

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).*

*Спеціальність – 281.*

*Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 2.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.2.27>**

**УДК 351**

*М. М. Корощенко,*

*здобувач наукового ступеня доктора філософії з публічного управління та адміністрування, начальник кафедри "Кораблеводіння та штурманського озброєння", Інститут Військово-Морських Сил Національного університету*

*"Одеська морська академія", м. Одеса,*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3445-2297>*

## **МОНІТОРИНГОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

*M. Koroshchenko,*

*Candidate of the scientific degree of Doctor of Philosophy in Public Management and Administration, Head of the Department of Navigation and Navigational*

*Armament, Institute of Naval Forces of the National University*

*"Odessa Maritime Academy", Odessa,*

## **MONITORING PRINCIPLES OF FORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEMS IN UKRAINE**

*Актуальність теми статті визначається тим, що сучасний історичний період розвитку української держави та суспільства потребує принципово нових підходів до організації системи «державного управління», яка має консолідувати українське суспільство, повністю задіючи потенціал українського народу у боротьбі з агресором. Створення такої системи*

*потребує повного «зворотного зв'язку» між суспільством та державою, організувати який здатна ефективно працююча система моніторингу стану публічного управління. Саме від того, наскільки ця система буде відповідати реальним проблемам суспільного, політичного, економічного розвитку держави, буде залежати ефективність адміністративних реформ в країні, перетворення України в модернову державу європейського типу.*

*Метою статті є осмислення моніторингових засад формування системи публічного управління в Україні, розробка системи показників, що характеризують стан «публічного управління» з урахуванням тих проблем та викликів, які нині і постали перед Українською Державою та суспільством.*

*Об'єктом дослідження в статті виступає система «публічного управління», як інструмент державного врядування, що забезпечує комунікацію та взаємодію між суспільством та державою. Предметом статті є дослідження можливостей моніторингу стану публічного управління на основі визначених критеріїв, що є актуальними для сучасного етапу державотворення.*

*Методологічною основою дослідження виступав системний та еволюційний підхід, які надали змогу розглянути проблему публічного управління в аспекті трансформації державного управління саме в управлінську модель, визначивши її характерні риси, та дослідивши діалектичний зв'язок та протистояння двох систем державного менеджменту – державно-управлінської та публічно-ліберальної, запропонувавши систему показників, актуальних для України, які характеризують цю модель. Відповідно в роботі використовувалися методи порівняння та декомпозиції управлінської моделі з метою розробки показників для оцінювання ефективності системи публічного управління*

*В результаті було сформовано систему показників, які дають змогу проводити моніторинг систему публічного управління в Україні, що створює умови для організації зворотного зв'язку між державою та суспільством.*

*The relevance of the topic of this article is determined by the fact that the modern historical period of the development of the Ukrainian state and society requires fundamentally new approaches to the organization of the "state administration" system, which should consolidate Ukrainian society, fully utilizing the potential of the Ukrainian people in the fight against the aggressor. The creation of such a system requires full "feedback" between society and the state, which can be organized by an effectively working system of monitoring the state of public administration. The effectiveness of administrative reforms in the country, the transformation of Ukraine into a modern European-type state will depend on the extent to which this system will meet the real problems of social, political, and economic development of the state.*

*The purpose of the article is to understand the monitoring principles of the formation of the system of public administration in Ukraine, to develop a system of indicators that characterize the state of "public administration" taking into account the problems and challenges that currently face the Ukrainian state and society.*

*The object of research in this article is the system of "public administration" as a tool of state governance, which ensures communication and interaction between society and the state. The subject of the article is a study of the possibilities of monitoring the state of public administration on the basis of defined criteria, which are relevant for the modern stage of state formation.*

*The methodological basis of the study was a systemic and evolutionary approach, which made it possible to consider the problem of public administration in terms of the transformation of public administration into a management model, identifying its characteristic features, and investigating the dialectical connection and opposition of two systems of public management - public-administrative and public-liberal, offering a system of indicators relevant for Ukraine that characterize this model. Accordingly, the work used the methods of comparison and decomposition of the management model in order to develop indicators for evaluating the effectiveness of the public management system*

