

РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД PUBLIC ADMINISTRATION REFORM: LEGITIMATE EXPERIENCE

У статті аналізується перехід розвинених держав від старої до нової системи державного управління, який передбачає трансформацію системи державного управління з бюрократичної складової, до людоцентризму.

Державне управління в Україні, щодо реформування має реалізувати наступні стратегічні пріоритети:

- а) побудувати власний проєкт державного управління, виходячи з оцінки місцевих та регіональних потреб;
- б) покращити спроможності місцевого населення, щодо планування та надання послуг органами влади;
- в) сприяння процесу об'єднання для підготовки громад до їхнього нового обов'язку;
- г) тісно співпрацювати з українським парламентом та урядом з питань політичного виміру реформи децентралізації.

Акцент державного управління в Україні має зміститись з бюрократичної ієрархії та адміністративних інтересів на договірні механізми, пов'язаних із новим державним управлінням, підхід, тобто громадянин, а не уряд, має стати у центр системи відліку. Нова система державного управління в Україні має ґрунтуватись на концепціях громадянського суспільства та суспільних інтересах, виражених як спільні інтереси громадян, а не як сукупність індивідуальних інтересів, визначених виборними чиновниками чи ринковими уподобаннями. Центральне місце громадян як співвиробників політики та надання послуг принципово має стати основою нового підходу до державного управління з відходом як від етатистського підходу, пов'язаного зі старим державним управлінням, так і від підходів, що базуються на ринках. Цей підхід має включати низку особливостей: держава є одночасно множинною, оскільки надання державних послуг здійснюється кількома взаємозалежними суб'єктами та плюралістами, оскільки різноманітні процеси та ресурси формують політику.

Ключові елементи нового державного управління в Україні можна узагальнити таким чином:

- увага до методів управління приватним сектором;
- зростання як практичного "менеджменту", як власного права, а не як відгалуження професіоналізму, так і організацій, де впровадження політики організаційно дистанціюється від політики виробники (на відміну від «міжособистого» дистанціювання розмежування політики/ адміністрації; акцент на підприємницькому лідерстві в організаціях державних служб; акцент на контролі та оцінці вхідних та вихідних результатів, а також на управлінні та аудиті діяльності; дезагрегації державних послуг) до їх основних одиниць та зосередження на управлінні витратами;
- зростання використання ринків, конкуренції та контрактів на розподіл ресурсів та надання послуг у державних послугах.

Ключові слова: державне управління, реформування державного управління, Організація економічного співробітництва та розвитку, бюрократія, меритократія.

The article analyzes the transition of developed countries from the old to the new system of public administration, which involves the transformation of the public administration system from a bureaucratic component, to people-centeredness.

The key elements of the new public administration in Ukraine can be summarized as follows:

- attention to private sector management methods;
- growth of both practical "management" as a right, not as a branch of professionalism, and organizations where policy implementation is organizationally distanced from producer policy (as opposed to "interpersonal" distancing of policy / administration demarcation; emphasis on entrepreneurial leadership in public organizations) services, emphasis on control and evaluation of inputs and outputs, as well as on the management and audit of activities, disaggregation of public services) to their basic units and focus on cost management;
- increasing use of markets, competition and contracts for resource allocation and provision of services in public services.

The emphasis of public administration in Ukraine should shift from bureaucratic hierarchy and administrative interests to contractual mechanisms related to the new public administration, the approach, ie the citizen, not the government, should be at the center of the frame of reference. The new system of public administration in Ukraine should be based on the concepts of civil society and public interests, expressed as the common interests of citizens, and not as a set of individual interests defined by elected officials or market preferences. The central place of citizens as co-producers of policy and service provision should, in principle, become the basis of a new approach to public administration, moving away from both the statist approach associated with the old public administration and market-based approaches. This approach should include a number of features: the state is simultaneously multiple, as the provision of public services is carried out by several interdependent entities and pluralists, as different processes and resources shape policy.

The key elements of the new public administration in Ukraine can be summarized as follows:

- attention to private sector management methods;
- growth of both practical "management" as a right, not as a branch of professionalism, and organizations where policy implementation is organizationally distanced from producer policy (as opposed to "interpersonal" distancing of policy / administration demarcation; emphasis on entrepreneurial leadership in public organizations) services, emphasis on control and evaluation of inputs and outputs, as well as on the management and audit of activities, disaggregation of public services) to their basic units and focus on cost management;
- increasing use of markets, competition and contracts for resource allocation and provision of services in public services.

Key words: state administration, reform of state administration, organization of economic development and development, bureaucracy, meritocracy.

УДК 351.88
DOI <https://doi.org/10.32843/рma2663-5240-2021.21.25>

Радченко А. П.
аспірант
Класичного приватного університету

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Державне управління в Україні не відповідає як потребам громадян, так і світовим політичним, економічним світовим трендам XXI століття.

Державне управління у XXI столітті зазнає кардинальних змін, особливо в країнах з розвинутою економікою, але також у багатьох державах, що розвивається до яких і відноситься Україна. Рушійними силами цих змін є глобалізація та плюралізація надання послуг. Проблеми політики, з якими стикаються уряди, стають дедалі складнішими, нечесливими та глобальними, а не простими, лінійними та національними. І все ж переважні парадигми, за допомогою яких розробляються та впроваджуються реформи державного сектору, є відносно статичними і не повністю охоплюють значення чи наслідки цих ширших змін. Хоча на реформи державного сектору у країнах, що розвиваються, впливають політичні експерименти та організаційна практика, що походять із країн Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), вони, як правило, діють у рамках традиційної парадигми державного управління.

Отже, часто існує розбіжність між спрямованістю зусиль з реформування державного сектору в контексті України, і ширшими змінами в характері управління та сучасними підходами до державного управління, що ґрунтуються на досвіді ОЕСР.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Проблеми реформування лежать в основі наукових надбань наступних українських вчених І. Лопушинського [1], І. Макарова [2], Ю. Мохова [3], Н. Обушна [4], Н. Пантелєєва [5], Н. Петренко [6], Ю. Пігарєва [2], Т. Сиволапенко [7], Л. Сметаніна [2], С. Теплов [4], Л. Федулова [8]

Але не в достатній мірі в науковій літературі приділено уваги саме новій парадигмі державного управління в Україні

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Спираючись на досвід передових держав, щодо реформування державного управління визначити змістовні елементи нової системи державного управління в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зусилля з реформування державного сектору в Україні, повинні охоплювати ці зміни вибірково та спиратися на низку моде-

лей державного управління, які відповідають різним контекстам, ставлячи потреби та інтереси громадян у центр зусиль з реформування відповідно до закону.

У державній службі в Україні необхідні перебороти обмеження ієрархії та жорсткості, пов'язані з традиційним підходом державного управління, а також проблеми множинності та фрагментації, пов'язані з перспективою нового державного управління. Причина зміни фокусу відображає зміни в ширшому глобальному середовищі та складні та багатогранні політичні проблеми, які, у свою чергу, вимагають більш узгоджених відповідей з боку уряду та більшої співпраці між установами державного сектору. Як неминучий наслідок цих змін подається поява гібридних форм державного управління. Україні необхідно перейти від концентрації на організаційній формі та функціях, до акцентуванні на залученні громадян, а також на мотивації та стимулюванні державних службовців.

Існують численні дослідження державного управління та реформ державного сектору в розвинених промислово розвинених країнах. Моделі державного управління в країнах, що розвиваються, загалом спираються на досвід розвинутих країн, а реформи державного сектору часто відображають ініціативи реформ, що походять з країн ОЕСР. Було розроблено кілька рамок для класифікації та аналізу різних підходів до державного управління та реформ державного сектору в передових промислово розвинених країнах. Більшість із них зосереджені на переході від старого державного управління до нового державного управління, який відбувся у 1980-х і 1990-х роках. З 2000 року спостерігалася помітна тенденція до нової моделі, яку по-різному називають «нова державна служба», «нове державне управління» або «пост-новий державний менеджмент» [8]. Кожен із цих підходів до державного управління асоціюється з окремою філософією та концептуальними рамками.

Традиційний підхід до державного управління ґрунтується на елітарному підході зверху вниз, в якому державним службовцям прищеплюються цінності ієрархії, незалежності та добросовісності та вони ізольовані від політиків та громадян. У цьому підході основна увага приділяється структурі та організаційній ефективності, що уособлюється командою та контролем та підтримується чітким принципом державного сектору. На відміну від цього, новий підхід до публічного управління базується на публічному нагляді, щоб обмежити їхню корисливу поведінку і тим самим запобігти неефективності та корупції.

Перспектива нової державної служби, що ґрунтується на демократичній теорії, наголошує на підзвітності чиновників перед громадянами, завдяки чому чиновники служать громадянам і реагують на них, а не керують суспільством. Він передбачає, що державні службовці будуть мотивовані служити завдяки відданості суспільним інтересам і відповідатимуть очікуванням громадян щодо здорової та чуйної державної служби [8]. Багато країн, що розвиваються, дотримувалися такої траєкторії підходів і реформ, що й у більш розвинених країнах, завдяки ширшим програмам управління, які підтримуються зовнішніми донорами. Інші підходи до реформування державного сектору також використовуються в цих країнах, зокрема децентралізація, реформи оплати праці та зайнятості, реформи доброчесності та боротьби з корупцією та реформи «знизу вгору», спрямовані на підвищення ефективності розвитку державних органів. Маккорт зосередився на ширшому розумінні в підході, викладеному Осборном, який окреслює способи державного управління та загального управління, а також їх основні характеристики наступним чином: державне управління (державне управління та бюрократичне), нове державне управління (конкурентоспроможне та мінімалістичне, множинне та плюралістичне. [6]

Під впливом ідей Макса Вебера переважаючий підхід до державного управління протягом більшої частини 20-го століття спирався на модель бюрократії, засновану на подвійних принципах ієрархії та меритократії. Спочатку він був запроваджений як частина широкомасштабних бюрократичних реформ у Сполученому Королівстві та Пруссії наприкінці 19 століття для подолання родових систем управління, де патронаж та фаворитизм домінували у урядових рішеннях та державних призначеннях.

Цей підхід мав ряд відмінних рис. Він спирався на централізований контроль, встановлював правила та настанови, відокремлював політику від реалізації та використовував ієрархічну організаційну структуру [8]. Основними тезами були ефективність та дієвість в управлінні бюджетними та людськими ресурсами. Спираючись на концепцію Міноуга, Маккорт визначає основні риси цієї моделі: розмежування між політикою та виборними політиками з одного боку, та адміністрацією та призначеними адміністраторами з іншого. Адміністрування безперервне, передбачуване та регульоване правилами. Адміністратори призначаються на основі кваліфікації та є підготовленими професіоналами. Існує функціональний розподіл праці, ієрархія завдань і

людей. Ресурси належать організації, а не особам, які в ній працюють. Державні службовці служать державним, а не приватним інтересам. Цей підхід «командування та управління» до державного управління був орієнтиром для бюрократичних систем, запроваджених у всьому світі під час колоніального правління, а потім після здобуття незалежності в більшості країн Британської Співдружності. Інші країни запровадили варіанти цієї моделі, насамперед спираючись на досвід Франції та Японії, де політичні чинники впливають на державні призначення за централізованою бюрократичною моделлю. Цей підхід добре спрацював у ряді країн, зокрема у Сінгапурі, де політичне керівництво після здобуття незалежності побудувало високоякісну та ефективну державну службу у цьому напрямку. Подібний підхід був застосований у Китаї в контексті однопартійної держави. Але багато постколоніальних держав зазнали погіршення якості управління та ефективності державного управління у наступні роки, оскільки неопатримоніальний тиск був сильний, а державні ресурси та державні призначення підлягали особистому впливу політичних лідерів та їх послідовників [6].

Зусилля з реформування державного управління та державних служб у багатьох країнах, що розвиваються, з 1980-х років були спрямовані на прийняття централізованої бюрократичної моделі державного управління як вихідної точки для ефективного розвитку. Повторне створення умов для ієрархічної моделі розвитку після років неопатримоніального правління було бажаною метою багатьох реформ державного управління. Це не було безпідставним: якість бюрократії позитивно асоціювалася з економічним зростанням у статистичному аналізі, проведеному Світовим банком у його Доповіді про світовий розвиток за 1997 р., який визначав призначення на основі заслуг та кар'єрну стабільність державних службовців як ключові фактори ефективності державного управління. Однак підхід до реформування державного сектору не просто ставив собі за мету відновити основи попередніх систем державного управління. Багато державних бюрократій розглядалися як роздуті, неефективні, що функціонують для задоволення власних інтересів, сформовані в основному за рахунок факторів політичної економії. Фіскальні імперативи програм структурної перебудови означали, що державна служба часто стає об'єктом радикальних реформ, спрямованих на стримування витрат та підвищення ефективності, які зосереджуються на скороченні чисельності державної служби, раціоналізації кількості відомств та

відомств та просуванні заробітної плати та реформи зайнятості. Ці реформи мали на меті скоротити державні витрати та обмежити розмір і сферу діяльності уряду, але вони не відступили істотно від веберівської моделі централізованої та ієрархічної державної служби. Метою була менша, дешевша та ефективніша версія старого державного управління, а не його повна заміна новою моделлю. Це повинно було змінитися з появою нового підходу до державного управління, який отримав дедалі більшу підтримку з 1990 -х років, мотивованого, перш за все, провалом першої хвилі реформ державного сектору у 1980 -х роках та значним впливом досвід реформування державного управління [6].

Нове державне управління відноситься до низки нових підходів до державного управління та управління, які виникли в ряді країн ОЕСР у 1980 -х роках. Модель нового державного управління виникла як реакція на обмеження старого державного управління у пристосуванні до вимог конкурентної ринкової економіки. У той час як обмеження витрат було ключовим фактором у прийнятті підходів нового державного управління, впровадження принципів конкуренції та управління приватним сектором лежало в основі підходу нового державного управління.

Ключові елементи нового державного управління можна узагальнити таким чином [8]:

- увага до уроків управління приватним сектором;

- зростання як практичного “менеджменту”, як власного права, а не як відгалуження професіоналізму, так і організацій, де впровадження політики організаційно дистанціюється від політики виробники (на відміну від «міжособистого» дистанціювання розмежування політики/ адміністрації; акцент на підприємницькому лідерстві в організаціях державних служб; акцент на контролі та оцінці вхідних та вихідних результатів, а також на управлінні та аудиті діяльності; дезагрегації державних послуг) до їх основних одиниць та зосередження на управлінні витратами;

- зростання використання ринків, конкуренції та контрактів на розподіл ресурсів та надання послуг у державних послугах. Підхід нового державного управління ефективно реалізований у Великобританії, Новій Зеландії, США та Скандинавії з середини 1980-х рр. Його теоретичні основи полягають у громадському виборі та теорії принципала-агента, які стверджують, що особистий інтерес керує бюрократичною поведінкою.

Конкуренція, делегування, продуктивність та реалізація – це критерії регулювання бюрократич-

ної поведінки та досягнення кращих результатів. Нове державне управління призвело до значних змін в етиці та підході державного сектору, особливо у впровадженні нової практики управління, маркетингу та укладання контрактів на надання основних послуг приватним компаніям та неприбутковим організаціям, а також у створенні виконавчих установ, відповідальних за реалізація. Більше зосередження уваги на управлінні результатами замінило орієнтацію державного сектору, що регулюється вхідними та вихідними результатами, тоді як управління ефективністю все більше охоплює державний сектор.

Підходи нового державного управління також були прийняті рядом країн, що не входять до ОЕСР, часто як частина програм реформування державного сектору, що підтримуються міжнародними агентствами допомоги, але їх вплив був нерівномірним. Незважаючи на твердження про універсальність, небагато урядів у країнах, що розвиваються, впровадили реформи нового державного управління, але деякі експериментували зі створенням органів виконавчої влади, статутів громадян та моделей управління результатами діяльності. Яскравими прикладами є напівавтономні податкові органи в Африці та Азії, деякі з яких дали вражаючі результати з точки зору доходів та зменшення корупції [6].

Контрактне надання послуг приватним та некомерційним постачальникам послуг у галузі охорони здоров'я, освіти та водопостачання та санітарії набуло досить широкого розповсюдження, але впровадження було нерівномірним, а результати були неоднозначними через проблеми регуляторної спроможності, якості та доступу, що призвело до складної та фрагментованої мозаїки надання послуг. На практиці реформи нового державного управління у країнах, що розвиваються, були прийняті дуже вибірково, часто поряд з організаційними структурами, що уособлювали стару державну адміністрацію [6].

Експерти поставили під сумнів доцільність реформ нового державного управління у контексті слабкої спроможності та політичної підтримки, підкресливши наявність сприятливих інституційних та політичних умов як умову успіху та розбудову основного потенціалу державного сектора як пріоритету для реформ державного управління [7]. Маккорт підкреслює використання хартії громадян в Індії, яка була введена у 1997 році в контексті «Плану дій для ефективного та чуйного уряду», як один із прикладів реформи нового державного управління, спрямованої на покращення реагування уряду. До 2001 року 68 статутів громадян були сформовані центральними державними орга-

нами Індії та 318 на субнаціональному рівні. Як повідомляв Маккорт, «вони були розміщені на урядових веб-сайтах і були відкриті для громадського контролю. Але реалізація була ускладнена низкою проблем, включаючи відчуття, що ініціатива виходила згори, з мінімальними консультаціями, працівники не пройшли навчання, переміщення персоналу було не зрозумілим, а деякі норми були або занадто слабкими, або занадто жорсткими». Подібні занепокоєння заважали руху Хартії громадян у Великобританії, який також зазнав критики через уявлення про те, що вони керуються керівництвом і не відображають пріоритетів громадян. Податкове адміністрування було однією з сфер, де реформи нового державного управління мали більш позитивний вплив у контексті країн, що розвиваються. Ряд країн експериментував зі створенням напівавтономних податкових органів, які були б підзвітні своїм відповідним міністерствам фінансів в обмін на очевидний прогрес у досягненні ключових цілей. Не всі з них були успішними, але кілька агенцій досягли вражаючих успіхів у підвищенні податкових доходів та покращенні ефективності збору податків [6].

Наслідки нового державного управління були далекосяжними, забезпечуючи стійкий і послідовний порядок денний реформ, але зі змішаними даними про успіхи та невдачі. Основними складовими успішних реформ нового державного управління у країнах ОЕСР були послідовне політичне керівництво у напрямку та впровадженні політики, а також участь вищих посадових осіб та центральних департаментів. У більш широкому плані реформи нового державного управління піддавалися критиці за особливий акцент на принципах управління приватним сектором, ослаблення демократичної підзвітності зі створенням органів виконавчої влади, а також за те, що вони не висвітлювали потреби громадян як основного фокусу зусиль щодо реформування державного сектору. Було також занепокоєння, що нового державного управління зменшив узгодженість між урядами в результаті фрагментації політики та надання послуг між кількома агенціями та постачальниками послуг. Інші кажуть про те, що нове державне управління складається з групи різних підходів з деякими спільними характеристиками [8]. Ці критичні зауваження ставили під сумнів ефективність реформ нового державного управління, і нові підходи почали з'являтися у першому десятилітті нового тисячоліття, яке прагнуло вирішити проблеми узгодженості та співпраці за допомогою підходів, що все більше ставить громадян у центр реформ. замість того, щоб привілейувати

ринку як основний рушійну силу реформ. Цей новий набір підходів не просто пропонує альтернативну модель державного управління, а представляє нову та відмінно нову перспективу, яка підкреслює роль громадян у формуванні політики та спільному виробництві державних послуг.

З огляду на концептуальні та практичні проблеми, з якими стикається старе державне управління та нові підходи до державного управління, ряд теоретиків розробили нові концептуалізації державного управління, які відходять від попередньої схеми. Ці підходи ще не формують цілісної парадигми, і вони мають різні системи відліку, але можна виділити деякі спільні риси, які відрізняють їх від попередніх традицій і служать основою для послідовної альтернативи. Підхід до нового державного управління, запропонований Осборном [8], використовує зовсім іншу вихідну точку від двох попередніх традицій державного управління. На відміну від акценту на бюрократичній ієрархії та адміністративних інтересах як визначальних рисах старої державної адміністрації та управлінського розсуду та договірних механізмів, пов'язаних із новим державним управлінням, підхід, запропонований Осборном ставить громадян, а не уряд, у центр системи відліку. Необхідним є перехід до нової теорії державного управління, яка ґрунтується на концепціях громадянства та суспільних інтересів, виражених як спільні інтереси громадян, а не як сукупність індивідуальних інтересів, визначених виборними чиновниками чи ринковими уподобаннями. Центральне місце громадян як співвиробників політики та надання послуг принципово відрізняє новий підхід до державного управління як від етатистського підходу, пов'язаного зі старим державним управлінням, так і від підходів, що базуються на ринках. Цей підхід включає низку особливостей: держава є одночасно множинною, оскільки надання державних послуг здійснюється кількома взаємозалежними суб'єктами та плюралістами, оскільки різноманітні процеси та ресурси формують політику. У цьому відношенні слід підкреслити фрагментацію політичного простору з появою численних суб'єктів та юрисдикцій поряд із зростанням взаємозалежності між суб'єктами, що діють на місцевому, національному та глобальному рівнях. Уряд розглядається як лише один із суб'єктів, що займається обговоренням політики та наданням послуг, і більше не вважається єдиною чи переважною силою, що формує державну політику та її реалізацію.

На думку Петерса, «політика, яка керує суспільством, є результатом складної сукуп-

ності взаємодій, що включають різні групи та численні інтереси, які в кінцевому підсумку поєднуються захоплюючими та непередбачуваними способами» [9]. Цей підхід наголошує на міжорганізаційних відносинах та управлінні процесами, в яких довіра, реляційний капітал та реляційні контракти служать основними механізмами управління, а не організаційною формою та функцією [8]. У цьому відношенні цей підхід суперечить звичайним підходам до державного управління, які, як правило, акцентують увагу на внутрішньоорганізаційних процесах у сфері управління на відміну від міжорганізаційних процесів між урядом та приватними та некомерційними суб'єктами [8].

На практиці існує декілька різних напрямків цього підходу, які складають новий підхід до державного управління, кожен з яких відрізняється наголосом на тому, чи іншому механізмі управління.

Висновки

Виходячи з практики реформування державного управління для України найбільш плідними є використання наступних ідей.

Державне управління в Україні, щодо реформування має реалізувати наступні стратегічні пріоритети:

а) побудувати власний проєкт державного управління, виходячи з оцінки місцевих та регіональних потреб;

б) покращити спроможності місцевого населення, щодо планування та надання послуг органами влади;

в) сприяння процесу об'єднання для підготовки громад до їхнього нового обов'язки;

г) тісно співпрацювати з українським парламентом та урядом з питань політичного виміру реформи децентралізації.

Акцент державного управління в Україні має зміститись з бюрократичної ієрархії та адміністративних інтересів на договірні механізми, пов'язаних із новим державним управлінням, підхід, тобто громадянин, а не уряд, має стати у центр системи відліку. Нова система державного управління в Україні має ґрунтуватись на концепціях громадянського суспільства та суспільних інтересах, виражених як спільні інтереси громадян, а не як сукупність індивідуальних інтересів, визначених виборними чиновниками чи ринковими уподобаннями. Центральне місце громадян як співвиробників політики та надання послуг принципово має стати основою нового підходу до державного управління з відходом як від етатистського підходу, пов'язаного зі старим державним управлінням, так і від підходів, що базуються на ринках. Цей підхід має включати низку осо-

бливостей: держава є одночасно множинною, оскільки надання державних послуг здійснюється кількома взаємозалежними суб'єктами та плюралістами, оскільки різноманітні процеси та ресурси формують політику.

Ключові елементи нового державного управління в Україні можна узагальнити таким чином:

– увага до методів управління приватним сектором;

– зростання як практичного “менеджменту”, як власного права, а не як відгалуження професіоналізму, так і організацій, де впровадження політики організаційно дистанціюється від політики виробники (на відміну від «міжособистого» дистанціювання розмежування політики/ адміністрації; акцент на підприємницькому лідерстві в організаціях державних служб; акцент на контролі та оцінці вхідних та вихідних результатів, а також на управлінні та аудиті діяльності; дезагрегації державних послуг) до їх основних одиниць та зосередження на управлінні витратами;

– зростання використання ринків, конкуренції та контрактів на розподіл ресурсів та надання послуг у державних послугах.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Лопушинський І.П. "Цифровізація" як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2018. № 2. URL: http://elzbirndu.at.ua/2018_2/ 20.pdf

2. Макарова І., Пігарев Ю. Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 83. С. 86—91. 3. Мохова Ю.Л. Цифрова трансформація державного управління: європейські стратегії. Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ; Афіни, 07 травня 2021 р.). Київ; Афіни: ФОР КАНДИБА Т.П. 2021. С. 63—66.

3. Обушна Н.І., Теплов С.О. Цифровізація управління HR процесами на державній службі. Наукові перспективи. 2021. № 3 (9). С. 157—171. URL: [https://doi.org/10.52058/2708753020213\(9\)157171](https://doi.org/10.52058/2708753020213(9)157171) (Accessed 17 Lypnja 2021).

4. Пантелєєва Н.М. Прикладні аспекти цифровізації державного управління. Цифрова економіка як ключовий тренд розвитку постіндустріального суспільства: монографія / за заг. ред. Н.М. Пантелєєвої, С.Ю. Колодія, М.А. Ребрика. Київ: ДВНЗ "Університет банківської справи". 2019. С. 281—288. 6. Петренко Н.О., Машковська Л.В. Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні: нормативно-правові аспекти. Право і суспільство. 2020. № 2. С. 112—119. URL: <https://doi.org/10.32842/20783736/2020.21.18>.

5. Сиволапенко Т.Л. Досягнення та перспективи цифровізації публічного управління в Естонії. Теорія

та практика державного управління. 2018. № 2 (61). С. 257—263. 8. Федулова Л. Цифровізація державного управління. Цифрова економіка: тренди та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 25 жовтня 2018 року). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 127—130.

6. McCourt, W. New Public Management in Developing Countries' in New Public Management: Current Trends and Future Prospects, ed. K McLaughlin, S Osborne and E Ferlie, 2002 Routledge, London

7. Nunberg, B. and J. Nellis. Civil Service Reform and the World Bank. World Bank Discussion

Paper, 1995 No. 161. Washington, D.C: The World Bank. Available from http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/1995/05/01/000009265_397031

8. Osborne, S. P., Z. Radnor and G. Nasi . A New Theory for Public Service Management? Towards a (Public) ServiceDominant Approach. The American Review of Public Administration 2013, vol. 43, No. 2, pp. 135-158.

9. Peters, B. G. and D. J. Savoie, eds..Taking Stock 1998 Assessing Public Sector Reforms. Montreal: Canadian Centre for Management Development.