



УДК: 351

Єлінська Валентина Василівна,
здобувач, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, тел.: (066) 168 18 88, e-mail: yna2004@ukr.net

ORCID: 0000-0002-9084-1078

Елинская Валентина Васильевна,
соискатель, Межрегиональная Академия управления персоналом, 03039, г. Киев, ул. Фрометовская, 2, тел.: (066) 168 18 88, e-mail: yna2004@ukr.net

ORCID: 0000-0002-9084-1078

Yelinskaya Valentina Vasilievna,
applicant, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, Str. Frometievskaya, 2, tel.: (066) 168 18 88, e-mail: yna2004@ukr.net

ORCID: 0000-0002-9084-1078

DOI <https://doi.org/10.31618/vadnd.v1i12.86>

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ, ТЕХНОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті детально розкрито взаємозв'язок публічного управління як елементу децентралізації влади в Україні та особливості впровадження публічного управління в Україні. Розглянуто особливості нашої країни, які відрізняють її від європейських країн, які мають досвід впровадження публічного управління та контролю. Розглянуто основні технологічні інструменти, які можуть використовуватися для впровадження публічного управління в Україні. Акцентовано увагу на публічному управлінні як на основному інструменті реалізації державної стратегії децентралізації.

Обґрунтовано, що розгляд нормативної бази стосовно проведення децентралізації чітко вказує на необхідність виділення публічного управління, як основний момент залучення суспільства до державного керування на рівні територіальних громад. Стратегічно держава зробила усі необхідні кроки проведення відповідних реформ. Проте між стратегічним плануванням та практичною реалізацією досі існує нерегульована невизначеність, оскільки

на рівні як держави, так і територіальних громад існує невизначеність з інструментами досягнення поставлених цілей.

У статті акцентовано увагу на публічному управлінні як на основному інструменті реалізації державної стратегії децентралізації. Розглянуто основні відмінності нашої країни від європейських країн, які вже успішно реалізували можливості публічного управління та шляхи подолання цих відмінностей.

Останній розділ статті присвячений безпосередньо сучасним технологічним можливостям, що можуть використовуватися для ефективної реалізації публічного управління на рівні територіальних громад. Розглянуто основні існуючі інструменти та шляхи їх використання, а також найперспективніші напрями реалізації публічного управління й умови їх ефективного впровадження за підтримки держави і органів місцевого самоврядування.

Ключові слова: публічне управління та адміністрування, технологічне впровадження, децентралізація, територіальні громади, публічний контроль, впровадження публічного управління.

ПУБЛИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ЭЛЕМЕНТ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ ВЛАСТИ В УКРАИНЕ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ, ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ И ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УКРАИНЕ

Аннотация. В статье подробно раскрыта взаимосвязь публичного управления как элемента децентрализации власти в Украине и особенности внедрения публичного управления в Украине. Рассмотрены особенности нашей страны, которые отличают ее от европейских стран, которые имеют опыт внедрения публичного управления и контроля. Рассмотрены основные технологические инструменты, которые могут использоваться для внедрения публичного управления в Украине. Акцентируется внимание на публичном управлении как на основном инструменте реализации государственной стратегии децентрализации.

Обосновано, что рассмотрение нормативной базы по проведению децентрализации четко указывает на необходимость выделения публичного управления, как основной момент привлечения общества к государственному управлению на уровне территориальных общин. Стратегически государство сделало все необходимые шаги проведения соответствующих реформ. Однако между стратегическим планированием и практической реализацией до сих пор существует нерегулируемая неопределенность, поскольку на уровне как государства, так и территориальных общин существует неопределенность с инструментами достижения поставленных целей.

В статье акцентируется внимание на публичном управлении как на основном инструменте реализации государственной стратегии децентрализации. Рассмотрены основные отличия нашей страны от европейских стран, которые уже успешно реализовали возможности публичного управления и пути преодоления этих различий.

Последний раздел статьи посвящен непосредственно современным технологическим возможностям, которые могут использоваться для эффективной реализации публичного управления на уровне территориальных общин. Рассмотрены основные существующие инструменты и пути их использования, а также более перспективные направления реализации публичного управления и условия их эффективного внедрения при поддержке государства и органов местного самоуправления.

Ключевые слова: публичное управление и администрирование, технологическое внедрение, децентрализация, территориальные общины, публичный контроль, внедрение публичного управления.

