

О. В. ПОЛОВЦЕВ

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Херсонський національний технічний університет
ORCID: 0000-0003-4736-6133

А. В. ГОЛОВА

студентка магістратури
Херсонський національний технічний університет
ORCID: 0000-0002-0258-9432

Д. Л. ДУБІН

заступник головного енергетика
ПП «НОРДІК БУД»
ORCID: 0000-0001-9112-804X

РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ СУСПІЛЬНО-ПОЛІТИЧНИХ УМОВ ПРОЦЕСУ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ЗМІСТУ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Стаття присвячена дослідженню суспільно-політичних умов процесу трансформації функціонального змісту діяльності публічної влади. В роботі проведено ретроспективний аналіз суспільно-політичних умов процесу трансформації функціонального змісту діяльності публічної влади України. Виокремлено основні системні проблеми організаційно-функціонального змісту діяльності публічної влади в Україні. Проаналізовано вплив даної проблематики на якість публічного управління та адміністрування і формування ефективних суспільно-політичних відносин в країні. Сформовано чітке розуміння «поля» проблематики в діяльності суб'єктів публічного управління та адміністрування, що дозволяє сформулювати в подальшому цільові орієнтири для якісних та кількісних змін як в їх організаційних структурах, так і у функціональному змісті діяльності, визначити достатність та необхідність ресурсної бази для проведення трансформації, спроєктувати алгоритми реалізації визначених завдань та в цілому забезпечити якісне використання системного підходу до розв'язання визначеної проблематики.

Досліджено основні аспекти актуалізації процесів пошуку оптимальної організаційно-функціональної моделі діяльності суб'єктів публічного управління та адміністрування в Україні. Обґрунтовано висновок щодо необхідності наукового пошуку нової організаційно-функціональної моделі діяльності публічної влади, що ставить завдання розробки подібної моделі, її навчання, адаптації та втілення у практичну діяльність публічної влади в Україні.

Подальші дослідження рекомендовано спрямувати на науковий пошук та розробку нової організаційно-функціональної моделі діяльності суб'єктів публічного управління та адміністрування. Сформовано технічні завдання розробки моделі, її навчання та втілення у практичне використання органів публічної влади.

Ключові слова: публічне управління та адміністрування, публічна влада, суб'єкти публічного адміністрування, організаційно-функціональна модель діяльності публічної влади.

O. V. POLOVTSEV

Doctor of Public Administration, Professor,
Professor at the Department of Public Administration
and Local Self-Government
Kherson National Technical University
ORCID: 0000-0003-4736-6133

A. V. GOLOVA

Master's Student
Kherson National Technical University
ORCID: 0000-0002-0258-9432

D. L. DUBIN

Deputy Chief Energy Officer
“NORDIC BUILD” LCC
ORCID: 0000-0001-9112-804X

RETROSPECTIVE ANALYSIS OF SOCIO-POLITICAL CONDITIONS OF THE PROCESS OF TRANSFORMATION OF THE FUNCTIONAL CONTENT OF PUBLIC AUTHORITY ACTIVITIES

The article is devoted to the study of the social and political conditions of the process of transformation of the functional content of the activity of public authorities. In the work, a retrospective analysis of the socio-political conditions of the process of transformation of the functional content of the activity of the public authorities of Ukraine was carried out. The main systemic problems of the organizational and functional content of the activity of public authorities in Ukraine are singled out. The impact of this problem on the quality of public management and administration and the formation of effective social and political relations in the country is analyzed. A clear understanding of the «field» of issues in the activities of public management and administration subjects has been formed, which allows to formulate further target guidelines for qualitative and quantitative changes both in their organizational structures and in the functional content of activities, to determine the sufficiency and necessity of the resource base for carrying out transformations, design algorithms for the implementation of specified tasks and, in general, ensure the high-quality use of a systematic approach to solving specified problems.

