukrainian].
9. Obolenskyi, O. Yu. (2013). Rozvytok suspilstva ta publichne upravlinnia [Social development and public administration]. *Journal of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, (3), 27–33 [in Ukrainian].

З. Г. Гонтар

Оглядова стаття

Дата першого надходження статті до видання: 23.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 15.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 22.05.2026