*As a result, a system of indicators was formed that make it possible to monitor the system of public administration in Ukraine, which creates conditions for the organization of feedback between the state and society.*

**Ключові слова:** *публічне управління, моніторинг, ефективність, держава, суспільство, показники, зворотній зв'язок.*

**Keywords:** *public management, monitoring, efficiency, state, society, indicators, feedback.*

**Постановка проблеми.** Особливості організації системи публічного управління, питання його ефективності та результативності хвилюють дослідників у зв'язку з необхідністю в умовах військової агресії підвищити ефективність управлінської діяльності. У той же час ця проблема в Україні виникла не сьогодні – в останні десятиліття зазначене питання стало особливо актуальним з низки причин, серед яких неефективність проведених реформ публічного управління, які не змогли створити в Україні надійний та ефективний механізм публічного врядування

Причину цієї проблеми деякі дослідники вбачають у неефективному плануванні реформ, деякі – у неправильно підібраних засобах досягнення цілей, деякі – у нестачі ресурсів.

Однак можна припустити, що причина лежить глибше, а саме в нерозумінні тих осіб від яких залежить реформа, природи та сутності публічного управління, його функціонування на базі державного управління, обумовленого об'єктивною необхідністю демократизації та відкритості органів державної влади, формування умов для активної взаємодії суспільства та держави з метою досягнення перемоги над ворогом. Саме цей аспект має стати сьогодні одним із головних у осмисленні проблем публічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання сутності публічної влади та особливостей публічного управління порушувалися багатьма українськими вченими, такими як І.А. Грицяк [2], І.А. Ісаєнко [3], Ю.В. Марущин [4], Т.І. Ситник [6], І.С. Федоров [7], Р.Ю. Штеба [8] та ін.

В роботах українських вчених питання публічного управління розглянуті переважно в практичній площині організації врядування в різних галузях економіки, досліджується також європейський досвід публічного управління.

Разом із тим найбільший внесок у розвиток теорії публічного управління належить західним вченим та політикам таким як М. Weber, W. Wilson F. Taylor, які створили та розвинули теорію бюрократії, сформулювали принципи взаємодії суспільства та держави, обґрунтували межу та зміст управління державою як детальне та систематичне виконання публічного права.

В наукових працях зарубіжних авторів кінця XX – початку XXI століття [9-15] ці положення отримали свій розвиток, а сама теорія «публічного управління» набула актуальності у зв'язку з тим, що ця модель державного менеджменту довела свою ефективність в практиці врядування провідних країн світу.

Не зважаючи на те, що ці вчені створили ту теоретичну базу, на якій будується весь процес пізнання феномену публічного управління, подальше осмислення інституту публічного управління сьогодні вимагає вивчення сутності та специфіки поняття «публічне», його співвідношення з «державним» управлінням у питаннях спадкоємності та відмінних рис. Тільки чітке розуміння сутності та природи публічного управління дозволить забезпечити його ефективне формування, функціонування та розвиток в умовах сучасних викликів, які постали перед Українською Державою.

Усвідомлення цього факту створює умови для формування національної системи моніторингу стану публічного управління в Україні, яка відповідає існуючим реаліям розвитку суспільства та держави, формує підстави для визначення проблемних аспектів, що заважать консолідації держави та суспільства під час збройного протистояння з агресором.

**Мета статті.** Отже, метою статті є осмислення моніторингових засад формування системи публічного управління в Україні.

Основним завданням дослідження є вивчення наукових підходів, що ілюструють розвиток системи державного управління та її трансформації у систему публічного управління, розробка системи показників, що

характеризують стан «публічного управління» з урахуванням тих проблем та викликів, які нині постали перед Українською Державою та суспільством.

