

DOI: [10.32702/2307-2156-2020.3.37](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.3.37)

УДК 35.001.891.3(477)

О. А. Решота,
к. держ. упр., доцент кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: 0000-0002-4308-764X

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ

О. Reshota,
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Department of Public Administration and Business Management,
Ivan Franko National University of Lviv

PECULIARITIES OF PUBLIC ADMINISTRATION DEVELOPMENT IN UKRAINE: CURRENT TRENDS AND PROBLEMS

У статті проаналізовано сучасні тенденції розвитку публічного управління в Україні, окреслено основні напрямки змін та трансформаційних процесів вітчизняної системи публічного управління під впливом цивілізаційних змін та глобалізаційних викликів. Виокремлено та проаналізовано наступні тенденції публічного управління: поетапне вдосконалення моделі публічної адміністрації; формування ефективної організації та діяльності органів виконавчої влади різних рівнів; реформування місцевого самоврядування та створення самодостатніх територіальних громад; процес перерозподілу й розмежувань компетенцій та повноважень органів публічної влади; реформування територіальної організації влади на принципах економічної доцільності та соціальної необхідності; реформування та модернізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування та ін. Запропоновано подальші шляхи вдосконалення системи публічного управління в Україні.

The article is devoted to the issues of modern tendencies of public administration development in Ukraine. It is defined as the main directions of changes and transformational processes of the domestic public administration system under the influence of civilization changes and globalization challenges. The following trends of public administration have been identified and analyzed: Step-by-step improvement of the model of public administration; formation of effective organization and activity of executive bodies of various levels; reform of local self-government and creation of self-sufficient territorial communities; process of redistribution and differentiation of competences and powers of public authorities; territorial organization of power on the principles of economic expediency and social necessity; reforming and modernizing the public service and service in the local self-government bodies based on introduction of a new ideology of functioning of public authorities as an activity, the main purpose of which is to ensure the realization of the rights and freedoms of citizens, provide qualitative administrative services, ensure transparency, openness in the activities of public administration bodies and institutions; intensification of the processes of

prevention and counteraction of corruption due to the creation of appropriate anti-corruption bodies; use of modern information technologies in the system of public administration; introduction of electronic management in the activities of public authorities, etc.

Further ways are proposed to improve the system of public administration in Ukraine based on step-by-step processes of completion of administrative and administrative-territorial reforms, the introduction of electronic management in the activities of public administration bodies, further completion of the constitutional reform in the area of decentralization of power, providing for the transfer of real powers to local self-government bodies, Reforming public administration system based on integrated consideration of the experience of functioning systems of private management in foreign countries, application of the latest concepts and management trends, taking into account civilization tendencies of development of democracies.

Ключові слова: публічне управління; тенденції публічного управління; європеїзація; децентралізація влади; концепції публічного управління.

Keywords: Public administration; public governance trends; Europeanization; decentralization of power; concepts of public administration.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Глобалізаційні виклики сучасності та суспільні перетворення в Україні вимагають поглиблення та інтенсифікації процесів трансформації публічного управління в Україні на основі принципів демократичності, транспарентності, підзвітності на підконтрольності системи публічного управління громадянському суспільству. У трансформаційних процесах вітчизняного публічного управління можливо прослідкувати певні тенденції та напрямки змін до європеїзації публічного управління, децентралізації влади, запровадження принципів демократичного врядування та нового публічного управління.

У сучасних умовах державотворення головний акцент переноситься на створення ефективної системи публічного управління держави, яка б сприяла становленню України як правової європейської держави з високим рівнем життя населення, демократії, політичної та соціальної стабільності, розроблення оптимального механізму функціонування органів публічної влади, що ґрунтується на відповідності сучасним умовам розвитку ринкової економіки, демократичним перетворенням в суспільстві та взаємодії з громадськістю. Адже створення ефективного публічного управління в Україні можливе лише за умови поєднання сучасних наукових досліджень у сфері державного будівництва, законотворчої та нормативної діяльності, організаційно-управлінської практики, удосконалення державного апарату, матеріально-технічного забезпечення його функціонування. Приведення вітчизняної управлінської практики у відповідність із сучасними тенденціями світових трансформаційних процесів європейських держав дасть змогу одержати позитивний результат для функціонування публічного управління в Україні.