PUBLIC ADMINISTRATION AS AN ELEMENT OF DECENTRALIZATION OF POWER IN UKRAINE: THE THEORETICAL, TECHNOLOGICAL ASPECT AND PECULIARITIES OF THE INTRODUCTION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

Abstract. The article details the relationship between public administration as an element of the decentralization of power in Ukraine and the peculiarities of the implementation of public administration in Ukraine. The peculiarities of our country that distinguish it from the European countries with experience of implementation of public administration and control are considered. The main technological tools that can be used to implement public administration in Ukraine are considered. The emphasis is on public administration as the main instrument for implementing the state decentralization strategy.

It is substantiated that consideration of the regulatory framework for decentralization clearly indicates the need for the allocation of public administration as the main point of involving society in state governance at the level of territorial communities. Strategically, the state has taken all necessary steps to implement the relevant reforms. However, there is still unregulated uncertainty between strategic planning and practical implementation, as there is uncertainty at the level of both the state and territorial communities about the instruments for achieving the goals.

The article focuses on public administration as the main instrument for implementing the state decentralization strategy. The main differences between our country and the European countries, which have already successfully implemented the possibilities of public administration and ways to overcome these differences, are considered.

The last section of the article is devoted directly to modern technological capabilities that can be used for the effective implementation of public administration at the level of territorial communities. The main existing tools and ways of their use are considered. Separately, the most perspective directions of realization of public administration and conditions of their effective implementation with support of the state and local self-government bodies are considered.

Keywords: public administration and administration, technological implementation, decentralization, territorial communities, public control, implementation of public administration.

Постановка проблеми. Відповідно до законопроекту про внесення змін до Конституції України (щодо децентралізації влади) децентралізація та делегування влади у сферу відповідальності місцевих громад є одним з найголовніших шляхів реформування державного устрою. Відповідно до цього законодавчого акта було змінено низку нормативних документів, що стосувалися керування органами місцевого самоврядування, бюджетного управління та керування органами влади на місцях.

Метою цієї реформи є поширення прямого впливу територіальних громад на розвиток власного регіону та перерозподілення коштів. Втім одразу після прийняття цих законів постало питання реалізації прав та вимог місцевих громад в практичній площині. Яким чином пов'язати законодавчі ініціативи на рівні держави з діяльністю активної частки громади безпосередньо в кожному окремому регіоні.

Серед багатьох можливих варіантів розвитку регіональної децентралізації відповідно до постанови Кабінету Міністрів України “Про затвердження Державної стратегії регіонального управління на період до 2020 року” [1–32] публічне адміністрування було обрано як основний елемент, завдяки якому державна програма повинна втілюватися у життя.

У Конституції України [28] (ст. 5) чітко зазначено, що “народ здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування”. Отже, коли ми говоримо про публічну владу, то маємо

на увазі владу, джерелом якої є народ. Коли ми говоримо про публічне управління, то, відповідно, маємо на увазі управління, участь у якому бере народ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основними розробниками стратегії публічного управління в західній літературі є: Д. Кетлі [8], Д. Осборн [9], Л. Отул [11], Т. Пітерс [10], Д. Фельдман [5] та ін.

Детальний інтерес до феномену публічного управління викликав увагу з боку українських вчених, серед яких можна виділити: В. Авер'янова [21], В. Бакуменка [15; 16], О. Забужко [23], Ю. Ковбасюка [24; 29], А. Колодій [22], І. Кресіної [31], В. Трощинського [24] та ін.

Виходячи з цього, основна ідея статті полягає в обґрунтуванні використання публічного управління як якісно нової моделі реалізації державного управління в умовах децентралізації влади.

Процес еволюції соціально-економічної системи сприяв поступовій трансформації системи державного управління, що було закріплено у постанові Кабінету Міністрів України “Про затвердження Державної стратегії регіонального управління на період до 2020 року” [30].

Мета статті. Розкрити взаємозв'язок публічного управління, як елементу децентралізації влади в Україні та особливості впровадження публічного управління в Україні. Розглянути особливості нашої країни, які відрізняють її від Європейських країн, які мають досвід впровадження публічного управління та контролю, основні технологічні інструменти, які можуть використовувати

ватися для впровадження публічного управління в Україні.

Акцентовано увагу на публічному управлінні як на основному інструменті реалізації державної стратегії децентралізації.

Акумулявати накопичений світовий досвід для виділення основних аспектів втілення реформи децентралізації влади в Україні через посилення впливу територіальних громад завдяки інструменту публічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основні кроки проведення реформи децентралізації. Використання публічного управління на кожному з етапів проведення реформи. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України “Про затвердження Державної стратегії регіонального управління на період до 2020 року” [30] передбачено 5 кроків впровадження реформи і передачі повноважень та бюджетів від державних органів влади органам місцевого самоврядування:

1. Визначення територіальної основи органів місцевого самоврядування та виконавчої влади.