Для досягнення зазначеної мети в роботі застосовувалася методологія системного та еволюційного підходів. Системний підхід дозволив розглядати явище «публічного управління» як сукупність управлінських практик, комунікаційних та адміністративних процедур, які можливо певним чином структурувати. Еволюційний підхід дозволив розглядати виникнення публічного управління як наслідок розвитку процесів демократизації та лібералізації, які створили умови для трансформації системи державного управління, її переходу в публічну площину державного менеджменту. В процесі роботи над статтею автором також використовувалися методи порівняння двох управлінських систем, а також метод декомпозиції системи «публічного управління».

**Виклад основного матеріалу.** Становлення та розвиток науки державного управління відбувалося під впливом безлічі факторів, найбільш вагомими з яких були життєві інтереси та цінності населення територій у той або інший період часу (епоху), політичний устрій, соціально-економічна ситуація в суспільстві; способи, повнота та достовірність інформації відносно розвитку полічених систем в інших країнах, здатності державних діячів осмислювати пролітні процеси та проектувати ці процеси на стан країни, визначаючи стратегічні пріоритети її розвитку [4].

У центрі науки державного управління знаходиться власне термін «управління», який належить багатьом наукам, але по відношенню до функціонування державного механізму має власну специфіку.

Класичним визначенням дефініції «державне управління» є науковий підхід, який був запропонований у роботі [1], відповідно до якого під державним управлінням слід розуміти практичний, організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну (публічну) та соціальну життєдіяльність людини з метою її охорони, впорядкування, спираються на державні ресурси, адміністративний апарат та силу примусу у випадках, коли цей примус є засобом збереження держави та захисту інтересів суспільства.

У цьому визначенні автор наголошує на взаємозв'язку державного управління та суспільної (публічної) складової життєдіяльності населення, акцентуючи увагу на «владній складовій» державного управління.

На відміну від цього традиційного підходу західні вчені вказували на те, що сучасна система управління державною це насамперед, «дуалістична» система, що передбачає, з одного боку діяльність органів державного управління в межах чітко окреслених законодавством, яке виникло та розвивається у мейнстрімі суспільного договору; з іншого боку – це сукупність обмежень у вигляді зовнішнього контролю з боку суспільства за діяльністю та рішеннями легітимно створених в результаті вільних виборів та прозорих адміністративних процедур органів державної влади. Публічне управління з'явилося у зв'язку з демократизацією і розвитком громадянського суспільства у формі муніципальної влади, інститутів прямої демократії, політичних партій і громадських об'єднань. Сенс концепції публічного управління полягає в залученні широких кіл населення до прийняття управлінських рішень; завдання публічного управління - не регулювати абсолютно всі процеси (як це відбувається в класичному державному управлінні), а об'єднати управління «зверху» із саморегулюванням «знизу» [12].

Західні вчені зазначають [10], що термін «публічне управління» увійшов у науковий дискурс у результаті переосмислення сутності державного управління. Основною відмінністю цих двох категорій автори вважають характер управлінського впливу. Якщо при державному управлінні реалізуються цілі та завдання, поставлені державою, то при публічному управлінні - всі дії органів державної влади спрямовані на отримання суспільно-значущого результату, а основним носієм влади є громадяни, які делегують владні повноваження певним особам та інституціональним структурам, контролюючи їх діяльність. Автори підкреслюють, що публічне управління є ключовим елементом реалізації правової політики в демократичній державі.

У той же час, як зазначає [15], у сучасних умовах вивчення питань державного управління поступово втрачає свою значимість під впливом

виникнення нової парадигми управління, в центрі якої знаходиться людина та її потреби, а не держава як механізм, що нав'язує людині свою волю.

Власне в цьому й полягають розбіжності в розумні функції держави між європейською наукою державного управління і східно-азіатським розумінням відносин між особистістю і державою.