Актуальність дослідження полягає у комплексному розгляді та аналізі сучасних тенденцій розвитку вітчизняного публічного управління та виокремленні шляхів вдосконалення системи публічного управління в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням тенденцій розвитку публічного управління присвячені наукові праці різних вчених, а саме: Г. В. Атаманчука, В. В. Баштанника, Р. В. Ковбасюка, В. М. Мартиненка, Н. М. Мельтюхової, Дж. Нейсбіта, О. Ю. Оболенського, С. М. Сergyгіна, Ю. П. Сурміна, А. Тоффлера, С. Удовіка, Ф. Фукуями, Ю. Хабермаса та ін. Разом з тим ця проблематика не достатньо висвітлена у наукових джерелах з позицій системного підходу.

Постановка завдання.

Метою дослідження виступає розгляд та аналіз тенденцій розвитку публічного управління в Україні в умовах сучасних глобалізаційних викликів та трансформаційних процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Публічне управління перебуває під впливом низки тенденцій і факторів суспільного розвитку. Провідну роль серед них відіграють як процеси зовнішнього для публічного управління середовища: глобалізація і її виклики, перехід сучасного суспільства на постіндустріальну інформаційну стадію розвитку, його демократизація й емансипація людини, так і внутрішні рушії розвитку публічного управління як сфери людської діяльності. Так, основними передумовами трансформаційних процесів вітчизняної системи публічного управління виступають соціальні, економічні, політичні, ціннісні, ментальні зміни, а найважливішою передумовою, на нашу думку, є становлення постіндустріальної інформаційно-комунікативної глобальної цивілізації.

Зміни, що відбуваються на сучасному етапі в системі публічного управління мають багатоаспектний, багатоплановий характер. Причинами цих змін виступають загальноосвітні, глобальні зміни, зміни в економічній теорії, технологіях, в приватному та публічному секторах.

Визначивши причини трансформаційних процесів у публічному управлінні можливо охарактеризувати сучасні тенденції розвитку публічного управління в Україні. Усі тенденції можна умовно об'єднати за виділеними складовими публічного управління. Вони виступають як найбільш важливі довгострокові тренди розвитку управління, тому можна виокремити наступні тенденції в публічному управлінні, а саме: тенденції до змін суб'єктів управлінської діяльності в публічному управлінні; тенденції до зміни об'єктів управління; зміна цілей публічного управління; тенденції до зміни управлінських зв'язків; зміна ціннісних орієнтацій у публічному управлінні; тенденції до зміни концепцій та теоретичних підходів до публічного управління; тенденції до європеїзації системи публічного управління; тенденції до використання новітніх технологій в управлінському процесі, електронного урядування та ін.

Аналізуючи тенденції до змін суб'єктів управління варто зазначити, що на сьогодні спостерігається прискорення процесу демократизації влади, використання партнерських підходів у прийнятті рішень, розвиток і диверсифікованість форм і методів взаємодії з населенням, сприяння посиленню відкритості влади, участі в ній громадян, партисипативні методи взаємодії з громадянами з метою їх залучення до участі в прийнятті рішень. В результаті цього суб'єкт управління втрачає одноосібну владу в управлінні та стає частковим суб'єктом сукупного суб'єкта публічної управлінської діяльності.

Вважаємо, що на сучасному етапі розвитку держави активно відбувається зміна системи публічного управління від бюрократичного патерналізму до представництва територіальних громад й активного залучення недержавних організацій. Важливого значення набуває широке залучення у функціонування публічного управління представників неурядових організацій, бізнес-структур, груп тиску та громадянського суспільства загалом, що характеризує застосування у державотворчих процесах новітніх концепцій публічного управління, а саме концепцій "активної держави", "демократичного врядування", "нового публічного управління".

