


# “Monitoring principles of formation of public administration systems in Ukraine”

<b>AUTHORS</b>	Mykola Koroshchenko
<b>ARTICLE INFO</b>	Mykola Koroshchenko (2023). Monitoring principles of formation of public administration systems in Ukraine. <i>Social and labour relations: theory and practice</i> , 13(1), 47-54. doi: <a href="https://doi.org/10.21511/slntp.13(1).2023.05">10.21511/slntp.13(1).2023.05</a>
<b>DOI</b>	<a href="http://dx.doi.org/10.21511/slntp.13(1).2023.05">http://dx.doi.org/10.21511/slntp.13(1).2023.05</a>
<b>RELEASED ON</b>	Wednesday, 04 September 2024
<b>RECEIVED ON</b>	Thursday, 09 May 2024
<b>ACCEPTED ON</b>	Friday, 12 July 2024
<b>LICENSE</b>	 This work is licensed under a <a href="https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/">Creative Commons Attribution 4.0 International License</a>
<b>JOURNAL</b>	"Social and labour relations: theory and practice"
<b>ISSN PRINT</b>	2410-4752
<b>ISSN ONLINE</b>	2415-3389
<b>PUBLISHER</b>	LLC “Consulting Publishing Company “Business Perspectives”
<b>FOUNDER</b>	State Higher Educational Establishment "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Social and Labour Relations Institute



NUMBER OF REFERENCES

**16**



NUMBER OF FIGURES

**0**



NUMBER OF TABLES

**1**

© The author(s) 2024. This publication is an open access article.



## BUSINESS PERSPECTIVES

### Publisher



LLC "CPC "Business Perspectives"  
Hryhorii Skovoroda lane, 10, Sumy,  
40022, Ukraine

[www.businessperspectives.org](http://www.businessperspectives.org)



## V. HETMAN KNEU

### Founder



State Higher Educational Establishment  
"Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman",  
Prospect Peremogy, 54/1, Kyiv,  
03057, Ukraine

<https://kneu.edu.ua/>

**Received on:** 9<sup>th</sup> of May, 2024

**Accepted on:** 12<sup>th</sup> of July, 2024

**Published on:** 04<sup>th</sup> of September, 2024

© Mykola Koroshchenko, 2024

Mykola Koroshchenko, Postgraduate Student, Head of the Department of navigation and navigational armament, Institute of Naval Forces of the National University "Odessa Maritime Academy", Ukraine.



This is an Open Access article, distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0 International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.



### Conflict of interest statement:

Author(s) reported no conflict of interest

Mykola Koroshchenko (Ukraine)

# MONITORING PRINCIPLES OF FORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEMS IN UKRAINE

## Abstract

The relevance of the topic of this article is determined by the fact that the modern historical period of the development of the Ukrainian state and society requires fundamentally new approaches to the organization of the state administration system, which should consolidate Ukrainian society, fully utilizing the potential of the Ukrainian people in the fight against the aggressor. Creating such a system requires full feedback between society and the state, which can be organized by an effectively working system monitoring the state of public administration. The effectiveness of administrative reforms in the country and the transformation of Ukraine into a modern European-type state will depend on the extent to which this system will meet the real problems of the state's social, political, and economic development.

The purpose of the article is to understand the monitoring principles of the formation of the system of public administration in Ukraine and to develop a system of indicators that characterize the state of public administration, taking into account the problems and challenges currently facing the Ukrainian state and society.

This article explores the public administration system as a state governance tool, ensuring communication and interaction between society and the state. It also studies the possibilities of monitoring the state of public administration on the basis of defined criteria relevant to the modern stage of state formation.

The methodological basis of the study was a systemic and evolutionary approach, which made it possible to consider the problem of public administration in terms of the transformation of public administration into a management model, identifying its characteristic features, and investigating the dialectical connection and opposition of two systems of public management - public-administrative and public-liberal, offering a system of indicators relevant for Ukraine that characterize this model. Accordingly, the work used the methods of comparison and decomposition of the management model to develop indicators for evaluating the effectiveness of the public management system

As a result, a system of indicators was formed that makes it possible to monitor the system of public administration in Ukraine, which creates conditions for organizing feedback between the state and society.