В європейському розумінні встановлення соціальних пріоритетів розвитку сучасних держав, зростання ролі громадянина у суспільстві, розширення повноважень органів місцевого самоврядування, активне впровадження моделей «сервісної держави» та повноцінної участі населення у вирішенні найважливіших суспільно значимих проблем через механізми референдумів та громадських слухань – є стратегічними пріоритетами, які характеризують процеси трансформації держави як органу влади, який орієнтований на особистий розвиток під гаслом «держава понад усе» в державу, що орієнтується на принципи публічного управління, декларуючи постулат: «держава для людини».

Безумовно, що ця друга модель в короткостроковій перспективі є менш ефективною ніж держава «східного зразка», оскільки стратегічні рішення приймаються колегіально з оглядом на законодавчі норми та цивілізовану бюрократичну практику. Але, навіть у середньостроковій перспективі «публічна держава» значно ефективніше ніж держави авторитарного типу, оскільки вона стимулює власний розвиток не через тоталітарну волю, але через стимулювання громадської, підприємницької, творчої активності людини, яка в умовах вільного розвитку здатна створити сильне демократичне суспільство, що завжди буде мати економічні, технологічні, освітні, культурні, соціальні переваги перед державами, що будуються на пригніченні власного населення - пасивного та бездіяльного.

Зазначимо, що ця «пасивність та бездіяльність» є тимчасовим явищем, яке не є запорукою суспільно-політичної стабільності режиму, оскільки фактори внутрішнього та зовнішнього оточення (соціально-економічна деградація, хронічна бідність, політична неспроможність на фоні активного розвитку «публічних держав») стимулюють революційні катастрофічні зміни в

цих державах і цей історичний процес є об'єктивним, а крах цих держав – неминучим.

У той же час ці теоретичні міркування мають бути підкріплені фактичними даними відносно переваг одного способу управління над іншим. Ця робота має носити системний і послідовний характер, спиратися на дані національної та світової статистики, реалізовуватися у процесі моніторингу, визначення якого подано в Проекті Закону України «Про державне стратегічне планування» [5], моніторинг – це збір, систематизація, проведення аналізу і узагальнення звітів та іншої інформації про хід виконання документів державного стратегічного планування для забезпечення належного та своєчасного досягнення очікуваних результатів.

Безумовно, що кінцевою метою моніторингу можна вважати оцінювання ефективності стратегічного планування, маючи на увазі, що ця ефективність має орієнтуватися на концепцію «публічного управління», про яку мова йшла вище.

Нині можна назвати кілька теоретико-методологічних підходів до визначення сутності ефективності, у різних сферах діяльності розуміння ефективності має специфічні особливості, але у найзагальнішому вигляді ефективність розуміється як: можливість досягнення результату; значимість отримання результату для тих на кого орієнтована певна дія; відношення значущості досягнутого результату до обсягу зусиль (ресурсів), витрачених на його досягнення.

Як зазначено в роботі [14], у політиці термін «ефективність» сприймається як щось позитивне і бажане, як те, що надає сенс діяльності органів публічного управління. Стосовно діяльності органів влади цей термін став політичним символом, здатним сформулювати громадську думку, відповідно до якої діяльність органів влади відповідає суспільним інтересам та тим цінностям, які формують суспільно-політичну позицію громадян.

У світовій практиці ефективність державного менеджменту оцінюється на основі показника GRICS (Governance Research Indicator Country Snapshot) [16], який оцінює ефективність управління у більш ніж 200 країнах, використовуючи

низку індексів (урахування думки населення та підзвітність державних органів, політична стабільність та відсутність насильства; ефективність роботи; якість законодавства, верховенство закону, стримування корупції).

Безумовно що цей показник дає змогу оцінити ефективність публічного управління, проводячи відповідні моніторингові процедури, але отримані таким чином результати характеризують лише рівень демократичності та лібералізації системи управління. На нашу думку комплексне оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади має проводитися з урахуванням більш широкого набору показників (табл. 1).