Реалізація на практиці принципів новітніх концепцій публічного управління проявляється у посиленні впливу на публічне управління громадянського суспільства, починаючи від недооцінки громадянського суспільства або патерналістського до нього ставлення з боку держави і його органів до налагодження з ним багатосторонніх зв'язків на основі партнерства та співробітництва у різних сферах суспільних відносин. Проявом цього виступає активне залучення в державотворчі процеси великої кількості науковців, бізнесменів, діячів громадських організацій у якості консультантів, аналітиків та радників, що спричинене інтенсивними процесами розвитку професійного поділу управлінської праці.

Тенденції до змін об'єктів управління простежуються у проблемах обмеженості ресурсів, що висуває на перший план перехід від використання ресурсів до їх створення, що приводить до перетворення ресурсів із засобів управління на його об'єкт. Змінюється залежність системи управління винятково від матеріально-фінансових ресурсів до підвищення її залежності від інформаційних ресурсів. Відбувається переосмислення ролі та функцій держави як регуляторного органу, а саме держава прагне збереження своєї присутності та впливу у різних сферах суспільства з одночасним співробітництвом та партнерством з представниками громадських структур.

Так, однією із позитивних тенденцій розвитку вітчизняного публічного управління виступає перебудова системи публічного управління з метою вдосконалення взаємодії інститутів публічної адміністрації з громадянами, надання їм якісних адміністративних послуг в економічній, правовій, соціально-культурній та інших сферах. Однак незавершеними залишаються питання реформування системи адміністративно-територіального устрою і публічного управління на основі сучасних форм співвідношення між централізацією і децентралізацією. Тому, вважаємо за додільне погодитись із думкою Ф. Фукуями щодо того, що «...централізовані авторитарні корпорації зазнають невдачі з тих самих причин, що і централізовані й авторитарні держави, – вони не справляються з інформаційними потребами світу, що стрімко ускладнюються...» [11, с. 267].

Тенденції до зміни цілей публічного управління можна помітити у зміщенні акцентів публічного управління з процесу на ефективність та кінцевий результат управлінської діяльності. Ефективність кінцевого результату публічного управління повинна забезпечити висококваліфікована управлінська еліта, що повинна орієнтуватись на підвищення свого статусу за рахунок гідної заробітної плати і неформального авторитету та на перетворення державних службовців на професійних працівників специфічної системи обслуговування, що зорієнтовані на надання високоякісних управлінських послуг, пошук ефективних інструментів і технологій боротьби з корупцією, зловживаннями службовим становищем, порушенням прав і свобод громадянина в системі публічного управління.

Актуальними на сьогодні виступають питання кадрового забезпечення публічного управління висококваліфікованими державними службовцями, питання компетенції управлінської еліти, її мобільності та здатності швидко та ефективно приймати управлінські рішення. Тому, однією із найбільш нагальних проблем трансформаційного процесу системи публічного управління виступає дефіцит сучасних управлінських знань в управлінській еліті, надзвичайна забюрократизованість процесів прийняття і виконання управлінських рішень, низький рівень кваліфікації державних службовців, що виступає причиною сучасної системної кризи суспільства. У зв'язку з цим загострюється потреба в професійних та освічених управлінцях-менеджерах як безпосереднього результату функціонування професійної державно-управлінської освіти [2].

Зростає потреба у зміні ментальності державних службовців, що мають виступати як публічні менеджери. Не можна не погодитися із С. Л. Удовіком, який, характеризує сучасні напрями розвитку української державності, зазначає, що «необхідно кардинально змінювати установку державних службовців.

Метою їхньої діяльності має стати скорочення документообігу і кількості ієрархічних зв'язків за рахунок розширення горизонтальних зв'язків» [10]. Так, необхідно вводити залежно від сфери діяльності чиновника або економічну зацікавленість від економічного зростання, що вони курують, або якщо це стосується населення, зацікавленість у збільшенні кількості позитивно вирішених питань, якості й оперативності представлених послуг.

Погоджуючись із думкою Ю. Сурміна [8], що у процесі підвищення вимог суспільства до дієздатності держави відбудеться відмова від суто ліберальної моделі його функціонування, вважаємо, що це приведе до підвищення потреби в професійних адміністраторах, що володіють адміністративними методами управління. Підвищена потреба в них пояснюється поступовим відходом від неефективних радянських принципів управління державою до гнучких управлінських принципах, що базуються на принципах ефективності й результативності, наданні високоякісних адміністративних послуг управлінцем-менеджером на основі реалізації основних постулатів «New Public Management» (нового публічного управління) та концепції «Good Governance» (демократичного врядування).

Сучасній управлінській практиці необхідний не тільки фахівець у галузі публічного управління, а насамперед адміністратор, аналітик, антикризовий і інноваційний менеджер. Ймовірно, що найбільш перспективною буде полісегментна система професійної підготовки державних службовців порівняно з односегментною.

Щодо тенденцій до зміни управлінських зв'язків, то вони досить інтенсивно проявляються в переході від твердої ієрархії до горизонтальних координуючих зв'язків, використанні теорії альянсів, тобто асоціативних форм організації і управління [9, с. 310].

Підвищується роль координації порівняно із субординацією, також посилюється реординація, під якою розуміють таку модель управління, при якій досягається правова перевага однієї спільноти над іншими або одних сторін, частин і елементів якої-небудь спільноти над іншою як по горизонталі, так і по вертикалі [1, с. 75]. Виходячи з цього величезна увага приділяється підвищенню довіри між усіма учасниками управління. Дослідження Ф. Фукуями підтверджують гіпотезу про те, що довіра є могутнім інструментом досягнення економічного і політичного успіху [12].

На сучасному етапі розвитку суспільства відбуваються також зміни у співвідношенні централізації і децентралізації. Спостерігається перехід від формальної організації до корпоративних зв'язків, відносин, організації і культури. Корпоративне управління виступає способом такої організації суспільних справ, що дає змогу установити в співтоваристві, організації, корпорації баланс інтересів усіх діючих сторін на основі договорів, корпоративних норм і цінностей [7]. Корпоративізація державного управління істотно змінює всі його аспекти, змушує діяти відповідно до узгоджених цінностей, інтересів, стратегій на основі дотримання договорів і підтримання балансів.

Управлінські функції в публічному управлінні також підпадають під трансформаційні процеси. На перший план виступає планування, мотивація і координація, аніж контроль і організація, відбувається перехід від управління до регуляції, дерегуляції і саморегуляції, від дії до посередництва, спостерігається лібералізація контролю, доповнення самоконтролем і контролем зі сторони. Так, сьогодні публічне управління характеризується переходом від концентрації, нагромадження і використання ресурсів до їх розподілу і створення, від орієнтації на освоєння вкладених ресурсів до орієнтації на ефективність та результат, прискорюється перехід від програмно-цільового до проектно-програмно-цільового управління, що передбачає розробку комплексу узгоджених проектів і програм розвитку основних підсистем, побудованих на основі антикризового, сталого розвитку [3]. Також відбувається перехід в діяльності органів публічної влади від закритої системи вироблення управлінських рішень до транспарентності, підзвітності та підконтрольності громадянському суспільству в умовах підвищення публічності управління.

Реалізація суспільного блага вимагає максимальної відкритості, узгодження із суспільною думкою, консультацій із громадськістю. Також спостерігається тенденція до підвищення значення функції надання соціальних послуг, що спричинить переорієнтацію від прямого надання послуг населенню до організації партнерства в задоволенні потреби в послугах, від забезпечення асортименту соціальних послуг до забезпечення підвищення їх якості. Крім того, перспективним є процес переходу від адміністративного управління до складного поєднання організаційно-адміністративного, інформаційно-аналітичного, соціально-сервісного і публічно-комунікативного управління. Деякі автори наголошують на необхідності в управлінні і концептуально-стратегічної діяльності [5, с. 102].

Тенденції до зміни ціннісних орієнтацій в публічному управлінні характеризуються зміною акцентів із розгляду держави та державних органів влади, як таких, що переважають, на визнання людини як основного суб'єкта публічного управління та забезпечення добробуту громадянина як основної мети публічного управління. Крім того, відбуваються значні зміни відносин між керівником і підлеглим в аспекті залучення останнього до прийняття управлінських рішень, ставлення до нього на основі принципів теорії людського капіталу. Значним є те, що відбувається налагодження відносин публічного управління з впливовими групами суспільства, такими як громадські організації, опозиційні структури, бізнес-середовище, що потребують затрати значних зусиль для налагодження плідної співпраці та комунікації задля прийняття та реалізації державно-управлінських рішень. Крім того, простежується перехід від концентрації основних ресурсів на прийнятті і реалізації управлінських рішень до концентрації основних зусиль на здійсненні соціального діалогу, погоджень, комунікації із громадянським суспільством.

Основними тенденціями до зміни концепцій державного управління будуть розробки теорій управління з позиції так званого “прориву”, тобто стрімкого просування управлінської системи до власного відновлення і відновлення зони управління з метою подолання кризових і стагнаційних процесів, забезпечення лідерства країни.

До найбільш відомих концепцій публічного управління належать: веберівська модель раціональної бюрократії, системна модель управління, що базується на чітких організаційно-структурних побудовах і функціонуванні держави: концепція децентралізації і соціальної саморегуляції, у тому числі й на основі мереж; трисекторного партнерства; лібералізації держави і розпорошення влади; концепція «Good Governance» (демократичного врядування), «Public Management», (публічного управління), що базується на цінностях, максимальній відкритості, процедурах комунікації і балансі інтересів; «New Public Management» (нового публічного управління), що ґрунтується на впровадженні в публічне управління методів менеджменту, управлінців-менеджерів та націлене на досягнення ефективності й результативності прийняття управлінських рішень; електронного урядування.

У сучасному публічному управлінні простежується перехід від ідеології адміністративного управління до складної єдності ідеологій організаційно-адміністративного, інформаційно-аналітичного, соціально-сервісного і публічно-комунікативного управління. Активно відбувається пошук не тільки прикладних теорій публічного управління, а й загальної парадигми публічного управління, що слугуватиме ідейно-філософською базою сучасного управління. Звичайно запозичення зарубіжного досвіду та запровадження певних державно-управлінських аспектів у практику вітчизняного публічного управління можливе лише при ґрунтовному вивченні національних особливостей розвитку системи публічного управління та виявленні відповідності його розвитку досягненням світової державно-управлінської науки і практики.

В новітніх процесах трансформації публічного управління чітко простежується тенденція до європеїзації публічного управління, що забезпечується впровадженням: європейських законів, норм і стандартів державного управління та місцевого самоврядування; максимальної, аргументованої децентралізації та дерегуляції державного управління; антикорупційних технологій і практик; європейського досвіду “належного”, “доброго врядування”, польського досвіду реформування місцевого самоврядування; принципово нової системи підготовки державно-управлінських кадрів, яка базується на концепції людського капіталу, практико-орієнтованому навчанні, лідерстві та командній роботі, чітко визначених професійних компетенціях, патріотизмі та моралі суспільного блага [8, с. 13].

