

УДК 351:378.321.7

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-5\(71\)-19](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-5(71)-19)

Дмитро ЮСЬКОВ

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, вул. Острозького, 32, Вінниця, України, 21001

ORCID: 0000-0002-8913-5037

Dmytro YUSKOV

Postgraduate Student at the Department of Public Management and Administration, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, 32, Ostrozskogo St, Vinnytsia, Ukraine, 21001

ORCID: 0000-0002-8913-5037

РОЛЬ ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ УКРАЇНИ

THE ROLE OF CIVIL SOCIETY INSTITUTIONS IN THE DEMOCRATIZATION OF THE HIGHER EDUCATION MANAGEMENT SYSTEM OF UKRAINE

У роботі досліджено основні аспекти демократизації національної системи освіти в Україні, визначено її вплив на управлінську модель вищої школи, проведено аналіз ролі громадянського суспільства як агента змін національної освіти, здійснено характеристику місця та ролі інститутів громадянського суспільства у процесах демократизації системи вищої освіти України. У статті автором були використані міждисциплінарні методи дослідження (аналізу, синтезу, порівняння, ототожнення) та наукові методи дослідження у сфері публічного управління та адміністрування (системного аналізу, інституційно-функціонального аналізу).

Наукова новизна роботи полягає у тому, що дослідником демократизація системи управління вищою освітою в Україні досліджувалася у контексті демократизації публічного управління загалом та з урахуванням сучасних концепцій управління.

Автором зроблено висновки, що демократизація управлінської моделі вищої школи неодмінно має базуватися на принципах залучення до управління усіх зацікавлених сторін, верховенства права, прозорості, прагнення до консенсусу усіх зацікавлених сторін, соціальним спрямуванням тощо. Підвищення ролі інститутів громадянського суспільства в системі управління вищою школою є одним із ключових принципів реалізації демократизації вищої школи. В сучасних умовах інститути громадянського суспільства не тільки беруть участь у виробленні публічної політики, а й залучаються до її реалізації як суб'єкти, що наділені певними делегованими повноваженнями від органів публічної влади.

Автором зауважено, що подальше залучення інститутів громадянського суспільства до управлінської моделі вищої школи потребує суттєвого доопрацювання вітчизняної нормативно-правової бази, де будуть прописані конкретні напрями залучення громадянського суспільства до вироблення та реалізації публічної політики у сфері вищої освіти, прописані форми взаємодії їх інститутів з органами влади та механізми їх участі у цих процесах.

Ключові слова: інститути громадянського суспільства, публічне управління, модель управління у сфері вищої школи, демократизація, Україна.

The paper examines the main aspects of the democratization of the national education system in Ukraine, determines its impact on the management model of higher education, analyzes the role of civil society as an agent of changes in national education, characterizes the place and role of civil society institutions in the processes of democratization of the higher education system of Ukraine. In the article, the author used interdisciplinary research methods (analysis, synthesis, comparison, identification) and scientific research methods in the field of public management and administration (systemic analysis, institutional and functional method).

The scientific novelty of the work lies in the fact that the researcher investigated the democratization of the higher education management system in Ukraine in the context of the democratization of public administration in general, taking into account modern management concepts.

The author concluded that the democratization of the management module of a higher school must be based on the principles of involving all interested parties in management, rule of law, transparency, striving for consensus of all interested parties, social direction, etc. Increasing the role of civil society institutions in the management system of higher education is one of the key principles of implementing the democratization of higher education. In modern conditions, institutions of civil society not only participate in the development of public policy, but must be involved in its implementation as subjects endowed with certain delegated powers from public authorities. The author noted that the further involvement of civil society institutions in the management model of higher education requires a

significant revision of the domestic legal framework, which will prescribe specific directions for the involvement of civil society in the development and implementation of public policy in the field of higher education, prescribed forms of interaction of their institutes with public bodies authorities and the mechanisms of their participation in these processes.