2. Розмежування повноваження між органами місцевого самоврядування різних рівнів.

3. Розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування та виконавчої влади.

4. Визначення обсягів ресурсів для кожного з рівнів самоврядування.

5. Підзвітність органів місцевого самоврядування перед виборцями і державою.

Використання публічного управління на кожному з етапів являє со-

бою сукупність дій по залученню територіальних громад до процесу Державного управління.

На *першому етапі* — Визначення територіальної основи органів місцевого самоврядування та виконавчої влади проводиться створення трирівневої системи адміністративно-територіального устрою в Україні. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України передбачено створення 27 регіонів, 120–150 районів, в яких проводить активну діяльність 1500–1800 громад.

На цьому етапі передбачається публічне управління на рівні інформаційного розмежування активної частини місцевих громад і залучення їх до відповідних рівнів місцевого самоврядування.

На *другому етапі* — Розмежування повноваження між органами місцевого самоврядування різних рівнів, передбачається передача найбільш важливих для людей повноважень на найближчий до них рівень влади. Публічне управління на цьому рівні окрім інформаційної функції переходить до створення можливості місцевим громадам безпосередньо керувати процесами забезпечення найбільш важливих на місцевому рівні функцій, пов’язаних із забезпеченням роботи місцевих органів самоврядування стосовно найбільш важливих для місцевих громад питань.

На *третьому етапі* — Розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування та виконавчої влади, передбачається передача основних повноважень місцевих державних адміністрацій органам місцевого самоврядування. При цьому державній владі повинно деле-

гуватися лише право контролю за роботою місцевих органів самоврядування.

На цьому етапі передбачено активний діалог між місцевими органами самоврядування та територіальними громадами з метою визначення основних інструментів та процесів прийняття рішень стосовно управління процесами на рівні місцевих органів самоврядування. Завдяки проведенню двох попередніх етапів очікується, що активною частиною територіальних громад вже буде сформовано основні механізми та варіанти співпраці з місцевими органами самоврядування, завдяки чому ефективність публічного управління буде досягати максимально можливого рівня. Закріплення основних умов співпраці на рівні місцевих процесів забезпечить подальшу плідну співпрацю територіальних громад з органами місцевого самоврядування.

На *четвертому етапі* — Визначення обсягів ресурсів для кожного з рівнів самоврядування, передбачається створення бюджетів територіальних громад. При цьому завдяки основним інструментам співпраці між органами місцевого самоврядування та територіальною громадою публічне управління буде полягати в безпосередньому визначенні спрямування фінансових потоків місцевого рівня на потреби, найбільш важливі для цієї територіальної громади. Другим важливим елементом публічного управління є співпраця громад на рівні районів (регіонів) для об'єднання зусиль кількох громад при роботі над проектами районного (регіонального) значення.

На *п'ятому етапі* — Підзвітність органів місцевого самоврядування перед виборцями і державою, передбачається публічне управління у вигляді створення системи звітів та пояснень, що, з одного боку, будуть виконувати функцію звіту (зворотного зв'язку) місцевих органів самоврядування по виконанню ними проектів перед територіальною громадою, з іншого — місцеві органи самоврядування звітуватимуть перед державою в розрізі забезпечення нею функцій контролю за використанням державних коштів.

Публічне управління в класичному розумінні визначається як вплив суб'єкта управління (що володіє публічною владою) на об'єкт — суспільство (суспільні процеси, відносини) відповідно до покладених на нього суспільно значущих функцій і повноважень [18]. Тобто публічне управління виникає як результат певного суспільного договору між державою і суспільством, коли владними повноваженнями наділяються відповідні органи і посадові особи [15, с. 25].

Суб'єктом і одночасно об'єктом публічного управління є громадянське суспільство, недержавні організації (різні самоврядні структури (громадські організації, об'єднання та їх органи), органи державної влади [4].

Безпосередньо управлінською ланкою суб'єктів управління є органи публічного управління: інституції, обрані шляхом прямих виборів, та їх виконавчі структури; посадові та службові особи, обрані шляхом прямих виборів; посадові та службові особи, призначені інституціями, та їх виконавчі структури.

Таким чином, саме завдяки публічному управлінню реформа децентралізації державної влади, передбачена постановою Кабінету Міністрів України “Про затвердження Державної стратегії регіонального управління на період до 2020 року” [30], має шанс переведення з теоретичної в практичну площину.