The main aspects of the actualization of the processes of searching for the optimal organizational and functional model of the activity of subjects in public management and administration in Ukraine have been studied. The conclusion regarding the necessity of a scientific search for a new organizational and functional model of the activity of public authorities is substantiated, which sets the task of developing such a model, its training, adaptation and implementation in the practical activity of public authorities in Ukraine.

Further research is recommended to be directed to scientific research and development of a new organizational and functional model of activity of subjects of public management and administration. The technical tasks of developing the model, its training and its implementation in the practical use of public authorities have been formed.

Key words: public management and administration, public power, subjects of public administration, organizational and functional model of public power activity.

Постановка проблеми

Зміна ситуації у світі, як зовнішні виклики, змінює та коригує завдання, які вирішуються на рівні всіх систем публічного управління. Сьогодні на «полі» громадського управління та суспільно-політичних комунікацій повсюдно з'являються нові «центри влади»: недержавні громадські організації, громадські рухи, активісти, «міжнародні управління» зі світовими стандартами публічного управління. Ці «центри» починають впливати суспільно-політичне життя, намагаючись керувати соціальним потенціалом нашого суспільства. Це породжує нові виклики щодо соціальних та владних технологій, що використовуються суб'єктами публічного адміністрування, особливо на місцевому рівні, та ефективного управління, так званім, «ринком суспільної довіри», підтримки та симпатій. Суб'єкти публічного адміністрування повинні вміти продукувати та просувати ефективні соціальні пропозиції: стратегії, програми та проекти розвитку, перемішувати соціальні ресурси та зусилля у необхідних для країни напрямках. Це змушує публічну владу своєчасно та змістовно змінювати техніки та технології здійснення влади та адаптувати систему діяльності суб'єктів публічного адміністрування під зовнішні виклики та внутрішні зміни. Особливістю даного процесу є те, що усі процеси, пов'язані з трансформацією систем управління суб'єктів публічного адміністрування, мають йти паралельно з його поточною діяльністю, жодною мірою не впливати на зниження якості існуючих управлінських послуг протягом усього періоду трансформації організаційно-функціонального змісту діяльності публічної влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблема покращення роботи публічної влади в багатьох випадках зводиться до «косметичних» змін, що не змінюють організаційно-функціональну систему певного суб'єкту публічного управління та адміністрування і, в цілому, не призводять до корінного системного оновлення публічної влади в країні. «Точкові» зміни не призводять до системних зрушень і змін. Поза увагою залишається удосконалення та системна модернізація організаційних структур, процесів прийняття рішень і функціонального управління в органах публічної влади.

Дослідження світового та українського досвіду виявляє, що особливістю визначеного напрямку і тематики також є те, що вона знаходиться на перехресті політичних і публічно-управлінських наук, що породжує проблеми досконалого наукового пошуку і дослідження проблематики. Актуальність і недостатнє дослідження даної проблеми обумовлює необхідність проведення ретельного ретроспективного аналізу суспільно-політичних умов процесів трансформації змісту діяльності публічної влади, чіткого виокремлення проблематики організаційно-функціонального середовища діяльності публічної влади та теоретико-методологічного обґрунтування засобів розв'язання задач публічного управління та адміністрування, які б давали можливість проектувати максимально ефективну траєкторію діяльності суб'єкта публічного управління та адміністрування із врахуванням наявних ризиків і невизначеностей.

Формулювання мети дослідження

Метою роботи є ретроспективний аналіз суспільно-політичних умов процесу трансформації функціонального змісту діяльності публічної влади та дослідження основних аспектів актуалізації процесів пошуку оптимальної організаційно-функціональної моделі діяльності суб'єктів публічного адміністрування в Україні.

Викладення основного матеріалу дослідження

На слухну думку професора О. Рогача ключовою ознакою суб'єкта публічного адміністрування є діяльнісний принцип – здійснення публічного адміністрування. Його основу становлять органи, для яких адміністрування є основним видом діяльності, – органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування. Незважаючи на широку розрізненість суб'єктів публічного адміністрування, усім їм притаманні спільні ознаки, які дозволяють їх диференціювати як такі. Ці ознаки зумовлені спільним функціональним видом діяльності – здійсненням публічного адміністрування. Отже, суб'єкт публічного адміністрування – це суб'єкт владних повноважень, який здійснює публічне адміністрування: надає адміністративні послуги чи виконавчо-розпорядчу адміністративну діяльність.