Key words: *institutions of civil society, public management, management model in the field of higher education, democratization, Ukraine.*

Актуальність дослідження. З початку 1990-х рр. система вищої освіти України проходить складний процес реформування з метою наближення її до кращих стандартів розвинених демократичних країн. Незважаючи на те, що національні системи вищої освіти, як правило, будувались протягом тривалого історичного періоду та увібрали у себе певні риси національної освіти загалом, в сучасних умовах суспільного розвитку вони мають певні спільні риси. Однією із найбільш вагомих серед них у країнах розвинутої демократії є демократизація системи управління, що ґрунтується на кращих практиках публічного управління та адміністрування. Освіта, як один із наріжних елементів розвитку демократії, покликана закласти міцний фундамент демократизації суспільства та своєю чергою не може існувати поза демократичними процесами. Як було визначено в одному із перших нормативно-правових актів, який був спрямований на реформування освіти в Україні (Державна національна програма «Освіта» («Україна XXI століття»), «розбудова системи освіти, її докорінне реформування мають стати основою відтворення інтелектуального, духовного потенціалу народу, виходу вітчизняної науки, техніки і культури на світовий рівень, національного відродження, становлення державності та демократизації суспільства в Україні» [1].

Аналіз основних досліджень. У роботі проаналізовані останні дослідження вітчизняних та закордонних науковців, які загалом розглядають демократизацію публічного управління та адміністрування в умовах функціонування демократичної держави [4; 5; 7; 11; 15], а також доробки тих дослідників, які безпосередньо аналізують напрями та принципи демократизації управлінської моделі вищої освіти [9; 10; 12; 13] або спрямовані на вивчення напрямів взаємодії та форм участі інститутів громадянського суспільства [8].

Метою статті є аналіз ролі інститутів громадянського суспільства у процесах демократизації як механізму реформування моделі управління вищою освітою в Україні. Основними завданнями статті є визначення основних аспектів демократизації національної системи освіти; визначення основних аспектів її впливу на управлінську модель вищої школи в Україні; аналіз ролі громадянського

суспільства як агенту змін національної освіти; характеристика місця та ролі інститутів громадянського суспільства у процесах демократизації системи вищої освіти України.

Виклад основного матеріалу. Вважаємо, що є доцільним розпочати виклад матеріалу дослідження із характеристики поняття «демократизація». Великий тлумачний словник сучасної української мови (2005) визначає демократизацію як «запровадження демократичних принципів, перебудову держави, організацій і т. ін. на демократичних засадах» [2, с. 283]. Енциклопедичний словник з державного управління (2010) тлумачить демократизацію як «явище і процес, що характеризуються розширенням прав і свобод громадян та їхніх об'єднань, активізацією участі народу в політичному житті та його впливу на прийняття державно-управлінських рішень, посиленням контролю з боку суспільства за діяльністю держави, ідеологічним і політичним плюралізмом» [3, с. 136]. Демократизацію управління Словник розглядає як найвищий щабель регуляції суспільних відносин, який передбачає «процес реалізації прав і свобод громадян у системі управління суспільством», що має бути заснований на принципах «конкуренції, багатопартійності, плюралізму, свободи вибору, прозорості прийняття рішень, громадського їх контролю» [3, с. 137]. Із зазначених визначень потрібно звернути увагу на кількох основних аспектах: демократизація відбувається на принципах демократичного розвитку держави та вона направлена на реалізацію прав та свобод громадян, у тому числі й в управлінні суспільством.