## Keywords

public management, monitoring, efficiency, state, society, indicators, feedback

## JEL Classification

H83, D73

М. М. Корощенко (Україна)

# МОНІТОРИНГОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

## Анотація

Актуальність теми цієї статті визначається тим, що сучасний історичний період розвитку української держави та суспільства потребує принципово нових підходів до організації системи «державного управління», яка має консолідувати українське суспільство, повністю задіючи потенціал українського народу у боротьбі з агресором. Створення такої системи потребує повного «зворотного зв'язку» між суспільством та державою, організувати який здатна ефективно працююча система моніторингу стану публічного управління. Саме від

того, наскільки ця система буде відповідати реальним проблемам суспільного, політичного, економічного розвитку держави, буде залежати ефективність адміністративних реформ в країні, перетворення України в модерну державу європейського типу.

Метою статті є осмислення моніторингових засад формування системи публічного управління в Україні, розробка системи показників, що характеризують стан «публічного управління» з урахуванням тих проблем та викликів, які нині і постали перед Українською Державою та суспільством.

Об'єктом дослідження в статті виступає система «публічного управління» як інструмент державного врядування, що забезпечує комунікацію та взаємодію між суспільством та державою. Предметом статті є дослідження можливостей моніторингу стану публічного управління на основі визначених критеріїв, що є актуальними для сучасного етапу державотворення.

Методологічною основою дослідження виступав системний та еволюційний підхід, які надали змогу розглянути проблему публічного управління в аспекті його трансформації. Відповідно в роботі використовувалися методи порівняння та декомпозиції управлінської моделі з метою розробки показників для оцінювання ефективності системи публічного управління.

В результаті було сформовано систему показників, які дають можливість проводити моніторинг системи публічного управління в Україні, що створює умови для організації зворотного зв'язку між державою та суспільством.

**Ключові слова**

публічне управління, моніторинг, ефективність, держава, суспільство, показники, зворотній зв'язок

**Класифікація JEL**

H83, D73

## ВСТУП

Особливості організації системи публічного управління, питання його ефективності та результативності хвилюють дослідників у зв'язку з необхідністю в умовах військової агресії підвищити ефективність управлінської діяльності. У той же час ця проблема в Україні виникла не сьогодні – в останні десятиліття зазначене питання стало особливо актуальним з низки причин, серед яких неефективність проведених реформ публічного управління, які не змогли створити в Україні надійний та ефективний механізм публічного врядування.

Причину цієї проблеми деякі дослідники вбачають у неефективному плануванні реформ, деякі – у неправильно підібраних засобах досягнення цілей, деякі – у нестачі ресурсів.

Однак можна припустити, що причина лежить глибше, а саме в нерозумінні тих осіб, від яких залежить реформа, природи та сутності публічного управління, його функціонування на базі державного управління, обумовленого об'єктивною необхідністю демократизації та відкритості органів державної влади, формування умов для активної взаємодії суспільства та держави з метою досягнення перемоги над ворогом. Саме цей аспект має стати сьогодні одним із головних у осмисленні проблем публічного управління.

## 1. ЛІТЕРАТУРНИЙ ОГЛЯД

В роботах українських вчених Грицяк [7], Ісаєнко [8], Марущин [9], Ситник [12], Федоров [5], Штеба [11] питання публічного управління розглянуті переважно в практичній площині. У цих дослідженнях мова йде про організацію врядування в різних галузях економіки, досліджується європейський досвід публічного управління, аналізуються проблеми реформування системи публічного управління та вдосконалення його

механізму, маючи на увазі європейську перспективу країни та необхідність підвищення ефективності системи публічного управління в державі. Цінність даних досліджень є незаперечною, оскільки вони розкривають ситуацію у сфері публічного управління та окреслюють шляхи вирішення найбільш актуальних проблем.

