



ПРАВО ТА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

УДК 316.6:351.9:35.077(4)

doi: 10.20998/2227-6890.2023.1.05

Н.С. ГРАБАР

СУЧАСНІ ПРАКТИКИ ПРОТИДІЇ БЮРОКРАТИЗМУ В ЗАХІДНІЙ ЄВРОПІ

Стаття присвячена розкриттю сучасних практик протидії бюрократизму в Західній Європі. На підставі результатів аналізу наукової літератури з цієї проблеми доведено, що механізми протидії бюрократизму почали формуватися навколо відповідного правового поля, основними з яких є: забезпечення виборності чиновників і можливостей їх відкликання; посилення відповідальності чиновників; зміна системи оплати праці; зменшення поля застосування «особистого розсуду»; укладання строкових договорів, контрактів; контроль, ревізія та аудит; розширення можливостей для захисту прав і свобод громадян; зменшення меж для застосування особистого розсуду; професійне навчання. Виділено ключові напрямки реалізації реформ публічного сектора: зменшення розмірів і обсягів повноважень державного сектора; удосконалення системи надання державних (адміністративних) послуг; максимально стислі терміни отримання державних послуг; зміна системи управління державною службою; запровадження нових механізмів взаємовідносин з громадськістю, етичних норм і стандартів для державних службовців; зміна системи оплати праці чиновників. Доведено, що протидія бюрократизму в Західній Європі мала характер удосконалення, раціоналізації бюрократії, підпорядкування її професійної діяльності інтересам громадян і громадянського суспільства.

Ключові слова: бюрократизм, бюрократія, механізми протидії бюрократизму, державні службовці, державні послуги, громадянське суспільство.

N.S. HRABAR

MODERN PRACTICES OF COMBATING BUREAUCRACY IN WESTERN EUROPE

The article is devoted to the disclosure of modern practices of countering bureaucracy in Western Europe. Based on the results of the analysis of the scientific literature on this problem, it was proved that the mechanisms of countering bureaucracy began to form around the relevant legal field, the main of which are: ensuring the election of officials and the possibility of their recall; increasing the responsibility of officials; change of the remuneration system; reducing the field of application of "personal discretion"; conclusion of fixed-term contracts, contracts; control, revision and audit; expansion of opportunities to protect the rights and freedoms of citizens; reducing the limits for the use of personal discretion; professional education. The key areas of implementation of public sector reforms are highlighted: reducing the size and scope of public sector powers; improvement of the system of providing state (administrative) services; as short as possible terms of obtaining public services; change of the civil service management system; introduction of new mechanisms of relations with the public, ethical norms and standards for civil servants; changing the pay system for officials. It is proved that the opposition to bureaucracy in Western Europe had the character of improvement, rationalization of bureaucracy, subordination of its professional activities to the interests of citizens and civil society.

Key words: bureaucracy, bureaucracy, mechanisms for countering bureaucracy, public servants, public services, civil society.

Постановка проблеми. Протягом останніх 20 – 30 років у системах публічного управління багатьох розвинених країн відбуваються активні структурні зміни, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності органів влади. Як правило, такі зміни пов'язано з удосконаленням організаційного та правового забезпечення їхньої роботи, покращанням якості взаємодії з громадським сектором тощо. Ключовими наслідками стає підвищення адаптивності

управлінських структур до змін зовнішнього і внутрішнього середовищ, що стає можливим здебільшого завдяки зменшенню проявів бюрократизму, який стоїть на заваді прогресивному розвитку людства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процесу реформування системи публічного управління та її наближення до кращих світових стандартів приділяється значна увага вітчизняними науковцями. Серед авторів, що опікуються

проблемами виконавчої влади України, можемо назвати А. Алеїнікова («Використання бюрократичних інструментів в адміністративному управлінні підприємством») [1], О. Батрименко («Бюрократія в системі сучасної демократії») [2], В. Дзюндзюка («Реінжиніринг в органах влади») [4], В. Долечек («Надання управлінських послуг населенню органами виконавчої влади України: організаційно-правовий аспект») [5], С. Зелінського («Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців») [6], Л. Лазарєву («Становлення інституту омбудсмена в Україні в контексті зарубіжного досвіду») [7] та інших дослідників.

Мета статті: розкрити сучасні практики протидії бюрократизму в Західній Європі.

Виклад основного матеріалу. Для нашого дослідження необхідно з'ясувати такі поняття, як «бюрократія» та «бюрократизм». Поняття бюрократія, як правило, використовується для визначення певної організації, системи роботи апарату управління, заснованої на певних правилах і приписах, що здійснюється чиновниками-професіоналами. Явище, засноване на «сліпому», беззаперечному і певною мірою спотвореному використанні принципів бюрократії у процесі управління, стало називатися бюрократизмом. Першооснова бюрократизму – відчуження громадян від влади, обмеження їх прав і свобод, домінування бюрократичного апарату над суспільством. Тобто бюрократизм як явище має переважно негативні, соціально неприйнятні ознаки [3].

Науковці багатьох країн протягом тривалого періоду ставили перед собою завдання знайти універсальні рецепти протидії бюрократизму. Поширення в азійських імперіях набула «китайська» модель, яка суттєво відрізнялась від європейської. На відміну від Європи, в стародавньому і середньовічному Китаї не існувало права приватної власності на землю, це право належало тільки імператору. Що стосується чиновників, то вони були керівниками імператорської власності і не мали вузької спеціалізації, що дозволяло їх вільно переміщати з посади на посаду. Чиновники знаходилися під особливим контролем секретної поліції (цензорів); були в усьому залежні від імператора, не мали особливих кар'єрних перспектив; права вступати в сімейні стосунки з місцевими жінками, а також отримувати власність на відповідній території; гарантій від звільнення або ротатії або покарання [3].

Завдяки легізму, політичному навчанню, яке було основою всієї китайської системи державного управління, забезпечувалась її стабільність, ефективність і захист від свавілля чиновників.

Як зазначав В. Гумбольдт, в Індії до чиновників та їх діянь ставилися більш толерантно. На відміну від східної моделі, ще за часи Римської імперії, чиновники служили не тільки «імператору», а й суспільству. Так склалось історично, що чиновництво в європейських країнах було силою, що стояла на службі не тільки короля, а й усієї

держави (яка представлена не тільки одним монархом). Незмінність чиновників, гарантоване їм поступове просування і підвищення – це компенсація, яку держава надавала своїм слугам, які, як правило, отримували значно менше, ніж службовці приватного сектора.

Механізми протидії бюрократизму та свавілля чиновників почали формуватися навколо відповідного правового поля. Це такі способи протидії бюрократизму.

1. Забезпечення виборності чиновників і можливостей їх відкликання. За умов сучасного суспільства раціональна організація і функціонування бюрократії неможливі без демократичного політичного режиму, що гарантує реалізацію основних демократичних принципів формування і діяльності державного апарату.

2. Посилення відповідальності чиновників. Англійський філософ-утопіст Д. Уінстенлі з метою вдосконалення механізмів відповідальності чиновників запропонував ідею запровадження посад спостерігачів, що здійснювали б функції контролю за діяльністю посадових осіб держави. На думку мислителя Сунь Ятсена, контроль за діяльністю бюрократії як засіб боротьби з її зловживаннями необхідний як з боку держави, так і з боку суспільства.

3. Зміна системи оплати праці. В. фон Гумбольдт одним із перших поставив питання про необхідність переорієнтації матеріальної залежності бюрократії від держави в напрямі її залежності від громадян.

4. Зменшення поля застосування «особистого розсуду». З метою забезпечення об'єктивності і справедливості під час здійснення правозастосовної діяльності, багато дослідників акцентують на необхідності більш конкретно у правових нормах визначити межі адміністративного розсуду.

5. Укладання строкових договорів, контрактів. Однею з умов протидії бюрократизму традиційно вважається необхідність правового впорядкування робочих відносин з бюрократом [9]. Важливим способом вирішення цієї проблеми є укладання договорів (контрактів), що передбачатимуть, серед інших пунктів, умову про відповідальність за неправомірні та антисоціальні дії [3].

6. Контроль, ревізія та аудит. Для забезпечення діяльності бюрократії відповідно до демократичних принципів необхідним є контроль над нею з боку суспільства. Цей контроль може здійснюватися як з боку суспільства (його представників), так і з боку політичної влади, яка є виразником суспільних інтересів. Лише за наявності розвиненого громадянського суспільства можлива практика форми контролю бюрократії безпосередньо громадянами. Ревізія та аудит бюрократичної діяльності як за кінцевими результатами, так і за проміжними, з боку відповідних державних структур зумовлюють зростання підзвітності бюрократії та попереджає прояв негативних форм бюрократизму.

7. Розширення можливостей для захисту прав і свобод громадян. Сучасний публічно-управлінський

процес передбачає створення дієвого правового механізму захисту громадян від можливих актів бюрократизму. Такий механізм передбачає організаційно-правове врегулювання відносин між інститутами влади, їх представниками та громадянами. Важливу роль у цьому в розвинених країнах відіграє інститут омбудсменів – захисників конституційних прав і свобод громадян [7]. Такий інститут повинен мати свої регіональні представництва.

8. Зменшення меж для застосування особистого розсуду. Раціоналізація бюрократичної діяльності в багатьох країнах здійснюється шляхом переорієнтації публічно-управлінського процесу з корпоративно-процедурних, відомчих і «внутрішньо-фірмових» норм на процесуально-правові норми. Одним зі способів раціоналізації публічно-управлінської діяльності бюрократії є конкретизація меж адміністративного розсуду в рамках відповідних норм права.

9. Професійне навчання. Однією з передумов суб'єктивного характеру, яка призводить до зростання бюрократизму виступає обмеженість або повна відсутність елементарної освіченості управлінців у питаннях щодо природи і суті публічного управління, їх соціального призначення [8, с. 128].

На початку 1980-х рр. більшість розвинених країн відчули на собі негативні наслідки бюрократизму: «роздутий» і нездатний швидко реагувати на суспільні проблеми і запити апарат. Велика Британія і США, а потім і інші розвинені країни взяли курс на реформу системи публічного управління, однією з основних завдань якої стала розробка дійових заходів щодо подолання бюрократизму. Складність реформи була обумовлена необхідністю стабільного виконання всіх державних функцій, недопущення соціальних потрясінь і конфліктів. У цілому, реформи публічного сектора переважною більшістю розвинених країн мали успіх.

Ключові напрямки реалізації реформ публічного сектора.

1. Зменшення розмірів і обсягів повноважень державного сектора. Одним із важливих кроків протидії бюрократизму є не тільки скорочення чиновників, а й істотне зменшення їх функцій і повноважень, що передбачає усунення зайвих адміністративних бар'єрів, скасування надлишкових і дублюючих повноважень органів влади, скорочення переліку товарів і послуг, виробництво яких підлягає обов'язковій державній сертифікації, передачу державних повноважень у сфері соціальних послуг, технічного нагляду, фінансового аудиту, оціночної діяльності тощо недержавним структурам. У зв'язку з цим у багатьох розвинених країнах проводилася політика демонополізації. Активно поширювалася і практика укладання контрактів з недержавними або приватними структурами на виконання певного виду робіт. А інколи, зокрема у тій же Великій Британії і США, цілі сфери (дошкільна освіта, соціальний захист

тощо) віддавалися у ведення недержавним установам.

2. Удосконалення системи надання державних (адміністративних) послуг. Даний напрям був пов'язаний із поширенням у США, Новій Зеландії, Австралії та низці країн Західної Європи концепції «нового публічного менеджменту» [15]. Згідно з нею, державні установи в своїй діяльності повинні зосередитися на обслуговуванні громадян. Це передбачало перехід до відносин з громадянами в межах системи «надавач послуг – клієнт».

На практиці це означало не тільки перенесення центру уваги державних службовців з правил (процедур) на результат, а й створення мережі багатофункціональних центрів надання державних (адміністративних) послуг – так званих «цивільних офісів» (багатофункціональних центрів, центрів комплексного обслуговування, центрів обслуговування населення тощо), які дозволили в одному місці здійснювати більшість найбільш затребуваних адміністративних процедур (отримання довідки, соціальної допомоги, паспорту, ліцензії тощо).

Основними цілями створення «цивільних офісів» стало скорочення часу на проходження процедур шляхом розміщення фахівців різних установ в одній будівлі, поліпшення взаємодії між різними установами, підвищення комфортності здійснення процедур тощо. Основні принципи їх діяльності такі:

– «рухаються документи, а не громадяни» («Move the file not the citizen»);

– «постійне поліпшення якості» («The Quality movement»);

– «система одного вікна на місцевому рівні» («One stop shops close to the citizens – local level»);

– «ІКТ – основа спрощення процедур у публічному адмініструванні» («ICT as a simplification agent in public administration») [12].

Такі Центри було відкрито в багатьох країнах. У Греції їх назвали КЕПи, у Новій Зеландії – центри «Хартленд Сервіс» («Heartland Service»), у Грузії – Будинки Юстиції («House of Justice»).

3. Створення автономних і гнучких структур управління, здатних легко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Проведення реформ у системі публічного управління завжди передбачало необхідність підвищення якості публічного управління. Значущості набуває організаційна гнучкість, управління інноваціями, свобода дій персоналу, постійний зв'язок із зовнішнім середовищем, моніторинг результатів, контроль якості тощо. Найбільше сьогодні такі адаптивні публічно-управлінські структури поширені в США та Канаді. Уже сьогодні в практиці публічного управління багатьох країн широко застосовується практика формування «робочих мереж» («network»), що створюються навколо вирішення певної проблеми і які знаменують перехід до нових організаційних структур і докорінно змінюють відносини між державними органами і населенням [14]. Поширення в системі публічного управління отримують і такі різновиди робочих

мереж: громадські мережі, які об'єднують громадських активістів; експертні мережі, що включають, як правило, тих, хто обслуговує систему публічного управління (учених, експертів, викладачів); публічно-управлінські мережі, які об'єднують різні органи влади, їх керівників і службовців за професійною ознакою; міжнародні мережі, що об'єднують фахівців та активістів з різних країн навколо вирішення певних глобальних проблем і які швидко розвиваються в умовах глобалізації та створення світового інформаційного простору.

4. Зміна системи управління державною службою. У США, Австралії та деяких інших країнах створено та ефективно функціонує особлива служба вищих керівників, що дозволяє відбирати найбільш талановитих і компетентних фахівців, серед основних завдань яких – забезпечення дотримання стандартів якості в діяльності державних службовців, протидія проявам бюрократизму і корупції, наприклад, Служба вищих керівників у США («Senior Executive Service») (створена 1979 р.).

Спільним для багатьох розвинених країн стало і створення управлінських структур, відповідальних за розробку і здійснення адміністративної реформи. До їх складу, як правило, входять політичні інститути, що формують стратегію; виконавчі органи, що відповідають за її реалізацію; допоміжні органи (науково-інформаційні центри, навчальні заклади, професійні асоціації тощо). За допомогою таких структур сьогодні в діяльність органів влади активно впроваджуються нові методи роботи, зокрема запозичені з практики приватного сектора: бенчмаркінг, реінжиніринг, управління проектами, стратегічне управління тощо [4].

5. Запровадження нових механізмів взаємовідносин з громадськістю, етичних норм і стандартів для державних службовців. Говорячи про регулювання діяльності пересічних державних службовців, відзначимо зміни, які запроваджуються під час їх прийняття на роботу і просування по службі. Якщо раніше головним чинником просування була «вислуга років», то зараз головним стає «принцип заслуг» («merit systems»), тобто кар'єрне зростання відбувається залежно від ділових і особистих досягнень людини. З метою створення системи управління процесом удосконалення адміністративної етики створюються відповідні організаційні структури, використовуються методи етичного навчання, розробляються правові норми і етичні кодекси (Міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб, схвалений Генеральною Асамблеєю Організації Об'єднаних Націй у 1996 р.). Він є вагомим підґрунтям для ухвалення відповідних національних кодексів. У 1997 році такий Кодекс було ухвалено у Великій Британії. У ньому було виділено сім основних етичних принципів для державного службовця: чесність, безкорисливість, принциповість, неупередженість, підзвітність, відкритість, лідерство [6].

Необхідність протидії бюрократизму обумовила необхідність налагодження нових

механізмів взаємовідносин органів влади з населенням та організаціями, що виражають їх інтереси, залучення громадян до процесу прийняття та реалізації управлінських рішень, розширення консультативної та інформаційно-роз'яснювальної роботи органів публічної влади з громадськими організаціями та населенням. Факторами ефективної роботи чиновників нормативно були визнані гласність, публічність, обов'язковість обґрунтування прийнятих рішень, покарання за надання неправдивої або спотвореної інформації.

6. Зміна системи оплати праці чиновників. Перехід від жорстко встановлених посадових окладів державних службовців до індивідуальних окладів і контрактної системи, в якій грошова винагорода безпосередньо залежить від якості роботи і досягнутих результатів (Велика Британія, Канада та інші розвинені країни).

Висновки. Підводячи підсумки нашого дослідження, зробимо такі висновки:

- механізми протидії бюрократизму почали формуватися навколо відповідного правового поля;
- ключовими напрямками реалізації реформ публічного сектора виступають зменшення розмірів і обсягів повноважень державного сектора, створення автономних і гнучких структур управління, здатних легко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, удосконалення системи надання державних (адміністративних) послуг, зміна системи управління державною службою, запровадження нових механізмів взаємовідносин з громадськістю, етичних норм і стандартів для державних службовців, зміна системи оплати праці чиновників;
- боротьба протидії бюрократизму в Західній Європі полягає в його удосконаленні, раціоналізації бюрократії, підпорядкуванню її професійної діяльності інтересам громадян і громадянського суспільства.

Подальшими нашими науковими розвідками є особливості прояву бюрократизму в системі публічної служби України.

Список літератури

1. Алеїніков А.А. (2007). *Використання бюрократичних інструментів в адміністративному управлінні підприємством* : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Східноукраїнський національний ун-т ім. Володимира Даля. Луганськ. 20 с.
2. Батрименко О.В. (2013). *Бюрократія в системі сучасної демократії* : автореф. дис. ... д-ра політ. наук : спец. 23.00.02. Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ. 36 с.
3. Грабар Н.С. (2019). *Феномен бюрократизму в умовах становлення системи публічного управління в Україні* : дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.01. Харківський регіональний інститут НАДУ при Президентові України. Харків. 243 с.
4. Дзюндзюк В.Б. (2004). Реінжиніринг в органах влади. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. праць Харківського регіонального інституту НАДУ при Президентові України. № 1. С. 71–78.
5. Долечек В.С. (2005). *Надання управлінських послуг населенню органами виконавчої влади України: організаційно-правовий аспект* : автореф. дис... канд. наук з

держ. упр. : спец. 25.00.02. Національна академія держ. управління при Президентіві України. Київ. 20 с.

6. Зелінський С.Е. (2016). *Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців* : монографія. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. Київ : НАДУ. 294 с.

7. Лазарєва Л.О. (2015). *Становлення інституту омбудсмена в Україні в контексті зарубіжного досвіду* : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.01. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Дніпропетровськ. 20 с.

8. Мельник А.Ф., Оболенський О.Ю., Васіна А.Ю. (2009). *Державне управління* : підручник ; за ред. д-ра екон. наук, проф. А.Ф. Мельник. К. : Знання. 582 с.

9. *Мотивація та управління персоналом і якістю (іноземний досвід)* : навч. посіб. (2016). Сокур М.І. [та ін.] ; Кременчук. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. Вид. 2-е, допов. Кременчук : Щербатих О.В. [вид.]. 335 с.

10. Плецан Х.В. (2014). *Успішність професійної діяльності державних службовців України: управлінський аспект* : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. Київ. 20 с.

11. *Управління якістю* : навч. посіб. (2015). І.В. Сирохман, Т.М. Лозова, О.Я. Давидович, М.-М.В. Калимон ; Укоопспілка, Львів. комерц. акад. Львів : Растр-7. 427 с.

12. Frederickson H.G. (1980). *New Public Administration*. Tuscaloosa, AL: University of Alabama Press. 143 p.

13. Kenis P., Schneider V. (1991). Policy Networks and Policy Analysis: Scrutinizing a New Analytical Toolbox. *Policy Network: Empirical Evidence and Theoretical Considerations*. B. Marin, R. Mayntz (eds). Frankfurt a/M : Campus Verlag. P. 46–84.

14. Knoke D. (1990). *Political Networks: the Structural Perspective*. Cambridge University Press. 684 p.

15. Osborne D., Gaebler T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading, MA : Addison-Wesley. 369 p.

References (transliterated)

1. Alieinikov A.A. (2007). *Vykorystannia biurokratychnykh instrumentiv v administratyvnomu upravlinni pidprijemstvom* : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : spets. 08.00.04 Skhidnoukrainskyi natsionalnyi un-t im. Volodymyra Dalia. Luhansk. 20 s.

2. Batrymenko O.V. (2013). *Biurokratiia v systemi suchasnoi demokratii* : avtoref. dys. ... d-ra polit. nauk : spets. 23.00.02. Kyiv. nats. un-t im. Tarasa Shevchenka. Kyiv. 36 s.

3. Hrabar N.S. (2019). *Fenomen biurokratyzmu v umovakh stanovlennia systemy publicnoho upravlinnia v*

Ukraini: dys. ... kand. nauk z derzh. upr. : spets. 25.00.01. Kharkivskyi rehionalnyi instytut NADU pry Prezydentovi Ukrainy. Kharkiv. 243 s.

4. Dziundziuk V.B. (2004). *Reinzhyrnyh v orhanakh vladyi Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia* : zb. nauk. prats Kharkivskoho rehionalnoho instytutu NADU pry Prezydentovi Ukrainy. № 1. S. 71–78.

5. Dolechek V.S. (2005). *Nadannia upravlinskykh posluh naseleniu orhanamy vykonavchoi vladyi Ukrainy: orhanizatsiino-pravovyi aspekt* : avtoref. dys... kand. nauk z derzh. upr. : spets. 25.00.02. Natsionalna akademiia derzh. upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Kyiv. 20 s.

6. Zelinskyi S.E. (2016). *Teoretyko-metodolohichni zasady kompleksnoho otsiniuvannia derzhavnykh sluzhbovtziv* : monohrafiia. Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy. Kyiv : NADU. 294 s.

7. Lazariieva L.O. (2015). *Stanovlennia instytutu ombudsmena v Ukraini v konteksti zarubizhnoho dosvidu* : avtoref. dys. ... kand. nauk z derzh. upr. : spets. 25.00.01. Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy ; Dnipropetr. rehion. in-t derzh. upr. Dnipropetrovsk. 20 s.

8. Melnyk A.F., Obolenskyi O.Iu., Vasina A.Iu. (2009). *Derzhavne upravlinnia* : pidruchnyk ; za red. d-ra ekon. nauk, prof. A.F. Melnyk. K. : Znannia. 582 s.

9. *Motyvatsiia ta upravlinnia personalom i yakistiu (inozemnyi dosvid)* : navch. posib. (2016). Sokur M.I. [ta in.] ; Kremenchuts. nats. un-t im. Mykhaila Ostrohradskoho. Vyd. 2-e, dopov. Kremenchuk : Shcherbatiukh O.V. [vyd.]. 335 s.

10. Pletsan Kh.V. (2014). *Uspishnist profesiinoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv Ukrainy: upravlinskyi aspekt* : avtoref. dys. ... kand. nauk z derzh. upr. : spets. 25.00.03. Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy. Kyiv. 20 s.

11. *Upravlinnia yakistiu* : navch. posib. (2015). I.V. Syrokhman, T.M. Lozova, O.Ia. Davydovych, M.-M.V. Kalymon ; Ukoopspilka, Lviv. komerts. akad. Lviv : Rastr-7. 427 s.

12. Frederickson H.G. (1980). *New Public Administration*. Tuscaloosa, AL: University of Alabama Press. 143 s.

13. Kenis P., Schneider V. (1991). Policy Networks and Policy Analysis: Scrutinizing a New Analytical Toolbox. *Policy Network: Empirical Evidence and Theoretical Considerations*. B. Marin, R. Mayntz (eds). Frankfurt a/M : Campus Verlag. S.46–84.

14. Knoke D. (1990). *Political Networks: the Structural Perspective*. Cambridge University Press. 684 p.

15. Osborne D., Gaebler T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading, MA : Addison-Wesley. 369 p.

Надійшла (received) 16.04.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Грабар Наталія Сергіївна (Nataliia Hrabar) – кандидат наук з державного управління; Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-002-8529-3505>