Термін «публічне управління» вперше використав англійський державний службовець Десмонд Кілінг у 1972 р. [1]. «Публічне управління – це пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики» (визначення Д. Кілінга). Публічне адміністрування – це регламентована законами та іншими нормативно-правовими актами діяльність суб'єктів публічного управління, спрямована на реалізацію законів та інших нормативно-правових актів шляхом прийняття адміністративних рішень та надання яких адміністративних послуг.

Публічне управління та адміністрування є унікальною системою зі своєю, притаманною тільки їй, структурою та функціями. Набір елементів системи публічного управління та адміністрування – своєрідний «ДНК» системи, що дозволяє їй виконувати покладені на неї суспільством завдання – спрямовувати соціальні ресурси та капітал в необхідних для розвитку суспільства та країни напрямках. Код «ДНК» «зашифтований» в зміст елементарної структури, що створює унікальність системи публічного управління та адміністрування. Власне, сама ж унікальність структури публічного управління та адміністрування проявляється в зовнішньому середовищі через відносини з іншими. В своїй структурі система містить елементи створення керуючих сигналів (законодавчих актів, стратегій, програм, проєктів, ін.), елементи соціальної адаптації та «вживлення» цих сигналів у суспільство, елементи втілення/реалізації, моніторингу, контролю і т.ін. Якщо, раптом, код «ДНК» буде порушено, змінено в будь-який спосіб елементарну структуру системи, – це призведе до втрати системою її унікальності і спроможності виконувати свої функціональні завдання [2].

З отриманням незалежності Україна стає учасником багатополярного світу. З середини 90-х років ХХ сторіччя кардинально змінюються зовнішні умови функціонування системи публічної влади. Зміна ситуації у світі, як зовнішні виклики, змінює та коригує завдання, які вирішуються на всіх рівнях системи публічного управління та адміністрування. Цей процес для країни стає постійним і незворотнім.

Одночасно з виникненням ринкових відносин у різних галузях суспільного життя можна говорити про виникнення ринку суспільної довіри та підтримки, та поступове зникнення тоталітарних привілеїв для суб'єктів суспільних пропозицій. В цей же час в країні починає народжуватись новий світ соціальних та владних технологій, що породжує нові виклики для системи публічного управління та адміністрування. Цей новий світ засвідчив чітко і жорстко зміну привілейованості існування системи публічного управління та адміністрування по відношенню до інших соціальних систем. З цього часу відбувається виникнення багатополярного світу центрів генерування керуючих сигналів для української соціальної системи.

На «полі» громадського управління та суспільно-політичних комунікацій повсюдно з'являються нові «центри влади»: недержавні громадські організації, громадські рухи, активісти, «міжнародні управлінці» зі світовими стандартами публічного управління. Ці «центри» починають впливати суспільно-політичне життя, намагаючись керувати соціальним потенціалом нашого суспільства [3].

Виникнення ринку суспільних пропозицій створило нові умови конкурентної боротьби за мізки, довіру, прихильність та підтримку громадян серед суб'єктів соціальних ініціатив та впливів, до яких належить і публічна влада. Це породжує нові виклики щодо соціальних та владних технологій, що використовуються суб'єктами публічного управління та адміністрування й ефективного управління, так званим, «ринком суспільної довіри», підтримки та симпатій.

Для системи публічного управління та адміністрування це був тест на спроможність продукувати та просувати ефективні соціальні пропозиції: стратегії, програми та проєкти розвитку, переміщувати соціальні ресурси та зусилля в необхідні напрями. За цих викликів мали б своєчасно і терміново змінитись техніки та технології здійснення влади, а сама система публічного управління та адміністрування адаптуватись під зовнішні зміни [5].