Особливості впровадження публічного управління в Україні. При переході до моделі публічного адміністрування необхідно брати до уваги ряд особливостей, що відрізняють територіальні громади в Україні від європейських країн, що вже пройшли шлях зі створення ефективних систем публічного управління:

- значні розміри території країни — за розмірами території Україна займає друге місце у Європі, при цьому деякі області та міста переважають за розмірами навіть європейські країни. Відповідно до цього публічне адміністрування при впровадженні потребуватиме врахування географічного (територіального) аспекта в сукупності з аспектом заселеності територій і вікового розподілу наявного населення;

- наявність застарілої інфраструктури по всій території країни — більшість матеріальних активів у розпорядженні територіальних громад створені ще за часів СРСР, що відповідним чином позначається на їх стані і потребує модернізації одночасно практично за усіма напрямками, відповідно до чого публічне управління ресурсами бюджетів потребуватиме створення державної програми модернізації інфраструктури, що підтримується і контролюється на місцях органами місцевого самовря-

дування за допомогою інструментів публічного управління;

- наявність поляризації суспільства завдяки існуючій історичній ситуації. На сьогоднішній день соціальні опитування свідчать про наявність у суспільства чітко протилежних поглядів як на розвиток країни в цілому, так і щодо менш важливих питань. Відповідна поляризація значно ускладнює процес налагодження публічного управління. За цим аспектом публічне управління потребуватиме акцентування уваги на процесах, що об'єднує територіальну громаду (освіта, медицина, забезпечення соціального захисту тощо). Водночас ряд питань, що стосуються курсу держави загалом повинні прийматися згідно із загальнодержавною стратегією, не зважаючи на вимоги частини суспільства, що мають протилежну думку;

- наявність значної кількості корупційних процесів, що виникли упродовж років існування попередньої системи державного управління. Відповідно до світових рейтингів, Україна входить до однієї з найбільш корумпованих країн. Тому публічне управління повинно взяти на себе додаткову функцію публічного контролю за корупційними процесами через мережу громадських активістів та організацій. Іншим важливим елементом є необхідність зміни виборчого законодавства у бік більшої відповідальності представників влади перед територіальними громадами, що їх обирають.

Врахування означених відмінностей потребує принципової зміни існуючого європейського досвіду побудови публічного управління

при проведенні децентралізації в Україні.

Іншим аспектом, на який необхідно звертати увагу при впровадженні публічного управління, є наявність фіксованого розподілу суспільства за аспектами соціальної активності за наступними критеріями:

- соціально активна частина населення. Ця частина населення становить близько 10 % від загальної кількості людей. При цьому за віковим та соціальним статусом саме ця частина населення акумулює найбільший відсоток податкових надходжень до бюджетів територіальних громад;

- пасивна частина населення. Це інші 90 % населення і включає в себе практично весь спектр соціально-незахищеної частини суспільства (діти, пенсіонери, інваліди, безробітні тощо).

Основною метою інструментів публічного управління при цьому є:

- залучення якомога більшої частки соціально активної частини населення до процесів публічного управління у галузі антикорупційної діяльності, прийнятті публічних рішень і акумуляції соціально активної частки населення в одному місці завдяки якісній інформаційній політиці та надання цій частці населення інструментів впливу на діяльність місцевих органів самоврядування;

- залучення якомога більшої частки пасивної частини населення через надання інструментів впливу на процеси, безпосередньо пов'язані з життям територіальної громади (освіта, медичне забезпечення, соціальне забезпечення тощо).

Врахування зазначених особливостей при перетворенні теоретич-

них основ державної стратегії децентралізації у практичну площину дасть змогу перетворити публічне управління в ефективний інструмент керування державою.

Технологічний аспект впровадження публічного управління. Досвід Європейських країн у галузі впровадження публічного управління у сукупності з швидким розвитком інформаційних технологій надає безмежний ряд можливостей для практичної реалізації публічного управління.

Сучасний рівень розвитку інформаційних технологій дає змогу використовувати низку інструментів для впровадження публічного управління:

- **соціальні мережі (Facebook)** — згідно з проведеними опитуваннями на сьогодні обсяг української аудиторії в мережі Facebook становить майже 12 млн осіб (майже 1/4 населення країни). При цьому віковий та соціальний статус користувачів цієї мережі свідчить про належність її користувачів до найактивнішої частини населення. Відповідно до цього, починаючи з 2014 року, проводиться процес активного залучення користувачів даної мережі до публічного управління. Проте разом із охопленням аудиторії існує і ряд факторів, що ускладнюють публічне управління за допомогою цього ресурсу:

- складність прив'язки окремого користувача до територіальної громади, до якої він належить за місцем проживання;

- складність використання типових елементів соціальної мережі Facebook при публічному управлінні окремої територіальної громади че-

рез відсутність належного типового функціоналу соціальної мережі;

- складність розширення кола осіб, що приймають рішення у публічному управлінні через специфічну політику ідентифікації у соціальній мережі і належність цього ресурсу комерційній структурі іншої країни.