На нашу думку, прослідковуються позитивні тенденції в процесах поетапного вдосконалення моделі публічної адміністрації; формування ефективної організації та діяльності органів виконавчої влади на центральному, регіональному та місцевому рівнях; реформування місцевого самоврядування та створення самодостатніх територіальних громад, що здатні ефективно вирішувати питання місцевого значення; процеси перерозподілу й розмежувань компетенцій та повноважень органів публічної влади; реформування територіальної організації влади на принципах економічної доцільності та соціальної необхідності; процеси реформування та модернізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування для створення високопрофесійної та політично нейтральної публічної служби на основі запровадження нової ідеології функціонування органів публічної влади як діяльності, основною метою якої виступає забезпечення реалізації прав і свобод громадян, надання якісних адміністративних послуг, забезпечення гласності, транспарентності, відкритості в діяльності органів та інституцій публічної адміністрації [6]; інтенсифікація процесів запобігання та протидії корупції завдяки створенню відповідних антикорупційних органів; використання сучасних інформаційних технологій в системі публічного управління; впровадження електронного врядування в діяльності органів публічної влади.

У рамках трансформації системи публічного управління відзначається позитивна тенденція щодо ефективних процесів децентралізації влади та утворення нового формату балансу відносин між центральними органами управління держави та новоутвореними органами територіального управління. Адже, розглядаючи децентралізацію публічної влади як процес перерозподілу владних повноважень та обсягів компетенції між центральним та місцевими рівнями організації публічної влади зі зміщенням акценту виконання на місцях, зазначимо, що саме місцеве самоврядування, будучи рівнем публічної влади, найбільш наближеним до громадянина та найкраще обізнаним із повсякденними проблемами життєдіяльності мешканців територіальних об'єднань, може забезпечити населення широким спектром публічних послуг. Удосконалення нормативно-правової бази щодо функціонування місцевого самоврядування та здійснення реформи децентралізації влади сприяють утворенню та ефективному функціонуванню об'єднаних територіальних громад, як добровільних об'єднань мешканців декількох розрізнених сіл, селищ чи міст в один адміністративний центр, з метою самостійного визначення напрямків розвитку територіальної громади, формування та розпорядженню фінансовими коштами бюджету ОТГ, створенню центрів надання адміністративних послуг населенню та ефективного вирішення питань місцевого значення.

Децентралізація є одним із важливих напрямів розвитку публічного управління в Україні, адже йдеться про передачу владних повноважень із центру до органів місцевого самоврядування, визначення механізму взаємодії між ними, що дозволяє краще вирішувати питання місцевого значення на рівні територіальної громади її представницькими органами. Водночас децентралізація не повинна перетворюватися на деконцентрацію влади, тобто перерозподіл повноважень в межах вертикалі виконавчої влади, її передання до місцевих органів виконавчої влади. Натомість децентралізація влади – це передача прав прийняття рішень між

центральними органами влади і місцевим самоврядуванням. Саме на місцях органи влади повинні, дбаючи про інтереси відповідних територіальних громад, ефективно вирішувати питання місцевого характеру [4].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Доходимо висновку, що необхідність змін вітчизняної системи публічного управління, що зумовлені викликами часу та глобалізаційними змінами сучасного інформаційного суспільства, повинні ґрунтуватися не лише на фіксації нових управлінських віянь, а й на комплексному врахуванні досвіду функціонування системи публічного управління та здобутків зарубіжних держав.

Вважаємо, що подальші шляхи вдосконалення системи публічного управління в Україні повинні відбуватись на основі поетапних процесів завершення адміністративної та адміністративно-територіальної реформ, впровадження електронного врядування в діяльність органів публічної адміністрації, подальше завершення конституційної реформи у частині децентралізації влади, що передбачає передачу реальних повноважень органам місцевого самоврядування, реформування системи публічного управління на основі комплексного врахування досвіду функціонування систем публічного управління в зарубіжних країнах, застосуванні новітніх концепцій й управлінських напрямів, врахуванні цивілізаційних тенденцій розвитку суспільства.

Список літератури.

1. Граждан В. Ц. Теория управления: учеб. пособие. Москва: Гардарики, 2006. 416 с.
2. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / [авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.]; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенко, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2012. 72 с.
3. Державне управління: підручник : у 2-х т. / Нац. акад. держ упр. при Президентові України; ред. кол. Ю. В. Ковбасюк, (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. Київ: НАДУ, 2013. Т. 2. 324 с.
4. Загурська-Антонюк В. Ф. Сучасні тенденції децентралізації державної влади та їх реалізація в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1391> (дата звернення: 10.03.2020 р.).
5. Иванов В. Н. Новая цивилизация XXI века: технологии становления. Москва: Знание; Муницип. мир, 2006. 296 с.
6. Про державну службу: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2016. № 4. ст.43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення 19.03.2020 р.).
7. Публічне управління: навч. посібник / А. В. Сташишин, Г. В. Капленко, Г. О. Комарницька та ін. [за заг. ред. А. В. Сташишина]. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 460 с.
8. Сурмін Ю. П. Проблеми та напрями змін державного управління в Україні в сучасних умовах. Публічне управління: шляхи розвитку: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.): у 2 т. / [за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського]. Київ: НАДУ, 2014. Т. 1. С. 13
9. Туленков М. В. Концептуальні засади організації сучасного менеджменту: монографія. Київ; Ніжин: ТОВ Вид-во "Аспект-Поліграф", 2006. 312 с.
10. Удовик С. Л. Государственность Украины: истоки и перспективы. Київ: Ваклер, 1999. 208 с.
11. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. Москва: ООО "Изд-во АСТ"; ЗАО НЛП "Ермак", 2004. 730 с.
12. Фукуяма Ф. Сильное государство: управление и мировой порядок в XXI веке. Москва: АСТ; АСТ МОСКВА; ХРАНИТЕЛЬ, 2006. 220 с.

References.

1. Grazhdan, V.C. (2006), *Teorija upravljenja* [Theory of administration], Gardariki, Moscow, Russian Federation.
2. Kovbasiuk, Yu.V. Vaschenko, K.O. and Surmin, Yu.P. (2012), *Derzhavna kadrova polityka v Ukraini: stan, problemy ta perspektyvy rozvytku* [State staff policy in Ukraine: state, problems and prospects of development], NADU, Kyiv, Ukraine.
3. Kovbasiuk, Yu.V. Vaschenko, K.O. and Surmin, Yu.P. (2013), *Derzhavne upravlinnia* [State administration], NADU, Kyiv, Ukraine.
4. Zahurs'ka-Antoniuk, V.F. (2019), "Modern tendencies of state power decentralization and their realization in Ukraine", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 2., available at: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1391> (Accessed 10 March 2020).
5. Ivanov, V. N. (2006), *Novaja civilizacija XXI veka: tehnologii stanovlenija* [New civilization of XXI century: technologies of formation], Znanie, Municip. mir, Moscow, Russian Federation.
6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016), The Law of Ukraine "On public service", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (Accessed 19 March 2020).
7. Stasyshyn, A.V., Kaplenko, H.V. and Komarnyts'ka, H. O. (2019), *Publichne upravlinnia* [Public administration], LNU imeni Ivana Franka, Lviv, Ukraine.

8. Surmin, Yu.P. (2014). "Problems and vectors of state administration changes in Ukraine in modern time", Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya. *Publichne upravlinnia: shliakhy rozvytku* [International scientific and practical conference. Public administration: ways of development], NADU, Kyiv, Ukraine, 26 nov, vol.1, p. 13.
9. Tulenkov, M.V. (2006), *Kontseptual'ni zasady orhanizatsii suchasnoho menezhmentu* [Conceptual grounds of modern management organization], Aspekt-Polihraf, Kyiv, Ukraine.
10. Udovik, S.L. (1999), *Gosudarstvennost' Ukrainy: istoki i perspektivy* [Statehood of Ukraine: sources and perspectives], Vakler, Kyiv, Ukraine.
11. Fukujama F. (2004), *Doverie: social'nye dobrodeteli i put' k procvetaniju* [Trust: Social virtues and a path to prosperity], AST, Moscow, Russian Federation.
12. Fukujama F. (2006), *Sil'noe gosudarstvo: upravlenie i mirovoj porjadok v XXI veke* [Strong state: Governance and world order in the XXI century], AST, Moscow, Russian Federation.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2020 р.