На нашу думку, визначення принципів демократичного публічного управління було б не повним без порівняння їх із принципами сучасних концепцій публічного управління. Межа XX та XXI століття характеризується поступовим утвердженням у демократичних країнах, а останнє десятиліття і в Україні концепцій «Належного врядування» («Good governance») та «Мережевого врядування» («Network Governance»). Так, Н. Павлов розглядає поняття «Належного врядування» як сучасну парадигму публічного управління, «яка регулює правовідносини громадянського суспільства, публічної адміністрації та приватного сектора на основі базових принципів

демократії та верховенства права» та вказує на принципи, на яких вона заснована: участь; верховенство права; прозорість; ефективність та результативність; відповідальність; підзвітність, орієнтація на консенсус; субсидіарність і пропорційність; стратегічне бачення [4, с. 5–6]. Концепція «Мережевого врядування» передбачає, що участь в управлінні та у політичному діалозі беруть суб'єкти, які не підзвітні державі, діють в демократичному середовищі та націлені на розв'язання проблеми політики [5, с. 6].

Із зазначеного вище можемо зробити висновок, що публічне управління в умовах демократії неодмінно має базуватися на верховенстві права, захисті прав та свобод людини та громадянина, широкого залучення громадянського суспільства до вироблення рішень публічної політики та їх реалізації, відкритості та прозорості. Своєю чергою публічне управління у сфері вищої освіти має ґрунтуватися на загальних демократичних принципах управління та адміністрування та враховувати специфіку освіти як окрему підсистему суспільних відносин. Також варто наголосити на тому, що одним з основоположних принципів демократичного управління є те, що воно здійснюється для громадян з широким залученням інститутів громадянського суспільства, які здійснюють не тільки контрольну функцію, а й виступають окремим суб'єктом суспільних відносин. У такому випадку завдання громадянського суспільства поєднати інтереси держави, суспільства та бізнесу.

Варто також наголосити на тому, що не потрібно ототожнювати поняття демократизації державного управління та демократизації публічного управління, оскільки, на нашу думку, є суттєві відмінності між поняттями «державне управління» та «публічне управління». Якщо державне управління базується на адміністративному та впорядкувальному впливі держави, недостатньому включенню у процеси вироблення публічної політики та її реалізації представників громадянського суспільства, то публічне управління також спирається на державну владу та органи місцевого самоврядування, проте маючи на меті поєднання інтересів держави та суспільства, активно залучає до управління інститути громадянського суспільства. Як зазначає Є. Таран, «ключовим аспектом державного управління є держава, а ключовим аспектом публічного управління є народ» [7, с. 36].

Окрім того, вважаємо, що основною функцією інститутів громадянського суспільства є подолання всеосяжного впливу держави, а

іноді й боротьба проти повернення державної влади до авторитарного стилю керівництва чи становлення в країні авторитарно-олігархічного режиму [8, с. 139]. Вважаємо, що відмінність між поняттям державне управління та публічне управління тісно пов'язане з розвитком демократії. Від того наскільки розвинена демократія та громадянське суспільство, очевиднішою буде різниця між цими поняттями.

Є різні підходи трактування головних принципів та напрямків демократизації публічного управління, проте усі дослідники зауважують, що вона загалом не можлива без долучення до цих процесів інститутів громадянського суспільства. Так, І. Безена, В. Сиченко, С. Рибкіна вважають, що потрібно робити акцент на демократизації публічних інститутів як моделі системи відносин людей із приводу державної влади й управління та формування організаційної спільності «держава – громадяни», а основними напрямками демократизації є такі: «залучення громадян до управління справами суспільства й держави; створення умов для вияву ініціативи людей; розвиток місцевого самоврядування; укріплення законності і правопорядку; дотримання рівноправ'я всіх суб'єктів громадянського суспільства; системне врахування суспільної думки з питань громади; удосконалення виборчої системи для справедливого процесу тощо» [9, с. 52]. Г. Старикова вважає, що демократизація публічного управління обумовлена трансформаційними процесами суспільного розвитку та демократизацією суспільних відносин [15, с. 83].