Проте, не дивлячись на ці мінуси, Facebook може стати чудовим джерелом інформації для осіб, що бажають брати участь у публічному управлінні завдяки використанню його як електронного засобу масової інформації та джерела інформаційних повідомлень для представників територіальної громади. Виходячи зі співвідношення ціна-якість дане джерело інформації охоплюватиме значно більше потенційних читачів і користувачів, ніж регіональні друковані видання місцевих органів самоврядування, які використовувались ними ще за часів Радянського Союзу.

Іншим широким за обсягом і оперативним інструментом інформування територіальної громади може стати **Twitter**, який, маючи істотні недоліки у вигляді обмеження в кількості друкованих символів у повідомленні, має плюси у вигляді невибагливості до ресурсів мобільного пристрою, завдяки якому учасник публічного управління може отримувати доступ до необхідної йому інформації. Як окремий інструмент інформування громади Twitter використовуватися не може, проте як допоміжний елемент до інформаційної політики органу місцевого самоврядування при використанні мережі Facebook як основного джерела інформування цьому інструменту не має рівних.

Історичний досвід активних дій із самоврядування громади на території нашої країни за часів Революції гідності та боротьби з військовою агресією Росії довів ефективність саме такого поєднання джерел інформації при роботі з громадою.

Наступним технологічним інструментом публічного управління, що може використовуватися, виходячи із сучасного розвитку технологій, може стати **використання мобільних додатків на базі Android**. На сьогодні в Україні функціонує понад 20 млн пристроїв на базі Android, що забезпечує технологічний рівень охоплення населення на рівні від 40 до 50 %. Іншим плюсом використання саме такого інструменту публічного управління є технічна можливість створення функціоналу, що включатиме усі необхідні інструменти для всіх аспектів публічного управління: прийняття управлінських рішень, затвердження витрат, антикорупційна діяльність та інші процеси. І наостанок — саме цей інструмент публічного управління забезпечує максимально чітку ідентифікацію, що унеможливить штучне накручення голосів і махінацій з волевиявленням голосу громади при прийнятті управлінських рішень у галузі публічного управління та адміністрування.

Перевагою такого інструмента перед загальнонаціональними багаторівневими веб-сервісами полягає у “роздробленні” аналогічних мобільних додатків по кожній територіальній громаді окремо. Таким чином, впровадження інструменту не буде зустрічати настільки великого спротиву з боку бюрократичного корупційного апарату порівняно із

загальнонаціональним впровадженням.

Водночас існування єдиного сервісного центру, що відповідає за розроблення та обслуговування типового мобільного додатку та встановлення екранів-стендів стає загальнодержавною справою, оскільки виходить за межі функціонування та оплати розроблення мобільного додатку.

Отже, використання цього інструменту має і певні недоліки:

- необхідність просування вивченого мобільного додатку серед потенційних користувачів, що можливо тільки за умов існування державної програми просування цього інструменту публічного управління. Використання подібної державної програми надаватиме додаткові пільги учаснику територіальної громади при його згоді використовувати мобільний додаток. Такий метод розширення мережі користувачів потребує як правильного технічного виконання (створення доступного і працездатного інтерфейсу), так і істотних зусиль по акумуляції даних з різних загальнодержавних баз та інструментів. Проте при виконанні необхідних умов за охопленням аудиторії та ефективності роботи цьому інструменту публічного управління не буде рівних.

Останній інструмент публічного управління є **функціонуванням веб-сервісів з питань, що пов'язані з публічним управлінням**. На сьогодні Україна вже має позитивний досвід впровадження подібних онлайн-ресурсів, найбільш ефективним з яких є загальнодержавна система закупівель “Prozorro”. Функціонал та

ідентифікація, що забезпечується цим видом інструменту публічного управління фактично відповідає аналогічним плюсам мобільних додатків, проте існують і мінуси, які характерні для цього типу інструменту публічного управління та контролю:

- підвищені порівняно з мобільними додатками вимоги до безпеки (особливо, виходячи з великої імовірності кібератак з боку Російської Федерації);
- необхідність значного розміру капіталовкладень;
- необхідність затвердження впровадження цього програмного продукту через протидію бюрократичного механізму.