**Таблиця 1. Рекомендовані показники для оцінювання ефективності системи публічного управління (запропоновано автором)**

<b>Показник</b>	<b>Зміст показника</b>	<b>Критерії оцінювання</b>
Цільовий показник	Ефективність оцінюється виходячи з динаміки досягнень нормативних значень цільових показників соціально-економічного розвитку відповідно до критерію «витрати – результати».	Ступінь просування до актуальних цілей якими є всебічна інтеграція в ЄС; динаміка показників, що характеризують загальні цілі соціально-економічного розвитку; дотримання екологічних та соціальних обмежень розвитку; ефективне зростання ВВП, ВРП; якість життя населення; ефективність проектів та програм, що реалізуються за участю органу влади.
Функціональний показник	Оцінка ефективності базується на показниках якості виконання основних функцій управління та наявності умов їхнього здійснення.	Якість системи цільового стратегічного планування та управління; його законодавче, нормативне та методичне забезпечення; наявність та якість роботи функціональних підрозділів цільового планування та управління; наявність інформаційно-аналітичної системи оцінки соціально-економічної ситуації; наявність неформальних інститутів ринкової інфраструктури; наявність ефективно працюючої системи навчання та підвищення кваліфікації працівників органів державного управління.
Технічний показник	Технічна ефективність державного управління визначається ступенем досягнення поставленої мети діяльності з урахуванням суспільних інтересів.	Відображає відповідність державного управління вимогам доквілля з урахуванням впливу, який він надає на стан суспільства, та пов'язана кількісними та якісними показниками, важливими характеристиками яких є оперативність та регулярність.

*Продовження таблиці 1.*

<b>Показник</b>	<b>Зміст показника</b>	<b>Критерії оцінювання</b>
Безпековий показник	Безпекова ефективність характеризує здатність держави захищати громадян, територію та національні інтереси держави	Відображає рівень розвитку правоохоронної системи, силових відомств, збройних сил та дипломатичних установ із урахуванням реальної безпекової ситуації в країні
Інформаційний показник	Інформаційний показник демонструє стан свободи думки в країні та свободу преси	Відображає рівень розвитку ЗМІ, наявність цензури, розвиток Інтернету та свободи висловлювання громадської думки
Обмежувальна ефективність	Обмежувальна ефективність характеризує здатність суспільства контролювати дії держави та впливати на рішення, що приймаються	Належні виборчі процедури та процедури суспільного обговорення, підзвітність органів влади перед законодавчою владою (може вимірюватися, наприклад, своєчасністю та повнотою аудиторських звітів, що подаються до законодавчих органів, ступенем виконання затвердженого законодавцем бюджету або показниками виміру «великої» корупції, включаючи «куплене» законодавство); підзвітність перед судовою владою (наприклад, відсоток громадян, які зверталися до суду із приводу дій органів виконавчої влади (включаючи органи правопорядку) за останні п'ять років, або відсоток учасників судових процесів, які повідомили про несвоєчасний розгляд справи в суді);

На нашу думку сукупність показників, наведених вище, дозволяє проводити моніторинг ситуації в країні, визначаючи рейтинг держави в аспекті ефективності державного управління в порівняльному аспекті.

**Обговорення.** Таким чином, систематизувавши та узагальнивши отримані результати дослідження, можна констатувати той факт, що ефективне публічне управління являє собою складну сукупність параметрів, що характеризують цю модель всебічно, хоча ця «всебічність» є досить відносною та суб'єктивною, оскільки багатогранність цього явища завжди може надати інші підстави для проведення моніторингу та оцінювання. У той же час, наведена вище система параметрів, на нашу думку, дозволяє здійснювати оцінку стану публічного управління в державі найбільш об'єктивно з погляду

тієї ситуації, яка сьогодні характеризує проблематику державного менеджменту в Україні.