Щодо принципів публічного управління у сфері вищої освіти України, то тут немає єдиного підходу, але усі дослідники переконані, що вони мають базуватися на демократичних правилах. Так, Н. Чубінська вважає публічне управління має базуватися на принципі верховенства закону (здійснення будь-яких управлінських дій у сфері вищої освіти повинно бути тільки в межах дотримання чинного законодавства і в ніякій формі не суперечити йому; принцип демократичності (базується на тому, що невіддільною частиною є народ і громадськість, для яких ця вища освіта й функціонує); принцип підзвітності й підконтрольності (має бути чітка ієрархія щодо самої системи публічного управління у сфері вищої освіти); принцип відкритості (усі дії системи публічного управління у сфері вищої освіти повинні бути прозорі та відкриті); принцип соціальності (дії органів державної влади не повинні обмежуватися лише інституційними аспектами системи вищої освіти, а стосуватися її працівників і студентів [6, с. 25–26]. Л. Півнева вважає, що «демокра-

тизація вищої освіти є частиною загального процесу демократизації освіти, яка передбачає ліквідацію монополії держави на освіту і перехід до суспільно-державної системи, самостійність освітніх установ у виборі цілей, змісту, організації та методів роботи, участь в управлінні освітньою установою тощо» [10, с. 43]. О. Кондрашева вважає, що демократизацію управління в системі вищої школи потрібно розглядати разом із запровадженням гуманістичної системи управління закладами освіти, «оскільки функціонування іншого (не орієнтованого на людину) управління, лише дискредитуватиме саму ідею гуманізації навчально-виховного процесу» [12, с. 103]. М. Ажажа наголошує на тому, що модернізацію освіти також потрібно розглядати через її вплив на формування громадянського суспільства в Україні, оскільки його основою є «професійно компетентні громадяни з інноваційним мисленням, високим рівнем правової самосвідомості, політичної грамотності, соціальної активності, які адаптовані до умов життя, готові виступати джерелом влади в країні, контролювати її дії та брати на себе відповідальність за результати змін, що відбуваються в державі» [13, с. 98].

Водночас маємо зауважити, що з аналізу досліджуваного матеріалу (особливо вітчизняної нормативно-правової бази демократизації вищої освіти в Україні) складається враження, що ряд положень мають декларативний характер та не передбачають конкретних механізмів впровадження демократичних принципів управлінської моделі у вищій школі. І тут варто наголосити, що демократизація вищої освіти не можлива без впорядкування та суттєвого реформування нормативно-правової бази вищої школи в Україні. Закон України «Про вищу освіту» (2014) [14] здається виконав свою основну функцію у 2010-х рр., дав поштовх до окремих реформ, передбачив зміни у сфері вищої освіти, запровадив державно-громадське управління, проте він не відображає основні реформи на сучасному етапі. Так, В. Шамрай провела детальний аналіз цього нормативно-правового акту та зробили невтішний висновок щодо демократизації вищої школи та розвитку демократії загалом,

де наголосила, що «модель вищої освіти, легітимована цим законом, не здатна ані забезпечити освітній процес через участь в наукових дослідженнях (що є фундаментальною вимогою університетської освіти), ані сприяти зміцненню і розвитку української демократії, посиленню ролі та впливу демократичних цінностей у суспільному житті» [9, с. 62].

Висновки. Отже, демократизація системи управління вищою освітою в Україні відбувається у контексті демократизації публічного управління загалом з урахуванням сучасних концепцій управління, що неодмінно має базуватися на принципах залучення до управління усіх зацікавлених сторін, верховенстві права, прозорості, прагненні до консенсусу усіх зацікавлених сторін, соціальним спрямуванням тощо. Підвищення ролі інститутів громадянського суспільства в системі управління вищою школою є одним із ключових принципів її реалізації. Інститути громадянського суспільства, на нашу думку, лежать у площині між державою, суспільством та бізнесом та мають відображати інтереси суспільства, узгоджуючи їх із завданнями, які стоять перед державою, та інтересами бізнесу, ключовими із яких є отримання прибутку. В сучасних умовах інститути громадянського суспільства не тільки беруть участь у виробленні публічної політики, а мають залучатися до її реалізації як суб'єкти, що наділені певними делегованими повноваженнями від органів публічної влади. І ці повноваження у демократичній державі стосуються не лише контролю та моніторингу державної політики у сфері вищої освіти. Однак маємо зауважити, що подальше залучення інститутів громадянського суспільства до управлінської моделі вищої школи потребує суттєвого доопрацювання вітчизняної нормативно-правової бази.