Таким чином, на сьогоднішній день рівень розвитку інформаційних технологій дає можливість здійснити перехід до публічного управління у процесі проведення реформування децентралізації влади в країні за відносно незначний за часом період з максимальною ефективністю.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Нині перед нашою країною стоїть важливе питання переходу до демократичної системи управління країною і вибору європейського вектору розвитку. Тож, беручи до уваги, що це питання, з урахуванням військової агресії Російської Федерації, виходить за рамки політичного чи економічного змісту і стає питанням виживання нашої країни.

Розгляд нормативної бази щодо проведення децентралізації чітко вказує на необхідність виділення публічного управління як основного моменту залучення суспільства до державного керування на рівні

територіальних громад. Стратегічно держава зробила усі необхідні кроки проведення відповідних реформ. Проте між стратегічним плануванням та практичною реалізацією досі існує нерегульована невизначеність, оскільки на рівні як держави, так і територіальних громад, існує невизначеність з інструментами досягнення поставлених цілей.

У статті акцентовано увагу на публічному управлінні як основному інструменті реалізації державної стратегії децентралізації. Розглянуто основні відмінності нашої країни від європейських країн, які вже успішно реалізували можливості публічного управління та шляхи подолання цих відмінностей.

Останній розділ статті присвячений безпосередньо сучасним технологічним можливостям, що можуть використовуватися для ефективної реалізації публічного управління на рівні територіальних громад. Розглянуто основні існуючі інструменти та шляхи їх використання. Окремо розглянуто найбільш перспективні напрями реалізації публічного управління і умови їх ефективного впровадження за підтримки держави та органів місцевого самоврядування.

Таким чином, розглянуто повний алгоритм впровадження децентралізації при керуванні державою за допомогою технічного впровадження публічного управління з боку територіальних громад.

Напрямами подальших досліджень буде безпосередній детальний розгляд сучасних технологій для публічного управління органами місцевого самоврядування з боку гро-

мад та пошуком найоптимальніших варіантів за співвідношенням “ціна-якість” і найлегшими можливостями для впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Bouckaert G.* Modernizing the Rechts staat: Paradoxes of the Management Agenda [Text] / G. Bouckaert. — Berlin: Duncker&Humblot, 2002. — P. 26.
2. *Castelazo J. R.* Administración Pública: Una Visión de Estado [Text] / J. R. Castelazo. — México: Instituto Nacional de Administración Pública, A.C., 2007. — P. 16.
3. *Detterbeck S.* Allgemeines Verwaltungsrecht mit Verwaltungsprozessrecht [Text] / S. Detterbeck. — 4. Auflage. — München: Verlag C. H. Beck, 2006. — 612 s.
4. *Keeling D.* Management in Government [Text] / D. Keeling. — London: Allen&Unwin, 1972. — P. 15.
5. *Feldman D.* The limits of law: Can laws regulate public administration / D. Feldman // Handbook of Public Administration, ed. B. G. Peters, J. Pierre. — L. : Sage, 2003. — P. 279–291.
6. *Management* / Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. — 3rd ed. — Cambridge, MA [etc.], 1988. — 349 p.
7. *Mary P. Follett.* Creating Democracy, Transforming Management, Tonn, Joan C., New Haven: Yale University Press, 2003. — 366 p.
8. *Kettl D. F.* Building lasting reform: Enduring questions, missing answers / D. F. Kettl // In Inside the Reinventing Machine, ed. D. F. Kettl, J. J. DiIulio. — Washington DC: Brookings, 1995. — P. 9–80.
9. *Osborne D.* Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector / David

- Osborne and Ted Gaebler. — Reading, Mass. : Addison-Wesley Pub. Co., 1992. — 405 p.10.
10. *Peters Thomas J.* In search of excellence: lessons from America's best-run companies / by Thomas J. Peters and Robert H. Waterman. — N.-Y. : HarperBusiness Essentials, 2004.
 11. *O'Toole L. J., Jr.* The Implications for Democracy in a Networked Bureaucratic World / L. J. O'Toole, Jr. // *Journal of Public Administration Research and Theory.* — 1997. — Vol. 7. — P. 443–459.
 12. *Peter F. Drucker.* The Practice of Management, Butterworth-Heinemann, 1999. — 399 p.
 13. *Pollitt C.* Public Management Reform: A Comparative Analysis / C. Pollitt, G. Bouckaert. — Oxford : University-Press, 2004. — 240 p.
 14. *Rensis Likert,* Management System Theory [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.learn-management2.com/likert.htm>
 15. *Бакуменко В. Д.* Теоритичні та організаційні засади державного управління: навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній. — К.: Міленіум, 2003. — 256 с.
 16. *Бакуменко В. Д.* Тенденции и факторы влияния трансформаций государственного управления на принятие государственно-управленческих решений.
 17. *Глосарій* Програми розвитку ООН [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.unpan.org/Directories/UNPublicAdministrationGlossary>
 18. *Державне управління:* навч. посіб. / [А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко]; за ред. А. Ф. Мельник. — К.: Знання-Прес, 2003. — 343 с.
 19. *Державне управління:* словник-довідник / [уклад.: В. Д. Бакуменко (кер. творчого кол.); Д. О. Безносенко, І. М. Варзар та ін.; за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка]. — К.: Вид-во УАДУ, 2002. — 228 с.
 20. *Державне управління та державна служба :* словник-довідник / [уклад. О. Ю. Оболенський]. — К.: КНЕУ, 2005. — 480 с.
 21. *Державне управління в Україні:* навч. посіб. / В. Авер'янов. — 1999.
 22. *Державне будівництво і місцеве самоврядування:* навч. посіб. / А. М. Колодій, А. Ю. Олійник. — К.: Юрінком Інтер, 2001.
 23. *Забужко О.* Notre Dame d'Ukraine: Українка в конфлікті міфологій. — 2007.
 24. *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]. — К.: НАДУ, 2010. — 820 с.
 25. *Етимологічний словник української мови:* у 7 т. / [ред. кол.: О. С. Мельничук (уклад. Р. В. Болдирев та ін., ред. т. 6 В. Т. Коломієць, В. Г. Склярєнко)]. — К.: Наук. думка, 1983. — Т. 4. — Н–П. — 2003. — 656 с. — (Словники України).
 26. *Кілієвич О.* Англо-український глосарій термінів і понять з аналізу державної політики та економіки / О. Кілієвич. — К.: Вид-во Соломії Павличко “Основи”, 2003. — 510 с.
 27. *Конституція України* [Текст] : [Закон України № 254к/96-ВР від 28.06.1996] / Українська Правнича Фундація. — К.: Право, 1996. — 124 с.
 28. *Конституція України* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>
 29. *Ковбасюк Ю.* Енциклопедія державного управління.
 30. *Постанова* Кабінету Міністрів України “Про затвердження Державної стратегії регіонального управління на період до 2020 року”.

31. “Реформування адміністративно-територіального устрою: український та зарубіжний досвід: монографія” (у співавт., 2011) / І. Кресіна.
32. Чернов С. І. Текст лекцій з дисципліни “Публічне адміністрування” [Текст] / С. І. Чернов, С. О. Гайдученко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. — Х.: ХНУМГ, 2014. — С. 7.

REFERENCES

1. Bouckaert G. (2002). Modernizing the Rechts staat: Paradoxes of the Management Agenda. Berlin: Duncker & Humblot [in English].
2. Castelazo J. R. (2007). Administración Pública: Una Visión de Estado. México: Instituto Nacional de Administración Pública, A.C. [in Spanish].
3. Dettmerbeck S. (2006). Allgemeines Verwaltungsrecht mit Verwaltungsprozessrecht (4 Auflage). München: Verlag C. H. Beck [in German].
4. Keeling D. (1972). Management in Government. London: Allen & Unwin [in English].
5. Feldman D. (2003). The limits of law: Can laws regulate public administration. Handbook of Public Administration. B. G. Peters, J. Pierre (Eds.). (p. 279–291). London: Sage [in English].
6. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. (1988). Management (3rd ed.). Cambridge, MA [in English].
7. Tonn J. C. (2003). Mary P. Follett: Creating Democracy, Transforming Management. New Haven: Yale University Press [in English].
8. Kettl D. F. (1995). Building lasting reform: Enduring questions, missing answers. In Inside the Reinventing Machine. D. F. Kettl, J. J. DiIulio (Eds.). (p. 9–80). Washington DC: Brookings [in English].
9. Osborne D., Gaebler T. (1992). Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co. [in English].
10. Peters T. J., Waterman R. H. (2004). In search of excellence: lessons from America's best-run companies. New York: Harper Business Essentials [in English].
11. O'Toole L. J., Jr. (1997). The Implications for Democracy in a Networked Bureaucratic World. Journal of Public Administration Research and Theory, 7, 443–459 [in English].
12. Drucker P. F. (1999). The Practice of Management. Butterworth-Heinemann [in English].
13. Pollitt C., Bouckaert G. (2004). Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford: University Press [in English].
14. Likert R. (n. d.). Management System Theory. www.learnmanagement2.com. Retrieved from <http://www.learnmanagement2.com/likert.htm> [in English].
15. Bakumenko V. D., Nadolishnii P. I. (2003). Teorytychni ta orhanizatsiini zasady derzhavnoho upravlinnia [Theoretical and organizational principles of public administration]. Kyiv: Millennium [in Ukrainian].
16. Bakumenko V. D. (2007). Tendentsii i faktory vliyaniya transformatsiy gosudarstvennogo upravleniya na prinyatie gosudarstvenno-upravlencheskikh resheniy [Trends and factors of the influence of transformations of state administration on the adoption of state-management decisions]. Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyy vestnik — Public administration. Electronic Herald, 11. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-i-faktory-vliyaniya-transformatsiy-gosudarstvennogo-upravleniya-na-prinyatie-gosudarstvenno-upravlencheskikh-resheniy> [in Russian]

17. *Hlosarii* Prohramy rozvytku OON [Glossary of the UN Development Program] (n. d.). [www.unpan.org](http://www.unpan.org/Directories/UNPublicAdministrationGlossary). Retrieved from <http://www.unpan.org/Directories/UNPublicAdministrationGlossary> [in Ukrainian].
18. *Melnyk A. F., Obolenskyi O. Yu., Vasina A. Yu., Hordiienko L. Yu.* (2003). *Derzhavne upravlinnia* [Public administration]. Kyiv: Znannia-Pres [in Ukrainian].
19. *Bakumenko V. D., Beznosenko D. O., Varzar I. M.* (2002). *Derzhavne upravlinnia: slovnyk-dovidnyk* [Public administration: dictionary-guide]. V. M. Kniaziev, V. D. Bakumenko (Eds.). Kyiv: Vyd-vo UADU [in Ukrainian].
20. *Obolenskyi O. Yu.* (Ed.). (2005). *Derzhavne upravlinnia ta derzhavna sluzhba: slovnyk-dovidnyk* [Public administration and public service: dictionary-guide]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
21. *Averianov V.* (1999). *Derzhavne upravlinnia v Ukraini* [Public administration in Ukraine]. n. p. [in Ukrainian].
22. *Kolodii A. M., Oliinyk A. Yu.* (2001). *Derzhavne budivnytstvo i mistseve samovriaduvannia* [State construction and local self-government]. Kyiv: Yurinkom Inter [in Ukrainian].
23. *Zabuzhko O.* (2007). *Notre Dame d'Ukraine: Ukrainka v konflikte mifologiy* [Notre Dame d'Ukraine: Ukrainian woman in the conflict of mythologies]. Kyiv: Fakt [in Russian].
24. *Surmin Yu. P., Bakumenko V. D., Mykhnenko A. M.* et al. (2010). *Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnogo upravlinnia* [Encyclopedic Dictionary of Public Administration]. Yu. V. Kovbasiuk, V. P. Troshchynskyi, Yu. P. Surmin (Eds.). Kyiv: NADU [in Ukrainian].
25. *Melnychuk O. S., Boldyriev R. V.* et al. (2003). *Etymolohichnyi slovnyk ukrainskoi movy* [The etymological dictionary of the Ukrainian language]. (Vols. 4. N–P.). Kyiv: Nauk. Dumka [in Ukrainian].
26. *Kiliievych O.* (2003). *Anhlo-ukrainskyi hlosarii terminiv i poniat z analizu derzhavnoi polityky ta ekonomiky* [An English-Ukrainian Glossary of Terms and Concepts on the Analysis of State Policy and Economy]. Kyiv: Vyd-vo Solomii Pavlychko "Osnovy" [in Ukrainian].
27. *Konstytutsiia* Ukrainy [Constitution of Ukraine]. (1996). Kyiv: Pravo [in Ukrainian].
28. *Sait* Konstytutsii Ukrainy [Site of Constitution of Ukraine]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/> [in Ukrainian].
29. *Kovbasiuk Yu.* et al. (2011). *Entsyklopediia derzhavnogo upravlinnia* [Encyclopedia of Public Administration]. Odesa [in Ukrainian].
30. *Postanova* Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnogo upravlinnia na period do 2020 roku: vid 6 serpnia 2014 r., № 385 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On Approval of the State Strategy of Regional Management for the Period till 2020": from August 6 2014, № 385]. [zakon.rada.gov.ua](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF). Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF> [in Ukrainian].
31. *Kresina I.* et al (2011). *Reformuvannia administratyvno-terytorialnogo ustroiu: ukrainskyi ta zarubizhnyi dosvid* [Reforming the administrative-territorial system: Ukrainian and foreign experience]. n. p. [in Ukrainian].
32. *Chernov S. I., Haiduchenko S. O.* (2014). *Tekst lektsii z dystsypliny "Publichne administruvannia"* [Text of lectures on discipline "Public administration"]. Kharkiv: KhNUMH [in Ukrainian].