

*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. 2025. № 12.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.12.3>**

**УДК 351:002.5**

*А. Є. Никифоров,*

*д. е. н., професор, професор кафедри національної економіки та публічного управління, ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана"*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8480-0870>*

## **РОЗВИТОК НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ПРИНЦИПІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ**

*A. Nykyforov,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of National Economy and Public Administration, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

## **DEVELOPMENT OF SCIENTIFIC APPROACHES TO THE CLASSIFICATION OF PRINCIPLES OF PUBLIC ADMINISTRATION OF THE ECONOMY**

*В статті розроблена наукова типологія та класифікації принципів публічного управління економікою. Проведений аналіз наукової літератури з проблематики класифікації принципів публічного управління економік, який дав змогу виявити низку невирішених питань їх типології та методології*

застосування у публічному управлінні. Розкритий взаємозв'язок дефініцій “публічне адміністрування”, в сенсі, в якому воно використовується в документах ЄС, “публічне управління” та “публічне управління економікою”. Визначений зміст поняття «принципи публічного управління економікою» на основі взаємообумовленості онтологічного, гносеологічного та методологічного аспектів. Обґрунтований науковий підхід до визначення джерел формування принципів публічного управління економікою, якими є загальні принципи публічного управління, визначені в документах ЄС, наукові основи управління, теорії, концепції, положення комплексу суспільних наук, особливості економічних систем різного рівня. Проведений контентний аналіз “The Principles-of-Public-Administration” (2023), рекомендованих для країн кандидатів в члени ЄС та методологічних правил для оцінки ступеня їх реалізації. Розкриті базові положення теорій публічного управління, які використовуються в практиці публічного управління та прийняті автором у якості критеріїв типології принципів публічного управління економікою, а саме: Old public management (OPM), New public management (NPM), Good governance (GG). Акцентовано увагу на їх адекватності розвитку суспільних вимог до якості публічного управління. Досліджений подальший розвиток основних теорій публічного управління в моделях “електронного уряду” (Digital Government), “мережевого врядування” (Network model of Government), “антикризового державного менеджменту” (Anti-crisis Public Administration), “відкритого уряду” (Open Government Partnership). Проведений порівняльний аналіз Методичних правил оцінки ступеня практичної реалізації принципів публічного управління у країнах-кандидатах до вступу в ЄС (2016) та країнах-членах ЄС (2019), на основі якого зроблений висновок, що в країнах-членах ЄС вимоги до кола питань, які оцінюють експерти, значно ширші, порівняно з вимогами для країн-кандидатів. Розкритий взаємозв'язок між базовими положеннями теорій публічного управління та сучасних моделей їх реалізації з принципами публічного управління економікою, на основі якого автором розроблена типологія цих

принципів. Запропонована класифікація принципів публічного управління економікою.

*The article develops a scientific typology and classification of the principles of public economic management. An analysis of scientific literature on the classification of principles of public administration of economies was conducted, which made it possible to identify a number of unresolved issues of their typology and methodology of application in public administration. The relationship between the definitions of “public administration”, in the sense in which it is used in EU documents, “public governance” and “public economic governance” is revealed. The content of the concept of "principles of public economic management" is determined based on the interdependence of ontological, epistemological and methodological aspects. The sources of the formation of the principles of public economic management are investigated, which are the general principles of public management defined in EU documents, the scientific foundations of management, theories, concepts, the provisions of the complex of social sciences, and the peculiarities of economic systems at different levels. A content analysis of “The Principles-of-Public-Administration” (2023), recommended for EU candidate countries, and methodological rules were conducted to assess the degree of their implementation. The basic principles of public management theories are disclosed, which are used in the practice of public management and adopted by the author as criteria for the typology of principles of public management of the economy, namely: Old public management (OPM), New public management (NPM), Good governance (GG). Attention is focused on their adequacy in developing public requirements for the quality of public administration. The further development of the basic theory of public administration in the models of “digital government”, “network model of government”, “anti-crisis public management”, and “open government” was investigated. A comparative analysis of the Methodological Rules for Assessing the Degree of Practical Implementation of Public Administration Principles in the EU candidate countries (2016) and EU member states (2019) was conducted, based on which it was concluded that in the EU*

*member states the requirements for the range of issues assessed by experts are much broader compared to the requirements for candidate countries. The relationship between the basic principles of public administration theories and modern models of their implementation with the principles of public economic management is revealed, on the basis of which the author developed a typology of these principles. A classification of the principles of public economic management is proposed.*

**Ключові слова:** *принцип, публічне управління, теорії публічного управління, класифікація принципів публічного управління економікою.*

**Key words:** *principle, public administration, theories of public administration, classification of principles of public administration of the economy.*

## **ВСУП**

Сучасна парадигма публічного управління на рівні країни сформувалась у результаті еволюції управлінської та економічної наукової думки, політичного консенсусу в суспільстві та практики управління ще з середини ХХ-го ст. Публічне управління як форма та інституція управління національною економікою, виникло в останній чверті ХХ ст. в економічно розвинутих країнах Європи, Сполучених Штатах Америки та Японії. для визначення діяльності, яка забезпечує ефективне функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування задля результативної реалізації публічної політики у сфері економіки. Об'єктами публічного управління економікою є публічний і приватний сектори національної економіки. Публічний сектор складається з державного, муніципального і громадського секторів. До державного сектору належать органи державного управління, бюджетні установи і організації загальнодержавного підпорядкування, державні підприємства. Муніципальний сектор включає органи місцевого самоврядування, бюджетні установи і організації місцевого підпорядкування та комунальні підприємства. Громадський сектор представлений неурядовими організаціями (включаючи політичні партії та профспілкові об'єднання), громадськими організаціями

(благодійними фондами, волонтерськими організаціями, громадськими рухами та ін.), релігійними установами, іншими некомерційними організаціями.

Доцільність виділення публічного сектору як елемента структури національної економіки і об'єкта публічного управління зумовлена невід'ємним зв'язком між його складовими, який проявляється у послугах, що надаються. Цей зв'язок проявляється передусім через джерела фінансування діяльності – публічні фінанси, до яких належить державний і місцеві бюджети і корпоративні фінанси некомерційних організацій. Другий аспект взаємозв'язку між складовими публічного сектору полягає в характері послуг, що надаються, які об'єднуються поняттям «суспільні блага». До них належать послуги, спрямовані на забезпечення національної безпеки, громадського порядку, правового регулювання діяльності людини та бізнесу, соціального захисту населення країни, функціонування публічної інфраструктури (зокрема цифрової та телекомунікаційної), а також надання безоплатної освіти й охорони здоров'я, розвитку національної культури та доступного для широкої громадськості спорту.

Усі згадані вище об'єкти публічного управління формувалися в Україні під впливом багатьох різноманітних, а часто і різновекторних чинників, що в умовах побудови цілісної управлінської системи обумовлює актуальність розроблення системи принципів публічного управління економікою. Системний підхід до публічного управління не означає, що кожний суб'єкт управління в цієї системі буде реалізовувати усі принципи публічного управління, проте ті принципи, на яких ґрунтується його діяльність, будуть інтегровані в систему.

## **ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ**

Наприкінці ХХ століття у зв'язку з розширенням Європейського Союзу проблема принципів управління державою постала у новому світлі публічності і єдиних стандартів для країн-членів і вимог до країн, народи яких висловлювали бажання вступу до ЄС. До формування цих принципів були залучені провідні європейські учені в галузях політології, адміністративного права, економіки та

державного управління Деніс Галіган, Жак Ціллер, Юрген Шварц, Жак Фурньє, Гельмут Кітгенберг та інші. Розробка цих принципів проводилась в межах Програми підтримки розвитку публічного управління і менеджменту за ініціативою ОЕСР і ЄС (SIGMA) Одним з перших міжнародних нормативних актів, розроблених цією групою вчених, була публікація у 1999 році рекомендацій для реформування систем публічного адміністрування у країнах-кандидатах до вступу в ЄС, Цей документ має назву “European Principles for Public Administration” [1] і містить квінтесенцію змісту сукупності усіх нормативних актів ЄС в галузі адміністративного права, які охоплюють більшість сфер публічного управління. У подальшому були розроблені “Principles of Public Administration” (2014) для для європейських країн. [2] Наступною розробкою Програми SIGMA були “The Principles-of-Public-Administration A Framework for ENP Countries” (2016), які розроблені для країн європейської політики сусідства [3] У 2023 році завершилась апробація нового переглянутого видання “The Principles-of-Public-Administration”, яке, до речі, містить і український переклад [4] Слід відмітити, що у цих документах визначені лише базові європейські принципи публічного адміністрування рекомендовані країнам-членам ЄС і країнам, які визнані кандидатами для вступу в ЄС. Вони стосуються загального рівня країн і не розглядають національні економіки як об’єкти публічного управління. Крім того, рекомендується їх адаптувати до умов кожної країни-кандидата. Це вимагає глибокого осмислення і подальших розробок українськими науковими школами у сфері публічного управління.

Проблемам визначення і класифікації принципів державного управління приділяли увагу таки українські учені: В.Д. Бакуменко [5], Ю.П. Бітяк [6], Ю.В. Ковбасюк [7], В.Я. Маліновський [8], Н.Р. Нижник [9], О.Ю. Оболенський [7, 10] та інші. В працях Ю.П. Бітяка і Н.Р. Нижник проблематика принципів державного управління розглядається в аспекті адміністративного права. Класифікації загальних принципів публічного управління і адміністрування присвячені праці В.Д. Бакуменка, Ю.В. Ковбасюка, В.Я. Маліновського.

Принципи державної служби досліджувалися в наукових і навчальних працях О.Ю. Оболенського.

Питанням взаємозв'язку принципів з типологією парадигмальних моделей публічного адміністрування присвячені праці О.Ю. Амосова і Н.Л. Гавкалової [11]. Принципи кадрового забезпечення публічного управління і державної служби розглянуті в працях С.М. Серьогина [12]. Перехід України на стандарти управління Європейського Союзу є одним з головних напрямів наукових досліджень В.А.Гошовської [13]. Менеджерський підхід в публічному управлінні висвітлюється в працях Н. І. Обушної [14]. Типологія інструментів публічного управління та її взаємозв'язок з базовими принципами досліджений в працях І.О. Дегтярьової [15]. Окремо слід виділити наукові та навчальні публікації О.М. Охотникової [16], Р. Є. Строцького [17], О.М. Чечеля [18] присвячені проблематиці принципів і механізмів публічного управління в сфері економіки. Проте, проблематика класифікації принципів у цієї сфері розглянута недостатньо повно для розроблення відповідного інструментарію державного регулювання.

## **МЕТА ТА ЗАВДАННЯ**

Метою цієї статті є розроблення наукової типології та класифікації принципів публічного управління економікою на методологічній основі “Principles of Public Administration” (2023). Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання: уточнити взаємозв'язок дефініцій “публічне адміністрування”, в сенсі, в якому воно використовується в документах ЄС, “публічне управління” та “публічне управління економікою”; визначити наукові та інституційні джерела формування принципів публічного управління економікою; обґрунтувати типологію цих принципів; розробити класифікаційні групи принципів публічного управління економікою та розкрити їх контент.

## **МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Для досягнення мети цієї статті було використано системний, компаративний, структурно-функціональний та аналітичний методи. Методологічною основою даного дослідження виступає системний підхід, що дозволяє розглядати зміст принципів публічного управління економікою як взаємопов'язаних елементи єдиної управлінської системи. Також використано компаративний метод для аналізу відмінностей у реалізації принципів публічного управління економікою. Структурно-функціональний метод застосовано з метою виокремлення традиційних і нових принципів публічного управління економікою та з'ясування їхньої ролі у досягненні цілей економічного розвитку. Застосування аналітичного методу забезпечує узагальнення наукових позицій різних управлінських шкіл та формування авторських висновків.

## **РЕЗУЛЬТАТИ**

Перед тим як аналізувати принципи публічного управління економікою, необхідно зупинитися на загальному понятті «принцип». Будь яке явище, будь яка система заснована на певних принципах, які дають змогу досягнути цілей системи. Реалізація цілей публічного управління засновується на базисних положеннях, які відображені в його принципах. У загальному виді принципи публічного управління – це центральні поняття, основи системи, керівні ідеї, які відображують найбільш суттєві риси і закономірності публічного управління, що знаходять своє відображення у практичній управлінській діяльності. За своєю природою принципи об'єктивні, піддаються пізнанню і функціональні. Принципи публічного управління відображають три взаємопов'язані і взаємообумовлені аспекти:

- онтологічний, який розкриває об'єктивні основи формування принципів як квінтесенції суспільного визнання інститутів публічного управління та їх реалізації у повсякденній практиці. У цьому аспекті принципи розглядаються як система, для якої характерні ознаки діалектики взаємодії та взаємозалежності;

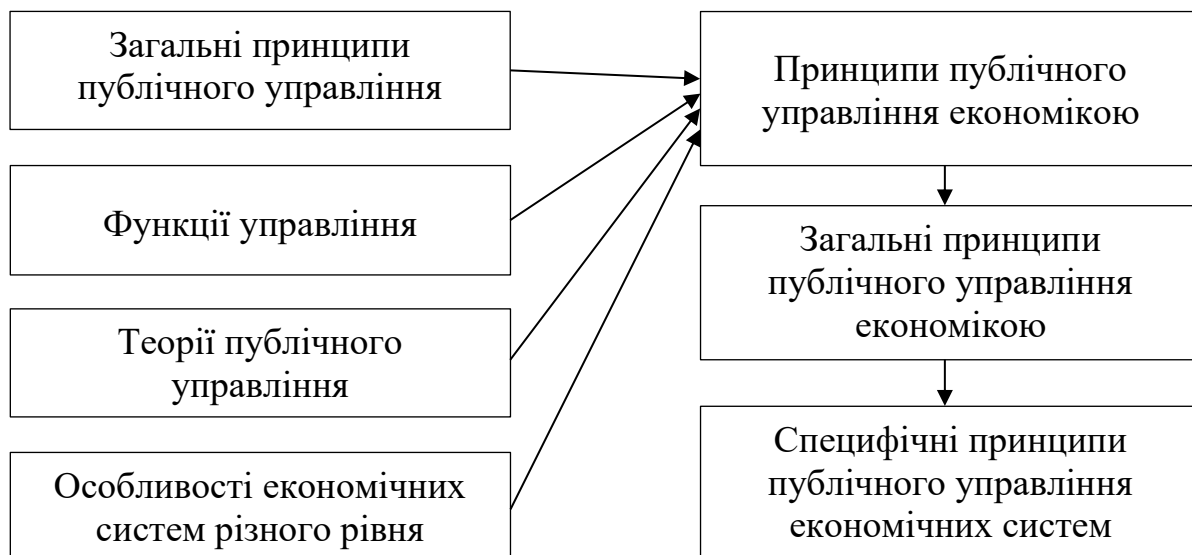
- гносеологічний, що пов'язаний з мовою, логікою, структуризацією принципів, їх науковою інтерпретацією. Це є результатом наукового усвідомлення відносин як між елементами соціально-економічної системи, так й створеною нею підсистемою публічного управління;

- методологічний аспект, який визначає роль принципів у формуванні органів публічного управління та їх практичній діяльності.

Принципи публічного управління встановлюються і реалізуються у процесі свідомої пізнавальної та інтелектуально творчої діяльності людей, чим вони докорінно відрізняються від закономірностей, які діють незалежно від волі, свідомості та бажання окремих людей. Принципи виражені у формі певних наукових положень, які визначені у відповідних правових формах. У цієї формі вони мають ознаки суб'єктивізму. Проте, ця обставина не дає підстав вважати їх чисто суб'єктивними, оскільки за своїм змістом вони об'єктивні. Нерозривність об'єктивного і суб'єктивного становить сутність гносеологічного і методологічного аспектів принципів публічного управління.

На нашу думку, відповідно до онтологічного аспекту можна виокремити декілька джерел формування принципів публічного управління економікою, якими є теорії, концепції, положення комплексу суспільних наук (рис.1).

По-перше, це загальні принципи публічного управління, які є визнаними базовими положеннями теорії, розкривають генезис цих принципів, відображають об'єктивно існуючі закономірності та слугують керівними ідеями формування системи публічного управління. Загальні принципи публічного управління – це науково обґрунтовані та законодавчо закріплені положення, відповідно до яких будується і функціонує уся система державного управління та місцевого самоврядування, у тому числі її гілка, об'єктом управління якої є економіка.



**Рис. 1. Джерела формування принципів публічного управління економікою**

Загальні принципи публічного адміністрування, які викладені в рекомендаціях ЄС (листопад 2023), є, невід’ємною центральною частиною більш широкої системи принципів, на яких будується сучасна система державного управління економікою європейських в країнах, так би мовити, нормативною функцією теорії публічного управління, яка має практичне значення для реформування механізмів державного управління економікою в країнах-членах ЄС та країнах-кандидатах. “The Principles-of-Public-Administration” (2023) [4] є новою версією Принципів для регіонів розширення ЄС і сусідніх регіонів, які уніфікують і розширюють межі центрального європейського уряду, включаючи регіональні та місцеві рівні влади з метою сприяння узгодженому політичному підходу. Структура Принципів публічного управління видання 2023 року все ще відповідає шести тематичним розділам, викладеним у Стратегії розширення ЄС 2014 р. Рекомендовані у документі 2023 р. принципи згруповані у шести розділах:

1. Стратегія.
2. Політика розвитку та координація.
3. Публічна служба та управління людськими ресурсами.
4. Організація, підзвітність і нагляд.

5. Надання послуг і цифровізація.

6. Управління публічними фінансами.

Порівняно з 2014 р. у новій редакції Принципів (2023) більш глибоко диференційовані розділи “Організація, підзвітність і нагляд” та “Надання послуг і цифровізація”. Загалом у ній вказані 32 принципи, які окреслюють цінності, поведінку та результати діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, тоді як 270 підпринципів надають більш детальні вказівки щодо того, як досягти цих результатів і забезпечити належний адміністративний потенціал.

Для оцінки ступеня практичної реалізації принципів публічного управління у країнах європейської політики сусідства у 2018 року були опубліковані “Methodological Framework for The Principles of Public-Administration: ENP Countries”. [19] В методологічних правилах<sup>1</sup> для кожного принципу наведені індикатори, які дають змогу зробити кількісну та якісну оцінку ступеня досягнення цілей, що визначені у принципі. Відповідно, кожний індикатор характеризується певною системою субіндикаторів, для яких наведені максимальні значення у балах. у межах від 0 до максимального значення. Фахівцям пропонується експертним шляхом здійснити оцінку фактичної величини субіндикаторів. Для проведення експертної оцінки наведені методичні рекомендації щодо особливостей оцінки кожного субіндикатора, а також рекомендована шкала оцінки в балах. Величина індикатора визначається як сума величин субіндикаторів.

Методологічні правила для оцінки ступеня практичної реалізації принципів публічного управління у країнах ЄС були видані Програмою SIGMA у травні 2019 року [20]. За своєю структурою вони аналогічні методологічним правилам 2018 року, але відповідають системі з 49 принципів публічного управління у країнах ЄС, рекомендованими у той період. Цікавим є порівняння методологічних правил для однаково сформульованих принципів у

---

<sup>1</sup> Переклад – Методологічні правила для принципів публічного управління: ENP (європейської політики сусідства) країн.

рекомендаціях 2018 та 2019 років. Зокрема, у розділах 1 “Стратегічні правила реформи публічного управління” однаково сформульований принцип 2 у рекомендаціях 2018 року та принцип 3 у рекомендаціях 2019 року: “Забезпечення фінансової стійкості реформи публічного управління”. Порівняння вказаних принципів показує, що в Методологічних правилах для оцінювання ступеню реалізації принципів публічного управління в країнах-членах ЄС вимоги до кола питань, які оцінюють експерти значно ширші, порівняно з вимогами для країн-кандидатів.

Другим джерелом формування принципів публічного управління економікою є функції управління, які у формалізованому виді реалізуються в публічному управлінні різноманітними соціально-економічними явищами та процесами. У науковій літературі з проблематики публічного управління є різні підходи до ступеню диференціації цих функцій, які спрямовані на досягнення певних цілей кожного конкретного дослідження. Відповідно до предмету і мети дослідження, визначених у цієї статті, доцільно виділити наступні функції управління: аналіз динаміки індикаторів та оцінка стану об’єкта управління та зовнішнього середовища; прогнозування; планування (програмування) змін об’єкта управління; розроблення та прийняття управлінських рішень; організація; координація; стимулювання; моніторинг і контроль; аналіз результатів виконання управлінських рішень.

Третю групу чинників становлять теорії публічного управління. Насамперед це теорії, які відображають еволюцію поглядів щодо методів і технологій управління. До них належать теорії: Old public management (OPM), New public management (NPM), Good governance (GG).

Теорія OPM – традиційне публічне управління – описана в працях М. Вебера, В. Вільсона, А. Файоля, Г. Саймона, які є засновниками початкової моделі державного управління, що спирається на класичну бюрократичну форму організації, як ідеальний тип раціональної форми правління, що завдяки принципу праводержавності характеризується суворою однозначністю рішень відповідно до законів, норм і правил встановлених державою. До характерних

особливостей бюрократичної організації належать: поділ праці, що ґрунтується на функціональній спеціалізації; точно зафіксована ієрархія авторитетності; система правил, якою встановлено права й обов'язки посадовців; система способів подолання робочих ситуацій (стандартизовані процеси); неособистий характер відносин між людьми; заохочення чи просування службою на основі фахової компетентності у зв'язку із принципом службової кар'єри; принцип відповідності вимогам ділової документації. Основні положення теорії ОРМ знайшли відображення у принципах законності, правонаступництва, єдності розпорядництва, дисципліни, розмежування функцій і повноважень, спеціалізації.

NPM – нове публічне управління – це сукупність адміністративно-політичних стратегій реформування системи влади, в основу якої покладено положення теорії суспільного вибору і теорії менеджменту. Розроблення теорії NPM здійснюється починаючи з 1980-х років за декількома напрямками. Серед них найбільший вплив на формування принципів публічного управління економікою мають наступні концепції:

- постбюрократичного управління державою, що заснована на правилах діяльності ефективної адміністрації або так званого менеджеризму. Вважається, що менеджерський підхід до державного управління було започатковано американськими науковцями Д. Осборном і Т. Геблером (1992). У праці “Перебудова уряду” (“Reinventing Government”) вони здійснили аналіз традиційної бюрократичної моделі управління, виявили її недоліки і запропонували бажані зміни на різних рівнях державного управління, які передбачають широке застосування новітніх технологій менеджменту в публічному управлінні [21]. В межах NPM сформувалася маркетингова модель публічного управління, націлена на впровадження системи управління якістю адміністративних послуг;
- контрактного управління державою (Д. Норт, 1981, Р. Дюрант, А. Гірт, Д. Джонстон, 2009) [22], основною ідеєю якої є перерозподіл прав власності на користь тих суб'єктів, які можуть розпоряджатися нею оптимальним чином;

- поширення аутсорсинга – передачі частини функцій держави приватним організаціям (Хейвуд Дж. Браун, 2004, Т. Браун, М. Потоцкий, 2004, А. Гірт, А. Хефез, Д. Джонстон, М. Вамер, 2012, Д. Аргенто, П. Педа, 2015) [23, 24, 25, 26].

Загальний концепт NPM полягає у тлумаченні адміністративної діяльності крізь призму приватної економіки, що орієнтує діяльність органів публічної влади на досягнення мети і отримання результатів, які визначається за мірою та якістю задоволення потреб населення – споживачів управлінських послуг. Відбувається контрактування та агентифікація, тобто трансформація держави на постачальника послуг і учасника контракту. Відповідно до концептуальних положень NPM підлягає зміні й структура державної влади: замість точно визначеної ієрархії та авторитетності органів влади, жорсткого вертикального підпорядкування, впроваджується дворівнева структура управління, у якій регуляторні функції відмежовані від господарських, відбувається розщеплення функцій публічного управління між автономними і відносно незалежними структурами, частина сервісних функцій може передаватися приватним структурам. На чолі органів влади працюють професійні менеджери, які несуть відповідальність за результати діяльності відповідного органу, зберігають операційну незалежність і мають значну свободу дій. На основі теорії NPM визначені принципи раціональності публічного управління, професіоналізму, оперативної самостійності, релевантності, оптимальності (орієнтації на найкращий результат за мінімальних витрат), адекватності громадським запитам, аутсорсингу.

GG – модель належного управління – передбачає розширення спектру залучення представників громадянського суспільства до процесу управління й реалізацію таким чином народовладдя, політичного плюралізму, виборності і й змінюваності вищих посадових осіб, поділу влади та підзвітності інститутів виконавчої влади суспільству. Теорія GG характеризується змінами у відносинах між громадянським суспільством і органами влади: замість бюрократичного або чисто менеджерського (кон'юнктурного) підходів, основаних на ієрархії і

функціональному виконанні наказів, визначальними особливостями нової концепції стають порозуміння і договір між службовцями і громадськістю, реалізуючи таким чином принципи партнерської взаємодії основних акторів громадянського суспільства. Разом з тим, теорія GG націлена на підвищення ефективності державного управління, що розуміється як досягнення поставлених цілей у необхідні терміни і з мінімальними витратами ресурсів, що забезпечується транспарентністю (прозорістю) функціонування влади. Положення теорії GG знайшли відображення у принципах демократизму, соціальної орієнтованості, відповідності інтересам народу, цілеспрямованості, підпорядкованості локальних цілей загальній меті, відповідальності органів публічного управління і персональної відповідальності посадових осіб

Основні теорії публічного управління отримали подальший розвиток у моделях “електронного уряду” (Digital Government), “мережевого врядування” (Network model of Government), “антикризового державного менеджменту” (Anti-crisis Public Administration), “відкритого уряду” (Open Government Partnership) та інших. Базові наукові положення цих моделей відображені в принципах цілісності системи публічного управління, комплементарності людського інтелектуального і цифрового управління, емерджентності системи публічного управління, цифровізації публічного управління. Частково ці моделі знайшли практичне впровадження в окремих елементах механізму публічного управління в Україні.

Синтезуючи наукові підходи до типології загальних принципів публічного управління, що сформовані у таких науках як: публічне управління, адміністративне право, менеджмент, цифрове врядування та відповідних напрямках інших суспільних наук доцільно, на думку автора, використовувати діалектичний і системний підходи, які дають змогу виділити два блоки: перший – загальні принципи публічного управління; другий – спеціальні принципи публічного управління економікою (рис.2). Крім того, для цілей розроблення відповідних інструментів регулювання економіки у загальних принципах управління слід виділити такі групи принципів: суспільно-політичні;

адміністративно-правові; цільові; системно-функціональні; системно-організаційні; загально-управлінські; принципи публічного характеру управління; принципи цифрового врядування.



**Рис. 2. Типологія принципів публічного управління економікою**

Перший блок складається з наступних груп принципів: суспільно-політичні, адміністративно-правові, цільові, системно-функціональні, системно-організаційні, загально-управлінські, публічного характеру управління, цифрового управління:

1) суспільно-політичні принципи сформульовані у результаті пізнання соціальної природи публічного управління, загальних закономірностей і основних особливостей його розвитку;

2) адміністративно-правові принципи визначені у наслідок закріплення у правових нормах суспільної думки щодо організації та здійснення публічного управління;

3) цільові принципи характеризують визначеність мети та ієрархію цілей публічного управління, вони є визначальними для розроблення і використання сіткових моделей і оптимізаційних методів у публічному управлінні

4) системно-функціональні принципи виділені за допомогою дослідження взаємодії суб'єкта і об'єкта управління та характеризують функціональну структуру органів управління і технології впливу управлінських рішень;

5) системно-організаційні принципи відображують закономірності, типологію, специфіку організаційної структури системи публічного управління і виступають у якості базових при її формуванні, удосконаленні та функціонуванні;

6) загально-управлінські принципи характеризують закономірності внутрішньої організації суб'єктів публічного управління і націлені на отримання результату і підвищення ефективності управлінської діяльності;

7) принципи публічного характеру управління сформульовані на основі узагальнення сучасного етапу підвищення вимог широких верств населення до якості публічного управління, переходу до сервісноорієнтованого надання адміністративних послуг, залучення громадськості;

8) принципи цифрового управління відображують вимоги теорії систем до формування і функціонування механізмів публічного управління в умовах сучасних тенденції цифровізації цієї сфери.

Другий блок спеціальних принципів публічного управління економікою містить наступні групи принципів:

1) принципи формування ринкового середовища функціонування економіки визначені на основі об'єктивних економічних законів і сучасної практики і націлені на демократизацію економічної діяльності, непорушність прав власності, забезпечення добросовісної конкуренції, вільний рух капіталів, товарів і послуг на території країни, заборону незаконного втручання органів

державної влади, місцевого самоврядування та посадових осіб у господарські відносини, територіальний та товарний (галузевий) поділ ринків, рівність прав вітчизняних і закордонних інвесторів;

2) принципи публічного управління економічними процесами відображають сучасні технології управління економікою і зорієнтовані на забезпечення соціальної спрямованості економіки, екологічного захисту населення і розвитку «зеленої економіки», підвищення енергоефективності, захисту прав споживачів, сприяння інноваційному розвитку економіки, бюджетування цільових програм, захисту національного товаровиробника, прогнозування, планування і програмування економічного і соціального розвитку, забезпечення моніторингу, контролю та аудиту бюджетних витрат.

Систематизовано ці принципи відображені в таблиці 1.

**Таблиця 1. Принципи публічного управління економікою**

Загальні принципи публічного управління	
Суспільно-політичні принципи	Адміністративно-правові принципи
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Демократизму</li> <li>2. Гуманізму</li> <li>3. Соціальної орієнтованості</li> <li>4. Відповідності об'єктивним законам суспільного розвитку</li> <li>5. Наукової обґрунтованості</li> <li>6. Відповідності інтересам народу</li> <li>7. Справедливості</li> <li>8. Забезпечення розвитку людини</li> <li>9. Забезпечення безпеки країни</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівності усіх перед законом</li> <li>2. Законності</li> <li>3. Прозорості і широкої гласності</li> <li>4. Врахування громадської думки</li> <li>5. Ідеологічна нейтральність публічного управління</li> <li>6. Відповідальності</li> <li>7. Підзвітності і підконтрольності</li> <li>8. Правонаступництва</li> </ol>
Цільові принципи	Системно-функціональні принципи
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цілеспрямованості</li> <li>2. Підпорядкованості локальних цілей загальній меті</li> <li>3. Несуперечності цілей одна одній</li> <li>4. Взаємного доповнення цілей</li> <li>5. Послідовності і пріоритетності у досягненні цілей</li> <li>6. Розподілу цілей за функціями управління</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розмежування функцій і повноважень</li> <li>2. Суміжності функцій органів публічного управління різних рівнів</li> <li>3. Диференціації спеціальних функцій</li> <li>4. Концентрації однакових функцій</li> <li>5. Відповідності фактичної діяльності закріпленим функціям управління</li> </ol>
Системно-організаційні принципи	Загально-управлінські принципи
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відповідальності органів публічного управління і персональної відповідальності посадових осіб</li> <li>2. Оплати праці і стимулювання посадових осіб</li> <li>3. Прозорості посадового зростання</li> <li>4. Колегіальності обговорення і прийняття рішень</li> <li>5. Галузевий принцип</li> <li>6. Функціональний (міжгалузевий) принцип</li> <li>7. Територіальний принцип</li> <li>8. Аутсорсингу</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Єдності розпорядництва</li> <li>2. Дисципліни</li> <li>3. Спеціалізації</li> <li>4. Професіоналізму</li> <li>5. Оперативної самостійності</li> <li>6. Релевантності</li> <li>7. Безперервності</li> <li>8. Ефективності</li> </ol>

Принципи публічного характеру управління	Принципи цифрового управління
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пріоритетності публічного характеру управління</li> <li>2. Раціональності публічного управління</li> <li>3. Оптимальності (орієнтації на найкращий результат за мінімальних витрат)</li> <li>4. Адекватності громадським запитам</li> <li>5. Адаптивності</li> <li>6. Оптимального співвідношення типового і унікального</li> <li>7. Оптимального співвідношення об'єктивного і суб'єктивного</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цілісності системи публічного управління</li> <li>2. Комплементарності інтелектуального і цифрового управління</li> <li>3. Емерджентності системи публічного управління</li> <li>4. Зворотного зв'язку</li> <li>5. Декомпозиції соціально-економічних систем як об'єктів управління</li> <li>6. Необхідної різноманітності (альтернативності, багатоваріантності)</li> <li>7. Оптимальності Парето-Уинстона</li> <li>8. Цифровізації публічного управління</li> </ol>
<b>Спеціальні принципи публічного управління економікою</b>	
Принципи формування ринкового середовища функціонування економіки	Принципи публічного управління економічними процесами
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Забезпечення багатоманітності економічної діяльності</li> <li>2. Непорушності прав власності</li> <li>3. Забезпечення добросовісної конкуренції</li> <li>4. Рівного державного захисту усіх суб'єктів господарювання</li> <li>5. Вільного руху капіталів, товарів і послуг на території країни</li> <li>6. Заборони незаконного втручання органів державної влади та місцевого самоврядування та посадових осіб у господарські відносини</li> <li>7. Територіального та галузевого поділу ринків</li> <li>8. Рівності прав вітчизняних і закордонних інвесторів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Забезпечення соціальної спрямованості економіки</li> <li>2. Забезпечення екологічного захисту населення і розвитку «зеленої економіки»</li> <li>3. Підвищення енергоефективності</li> <li>4. Захисту прав споживачів</li> <li>5. Сприяння інноваційному розвитку економіки</li> <li>6. Бюджетування цільових програм</li> <li>7. Захисту національного товаровиробника</li> <li>8. Прогнозування, планування і програмування економічного і соціального розвитку</li> <li>9. Забезпечення моніторингу, контролю та аудиту бюджетних витрат</li> </ol>

## ВИСНОВКИ

Аналіз наукової літератури, законодавства України та рекомендаційних документів ЄС показує, що не усі закономірності, відносини і взаємозалежності публічного управління економікою усвідомлені, досліджені та описані за допомогою принципів. Проте, пізнання і формулювання принципів виконує не тільки позитивну і нормативну функції, воно створює наукові підстави для підвищення якості та ефективності публічного управління. Врешті решт, усвідомлення принципів службовцями виступає драйвером обґрунтованих і креативних управлінських рішень. Крім того, незважаючи на певний досягнутий рівень інституалізації принципів, їх система є динамічною, оскільки постійно змінюються об'єктивні умови, які відтворюють закономірності, відносини і взаємозалежності публічного управління економікою. Змінюються також і суб'єктивне сприйняття цих умов як громадськістю, так і службовцями, розвиваються технічні засоби і наукові інструменти аналізу інформації,

обґрунтування рішень і комунікації, збагачується досвід їх практичного застосування. Це обумовлює актуальність подальшого наукового дослідження системи принципів публічного управління економікою та формування через різні форми освіти розуміння сутності та доцільності застосування цих принципів у практиці діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування.

Суспільно важливою є проблема ефективності застосування принципів публічного управління економікою. Оскільки об'єктивні закономірності, що відображені у принципах, реалізуються завдяки і шляхом суб'єктивної діяльності службовців органів державної влади і місцевого самоврядування, то ця об'єктивно-суб'єктивна залежність дає змогу виявляти і оцінювати ступінь засвоєння об'єктивних закономірностей, відносин і взаємозалежностей. Чим вищий ступінь відповідності практичної діяльності службовців системі принципів, тим більш значущим буде позитивний соціальний ефект прийнятих управлінських рішень.

Найактуальнішими напрямками подальших досліджень проблематики визначення принципів публічного управління економікою є розроблення на базі цих принципів регуляторного інструментарію, розмежування управлінських функцій та інструментарію між інститутами публічного управління. Перспективними напрямками практичних розробок із застосуванням запропонованої класифікації принципів публічного управління економікою може бути залучення штучного інтелекту для застосування регуляторних інструментів.

## **Література**

1. European Principles for Public Administration. A Joint Initiative of the OECD and the European Union. SIGMA, № 27, 1999. 28 p. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5kml60zwd7h-en.pdf?expires=1702134165&id=id&accname=guest&checksum=CE742CC487E98088AF93C223A6F281F8>

2. The Principles-of-Public-Administration. SIGMA. 31 p. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration-overview-nov2014.pdf>

3. The Principles-of-Public-Administration. A Framework for ENP Countries. SIGMA. 2016. – 53 p. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration-framework-ENP-countries-2016.pdf>

4. The Principles-of-Public-Administration. SIGMA. 2023. 44 p. URL: [https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration\\_5e68f805/7f5ec453-en.pdf](https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/7f5ec453-en.pdf)

5. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики. Монографія. К.: Вид-во НАДУ. 2000. 328 с.

6. Битяк Ю. П. Напрями розвитку системи державного управління та її правове забезпечення. Теорія та практика державного управління. 2014. Вип 4. С. 10 – 20. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu\\_2014\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2014_4_4)

7. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. К. ; Одеса: НАДУ, 2012. Т. 1. 372 с. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/DERZHAVNA-SLUZHBA-tom1-2012.pdf>

8. Малиновський В. Я. Державне управління: Навчальний посібник. 3-тє вид. переробл. та допов. К.: Атіка,. 2009. 608 с.

9. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління. – Київ: Видавництво УАДУ, 1998. 159 с. URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Nyzhnyk\\_Nina/Systemnyi\\_pidkhid\\_v\\_orhanizatsii\\_derzhavnoho\\_upravlinnia.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Nyzhnyk_Nina/Systemnyi_pidkhid_v_orhanizatsii_derzhavnoho_upravlinnia.pdf)

10, Оболенський О. Ю. Публічне управління та адміністрування як міждисциплінарні напрями науки і освіти. Публічне управління та адміністрування: розвиток і впровадження. – Київ, НАДУ, 2016. 340 с., С. 7-13.

11. Амосов О.Ю., Гавкалова Н. Л. Моделі публічного адміністрування (архетипова парадигма). Публічне управління: теорія та практика : збірник наукових праць Асоціації докторів наук з державного управління. X. : Вид-во «ДокНаукДержУпр». Спеціальний випуск Червень, 2013. С. 6 – 13. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4713>

12. Синергетичні засади державного управління в умовах реформ : монографія / С. М. Серьогін [та ін.]. Національна академія держ. управління при Президентові України, Дніпропетровський регіональний ін-т держ. управління. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. 194 с.

13. Olena Gulac, Valentyna Goshovska, Volodymyr Goshovskyi, Liudmyla Dubchak, New approaches to providing of environmental management in Ukraine on the way to Euro integration. European Journal of Sustainable Development, 2019. Vol 8. Edition 2. URL: <https://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/793/788>

14. Обушна, Н.І. Інституційно-правовий механізм державного регулювання системи виконавчого провадження в Україні: стан та проблеми реформування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. No 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.1.4>

15. Дегтярьова І. О., Крилов М. С. Типологія інструментів публічного регулювання на ос ві систем ого підходу. Вісник післядипломної освіти. Вип. 23(52) Серія «Соціальні та поведінкові науки», 2023. С. 133 – 148. URL: [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-23\(52\)](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-23(52))

16. Охотникова О. М. Правові основи управління у сфері економіки. Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2018. URL: <https://posibniki.com.ua/catalog-pravovi-osnovi-upravlinnya-u-sferi-ekonomiki>

17. Строцький Р. Є. Публічне управління у сфері економіки. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Юридичні науки, 2015.№ 824. С. 106-124. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn\\_2015\\_824\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2015_824_19)

18. Чечель О. М. Державне управління в економічній сфері: навч. посіб. Вінниця : Нілан, 2015. - 371 с.

19. Methodological Framework for The Principles of Public-Administration: ENP Countries. . SIGMA, 2018. 254 p. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/methodological-framework-principles-public-administration-ENP-countries-2018.pdf>
20. Methodological Framework for The Principles of Public-Administration. .SIGMA, 2019. 254 p. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/methodological-framework-principles-public-administration-2019.pdf>
21. Osborne, David, Gaebler, Ted. Reinventing Government. Addison-Wesley Publ. Co., 1992, 427 p.
22. North, Douglass Cecil. Structure and Change in Economic History. Norton, 1981, 228 p.
23. Durant, R., Girth A., Johnston J. American Exceptionalism, Human Resource Management, and the Contract State. Review of Public Personnel Administration. Baltimore and L Volume 29, Number №3, 2009. pp. 207 – 229. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/0734371X09335617>
24. Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. Editor Ali Farazmand. Springer, 2018. V. 3, pp 4476–4481. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-20928-9>
25. Brown, T.L., Potoski, M. Managing the public service market. Public Adm Rev 64(6): 2004. pp. 656–668, URL: [https://www.researchgate.net/publication/249398628\\_Managing\\_the\\_Public\\_Service\\_Market](https://www.researchgate.net/publication/249398628_Managing_the_Public_Service_Market)
26. Argento, D, Peda, P. Interactions fostering trust and contract combinations in local public services provision. Int J Public Sect Manag 28(4/5), 2015. pp. 335–351. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPSM-08-2015-0154/full/html>
27. Girth, A.M., Hefetz, A, Johnston, J.M. Warner ME Outsourcing public service delivery: management responses in noncompetitive markets. Public Adm Rev 72(6), 2012. pp. 887–900. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02596.x>

## References

1. A Joint initiative of the OECD and the European Union (1999), “European Principles for Public Administration”, SIGMA, vol. 27, available at: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5kml60zwd7h-en.pdf?expires=1702134165&id=id&accname=guest&checksum=CE742CC487E98088AF93C223A6F281F8> (Accessed: 01 Dec. 2025).
2. SIGMA (2014), “The Principles-of-Public-Administration”, available at: <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration-overview-nov2014.pdf> (Accessed: 01 Dec. 2025).
3. SIGMA (2016), “The Principles-of-Public-Administration. A Framework for ENP Countries”, available at: <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration-framework-ENP-countries-2016.pdf> (Accessed: 01 Dec. 2025).
4. SIGMA (2023), “The Principles-of-Public-Administration”, available at: [https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration\\_5e68f805/7f5ec453-en.pdf](https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/7f5ec453-en.pdf) (Accessed: 01 Dec. 2025).
5. Bakumenko, V.D. (2000), *Formuvannya derzhavno-upravlins'kykh rishen': problemy teorii, metodolohiyi, praktyky. Monohrafiya*. [Formation of state management decisions: problems of theory, methodology, practice. Monograph], Publishing House of the National Academy of Public Administration, Kyiv, Ukraine.
6. Bytyak, Yu.P. (2014), “Directions of development of the public administration system and its legal support”, *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya*, vol. 4, pp.10–20, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2014\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2014_4_4) (Accessed: 01 Dec. 2025).
7. Kovbasyuk, Yu. V. Obolensky, O. Yu. and Seryogin, S. M. (2012), *Derzhavna sluzhba: pidruchnyk : u 2 t.* [State service: textbook: in 2 volumes], Editors: (deputy chairman) [and others], Publishing House of the National Academy of Public Administration, Kyiv – Odesa, Ukraine, available at: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/DERZHAVNA-SLUZHBA-tom1-2012.pdf> (Accessed: 01 Dec. 2025).

8. Malynovs'kyy, V. Ya. (2009), *Derzhavne upravlinnya: Navchal'nyy posibnyk*. [Public administration: Textbook], 3rd ed. revised and supplemented, Atika, Kyiv, Ukraine.

9. Nyzhnyk, N. R. and Mashkov, O. A. (1998), *Systemnyj pidkhid v orhanizatsii derzhavnoho upravlinnia* [System approach to the organization of public administration], Publishing House of the National Academy of Public Administration, Kyiv, Ukraine, available at: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Nyzhnyk\\_Nina/Systemnyi\\_pidkhid\\_v\\_orhanizatsii\\_derzhavnoho\\_upravlinnia.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Nyzhnyk_Nina/Systemnyi_pidkhid_v_orhanizatsii_derzhavnoho_upravlinnia.pdf) (Accessed: 01 Dec. 2025).

10. Obolens'kyy, O.Yu. (2016), “Public management and administration as interdisciplinary areas of science and education”. *Publichne upravlinnya ta administruvannya: rozvytok i vprovadzhennya*, vol. 1, pp. 7–13.

11. Amosov, O.Yu. and Havkalova, N. L. (2013), “Models of public administration (archetypal paradigm)”, *Publichne upravlinnya: teoriya ta praktyka : zbirnyk naukovykh prats' Asotsiatsiyi doktoriv nauk z derzhavnoho upravlinnya*, [Public administration: theory and practice: collection of scientific works of the Association of Doctors of Science in Public Administration]. Kharkiv, Publishing house "DokNaukDerzhUpr", special issue, June, pp. 6–13, available at: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4713> (Accessed: 01 Dec. 2025).

12. Seryogin, S. M. (2007), *Synerhetychni zasady derzhavnoho upravlinnya v umovakh reform : monohrafiya* [Synergetic principles of public administration in the context of reforms: monograph], Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration.of National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, Dnipropetrovsk, Ukraine.

13. Gulac, O., Goshovska, V., Goshovskyi V. and Dubchak L. (2019), “New approaches to providing of environmental management in Ukraine on the way to Euro integration”, *European Journal of Sustainable Development*, vol. 8. edition 2, available at: <https://ecsdev.org/ojs/index.php/ejsd/article/view/793/788> (Accessed: 01 Dec. 2025).

14. Obushna, N.I. (2025), "Institutional and legal mechanism of state regulation of the enforcement proceedings system in Ukraine: status and problems of reform", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.1.4>.

15. Dehtyar'ova, I. O. and Krylov, M. S. (2023), "Typology of public regulation instruments based on the systems approach", *Visnyk pislyadyplomnoyi osvity*, issue 23(52), series "Social and behavioral sciences", pp. 133 – 148. [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-23\(52\)](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-23(52)).

16. Okhotnykova, O. M. (2018), *Pravovi osnovy upravlinnya u sferi ekonomiky*. [Legal foundations of management in the sphere of economics], Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine, available at: <https://posibniki.com.ua/catalog-pravovi-osnovi-upravlinnya-u-sferi-ekonomiki> (Accessed: 01 Dec. 2025).

17. Strots'kyi, R.Ye. (2015), "Public administration in the sphere of economics", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika"*, series: Legal Sciences, vol. 824, pp. 106–124, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn\\_2015\\_824\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2015_824_19) (Accessed: 01 Dec. 2025).

18. Chechel, O. M. (2015), *Derzhavne upravlinnya v ekonomichniy sferi: Navch. Posib* [State management in the economic sphere: a teaching manual], Nilan, Vinnytsia, Ukraine.

19. SIGMA (2016), "Methodological Framework for The Principles of Public-Administration: ENP Countries", available at: <https://www.sigmaweb.org/publications/methodological-framework-principles-public-administration-ENP-countries2016.pdf> (Accessed: 01 Dec. 2025).

20. SIGMA (2019), "Methodological Framework for The Principles of Public-Administration", available at: <https://www.sigmaweb.org/publications/methodological-framework-principles-public-administration-2019.pdf> (Accessed: 01 Dec. 2025).

21. Osborne, D. and Gaebler, T. (1992), *Reinventing Government*. Addison-Wesley Public&Co, Boston, USA.

22. North, D. C. (1981), *Structure and Change in Economic History*, Norton, New York, USA.

23. Durant, R., Girth, A., and Johnston, J. (2009), “American Exceptionalism, Human Resource Management, and the Contract State”, *Review of Public Personnel Administration*. Baltimore and London, vol. 29, no. 3, pp. 207 – 229, available at: <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/0734371X09335617> (Accessed: 01 Dec. 2025).

24. Farazmand, A. (2004), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, Springer, Berlin, Germany, 2018, vol. 3, pp 4476–4481. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-20928-9>.

25. Brown T.L and Potoski M. (2004), “Managing the public service market”, *Public Adm Rev*, vol. 64(6), pp. 656–668, available at: [https://www.researchgate.net/publication/249398628\\_Managing\\_the\\_Public\\_Service\\_Market](https://www.researchgate.net/publication/249398628_Managing_the_Public_Service_Market) (Accessed: 01 Dec. 2025).

26. Argento, D. and Peda, P (2015), “Interactions fostering trust and contract combinations in local public services provision”, *International Journal of Public Sector Managemen*, vol. 28(4/5), pp. 335–351, available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPSM-08-2015-0154/full/html> (Accessed: 01 Dec. 2025).

27. Girth, A. M, Hefetz, A Johnston, J.M. and Warner, M.E. (2012), “Outsourcing public service delivery: management responses in noncompetitive markets”, *Public Administration Revue*, vol. 72(6), pp. 887–900. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02596.x>.

*Стаття надійшла до редакції 11.12.2025 р.*