Але українська система публічної влади, за старої радянської традиції, продовжувала спиратись на псевдопривілеї існування в державі і своєчасно не відчула, що вже не має привілеїв на суспільне сприйняття та підтримку (покору людей за замовчуванням). Представники системи публічної влади не зрозуміли своєчасно, що і вони, і інші «гравці» на полі суспільних пропозицій існують в одному і тому ж просторі – ринку суспільних комунікацій/пропозицій, де «покупець» суспільних перспектив – громадянин, виборець, як і в умовах звичайного ринку, вже має вибір (можна поставити питання про свідомість цього вибору, але його існування є беззаперечною реальністю).

Публічна влада не відчула, що кардинально змінився устрій системи влади в суспільстві: з'явилися нові центри влади з швидко оновлюваними цінностями (демократія, рівність, протидія корупції, участь у місцевому управлінні, ін.). Ці центри влади почали впливати на суспільне життя, переміщуючи соціальні зусилля в нові площини. Нові центри влади ефективно використовували сучасні владні технології на основі продукування і просування короткострокових «сигналів-цінностей» – ідей, меседжів, гасел, формуючи ситуаційні симпатії.

Публічна влада не зрозуміла, що «поле» конкуренції змінюється від індустріальних технологій і матеріальних цінностей до нематеріальних – управління змістами, стандартами, соціальних технологій, технології ЗМІ, технології здійснення влади, рекламних технологій.

Не вловлено момент переходу до іншого змісту діяльності, коли правильно побудована композиція влади, працездатні еліти, народ, який бачить перспективу, масштабні власні проекти, самовизначення влади як самодостатнього конкурента дає приріст ВВП «автоматично», тобто матеріальне стає звичайною похідною від якісного використання нових технологій здійснення влади.

Але публічна влада концентрацію уваги здійснювала на другорядних складових (поточна зарплатня, пенсії, інвестиції, економіка), продовжуючи, за звичкою, покладатися на поступово зникаючі переваги сформовані за радянських часів: ототожнення з державою і тоталітарною привілейованістю.

Українська система публічного управління та адміністрування поступово втрачала спроможність і можливість просто, легко і доступно пояснити своїм громадянам що, як і коли вона робить і, власне, хто за це несе персональну відповідальність. Іноді, в практичній реальності, представники влади самі собі навіть не можуть пояснити логіку певних дій (появи програм, принципи розподілу ресурсів, тощо). Причиною тому є техніки реалізації влади: старі – не працюють, нові – не освоюються.

Як наслідок, діюча публічна влада не змогла утриматись в своїй ніші – роботі з народом (населенням), продукуванні і просуванні стратегій, програм, проєктів та втратила свою основну цінність, що визначала її як владу – спроможність об'єднувати та переміщувати соціальний капітал та соціальні зусилля в необхідних для суспільства і країни напрямках.

Вирок існуючій системі публічного управління та адміністрування мешканець/виборець підписав в той час, коли почав пов'язувати своє майбутнє не з стратегіями, програмами, проєктами, які мала б генерувати, пояснювати та просувати у громадському просторі публічна влада, а з яскравими, вибуховими, сегментоорієнтованими маркетинговими передвиборчими політичними обіцянками нових «гравців» ринку суспільної довіри та підтримки.

Але така ситуація має багато прихованих проблем. Усі, хто йдуть до влади в період виборчої кампанії, швидко і гарно «вирішують» проблеми мешканців в конкурентній боротьбі за голоси. Політичний маркетинг, в більшості випадків, має короткострокові тренди: місяць, два, максимум пів року. Політтехнологи проводять виборчі кампанії не замислюючись в більшості про те, як і ким будуть реалізовані вигадані ними політичні обіцянки – брак досвіду публічного управління та адміністрування, відсутність таких завдань від «замовників»: їх завдання – кількість голосів або банальний виграш «замовника».

Але парадокс у тому, що приймаючи за умовчанням, або дозволяючи існування рекламно-страхітливо-рятуючих меседжів політтехнологічних кампаній, система публічної влади в подальшому, після підтримки і суспільного схвалення таких пропозицій – виграшу певного кандидата до влади, є відповідальною за їх реалізацію. Тобто, в подальшому, система публічної влади, яка нічого нікому не обіцяла, не занурюючись в якість і зміст соціальних пропозицій під час виборчих кампаній, (так як до такого апріорі не готова) повинна вирішувати (організувати втілення у життя) «нарізані» політичним маркетингом (політтехнологами) завдання. Іноді, зіштовхуючись в цій ситуації з тим, що за існуючими регламентом, процедурами і змістом своєї діяльності виконати зміст рекламних пропозицій виборчих кампаній вона в більшості випадків не спроможна.

Але система публічної влади вдавала, що не бачить загроз у зростаючому суспільному сприйнятті, популярності та шаленій фінансовій підтримці проактивного суспільно-сегментованого політичного маркетингу.

Можна констатувати, що система публічного управління та адміністрування на певному етапі вщент і безнадійно прогнала боротьбу за «мізки», віру, суспільні прихильність, довіру, підтримку і симпатії громадян. Це переконливо доводять кардинальні розвороти суспільної прихильності після кожних виборів. Це був системний прогаш публічного управління та адміністрування, що показав неефективність існуючих владних технологій, неспроможність керувати суспільним капіталом (створювати зони можливостей), втрату суспільної «привабливості» українською публічною владою. Публічне управління та адміністрування в Україні втратило статус безумовної соціальної довірчої системи.

Наслідком цього стала алогічна зміна вагового балансу «центрів влади» всередині суспільної соціальної системи. Домінуючими стали «вільні» від суспільної відповідальності центри формування і переміщення соціальних симпатій та зусиль. Змістовне, стратегічно цілеспрямоване управління соціальною суспільною системою – відсутнє.

Все це свідчить про порушення логічності суспільного управління. Останнім часом в Україні зміст та напрями майбутнього суспільного розвитку визначають ситуаційні (короткострокові) соціальні симпатії (на основі гасел, рекламних меседжів), а не владні технології (проєкти освоєння, відтворення життя).

Фактично можна говорити про розбалансованість системи публічного управління та адміністрування, що проявляється у:

- порушенні її стійкості;
- конфлікті сучасності з застарілою архаїчною моделлю влади;
- пошуку нової моделі системи влади.

Ця розбалансованість системи публічного управління відбивається системним розривом на регіональному і місцевому рівнях – можемо говорити про організаційно-функціональну «атрофію»: невідповідність вимогам сучасності існуючої системи публічного управління та адміністрування.

С точки зору організаційно-функціонального змісту діяльності публічної влади можна говорити про наступний перелік проблем, що потребують наукового осмислення та системного розв'язання:

1. Організаційні структури суб'єктів управління публічного управління та адміністрування не повною мірою відповідають завданням, що стоять перед ними:

— в організаційних структурах суб'єктів публічного управління та адміністрування відсутні підрозділи, завдання яких є вирішення питань, пов'язаних з розробкою та реалізацією суспільно-політичних, стратегічних та кризових проєктів, що є важливим викликом часу;

— відсутні підрозділи, до компетенції яких входив би комплексний аналіз ситуації на території, оцінка її стану в щотижневому тренді за широким спектром напрямків, розробка економічних та суспільно-політичних прогнозів та моделювання суспільно-політичних ситуацій з точки зору стану соціальної напруженості;

— немає підрозділів, які впроваджують якісні зміни у функціональну діяльність суб'єктів публічного управління та адміністрування, відповідаючи на зовнішні виклики своєчасними якісними та кількісними внутрішніми змінами.

2. Неякісно організована робота структурних підрозділів суб'єктів публічного управління та адміністрування – невідповідність діяльності суб'єктів публічного управління та адміністрування найкращим світовим практикам організації діяльності публічної влади. У системі діяльності суб'єктів публічного управління та адміністрування, в цілому та окремо взятих структурних підрозділах, не застосовуються та не виконуються стандарти системного та високопрофесійного забезпечення управлінської діяльності, що не дозволяє забезпечити належну якість управлінських послуг. Відсутність даних стандартів не дозволяє, в більшості випадків, виконувати функції та завдання, що стоять перед суб'єктами публічного управління та адміністрування, у найкоротші чи встановлені терміни, за умови найкращого використання ресурсів: фінансових, кадрових, матеріальних, інформаційних та інших.

3. Неефективна система роботи суб'єктів публічного управління та адміністрування. Структурні підрозділи суб'єктів публічного управління та адміністрування, в більшості випадків, не керуються при розробці програм та вирішенні проблем соціально-економічного розвитку території кількісними даними («розривами») між нормативними та існуючими показниками забезпечення життєдіяльності мешканців територій. В поточній діяльності відсутнє розуміння, з яких показників на початку року «стартує» робота відповідного структурного підрозділу суб'єкта публічного управління та адміністрування, як ці показники змінюються та якою є ефективність вкладених коштів для проведення цих змін. Це породжує суб'єктивність у розподілі бюджетних коштів на етапі планування, конфліктні ситуації при затвердженні бюджетів, нерозуміння суспільством підстав для вибору пріоритетів розвитку та відсутність можливості об'єктивно оцінити роботу структурних підрозділів і суб'єкта публічного управління та адміністрування в цілому.

4. У представників суспільства відсутнє розуміння того: що, як і в які терміни, суб'єкти публічного управління та адміністрування мають намір робити для відповідної території та її мешканців. В публічній площині відсутні динамічні плани діяльності структурних підрозділів суб'єктів публічного управління та адміністрування і дані системного моніторингу й бенчмаркетингової оцінки результативності і ефективності відповідної діяльності публічної влади

5. В системі нормативних документів, що регламентують функціонування структурних підрозділів та діяльність посадових осіб суб'єктів публічного управління та адміністрування (Положення про департаменти, управління, відділи, посадові інструкції), існують розбіжності та різночитання. Ця проблема породжує «втрату» низки завдань (чи їх різночитання), що загалом негативно впливає якість управління та результативність управлінських процесів.

6. Існуюча, у ряді випадків, професійна невідповідність працівників структурних підрозділів суб'єктів публічного управління та адміністрування вимогам посадових інструкцій, тобто невідповідність персональних властивостей службовців функціональному змісту їх управлінської діяльності на різних рівнях, що породжує низьку якість управлінської діяльності і, відповідно, результатів.

7. Суспільні маркери свідчать про наявність стійкої громадської думки про відсутність системної інформаційної діяльності суб'єктів публічного управління та адміністрування щодо надання представникам суспільства публічної інформації про власну діяльність. Діяльність суб'єктів публічного управління та адміністрування не

висвітлюється достатньою мірою в публічному «полі». Система оф- та онлайн інформування представників суспільства не відповідає їх запитам на повноту інформації та об'єктивним потребам організації життєдіяльності території.

8. Мешканці територіальних громад байдуже ставляться до спроб публічної влади залучити їх до активних процесів самоорганізації та змін.

9. Суб'єкти, що впливають на розвиток та управління територією (виконавча влада, суб'єкти місцевого самоврядування та суб'єкти делегованих повноважень) не мають спільної платформи для взаємодії та форм об'єднання зусиль у розвитку територіальних громад [6].

Висновки

Чітке розуміння «поля» проблематики в діяльності суб'єктів публічного управління та адміністрування дозволяє сформулювати в подальшому цільові орієнтири для якісних та кількісних змін як в їх організаційних структурах, так і у функціональному змісті діяльності, визначити достатність та необхідність ресурсної бази для проведення трансформацій, спроектувати алгоритми реалізації визначених завдань та в цілому забезпечити якісне використання системного підходу до розв'язання визначеної проблематики.

В подальшому це породжує проблему наукового пошуку нової організаційно-функціональної моделі діяльності суб'єктів публічного управління та адміністрування. Це ставить технічні завдання розробки моделі, її навчання та втілення у практичне використання. Виходячи з концептуальних завдань такої моделі можна говорити про те, що в рамках пропонованої нової моделі суб'єкти публічного управління та адміністрування повинні вміти продукувати та просувати ефективні соціальні пропозиції: стратегії, програми та проекти розвитку, переміщувати соціальні ресурси та зусилля у необхідних для територій і країни напрямках. Це змушує їх бути відповідним викликам часу і своєчасно та змістовно змінювати техніки та технології здійснення влади та адаптувати систему діяльності суб'єктів публічного управління та адміністрування під зовнішні виклики та внутрішні зміни.

Список використаної літератури

1. Keeling D. Management in Government / D. Keeling (1972), London: Allen & Unwin.
2. Половцев О.В. Системний підхід до прийняття рішень в державному управлінні: монографія / Половцев О.В., [монографія] GlobeEdit Dodo Books Indian Ocean Ltd. member of the OmniScriptum S.R.L Publishing groupe, 2021 р., 207 стор., ISBN 978-620-0-62602-8/
3. Інституціоналізація публічного управління в Україні: стан проблем та перспективи розвитку: монографія / за заг. ред. С. К. Хаджирадєвої ; С. К. Хаджирадєва, В. О. Гусев, А. П. Рачинський, О. В. Половцев [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентів України. Київ : НАДУ, 2018. 247 с.
4. Бигар Є.А., Линецький М.В. «Добре врядування» як дієвий інструмент демократизації публічного управління та запобігання корупції: підходи і алгоритми впровадження на місцевому рівні. Наукові перспективи: журнал. 2022. № 1(19) 2022. С. 33-42. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-1\(19\)-33-42](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-1(19)-33-42)
5. Половцев О.В. Віремейчик А.М., Линецький М. В. Сучасна проблематика процесів трансформації організаційно-функціонального змісту діяльності суб'єктів публічного адміністрування. Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи: збірник матеріалів 13-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції / за наук. ред. проф. О. В. Чепелюк, І. П. Лопушинського, Р. М. Плюща. Хмельницький: ХНТУ. 2022. С. 116-119.

References

1. Keeling D. Management in Government / D. Keeling (1972), London: Allen & Unwin.
2. Polovtsev O.V. (2021) Systemnyy pidkhhid do pryynyattya rishen' v derzhavnomu upravlinni: monohrafiya/ Polovtsev O.V., [monohrafiya] GlobeEdit Dodo Books Indian Ocean Ltd. member of the OmniScriptum S.R.L Publishing groupe, 207 stor., ISBN 978-620-0-62602-8/
3. Khadzhyradyeva S. K., Khadzhyradyeva S. K., Husyev V. O., Rachyns'kyu A. P., Polovtsev O. V. (ed.) (2018) Instytutsionalizatsiya publichnoho upravlinnya v Ukraini: stan problem ta perspektyvy rozvytku: monohrafiya; Nats. akad. derzh. upr. pry Prezdydentovi Ukrainy. Kyuyiv : NADU, 247 s.
4. Byhar YE.A., Linets'kyu M.V. (2022) «Dobre vryaduvannya» yak diyevyy instrument demokratyzatsiyi publichnoho upravlinnya ta zapobihannya koruptsiyi: pidkhody i alhorytmy vprovadzhennya na mistsevomu rivni. Naukovi perspektyvy: zhurnal. № 1(19). S. 33-42. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-1\(19\)-33-42](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-1(19)-33-42)
5. Polovtsev O.V. Viremeychik A.M., Lynets'kyu M. V. (2022) Suchasna problematyka protsesiv transformatsiyi orhanizatsiyno-funktsional'noho zmistu diyal'nosti sub'yektiv publichnoho administruvannya. Derzhavna polityka shchodo mistsevoho samovryaduvannya: stan, problemy ta perspektyvy: zbirnyk materialiv 13-yi vseukrayins'koyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi / za nauk. red. prof. O. V. Chepelyuk, I. P. Lopushyns'koho, R. M. Plyushcha. Khmel'nyts'kyu: KHNTU. S. 116-119.