Разом із тим найбільший внесок у розвиток теорії публічного управління належить західним вченим та політикам, таким як Вебер,

Вілсон, Тейлор, які створили та розвинули теорію бюрократії, сформулювали принципи взаємодії суспільства та держави, обґрунтували межу та зміст управління державою як детальне та систематичне виконання публічного права.

В наукових працях зарубіжних авторів кінця ХХ – початку ХХІ століття [1, 3, 4, 6, 10, 13, 15] ці положення отримали свій розвиток, а сама теорія «публічного управління» набула актуальності у зв'язку з тим, що ця модель державного менеджменту довела свою ефективність в практиці врядування провідних країн світу.

Незважаючи на те, що ці вчені створили ту теоретичну базу, на якій будується весь процес пізнання феномену публічного управління, подальше осмислення інституту публічного управління сьогодні вимагає вивчення сутності та специфіки поняття «публічне», його співвідношення з «державним» управлінням у питаннях спадкоємності та відмінних рис. Тільки чітке розуміння сутності та природи публічного управління дозволить забезпечити його ефективне формування, функціонування та розвиток в умовах сучасних викликів, які постали перед Українською Державою.

Усвідомлення цього факту створює умови для формування національної системи моніторингу стану публічного управління в Україні, яка відповідає існуючим реаліям розвитку суспільства та держави, формує підстави для визначення проблемних аспектів, що заважають консолідації держави та суспільства під час збройного протистояння з агресором.

## 2. МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є осмислення моніторингових засад формування системи публічного управління в Україні.

Основним завданням дослідження є вивчення наукових підходів, що ілюструють розвиток системи державного управління та її трансформації у систему публічного управління, розробка системи показників, що характеризують стан «публічного управління»

з урахуванням тих проблем та викликів, які нині постали перед Українською Державою та суспільством.

## 3. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення зазначеної мети в роботі застосовувалася методологія системного та еволюційного підходів. Системний підхід дозволив розглядати явище «публічного управління» як сукупність управлінських практик, комунікаційних та адміністративних процедур, які можливо певним чином структурувати. Еволюційний підхід дозволив розглядати виникнення публічного управління як наслідок розвитку процесів демократизації та лібералізації, які створили умови для трансформації системи державного управління, її переходу в публічну площину державного менеджменту. В процесі роботи над статтею автором також використовувалися методи порівняння двох управлінських систем, а також метод декомпозиції системи «публічного управління».

## 4. РЕЗУЛЬТАТИ

Становлення та розвиток науки державного управління відбувалося під впливом безлічі факторів, найбільш вагомими з яких були життєві інтереси та цінності населення територій у той або інший період часу (епоху), політичний устрій, соціально-економічна ситуація в суспільстві; способи, повнота та достовірність інформації відносно розвитку публічних систем в інших країнах, здатності державних діячів осмислювати пролітні процеси та проектувати ці процеси на стан країни, визначаючи стратегічні пріоритети її розвитку [9].

У центрі науки державного управління знаходиться власне термін «управління», який належить багатьом наукам, але по відношенню до функціонування державного механізму має власну специфіку.

Класичним визначенням дефініції «державне управління» є науковий підхід, який був

запропонований у роботі [2], відповідно до якого під державним управлінням слід розуміти практичний, організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну (публічну) та соціальну життєдіяльність людини з метою її охорони, впорядкування, спираються на державні ресурси, адміністративний апарат та силу примусу у випадках, коли цей примус є засобом збереження держави та захисту інтересів суспільства.

У цьому визначенні автор наголошує на взаємозв'язку державного управління та суспільної (публічної) складової життєдіяльності населення, акцентуючи увагу на «владній складовій» державного управління.

