

DOI: [10.32702/2307-2156-2020.1.31](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.1.31)

УДК 351(045)

*С. О. Пермінова,
к. пед. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Факультет менеджменту та маркетингу,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID : 0000-0001-6443-8560*

ЗМІНА НАЦІОНАЛЬНОЇ ПАРАДИГМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СВІТОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

*S. Perminova
PhD in Pedagogical Sciences,
Associate Professor at the Department of Management,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine*

CHANGE OF THE NATIONAL PARADIGM OF PUBLIC GOVERNANCE IN THE CONDITIONS OF WORLD TRANSFORMATION

Вивчено світові тенденції переходу до нової управлінської парадигми, які зумовлені глобальними соціально-економічними викликами та сучасними мегатрендами розвитку. Здійснено аналіз адміністративних теорій «відповідальної космополітичної держави», «нового державного менеджменту», «розумного врядування», які є теоретичним базисом змін і мають практико-орієнтований характер щодо спільної відповідальності держави і громадян за вирішення суспільних проблем. Виокремлено проблемні аспекти в управлінні країною, які призвели до зменшення впливу державного апарату на суспільне життя, низького рівня довіри громадян і неспроможності управлінської системи приймати ефективні рішення. Набули розгляду основні шляхи подолання кризових явищ, що закладені в національній Стратегії реформування державного управління. Зроблено акцент на соціальному аспекті сучасної управлінської парадигми, значна увага в якій приділяється розвитку у працівників здатності до взаємодії, ефективних комунікацій, культури поведінки, створенню умов для реалізації природних потенцій до саморозвитку та набуття професійних компетенцій. Окреслено пріоритетні напрями щодо створення гнучкої і ефективної системи державного управління за умов врахування наявного потенціалу, національних інтересів та світових тенденцій.

The global tendencies of transition to the new management paradigm, which are caused by global socio-economic challenges and modern megatrends of development, are studied. The administrative theories of “responsible cosmopolitan state”, “new state management”, “rational governance” are

analyzed, which are the theoretical basis of change and have a practically oriented character regarding the joint responsibility of the state and citizens for solving social problems. The key provisions of the new management paradigm in the direction of forming a polycentric economic system, orientation towards enhancing the role of innovative component, organizational culture, leadership style, creating conditions for creative realization of employees are identified. The main principles of the new management paradigm in the context of active interaction between government and society, ie the transition from a monopoly state to a service-oriented model of governance, within which a turn towards the development of human potential is examined. The problematic aspects of the country's governance, which led to a decrease in the influence of the state apparatus on public life, low level of trust of citizens and the inability of the administrative system to make effective decisions, were highlighted. The main ways of overcoming the crisis phenomena laid down in the National Strategy for Public Administration Reform were considered, the essence of which is to increase the state's position in the global competitiveness ratings. Within today's administrative paradigms, competency, motivation and ethical models have been analyzed in which attention is paid to the humanistic component of the work of civil servants, enhancing their professional level and awareness of the mission of the public service. Emphasis is placed on the social aspect of the modern management paradigm, which pays great attention to the development of employees' ability to interact, effective communication, culture of behavior, creation of conditions for the realization of natural potentials for self-development and the acquisition of professional competences. Priority directions for the creation of a compact, flexible and efficient system of public administration, taking into account available potential, national interests and global trends, are outlined.

Ключові слова: сучасна управлінська парадигма; державне управління; кризові процеси; суспільний розвиток.

Keywords: modern management paradigm; public administration; crisis processes; social development.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Зміни, які відбуваються у світовій ринковій системі, призвели до необхідності розробки нової управлінської парадигми – системи ідей і уявлень, яка здатна вирішувати виникаючі в науці протиріччя, даючи пояснення накопиченому емпіричному матеріалу і відкриваючи шлях до подальшого поглиблення знань. Перехід до нової управлінської парадигми відбувається за схемою «виклик – відповідь» і нагальним стає тоді, коли наука виявляється не в змозі пов'язувати воедино та пояснювати все більшу кількість явищ і фактів. Реальність кидає виклик країнам, і нова парадигма є відповіддю на нього. Кризові явища в державному управлінні спонукали до зменшення впливу державного апарату на суспільне життя за рахунок розвитку місцевого самоврядування, делегування значної кількості повноважень громадським організаціям, регламентації процедур прийняття рішень та залучення до цих процесів значної кількості державних структур, що спричинило перехід від «вертикального» до «горизонтального» суспільно-державного управління за активної участі громадськості.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. За останні десятиліття наука з державного управління напрацювала значний теоретико-методологічний доробок, який став підґрунтям нової управлінської парадигми, класичні положення та принципи якої сформульовані в працях М. Альберта, І. Ансоффа, Т. Геблера, П. Друкера, В. Матюніна, Д. Озборна, С. Пітерса, З. Румянцевої, Г.Саймона, О. Сімагіної, Н. Соломатіна, Р. Уотермана та ін. Вивчення підходів і методів реформування державного управління у зарубіжних країнах та можливостей імплементації досвіду до вітчизняних реалій займалися вітчизняні науковці В. Авер'янов, Г. Атаманчук, Е. Афонін, О. Балакірева В.Бакуменко, А. Гальчинський, В. Загорський, О. Ігнатенко, Ю. Ковбасюк, І.Когут, І. Костюк, В. Князев, С. Кравченко, В. Луговий, П. Надолішній, Н.Нижник, М. Пасічник та багато інших вчених.

Невирішені питання. Євроінтеграційні процеси в країні та комплексні реформи, які спрямовані на підвищення ефективності системи державного управління спонукають до теоретичного осмислення сутності

сучасної управлінської парадигми та принципів і критеріїв проведення адміністративної реформи в Україні, що сформульовані на основі міжнародних стандартів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз структурно-функціональних змін в національній системі державного управління під впливом світових трансформацій, які відбуваються в сучасній управлінській парадигмі. Відповідно до мети завданнями даного дослідження визначено: аналіз світових моделей і теорій, в яких сформульовано ключові положення та принципи нової парадигми управління; вивчення національної практики проведення адміністративної реформи; обґрунтування напрямів підвищення ефективності державного управління з урахуванням європейських перспектив та міжнародних стандартів належного адміністрування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Обравши європейський вектор розвитку, одним із пріоритетних завдань реформування правової системи для України визначено проведення адміністративної реформи як ключового фактору міжнародної інтеграції. Такі вимоги продиктовані позицією держави в міжнародних рейтингах ефективності системи державного управління. Згідно з показниками Індексу глобальної конкурентоспроможності за 2018 рік Україна в категорії «державні інституції» серед 140 країн обіймає 110 позицію, в категорії «бюджетна прозорість» - 49, в категорії «тягар державного регулювання» - 82, у сфері відкриття бізнесу - із 70 позиції (у 2015 р.) піднялася до 56 (у 2018 р.) [1].

Тобто, прослідковується системна адміністративна криза, яку супроводжують: низький рівень довіри з боку суспільства, збережена і непохитна державно-управлінська вертикаль та зavelика кількість керівних ланок, що в цілому породжує ефект «адміністративного тромбозу», або неспроможності управлінської системи приймати рішення по суті [2, с.20].

Подолання системної кризи потребує формулювання і прийняття загальної стратегії реформування державного управління на засадах сучасних європейських стандартів, які визначені в документі SIGMA «Принципи державного управління», де представлені ключові горизонтальні рівні системи врядування щодо її надійності, передбачуваності, підзвітності і прозорості, а також технічної та управлінської компетентності державних службовців, організаційної спроможності органів державної влади, фінансової стабільності та залученості громадськості по процесів управління державою.

Дослідники [3-5], що займаються проблемами реформування державного управління акцентують на необхідності поглибленого аналізу світових адміністративних теорій держави, які стануть теоретичним базисом змін, оскільки розвиток кожної країни має певні особливості, традиції, управлінську культуру, попередній досвід, специфіку завдань і цілей. Тому рішення, які приймаються на користь тієї чи іншої адміністративної теорії потребують системних, варіативних і гнучких підходів.

В межах парадигми ідеальної держави сьогодні набувають розвитку моделі і теорії «відповідальної космополітичної держави» (Responsible Cosmopolitan State), нового державного менеджменту (New Public Management), розумного врядування (Good Governance), які мають практико-орієнтований характер і концентруються на питаннях налагодження чіткої координації органів державної влади, ефективному використанні посадових обов'язків, оцінці споживачами послуг державних установ, спільній відповідальності держави, громадян і громадських організацій за вирішення суспільних проблем [5].

Домінуючою в провідних країнах світу є концепція розумного врядування (Good Governance), що ґрунтується на поширенні демократичних принципів в сучасному інформаційному суспільстві, в якому ефективність управління визначається рівнем і якістю комунікацій держави і громадян в міжособистісному, соціально-груповому, регіональному, міжнародному масштабах, а державне й муніципальне управління здійснюється через взаємодію, співучасть і співробітництво з громадськістю [6, с. 83].

Тобто, відбувається удосконалення самого поняття сутності держави, яка втрачає частину повноважень, передаючи їх громадськості, прозорість дій та відкритість рішень державного апарату зменшує його вплив на суспільство.

Ключовими в новій управлінській парадигмі стали:

– перехід до поліцентричної системи господарювання, тобто зміщення акцентів на регіональний рівень з одночасною передачею повноважень та відповідальності, що спрощує систему управління, мінімізуючи елементи випадковості, підвищує роль самоуправління та саморозвитку на всіх рівнях;

– поєднання адміністративних і ринкових методів управління соціально-економічними процесами з наданням переваги методам ринкового регулювання, що не обмежує дії механізму саморегулювання та діяльності господарюючих суб'єктів;

– зміна закономірностей та економічних тенденцій у зв'язку із швидким технологічним розвитком і пріоритетністю інформаційних ресурсів;

– функціонування держави як відкритої системи;

– визнання важливості ситуаційного підходу в управлінні з швидкою реакцією на суспільні трансформації;

- створення умов для реалізації творчого потенціалу працівників;
- орієнтація системи управління на підвищення ролі інноваційної складової, організаційної культури, стилю керівництва;
- процесний підхід до управління в контексті проектного менеджменту.

Ці фундаментальні характеристики сучасної управлінської парадигми закладені в Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року, в якій окреслені основні шляхи подолання адміністративної кризи, суть яких полягає у зниженні адміністративного навантаження державного регулювання, покращенні якості надання адміністративних послуг, забезпеченні законності та передбачуваності адміністративних дій, що матиме позитивний вплив на позиції держави у світових рейтингах конкурентоспроможності [1].

Розробка Стратегії відбувалася з урахуванням європейського досвіду та перспективи України щодо набуття членства в ЄС. Враховуючи європейські принципи державного управління, в документі окреслені основні напрями адміністративної реформи, які передбачають: удосконалення нормативно-правової бази; виважену державну політику за активної участі громадськості; модернізацію державної служби щодо прозорості діяльності, вільного доступу до публічної інформації, підвищення сервісу надання адміністративних послуг, розширення електронного урядування; ефективне управління фінансовими ресурсами із залученням внутрішнього і зовнішнього аудиту системи державних закупівель та підготовкою і виконанням державного бюджету.

Світова практика формування «сервісної держави» демонструє оптимальну організацію взаємодії держави з громадянами, створюючи зручні умови отримання великого переліку адміністративних послуг в одному місці («one-stop-shop»), відкриваючи інтегровані офіси. Україна, рухаючись в напрямі переходу до сервісно-орієнтованої моделі управління, найважливішою функцією державних структур визначає надання публічних послуг, базовими принципами яких є «єдиний офіс» та «єдине вікно». З 2015р. розпочався процес впровадження окремих електронних адміністративних послуг із застосуванням електронних цифрових підписів і використанням технології BankID, яка дозволяє отримати послугу через Інтернет [7, с. 15].

Законом України «Про адміністративні послуги» передбачено, що з метою забезпечення належної доступності можуть утворюватися територіальні підрозділи центру надання адміністративних послуг та віддалені місця для роботи його адміністраторів. Адміністративні послуги в електронній формі надаються через Єдиний державний портал, у тому числі через інтегровані з ним інформаційні системи державних органів та органів місцевого самоврядування [8]. В майбутньому планується розширювати кількість адміністративних послуг, які надаються через інтегровані центри та підвищувати якість їх надання.

Особливе місце в сучасних адміністративних парадигмах відводиться державним органам, їх функціям, структурі, адміністративним процедурам, механізмам надання публічних послуг, посадовим регламентам. Державна служба розглядається як професійна діяльність, заснована на принципі меритократії, згідно з яким керівні посади повинні обіймати люди здібні, достойні і гідні. Виокремлюють три моделі меритократії [5]:

- 1) компетентнісна модель (Professional Competency Approach), в якій акцент зроблено на підвищенні професійного рівня державних службовців;
- 2) мотиваційна модель (Public Service Motivation), в основі якої лежить усвідомлення держслужбовцем місці суспільного служіння;
- 3) етична модель (Democratic Moral Values), в якій увагу приділено гуманістичній складовій адміністративної діяльності.

На практиці ці моделі взаємодіють, доповнюючи і уточнюючи одна одну.

Оскільки результативність державного управління забезпечується державною службою, важливим завданням адміністративної реформи є створення професійної служби, що має виключне значення в світлі проблем її функціонування, які пов'язані: з нечіткістю та фрагментарністю правового регулювання цієї сфери; відсутністю інформаційної системи, яка б забезпечувала оперативні статистичні дані про стан управління людськими ресурсами; ефективною координацією державної політики у відповідній сфері, а також недостатнім рівнем професіоналізму в сфері добору персоналу на посади державної служби; недосконалою та непрозорою структурою заробітної плати державних службовців. Існуючі конкурсні процедури відбору на посади державної служби залишаються недосконалими і не ґрунтуються на якісних стандартизованих вимогах до рівня професійної компетентності претендентів на посади державної служби, у тому числі відсутні чіткі і прозорі процедури просування по службі [1].

В світлі окреслених проблем, одним із магістральних завдань адміністративної реформи в Україні є втілення в життя принципів, які склалися ще в 70-90 рр. XX ст., і на базі яких сформувалася сучасна парадигма з системою поглядів на управління в організаціях (табл.1).

Таблиця 1.
Ключові положення сучасної управлінської парадигми

<i>Положення парадигми</i>	<i>Принципи управління</i>
Відкритість системи, що заснована на єдності факторів внутрішнього і зовнішнього середовища	– постійний моніторинг зовнішнього середовища; – своєчасна реакція на зміни в оточуючому середовищі
Орієнтація на якість послуг та задоволення очікувань і цінностей споживача	– етика, відповідальність; – чесність і довіра в стосунках із споживачами, постачальниками, партнерами
Швидкість, адекватна реакція та адаптація до умов функціонування (ситуаційний підхід)	– опора на фундаментальні основи менеджменту (якість, витрати, сервіс, інновації, контроль ресурсів); – ефективне використання вертикальних і горизонтальних комунікацій
Інтелектуальний потенціал персоналу як основне джерело прибутку	– створення атмосфери, що сприяє розкриттю здібностей; – використання методів, що забезпечують задоволеність від роботи; – постійний саморозвиток і удосконалення
Орієнтація системи управління на підвищення ролі організаційної культури, мотивацію працівників, стиль керівництва	– лояльність до працівників з боку керівництва; – уміння керівника слухати і чути всіх, з ким стикається у своїй роботі; – партисипативна політика щодо залучення всього колективу до формулювання цілей і задач організації; – безпосередня участь менеджерів в роботі груп на всіх етапах як умова узгодженої роботи

Розроблено на основі [9]

Сучасні принципи управління внесли корективи у деякі положення щодо проектування й організації праці. Зокрема, велика увага приділяється проблемам поглиблення змісту праці, кадровій ротатції, залученню працівників до управлінського процесу, демократизації управління, корпоративній культурі, професійному зростанню і впровадженню нововведень. Сучасні підходи в управлінні змістили акценти на інноваційні процеси, ефективні комунікації, маркетингові засоби, управління знаннями, гнучкі мотиваційні механізми. Використання в управлінні теорії систем полегшило розгляд організації в єдності її складових, оскільки сучасна організація – це відкрита система, якій притаманні певні риси і властивості (рис. 1).

Принцип системності в організаціях виявляється в окресленні цілей; виконанні певних функцій; використанні єдності структурної побудови, організації і діяльності; ієрархічних зв'язках і відносинах; прийнятті нормативно-правових управлінських рішень та узгодженні їх між собою.

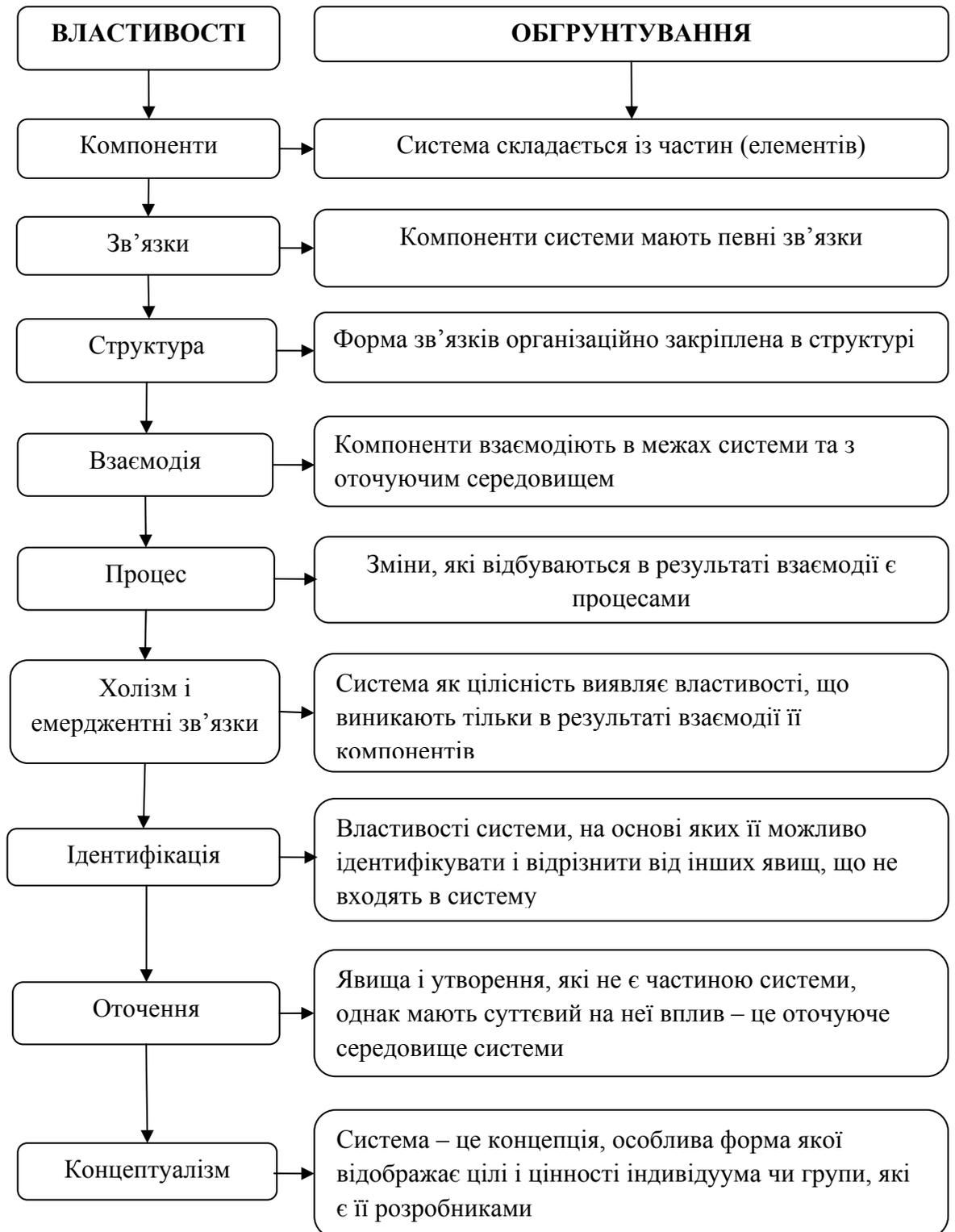


Рис. 1. Схематизація організації як відкритої системи
(розроблено на основі [10])

В органах державної влади прослідковується цілісна сукупність складових компонентів: політичного (державно-владний характер); соціального (призначення вирішувати загально значимі проблеми, орієнтація на потреби і запити суспільної системи); юридичного (прийняття нормативно-правових актів, здійснення

виконавчо-розпорядчої і правоохоронної діяльності); адміністративно-управлінського (реалізація функцій та наділення для цього певними повноваженнями). Сучасна парадигма інформаційно-комунікаційного менеджменту базовим компонентом в цій системі виокремлює інформаційні процеси, які забезпечують виконання певних функцій органами державної влади [11, с. 35].

На відміну від управлінського раціоналізму, який виражається у переконанні, що успіх будь-якої організації визначає перш за все раціональна організація виробництва, розвиток спеціалізації, зниження витрат, тобто внутрішні фактори, пріоритетною стає проблема гнучкості і адаптивності організації до агресивного зовнішнього середовища, що диктує вибір відповідної стратегії і тактики.

Передумовою ефективного функціонування органу державної влади є забезпечення належного рівня його внутрішньої організації, що формується під впливом низки факторів, до яких відноситься його структура, ресурсна база, культура. Основним ресурсним компонентом управлінської системи органу державної влади є державні службовці, їхній інтелектуальний потенціал, знання, здібності та мистецтво взаємодії. Однак, на практиці, сучасні інструменти управління людськими ресурсами та професійного навчання застосовуються вкрай рідко, незбалансованою залишається і система оплати праці, наявні гендерні розриви, оскільки представництво жінок на вищих керівних посадах скорочується. За даними Світового економічного форуму за показником співвідношення жінок та чоловіків у парламенті та на посадах міністрів згідно з Індексом гендерних розривів, Україна займає 103 місце із 144, що не відповідає сучасним світовим управлінським тенденціям.

На вирішення цих проблемних питань був спрямований Закон України «Про державну службу», який розроблявся у відповідності до європейських Принципів державного управління, однак результати останніх років виявили необхідність удосконалення певних його положень. Крім того, ефективна реалізація цього Закону потребує активізації і консолідації зусиль усіх органів державної влади, орієнтири якої закладалися в Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року щодо: вдосконалення нормативно-правової бази державної служби та забезпечення її ефективного впровадження; розроблення та запровадження систем класифікації посад; фінансової стабільності реформування системи оплати праці держслужбовців з урахуванням макроекономічних показників; посилення спроможності структурних підрозділів з управління персоналом в міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади; створення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами; реформи системи професійного навчання державних службовців, у тому числі в частині володіння іноземною мовою [1].

Термін дії стратегії вже спливає, помітні певні зрушення в напрямі реформування державного управління, однак ще залишаються проблемні питання, які стосуються методів відбору претендентів на посади, вимог до їхнього рівня компетентності, професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації держслужбовців. Потребує подальшого вдосконалення конкурсна процедура, її поширення на інші посади, відпрацювання чітких та зрозумілих критеріїв для переведення на нижчі посади чи припинення державної служби, посилення кадрового потенціалу шляхом встановлення спеціальних вимог до компетенцій працівників. Актуальним залишається справедливе оцінювання результатів службової діяльності, а також мобільність і прозорість у просуванні по службі на основі об'єктивних критеріїв та здобутків.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Фундаментальні зміни управлінської парадигми, що відбуваються в сучасному світі спонукають до структурних реформ в національній системі державного управління, сутність яких полягає в переході від руху за інерцією до керованого розвитку. Головні принципи нової парадигми управління передбачають активну взаємодію влади та суспільства, тобто перехід від держави-монополіста до держави – сервісу для громадян, виходячи з концепту людиноцентризму, в межах якого простежується поворот у бік розвитку людського потенціалу, що виражається в процесах децентралізації. Тому головним напрямом реформування має стати обмеження повноважень держави з концентрацією ресурсів і діяльності на соціальних, гуманітарних та адміністративних функціях.

У межах сучасної управлінської парадигми значна увага приділяється соціальному аспекту управління, розвитку у працівників здатності до взаємодії, ефективних комунікацій як горизонтальних, так і вертикальних, культури поведінки, що передбачає формування терпимості, етики поведінки, чесності та довіри до співробітників і споживачів послуг. У зв'язку з чим важливою складовою менеджменту в органах державної влади є створення умов для реалізації природних потенцій людини до саморозвитку та набуття професійних компетенцій за допомогою встановлення загальних цілей, залучення працівників до пошуку шляхів їх досягнення, формування зацікавленості в кінцевих результатах.

Досвід провідних країн світу націлює на створення компактною, гнучкою і ефективною системи управління, досягти чого можливо за умов окреслення пріоритетів та визначення кінцевих результатів адміністративної реформи, яка потребує інвестування значних коштів та створення відповідної правової бази. Зосереджуючись на результатах, децентралізації управління регіональних і місцевих органів влади, якості надання адміністративних послуг, на підвищенні ефективності управління через змагальність, конкуренцію,

розвиток людського потенціалу, обмін та узагальнення світового досвіду, відновлення, створення і підтримку відповідних інституцій, започаткування прозорості та етичних стандартів, держава має можливість здійснити намічені реформи, виходячи з національних інтересів та світових трендів розвитку.

Подальші розвідки у даному напрямі вимагають теоретико-методологічного осмислення сутності інституційних засад сучасної парадигми управління і формування національної моделі державного управління з дотриманням принципів розумного врядування.

Список літератури.

1. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/tu/474-2016-%D1%80#n9>
2. Науково-аналітична доповідна записка «Функціональна і компетентісна готовність державних службовців України до здійснення публічного адміністрування в умовах демократії» /Е.А. Афонін, О.М. Балакірева //Інститут економіки та прогнозування Національної Академії наук України. Київ. 2015. 24 с.
3. Червякова О. В. Перехід до парадигми розвитку механізмів трансформації державного управління в умовах суспільних змін [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2017_1%281%29_21
4. Пухтинський М. О. Пріоритетні напрями конституційного, політико-правового оновлення публічної влади, врядування в Україні / Аспекти публічного управління. 2019. Т. 7. № 6-7. С. 28-37.
5. Барабашев А. Г. Кризис государственного управления и его влияние на основные административные парадигмы государства и бюрократии /Вопросы государственного и муниципального управления. 2016. № 3. С.163-194.
6. Україна 2030: Доктрина збалансованого розвитку. Видання друге. — Львів: Кальварія, 2017. — 164 с.
7. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. — К., 2017. Частина 10: Електронні послуги / [Р.М.Матвійчук, С.П. Кандзюба]. — К.: ФОП Москаленко О. М., 2017. 60 с.
8. Закон України «Про адміністративні послуги» [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>
9. Симагіна О. В. Теория управления: учебное пособие / О. В. Симагіна, В. М. Матюнин, СИУ – филиал РАНХиГС— Новосибирск : изд-во СибАГС, 2014.— 135 с.
10. Менеджмент организации : учебное пособие / под. ред. проф. З. П. Румянцевой, проф. Н. А. Соломатина. – М. : ИНФРА-М, 1995. – 432 с.
11. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід : монографія /За заг. редакцією С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна, П. Жукаускаса, Й. Ввайнхардт, Р. Андрюкайтене; Запоріжжя: держ. інж. акад. – Запоріжжя: ЗДІА. 2016. 606 с.

References.

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), “The Strategy for reforming the public administration of Ukraine for the period up to 2021”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/474-2016-%D1%80#n9> (Accessed 12 January 2020).
2. Afonin, E. A. and Balakireva, O. M. (2015), *Naukovo-analytychna dopovidna zapyska «Funktional'na i kompetentnisna hotovnist' derzhavnykh sluzhbovtziv Ukrainy do zdijsnennia publicnogo administruvannia v umovakh demokratii»* [Scientific and analytical note “Functional and Competent Readiness of Civil Servants of Ukraine for Public Administration in Democracy”], Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine.
3. Chervyakova, O. V. (2017), “Transition to the paradigm of development of mechanisms of transformation of public administration in the conditions of social change”, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2017_1%281%29_21 (Accessed 26 December 2019)
4. Pukhtinsky, M. O. (2019), “Priority areas of constitutional, political and legal renewal of public power, governance in Ukraine”, *Aspects of public management*, vol. 7, no. 6-7, pp. 28-37.
5. Barabashev, A. G. (2016), “The crisis of public administration and its influence on the main administrative paradigms of the state and bureaucracy”, *Questions of state and municipal government*, vol. 3, pp. 163-194.
6. Zhylyns'ka, O. Mel'nychuk, O. Antoniuk, L. Humenna, O. Radchuk, A. Stoliarchuk, Ya. Taruta, S. Kharlamova, H. Chala, N. and Shnyrkov, O (2017), *Ukraina 2030: Doktryna zbalansovanoho rozvytku. Vydannia druhe* [Ukraine 2030: The Doctrine of Balanced Development Second edition], Calvary, Lviv, Ukraine.
7. Semenchenko, A. I. and Dreshpaka, V. M. (2017), *Elektronne upravlinnya ta elektronna demokratiya* [E-Governance and e-democracy], FOP Moskalenko O. M., Kyiv, Ukraine.

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2013), The Law of Ukraine "On Administrative Services", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (Accessed 12 January 2020).
9. Simagina, O. V. and Matyunin, V. M. (2014), *Teoriya upravlinnya* [Theory of management], SibAGS Publishing House, Novosibirsk, Russia.
10. Rummyantseva, Z. P. and Solomatin, N. A. (1995), *Upravlinnya orhanizatsiyeyu* [Management of the organization], INFRA-M, Moscow, Russia.
11. Chernov, S. Voronkova, V. Banach, V. Sosnin, O. Zhukauskas, P. Weinhardt, J. and Andryukitene R. (2016), *Derzhavne upravlinnya ta upravlinnya v umovakh informatsiynoho suspil'stva: vitchyznyanyy ta zarubizhnyy dosvid* [Public administration and administration in the conditions of information society: domestic and foreign experience], ZDIA, Zaporozhye, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 18.01.2020 р.