Проведене дослідження також дає підстави для того, щоб зробити висновок про те, що поточна суспільно-політична ситуація в тій або іншій країні, стан демократії та розвитку процедур публічного врядування об'єктивно потребує створення національних систем моніторингу та оцінки стану публічного управління, враховуючи міжнародні стандарти, але включаючи до оцінки ті проблемні моменти, які на певному історичному моменті розвитку держави хвилюють суспільство та об'єктивно характеризують досягнення та проблеми публічного управління.

Окремим питанням є проблема створення міжнародних рейтингів, які характеризують стан публічного управління в тій або іншій державі. На наше переконання, вони дійсно відображають рівень демократизації суспільства та лібералізації владних відносин, але не повністю характеризують державу як «сервісно спрямовану», «соціальну», «безпечну», «захищену». На наше переконання цей аргумент ще більше доводить необхідність створення національних моніторингових систем, які ґрунтуються на актуальних показниках.

Актуальність впровадження моніторингових процедур обумовлена також тим, що отримані дані дають змогу спрямувати зусилля держави на виправлення «вузьких місць», які нині заважають консолідації держави та суспільства, яка життєво необхідна для перемоги у військовому протистоянні із агресором.

**Висновки.** Сьогоднішній історичний момент розвитку української держави диктує необхідність створення нових підходів до врядування, актуалізації питань єдності української нації перед обличчям тих військово-політичних загроз, що нині формують проблематику суспільного розвитку та державного управління.

Безумовно, що питання, які стосуються формування в Україні нації, що здатна об'єднатися заради перемоги, сформуванню реально діюче громадське суспільство та створити державу європейського зразка залежить від того, яка

саме модель державного розвитку буде покладена в фундамент сучасного державного будівництва. В цьому аспекті саме механізм «публічного управління», який діє ефективно та реально перетворює громадську активність на політико-економічний, військовий результат, дозволяє відповісти на ті виклики, які сьогодні постали перед суспільством та державою.

Для формування цього механізму актуальною проблемою є створення системи національного моніторингу системи публічного управління, результати якого здатні висвітлити наявні проблеми та спрямувати зусилля держави та суспільства на їх вирішення.

Відповідні рекомендації, що наведені в цій роботі, є лише початком розгляду зазначеної проблеми, визначають напрямок подальшого дослідження, а саме дослідження системи моніторингового аналізу інтеграційних процесів в сфері державного управління.

### Література

1. Авер'янова В.Б. Державне управління : теорія і практика / За заг. ред. В.Б. Авер'янова; 2-е видан. – К., 2015. – 432 с.
2. Грицяк І.А. Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє: монографія. – К.: К.І.С., 2009. 240 с
3. Ісаєнко І. А. Європейські підходи до функціонування механізмів публічного управління / І. А. Ісаєнко // Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 5. С. 114-117.
4. Марущин Ю.В. Механізми державного регулювання підтримки та розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні дис. канд. наук з держ. управл. Х., 2022. 204с.
5. Проект Закону України «Про державне стратегічне планування» від 03.11.2011 № 9407. – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/JF79B00A?an=3>
6. Ситник Т.І. Механізми реалізації державної соціально-економічної політики у період епідеміологічних загроз: дис.... канд. наук з держ. упр. – Х., 2021. 237 с

7. Федоров І.С. Механізми формування стійкого розвитку регіону: дис.... канд. наук з державного управління. Х., 2021. 227 с.
8. Штеба Р.Ю. Державна політика у сфері забезпечення національної безпеки України дис. канд. наук з держ. управл. Х., 2022. 237с.
9. Atkinson T Public Economics and the Economic Public // European Economic Review. Presidential Address to the European Economic Association. 1990. № 34. 132 p.
10. Gerrard M. What are public-private partnerships, and how do they differ from privatizations? «Finance & Development», vol. 38. 2001. № 3. pp. 43-49.
11. Ham van H., Koppenjan J. Building Public-Private Partnerships: Assessing and Managing Risks in Port Development. Public Management Review, vol. 3. 2001. № 4. pp. 593—616.
12. Jos C.N. A Coherent Framework for the Study of Public Administration. Raadschelders Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 9, Is. 2, April 1999, pp. 281–304.
13. Robert K. Christensen, Holly T. Goerdel. Management, Law and the Pursuit of the Public Good in Public Administration. Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 21, Is. 1, January 2011, pp. 125 – 140.
14. Scott J Cook, Seung-Ho An, Nathan Favero. Beyond Policy Diffusion: Spatial Econometric Models of Public Administration. Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 29, Is. 4, October 2019, pp. 591–608.
15. Vigoda-Gadot E., Beerl I. Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Public Administration: The Power of Leadership and the Cost of Organizational Politics. Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 22, Is. 3, July 2012, pp. 573–596.
16. Worldwide Governance Indicators. URL: <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators>