На відміну від цього традиційного підходу західні вчені вказували на те, що сучасна система управління державною це насамперед, «дуалістична» система, що передбачає, з одного боку діяльність органів державного управління в межах чітко окреслених законодавством, яке виникло та розвивається у мейнстрімі суспільного договору; з іншого боку – це сукупність обмежень у вигляді зовнішнього контролю з боку суспільства за діяльністю та рішеннями легітимно створених в результаті вільних виборів та прозорих адміністративних процедур органів державної влади. Публічне управління з'явилося у зв'язку з демократизацією і розвитком громадянського суспільства у формі муніципальної влади, інститутів прямої демократії, політичних партій і громадських об'єднань. Сенс концепції публічного управління полягає в залученні широких кіл населення до прийняття управлінських рішень; завдання публічного управління - не регулювати абсолютно всі процеси (як це відбувається в класичному державному управлінні), а об'єднати управління «зверху» із саморегулюванням «знизу» [10].

Західні вчені зазначають [6], що термін «публічне управління» увійшов у науковий дискурс у результаті переосмислення сутності державного управління. Основною відмінністю цих двох категорій автори вважають характер управлінського впливу. Якщо при державному управлінні реалізуються цілі

та завдання, поставлені державою, то при публічному управлінні - всі дії органів державної влади спрямовані на отримання суспільно-значущого результату, а основним носієм влади є громадяни, які делегують владні повноваження певним особам та інституціональним структурам, контролюючи їх діяльність. Автори підкреслюють, що публічне управління є ключовим елементом реалізації правової політики в демократичній державі.

У той же час, як зазначає [15], у сучасних умовах вивчення питань державного управління поступово втрачає свою значимість під впливом виникнення нової парадигми управління, в центрі якої знаходиться людина та її потреби, а не держава як механізм, що нав'язує людині свою волю.

Власне в цьому й полягають розбіжності в розумінні функцій держави між європейською наукою державного управління і східно-азійським розумінням відносин між особистістю і державою.

В європейському розумінні встановлення соціальних пріоритетів розвитку сучасних держав, зростання ролі громадянина у суспільстві, розширення повноважень органів місцевого самоврядування, активне впровадження моделей «сервісної держави» та повноцінної участі населення у вирішенні найважливіших суспільно значимих проблем через механізми референдумів та громадських слухань – є стратегічними пріоритетами, які характеризують процеси трансформації держави як органу влади, який орієнтований на особистий розвиток під гаслом «держава понад усе» в державу, що орієнтується на принципи публічного управління, декларує постулат: «держава для людини».

Безумовно, що ця друга модель в коротко-строковій перспективі є менш ефективною, ніж держава «східного зразка», оскільки стратегічні рішення приймаються колегіально з оглядом на законодавчі норми та цивілізовану бюрократичну практику. Але, навіть у середньостроковій перспективі «публічна



держава» значно ефективніше, ніж держава авторитарного типу, оскільки вона стимулює власний розвиток не через тоталітарну волю, але через стимулювання громадської, підприємницької, творчої активності людини, яка в умовах вільного розвитку здатна створити сильне демократичне суспільство, що завжди буде мати економічні, технологічні, освітні, культурні, соціальні переваги перед державами, що будуються на пригніченні власного населення - пасивного та бездіяльного.

Зазначимо, що ця «пасивність та бездіяльність» є тимчасовим явищем, яке не є запорукою суспільно-політичної стабільності режиму, оскільки фактори внутрішнього та зовнішнього оточення (соціально-економічна деградація, хронічна бідність, політична неспроможність на фоні активного розвитку «публічних держав») стимулюють революційні катастрофічні зміни в цих державах і цей історичний процес є об'єктивним, а крах цих держав – неминучим.

У той же час ці теоретичні міркування мають бути підкріплені фактичними даними відносно переваг одного способу управління над іншим. Ця робота має носити системний і послідовний характер, спиратися на дані національної та світової статистики, реалізовуватися у процесі моніторингу, визначення якого подано в Проекті Закону України «Про державне стратегічне планування» [14], «моніторинг» – це збір, систематизація, проведення аналізу і узагальнення звітів та іншої інформації про хід виконання документів державного стратегічного планування для забезпечення належного та своєчасного досягнення очікуваних результатів.

Безумовно, що кінцевою метою моніторингу можна вважати оцінювання ефективності стратегічного планування, маючи на увазі, що ця ефективність має орієнтуватися на концепцію «публічного управління», про яку мова йшла вище.