Перспективи досліджень. Автор зосередив свою увагу переважно на основних напрямках демократизації системи управління вищою освітою. Водночас потребують подальшого вивчення форми взаємодії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства у системі вищої освіти в Україні.

Література:

1. Державна національна програма «Освіта» («Україна XXI століття»): затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 3 листопада 1993 р. № 896. *Верховна рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-93-%D0%BF#Text>.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
3. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.

4. Павлов Н. С. Концепція «належного врядування»: сучасне розуміння та стан її реалізації в Україні. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2022. Вип. 4. Ч. 3. С. 3–7.
5. Viliame Wilikilagi. What is Network Governance and its Implications for Public Policy Formulation? (October 23, 2009). *SSRN*. URL: <https://ssrn.com/abstract=1494757>.
6. Чубінська Н. Б. Характерні риси публічного управління у сфері освіти. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. № 4. Том 32 (71). С. 23–26.
7. Таран Є. І. Співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування» та «публічне управління» у трансформаційних процесах України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. № 2. Том 31 (70). С. 33–37.
8. Kononenko, V., Yaremenko, O., Zinko, Y., Lapshin, S., & Ostapenko, O. Formation of civil society in Ukraine in the post-soviet period. *Amazonia Investiga*. 2023. 12(65). PP. 131–140.
9. Шамрай В. Освітня політика та цінності демократії. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка. Серія: педагогічні науки*. 2023. № 21. Том 177. С. 56–63.
10. Півнева Л. М. Напрямки реформування вищої освіти України як чинник демократизації. *Проблеми сучасної освіти*. 2020. № 11. С. 42–48.
11. Безена І. М., Сиченко В. В., Рибкіна С. О. Механізми демократизації публічного управління і кар'єрний ріст посадовців органів влади: регіональний аспект. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2 (25). С. 50–57.
12. Кондрашева О. В. Питання управління державою вищими навчальними закладами України в умовах реалізації Болонського процесу. *Актуальні проблеми сучасних лінгвістичних досліджень та застосування інноваційних технологій викладання мов у вищій школі нефілологічного профілю. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. 25 жовтня 2018 року, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ*. Дніпро: ДДУВС, 2018. С. 101–105.
13. Ажажа М. А. Напрями державного управління модернізацією освіти в контексті євроінтеграції України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. С. 94–99.
14. Закон України «Про вищу освіту» від 1 липня 2014 р. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.
15. Старикова Г. В. Сучасний стан демократизації публічного управління на регіональному рівні. *Наукові перспективи*. 2022. № 8 (26). С. 81–97.

References:

1. (1993). Derzhavna natsionalna prohrama “Osvita” (“Ukraina XXI stolittia”): zatverdzhena postanovoiu Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 3 lystopada 1993 r. № 896 [State national program “Education” (“Ukraine of the 21st century”): approved by Resolution № 896 of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 3, 1993]. *Verkhovna rada Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-93-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
2. (2005). Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy / Uklad. i holov. red. V.T. Busel [Large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language]. Kyiv; Irpin: VTF “Perun” [in Ukrainian].
3. (2010). Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia / uklad.: Yu. P. Surmin, V. D. Bakumenko, A. M. Mykhnenko ta in.; za red. Yu. V. Kovbasiuka, V. P. Troshchynskoho, Yu. P. Surmina [Encyclopedic dictionary of public administration]. Kyiv: NADU, 2010. [in Ukrainian].
4. Pavlov, N. S. (2022). Kontseptsiia “nalezhnoho vriaduvannia”: suchasne rozuminnia ta stan yii realizatsii v Ukraini [The concept of “good governance”: modern understanding and state of its implementation in Ukraine]. *Pivdenoukrainskyi pravnychyi chasopys*. 4, p. 3, 3–7 [in Ukrainian].
5. Wilikilagi, Viliame (2009). What is Network Governance and its Implications for Public Policy Formulation? (October 23, 2009). *SSRN*. Retrieved from URL: <https://ssrn.com/abstract=1494757>
6. Chubinska, N. B. (2021). Kharakterni rysy publicлноho upravlinnia u sferi osvity [Characteristic features of public administration in the field of education]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia*. 4, p. 32 (71), 23–26 [in Ukrainian].
7. Taran, Ye. I. (2020). Spivvidnoshennia poniat “derzhavne upravlinnia”, “publichne administruvannia” ta “publichne upravlinnia” u transformatsiinykh protsesakh Ukrainy [Correlation of the concepts of “state administration”, “public administration” and “public administration” in the transformational processes of Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia*. 2, p. 31 (70), 33–37 [in Ukrainian].
8. Kononenko, V., Yaremenko, O., Zinko, Y., Lapshin, S., & Ostapenko, O. (2023). Formation of civil society in Ukraine in the post-soviet period. *Amazonia Investiga*. 12 (65), 131–140.
9. Shamrai, V. (2023). Osvitnia polityka ta tsinnosti demokratii [Educational policy and values of democracy]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu “Chernihivskiy kolehium” imeni T. H. Shevchenka. Serii: pedahohichni nauky*. 21, p. 177, 56–63 [in Ukrainian].
10. Pivneva, L. M. (2020). Napriamky reformuvannia vyshchoi osvity Ukrainy yak chynnyk demokratyzatsii [Directions of reforming higher education in Ukraine as a factor of democratization]. *Problemy suchasnoi osvity*. 11, 42–48 [in Ukrainian].
11. Bezena, I. M., Sychenko, V. V., Rybkina, S. O. (2020). Mekhanizmy demokratyzatsii publicлноho upravlinnia i kariernyi rost posadovtsiv orhaniv vlady: rehionalnyi aspekt [Mechanisms of democratization of

public administration and career growth of government officials: regional aspect]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*. 2 (25), 50–57 [in Ukrainian].

12. Kondrasheva, O. V. (2018). Pytannia upravlinnia derzhavoiu vyshchymy navalnymy zakladamy Ukrainy v umovakh realizatsii bolonskoho protsesu [The issue of state management of higher mass institutions of Ukraine in the conditions of the implementation of the Bologna process]. *Aktualni problemy suchasnykh lnhvistychnykh doslidzhen ta zastosuvannia innovatsiinykh tekhnolohii vykladannia mov u vyshchii shkoli nefilolohichnoho profilu. Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. 25 zhovtnia 2018 roku*. Dnipro: DDUVS, 101–105 [in Ukrainian].

13. Azhazha, M. A. (2018). Napriamy derzhavnogo upravlinnia modernizatsiieiu osvity v konteksti yev-rointehratsii Ukrainy [Directions of state management of education modernization in the context of European integration of Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 8, 94–99 [in Ukrainian].

14. (2014). Zakon Ukrainy “Pro vyshchu osvitu” vid 1 lypnia 2014 r. [Law of Ukraine “On Higher Education” dated July 1, 2014]. *Verkhovna Rada Ukrainy*. Retrieved from URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> [in Ukrainian].

15. Starykova, H. V. (2022). Suchasnyi stan demokratyzatsii publichnoho upravlinnia na rehionalnomu rivni [The current state of democratization of public administration at the regional level]. *Naukovi perspektyvy*. 8 (26), 81–97 [in Ukrainian].