## References

1. Averyanova, V.B. (2015), *Derzhavne upravlinnya: teoriya i praktyka* [Public administration: theory and practice], Yurinvom Inter, Kyiv, Ukraine.
2. Hrytsiak, I.A. (2009), *Reforma publichnoho upravlinnya v Ukrayini: vyklyky, stratehiyi, maybutnye: monohrafiya* [Public administration reform in Ukraine: challenges, strategies, future: monograph], K.I.S., Kyiv, Ukraine.
3. Isaenko, I.A. (2018), “European approaches to the functioning of mechanisms of public administration”, *Investments: practice and experience*, vol. 5, pp. 114-117.
4. Marushchyn, Yu.V. (2022), “Mechanisms of state regulation of support and development of united territorial communities in Ukraine”, Ph.D. Thesis, Public Administration, National University of Civil Defense of Ukraine, Kharkiv, Ukraine V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine.
5. Verkhovna Rada of Ukraine (2011), Draft Law of Ukraine “On State Strategic Planning”, available at: <https://ips.ligazakon.net/document/JF79B00A?an=3> (Accessed 25 Jan 2024).
6. Sytnyk, T.I. (2021), “Mechanisms of implementation of the state socio-economic policy in the period of epidemiological threats”, Ph.D. Thesis, Public Administration, National University of Civil Defense of Ukraine, Kharkiv, Ukraine.
7. Fedorov, I.S. (2021), “Mechanisms of formation of sustainable development of the region”, Ph.D. Thesis, Public Administration, V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine.
8. Shteba, R.Yu. (2022), “State policy in the sphere of ensuring national security of Ukraine”, Ph.D. Thesis, Public Administration, National University of Civil Defense of Ukraine, Kharkiv, Ukraine.
9. Atkinson, T. (1990), “Public Economics and the Economic Public”, *European Economic Review. Presidential Address to the European Economic Association*, vol. 34. 132 p.
10. Gerrard, M. (2001), “What are public-private partnerships, and how do they differ from privatizations?”, *Finance & Development*, vol. 38, no. 3, pp. 43-49.

11. Ham van, H. and Koppenjan, J. (2001), “Building Public-Private Partnerships: Assesing and Managing Risks in Port Development”, *Public Management Review*, vol. 3, no. 4, pp. 593—616.
12. Jos, C.N. (1999), “A Coherent Framework for the Study of Public Administration. Raadschelders”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 9, no. 2, pp. 281–304.
13. Christensen, R. K. and Goerdel, H. T. (2011), “Management, Law and the Pursuit of the Public Good in Public Administration”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 21, no. 1, pp. 125 – 140.
14. Cook, S. J. An, S.-H. and Favero, N. (2019), “Beyond Policy Diffusion: Spatial Econometric Models of Public Administration”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 29, no. 4, pp. 591–608.
15. Vigoda-Gadot, E. and Beerli, I. (2012), “Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Public Administration: The Power of Leadership and the Cost of Organizational Politics”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 22, no. 3, pp. 573–596.
16. World Bank (2023), “Worldwide Governance Indicators”, available at: <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators> (Accessed 25 Jan 2024).

*Стаття надійшла до редакції 29.01.2024 р.*