Сам же термін «ефективність» у найзагальнішому вигляді розуміється як: можливість досягнення результату за допомогою ви-

трати певного обсягу ресурсів; відношення значущості досягнутого результату до обсягу зусиль (ресурсів), витрачених на його досягнення.

Як зазначено в роботі [4], у політиці термін «ефективність» сприймається, як щось позитивне і бажане, як те, що надає сенс діяльності органів публічного управління. Стосовно діяльності органів влади цей термін став політичним символом, здатним сформулювати громадську думку, відповідно до якої діяльність органів влади відповідає суспільним інтересам та тим цінностям, які формують суспільно-політичну позицію громадян.

У світовій практиці ефективність державного менеджменту оцінюється на основі показника GRICS (Governance Research Indicator Country Snapshot) [16], який оцінює ефективність управління у більш ніж 200 країнах, використовуючи низку індексів (урахування думки населення та підзвітність державних органів, політична стабільність та відсутність насильства; ефективність роботи; якість законодавства, верховенство закону, стримування корупції).

Безумовно що цей показник дає змогу оцінити ефективність публічного управління, проводячи відповідні моніторингові процедури, але отримані таким чином результати характеризують лише рівень демократичності та лібералізації системи управління. На нашу думку, комплексне оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади має проводитися з урахуванням більш широкого набору показників, які конкретизують стан розвитку системи публічного управління та дозволяють оцінювати їх спираючись на класичне розуміння ефективності, тобто як відношення отриманого результату до обсягу ресурсів, що було витрачено на досягнення цього результату (Таблиця 1).

На нашу думку сукупність показників, наведених вище, дозволяє проводити моніторинг ситуації в країні, визначаючи рейтинг держави в аспекті ефективності державного управління в порівняльному аспекті.

**Таблиця 1.** Рекомендовані показники для оцінювання ефективності системи публічного управління

Джерело: Запропоновано автором.

Показник	Зміст показника	Критерії оцінювання
Цільовий показник	Ефективність оцінюється на основі відношення «результат/витрати», маючи на увазі з'ясування наскільки витрати ресурсів (матеріальних, фінансових, людських) забезпечили досягнення поставленої цілі – підвищення якості публічного управління	Спрощення адміністративних процедур, кількість оброблених документів, кількість послуг, кількість проблем населення, що були вирішені завдяки досягненню поставленої мети
Функціональний показник	Ефективність оцінюється на основі відношення «результат/витрати», маючи на увазі підвищення функціонального потенціалу публічної служби	Скорочення адміністративних процедур, що мали дублюючий характер; скорочення кількості службовців при розширенні функціональних обов'язків без підсилення навантаження на кожного службовця
Технічний показник	Ефективність оцінюється на основі відношення «результат/витрати», маючи на увазі підвищення технічного потенціалу публічного управління	Кількість впроваджених технічних засобів (пристроїв технологій), що скорочують термін виконання професійних обов'язків, забезпечують оперативність вирішення адміністративних проблем та підвищують якість надання адміністративних послуг
Професійний показник	Ефективність оцінюється на основі відношення «результат/витрати», маючи на увазі підвищення професійного потенціалу органів публічного управління	Кількість осіб, які пройшли перепідготовку та підвищили свій професійний рівень, кількість осіб публічного управління, які підвищили власні навички використання нових технологій та технічних пристроїв, кількість осіб, що пройшли переатестацію з високим особистим результатом
Інформаційний показник	Ефективність оцінюється на основі відношення «результат/витрати», маючи на увазі підвищення інформаційної прозорості органів публічного управління	Кількість інформаційних ресурсів, в яких наведена інформація про діяльність органу публічної влади; кількість осіб, які отримали послуги в віддаленому форматі; кількість осіб, які зайшли на офіційну сторінку органу публічного управління; кількість інформаційних повідомлень, що були розміщені в соціальних мережах; кількість контактів із пресою та кількість публікацій у ЗМІ, що висвітлюють діяльність органу публічної влади
Обмежувальна ефективність	Ефективність оцінюється на основі відношення «результат/витрати», маючи на увазі підвищення рівня контролю громадськості за діяльністю органів публічної влади	Кількість громадських обговорень; кількість контактів із представниками громадських організацій з питань підвищення якості надання послуг, боротьби із корупцією; кількість рішень, що були прийняті під впливом громадськості; кількість судових позовів проти органу публічної влади

## 5. ОБГОВОРЕННЯ

Таким чином, систематизувавши та узагальнивши отримані результати дослідження, можна констатувати той факт, що ефективно публічне управління являє собою складну сукупність параметрів, що характеризують цю модель всебічно, хоча ця «всебічність» є досить відносною та суб'єктивною, оскільки багатогранність цього явища завжди може надати інші підстави для проведення моніторингу та оцінювання. У той же час, наведена вище система параметрів, на нашу думку, дозволяє здійснювати оцінку стану публічного управління в державі найбільш об'єктивно з погляду тієї ситуації, яка сьогодні характеризує проблематику державного менеджменту в Україні.

Проведене дослідження також дає підстави для того, щоб зробити висновок про те, що поточна суспільно-політична ситуація в тій або іншій країні, стан демократії та розвитку процедур публічного врядування об'єктивно потребує створення національних систем моніторингу та оцінки стану публічного управління, враховуючи міжнародні стандарти, але включаючи до оцінки ті проблемні моменти, які на певному історичному моменті розвитку держави хвилюють суспільство та об'єктивно характеризують досягнення та проблеми публічного управління.

Окремим питанням є проблема створення міжнародних рейтингів, які характеризують стан публічного управління в тій або іншій державі. На наше переконання, вони дійсно

відображають рівень демократизації суспільства та лібералізації владних відносин, але не повністю характеризують державу як «сервісно спрямовану», «соціальну», «безпечну», «захищену». На наше переконання цей аргумент ще більше доводить необхідність створення національних моніторингових систем, які ґрунтуються на актуальних показниках.

Актуальність впровадження моніторингових процедур обумовлена також тим, що отримані дані дають змогу спрямувати зусилля держави на виправлення «вузьких місць», які нині заважають консолідації держави та суспільства, яка життєво необхідна для перемоги у військовому протистоянні із агресором.

---

## ВИСНОВКИ

Сьогоднішній історичний момент розвитку української держави диктує необхідність створення нових підходів до врядування, актуалізації питань єдності української нації перед обличчям тих військово-політичних загроз, що нині формують проблематику суспільного розвитку та державного управління.

Безумовно, що питання, які стосуються формування в Україні нації, що здатна об'єднатися заради перемоги, сформувати реально діюче громадське суспільство та створити державу європейського зразка залежить від того, яка саме модель державного розвитку буде покладена в фундамент сучасного державного будівництва. В цьому аспекті саме механізм «публічного управління», який діє ефективно та реально перетворює громадську активність на політико-економічний, військовий результат, дозволяє відповісти на ті виклики, які сьогодні постали перед суспільством та державою.

Для формування цього механізму актуальною проблемою є створення системи національного моніторингу системи публічного управління, результати якого здатні висвітлити наявні проблеми та спрямувати зусилля держави та суспільства на їх вирішення.

Відповідні рекомендації, що наведені в цій роботі, є лише початком розгляду зазначеної проблеми, визначають напрямок подальшого дослідження, а саме дослідження системи моніторингового аналізу інтеграційних процесів в сфері державного управління.

## AUTHORS CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Mykola Koroshchenko.

Data curation: Mykola Koroshchenko.

Formal analysis: Mykola Koroshchenko.

Investigation: Mykola Koroshchenko.

Methodology: Mykola Koroshchenko.

Project administration: Mykola Koroshchenko.

Supervision: Mykola Koroshchenko.

Validation: Mykola Koroshchenko.

Visualization: Mykola Koroshchenko.

Writing – original draft: Mykola Koroshchenko.

Writing – review & editing: Mykola Koroshchenko.



## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Atkinson, T. (1990). Public Economics and the Economic Public. *European Economic Review. Presidential Address to the European Economic Association*. 34(2-3), 225-248. [https://doi.org/10.1016/0014-2921\(90\)90099-K](https://doi.org/10.1016/0014-2921(90)90099-K)
2. Averianov, V. B. (1998). *Derzhavne upravlinnia: teoriia i praktyka [Public administration: theory and practice]* (432 p.). Kyiv: Yurinkom Inter. (In Ukrainian)
3. Christensen, R., Goerdel, H., & Nicholson-Crotty, S. (2011). Management, Law and the Pursuit of the Public Good in Public Administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(1), 125-140. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40961924>
4. Cook, S., An, S., & Favero, N. (2019). Beyond Policy Diffusion: Spatial Econometric Models of Public Administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(4), 591-608. <https://doi.org/10.1093/jopart/muy050>
5. Fedorov, I. S. (2021). *Mekhanizmy formuvannia stiikoho rozvytku rehionu (dysertatsiia kandydata nauk) [Mechanisms of formation of sustainable development of the region (Extended abstract of Ph.D. thesis)]* (227 p.). Kharkiv. (In Ukrainian)
6. Gerrard, M. (2001). Public-Private Partnerships. *Finance & Development*, 38(3), 48-51. Retrieved from <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2001/09/gerrard.htm>
7. Hrytsiak, I. A. (2009). *Reforma publicnogo upravlinnia v Ukraini: vyklyky, stratehii, maibutnie [Public administration reform in Ukraine: challenges, strategies, future]* (240 p.). Kyiv: K.I.S. (In Ukrainian)
8. Isaienko, I. A. (2018). Yevropeiski pidkhody do funktsionuvannia mekhanizmiv publicnogo upravlinnia [European approaches to the functioning of public administration mechanisms]. *Investytsiiv: praktyka ta dosvid*, 5, 114-117. (In Ukrainian)
9. Marushchyn, Yu. V. (2022). *Mekhanizmy derzhavnoho rehuliuвання pidtrymky ta rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad v Ukraini (dysertatsiia kandydata nauk) [Mechanisms of state regulation of support and development of united territorial communities in Ukraine (Extended abstract of Ph.D. thesis)]* (204 p.). Kharkiv. (In Ukrainian)
10. Raadschelders, J. (1999). A Coherent Framework for the Study of Public Administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(2), 281-304.
11. Shteba, R. Yu. (2022). *Derzhavna polityka u sferi zabezpechennia natsionalnoi bezpeky Ukrainy (dysertatsiia kandydata nauk) [State policy in the sphere of ensuring national security of Ukraine (Extended abstract of Ph.D. thesis)]* (237 p.). Kharkiv. (In Ukrainian)
12. Sytnyk, T. I. (2021). *Mekhanizmy realizatsii derzhavnoi sotsialno-ekonomichnoi polityky u period epidemiologichnykh zahroz (dysertatsiia kandydata nauk) [Mechanisms of implementation of the state socio-economic policy in the period of epidemiological threats (Extended abstract of Ph.D. thesis)]* (237 p.). Kharkiv. (In Ukrainian)
13. Van Ham, H., & Koppenjan, J. (2001). Building Public-Private Partnerships: Assessing and Managing Risks in Port Development. *Public Management Review*, 3(4), 593-616. <https://doi.org/10.1080/14616670110070622>
14. Verkhovna Rada of Ukraine (n.d.). *Proekt Zakonu pro derzhavne stratehichne planuvannia [Draft Law on State Strategic Planning]*. (In Ukrainian). Retrieved from [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_2?pf3516=9407&skl=7](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?pf3516=9407&skl=7)
15. Vigoda-Gadot, E., & Beeri, I. (2012). Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Public Administration: The Power of Leadership and the Cost of Organizational Politics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(3), 573-596. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur036>
16. Worldbank (n.d.). *Worldwide Governance Indicators*. Retrieved from <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators>