

УДК 331.108.45

О. А. Дегтяр,
 д. держ. упр., доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування,
 Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова
 О. М. Непомнящий,
 д. держ. упр., академік Академії будівництва України, професор кафедри публічного
 адміністрування, Міжрегіональна академія управління персоналом

ІМПЕРАТИВИ ПУБЛІЧНОГО ХАРАКТЕРУ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ІНДИКАТОРИ ЙОГО ЯКОСТІ

O. Diegtiar,
 Doctor of Science in Public Administration, associate professor, associate professor of the Department of
 Management and Administration, O.M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv
 O. Nepomniashchy,
 Doctor of science in Public Administration, Academician of Academy of building of Ukraine,
 Professor of the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management

THE EVOLUTION OF PROCESS-ORIENTED PERSONNEL MANAGEMENT

У статті розглядається імперативи публічного характеру сучасного управління та індикатори його якості. У процесі проведеного аналізу виявлено позитивну кореляцію між індексами готовності до впровадження "електронного уряду", ступеня розвиненості різних свобод у країні, рівня конкурентоспроможності країни, рівня прозорості діяльності органів публічного управління, ступеня відкритості цих органів і якістю публічного характеру управління.

The article examines the imperatives of the public nature of modern management and the indicators of its quality. In the process of the analysis revealed a positive correlation between indices of preparedness for the introduction of "electronic government", the degree of development of the various freedoms in the country, the level of competitiveness of the country, the level of transparency of activities of public authorities, the degree of openness of these bodies and the quality of public governance.

Ключові слова: публічне управління, якість життя, сталий розвиток, міждисциплінарний підхід, методологічний підхід.

Key words: public administration, quality of life, sustainable development, interdisciplinary approach, methodological approach.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Однією з основних причин розвитку кризових явищ у світовій економіці є загострення основного протиріччя сформованої системи управління між об'єктивною необхідністю посилення її публічного характеру і зростаючим рівнем відчуження об'єктів управління від суб'єктів прийняття управлінських рішень. Головним механізмом його вирішення виступає створення ефективної системи публічного управління.

Дослідження зазначеної проблеми набуває особливу актуальність і значимість, оскільки відкриває шлях до формування сучасної парадигми публічного управління, зумовленої новими реаліями у сфері економічних відносин публічної влади, громадянського суспільства та бізнес-середовища. У структурі цих відносин, і як на-

слідок, у системі публічного управління відбуваються зміни, продиктовані необхідністю вироблення нових транспарентних дій держави, що сприяють посиленню публічного характеру управління. У зв'язку з цим сьогодні назріла необхідність трансформації сформованої системи управління в якісно нову модель публічного управління, що ґрунтується на інтересах і потребах представників громадянського суспільства в цілому і підприємництва зокрема.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання сутності публічної влади та особливостей теорії публічного управління, проблеми взаємодії представників держави, підприємництва та громадянського

суспільства порушувалися в працях багатьох відомих українських та зарубіжних вчених, як-от В. Банах [6], О. Босак [1], В. Воронкова [6], С. Гайдученко [3], І. Грицяк [3], О. Кудрявцев [4], О. Оболенський [5], О. Соснін [6], С. Чернов [6] та ін. Незважаючи на свою значимість і актуальність, проблема формування ефективної системи публічного управління залишається теоретично мало розробленою. На сьогоднішній день не сформовано однозначної категоріальний апарат; відсутня єдина класифікація факторів і показників; немає уніфікованої індикаторів якості сучасного публічного управління.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Ціллю даної статті є дослідження імперативів публічного характеру сучасного управління та надання пропозицій з удосконалення індикаторів його якості.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Публічний характер управління має свої особливості, які випливають із того факту, що суб'єкт публічного управління має повноваження, що є похідними від публічної влади. Різні способи, засоби і методи застосування якої становлять його суть. У зв'язку з цим, представляється можливим розглядати публічний характер управління в трьох взаємопов'язаних аспектах: структурному, функціональному, компетентнісному. Компетентнісний аспект (можливість примушувати) ніщо без структурного аспекту (органів публічного управління), який може отримати реальне втілення тільки при функціональному аспекті (здійснення діяльності органами публічного управління). Взв'язавши до уваги дані аспекти, можна констатувати, що публічний характер управління передбачає транспарентність публічного управління, відкритість інформації про діяльність органів публічної влади, звітність посадових осіб, розширення форм участі у процесі публічного управління представників підприємництва та громадянського суспільства.

Під якістю публічного характеру управління слід розуміти ефективність прийнятих рішень щодо суспільно значущих питань і проблем. Різний діапазон управлінських характеристик публічного управління та діяльності його органів можна оцінити сукупністю індикаторів якості публічного характеру управління.

Якість публічного характеру управління передбачає поліпшення якості управління, за допомогою зменшення суспільних витрат і посилення відповідальності за "задоволення споживача" [1, с. 120]. Тому ступінь якості залежить від рівня демократизації та прозорості діяльності органів публічної влади, який в свою чергу, залежить від захищеності політичних і економічних свобод, участі громадян у прийнятті суспільно значущих рішень. Звідси випливає набір індикаторів, які можуть бути покладені в основу показника якості публічного характеру управління: ефективність роботи уряду; підзвітність органів управління; відкритість органів публічного управління та їх діяльності; чесність виборів; ступінь участі представників громадянського суспільства та підприємництва в процесі прийняття суспільно значимих управлінських рішень; ступеня залученості в процес публічного управління; громадська довіра; свобода слова; верховенство закону; можливість підприємництва; партнерство між суб'єктами громадянського суспільства, приватного підприємництва і держави.

Оцінка якості публічного характеру управління є необхідним і обов'язковим елементом розвитку органів пуб-

лічної влади всіх рівнів. Процес оцінювання — це одночасно процес виявлення протиріччя між суб'єктивним і об'єктивним факторами управління. В силу того, що неможливо врахувати в цілях і стратегіях, проектах і планах усього різноманіття об'єктивних тенденцій та потреб, інтересів і запитів представників громадянського суспільства і підприємництва, а також передбачити вплив постійно мінливих ситуацій.

Оцінка якості публічного характеру управління створює передумову для системного моніторингу результативності публічного управління, прийняття рішень і заходів щодо подальшого вдосконалення публічного управління, а також для заохочення суб'єктів публічного управління, які досягли найкращих значень показників [5, с. 15].

На сьогоднішній день у теорії управління є аксіомою теза про те, що якість управління багато в чому визначається інформаційною насиченістю управлінського процесу. Від повноти, достовірності, інтенсивності, іншими словами від якості циркулюючої інформації залежить не тільки прийняття управлінських рішень та їх ефективна реалізація, але й ефективність діяльності в цілому. Об'єктивне становлення інформаційного суспільства закономірно зачіпає і такі специфічні організації, як органи публічного управління, які в сучасних умовах не можуть ефективно вирішувати покладені на них соціально значущі завдання та проблеми, не спираючись на представників громадянського суспільства і підприємництва [3, с. 31].

Інформація в сучасних умовах є єдиним видом ресурсів, який в ході історичного розвитку людства не тільки не виснажується, а постійно збільшується, вдосконалюється і, більше того, сприяє ефективному використанню інших ресурсів, а іноді і створює нові. В рамках системи публічного управління, інформація є сукупністю відомостей про зміни, що здійснюються в цій системі й навколишньому її середовищі, а також обмін відомостями між органами публічного управління та представниками громадянського суспільства, між органами публічної влади та суб'єктами приватного підприємництва.

Одним із напрямів становлення вітчизняного інформаційного суспільства є інформатизація органів публічного управління. У зв'язку з цим різні органи і відомства публічної влади створюють офіційні сайти, покликані підвищувати рівень інформованості громадян про політику влади, покращувати якість надання державних послуг, налагоджувати зв'язок між громадянським суспільством і владою, а також владою і підприємництвом [2, с. 10].

Значущим засобом опису інформаційної компоненти управління, що фіксує ступінь повноти відомостей, які мають суб'єкт і об'єкт публічного управління є поняття "прозорості" [6, с. 20]. Відповідно до Конституції України наша держава є правовою, демократичною. Наявність демократії передбачає відкритість публічних органів влади, взаємодія на партнерській основі держави і суспільства, розгляд суспільства не тільки як об'єкта впливу, але і як учасника процесу управління. Такого роду комунікаційні можливості публічної влади полягають не тільки в наявності ефективних інформаційних каналів, але і в здатності спілкуватися з населенням, пояснювати суспільству свої рішення, чути запити різних соціальних груп, враховувати їхні думки, пропозиції та критику, тобто в наявності "прозорості" їх діяльності. Відсутність "прозорості" діяльності органів публічного управління створює передумови відчуження представників громадянського

суспільства та підприємництва від процесу прийняття соціально значущих управлінських рішень, від інститутів публічної влади, викликає недовіру до урядових програм і рішень.

Традиційно виділяють два види прозорості: транспарентність суб'єкта і об'єкта управління. Перша в свою чергу поділяється на внутрішню (доступність інформації про суб'єкта публічного управління для нього самого) і зовнішню (доступність інформації про суб'єкта публічного управління для громадян). У контексті цієї роботи акцентовано увагу на зовнішній транспарентності суб'єкта управління, тобто транспарентності органів публічного управління. Прозорість (гласність і відкритість діяльності органів публічної влади є одним з основних показників ефективності функціонування системи публічного управління, а також необхідним елементом здійснення постійного якісного зв'язку з громадянами. Таким чином, транспарентність слід розглядати у зв'язку з відповідальністю органів державної влади та публічного управління. Основними компонентами транспарентності є: інформаційний компонент (відкритість та доступність інформації); "партиципаторний" компонент (можливість участі у процесі прийняття рішень); і перманентний компонент (підзвітність бюрократії законам або громадській думці) [7, с. 12].

Електронний уряд є системою взаємодії органів публічної влади з населенням, засновану на широкому застосуванні сучасних інформаційних технологій, зокрема мережі Інтернет, для підвищення доступності та якості державних послуг, скорочення термінів їх надання і т. д. Так електронний уряд охоплює всі аспекти управлінських процесів (прийняття рішень), у тому числі процесів надання послуг у тій мірі, в якій ці процеси спираються на використання інформаційно-комунікаційних технологій. У широкому трактуванні, електронний уряд — це найкращий уряд за своєю результативністю, високою якістю сервісів, тісною взаємодією з населенням і підприємництвом, яке робить наголос на використанні інформаційно-комунікаційних технологій для трансформації структури, операцій і, що ще більш важливо, культури публічного управління [4, с. 64].

Тому впровадження технологій електронного уряду дозволить: підвищити прозорість підготовки і прийняття рішень, законодавчих актів; значно спростити всі необхідні державні процедури для представників громадянського суспільства і підприємництва при наданні державних послуг, що помітно зменшить можливість корупційних дій; підвищити ефективність публічного управління. Іншими словами, електронний уряд можна представити як стратегію підвищення якості публічного характеру управління в умовах становлення інформаційного суспільства.

Не дивлячись на створення концептуальних основ електронного уряду, масове впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в діяльність органів публічної влади, в цілому Україна поки що значно відстає від багатьох країн світу. Згідно з аналітичним оглядом ООН про готовність країн до впровадження електронного уряду за 2016 р. серед 192 країн Україна посідає 27 місце, з Індексом готовності до електронного уряду (e-Government Readiness Index) рівним 0,7345. Для порівняння, в 2010 р. Україна займала 59 місце (0,51) [8].

Згідно з визначенням Організації економічного співробітництва і розвитку, "відкритий уряд" — це те, як уряд може працювати з суспільством та окремими громадянами по спільному виробництву суспільних цінностей.

Офіційний сайт органу публічного управління виступає найбільш ефективним засобом доступу до офіційної інформації про діяльність публічної влади. Індекс відкритості сайтів органів публічного управління виступає першим індикатором зведеного показника якості публічного характеру управління. Щодо змісту сайту можна судити про рівень інформаційної доступності кожного органу влади і держави в цілому; відкритості органів публічного управління в обслуговуванні споживачів; прозорості процесу прийняття суспільно значимих управлінських рішень і процедур, зворотного зв'язку; інтерактивності, тобто готовності і здатності до своєчасного реагування на запити користувачів; ступеня впровадження клієнт — орієнтованого підходу в організації надання інформації та послуг за допомогою порталу і т. д.

Зазначені тенденції, що сприяють посиленню публічного характеру управління, відіграють велику роль у реалізації головних стратегічних орієнтирів України, а саме: забезпечення законної можливості участі активних громадян у політичному житті країни; наближення до людей виконання найважливіших для них функцій держави; подальшу протидію корупції; повномасштабний перехід до безконтактних технологій документообігу при реалізації державних функцій і наданні публічних послуг населенню; створення в Україні відкритого уряду, об'єднуючого для вирішення стратегічних і оперативних завдань всі рівні і гілки влади, громадських діячів, експертів, усіх, хто готовий брати участь у процесах реального управління державою, у виробленні та експертизі найважливіших рішень і програм.

Крім перерахованих позитивних тенденцій в області відкритості офіційних веб-сайтів органів публічної влади, слід констатувати і розвиток негативних тенденцій. Зокрема недостатні темпи розвитку інфраструктури доступу населення до сайтів органів державної влади, крім цього в більшості випадків потрібне особисте звернення громадян в органи державної влади; локальний, відомчий характер впровадження засобів інформаційних технологій; недостатнє використання кращого досвіду впровадження інформаційних технологій для підвищення ефективності державного управління; відсутність механізмів та технологій оперативної інформаційної взаємодії державних і регіональних інформаційних систем між собою; відсутність автоматизованих процедур збору та обробки інформації, необхідної для планування та визначення цільових показників діяльності органів державної влади; низький рівень комп'ютерної грамотності державних і муніципальних службовців.

Таким чином, подолання негативних тенденцій сприятиме оперативному становленню вітчизняних інститутів публічного управління, переходу до нової якості публічного характеру управління за рахунок забезпечення всіх суб'єктів системи управління своєчасною, повною і достовірною інформацією, дозволить поліпшити підготовку і прийняття рішень на всіх рівнях системи управління, а також підвищити ефективність соціального контролю за діяльністю органів публічної влади.

Для більш детальної оцінки якості публічного характеру управління і розширення вітчизняної методики оцінки, на нашу думку, слід виділити декілька інтегральних показників. Зупинимося більш докладно на кожному з показників.

Другим індикатором зведеного показника якості публічного характеру управління виступає "Індекс демократії країн світу 2016 року" [9] складений дослідницькою компанією The Economist Intelligence Unit. Індекс демократії

вимірює рівень демократії всередині держави. Україна займає 87 місце (з індексом 5,70 бала), у списку держав з гібридними політичними режимами". Слід зазначити, що автори дослідження охарактеризували політичний устрій сьогодношньої України як "режим керованої демократії", коли формальні атрибути демократії залишаються на місці, однак на ділі все основні рішення приймаються не-великою групою інсайдерів.

У рамках дослідження складових якості публічного характеру управління слід звернути увагу ще на одне глобальне дослідження незалежної комунікаційної компанії Edelman "Барометр довіри 2016" [10]. Цей індекс виступає третім індикатором зведеного показника якості публічного характеру управління. Термін "довіра" охоплює подання представників громадянського суспільства та підприємництва про тип уряду, яке вони повинні мати про те, як цей уряд має працювати і взаємодіяти з іншими соціально-економічними установами і громадянами, і про те, як повинні поводитися посадові особи органів публічного управління.

Таким чином, за останні 3 роки в Україні спостерігаються тенденції зниження довіри до влади, підприємництва та громадським організаціям і т. д. Тенденція зниження довіри з боку представників громадянського суспільства, безумовно, носить негативний характер для системи публічного управління. Оскільки ще Конфуцій зазначав, що без довіри народу держава не зможе встояти. Сучасна ситуація не виняток. Сьогодні довіра громадян до держави є важливим атрибутом стійкості публічного управління.

Четвертий індикатор якості публічного характеру управління включає ряд політичних і економічних свобод. Дослідженню політичних свобод присвячена доповідь Міжнародної правозахисної організації Freedom House "Країни перехідного періоду в 2016 році" [11]. Дослідженню було піддано сучасний стан політичних свобод і прав людини в 29 європейських і азіатських державах. У результаті дослідження країни були згруповані наступним чином:

— 8 країн (Словенія, Естонія, Литва, Польща, Чехія, Латвія, Словаччина та Угорщина) — віднесені до групи держав із сталою демократичною системою;

— 8 країн (Киргизстан, Росія, Таджикистан, Казахстан, Азербайджан, Білорусь, Туркменістан і Узбекистан) — визнані державами з авторитарною політичною системою;

— 6 країн (Болгарія, Румунія, Хорватія, Сербія, Чорногорія і Македонія) — віднесені до групи держав з частково демократичною системою;

— 5 країн (Албанія, Боснія і Герцеговина, Грузія, Україна та Молдова) — класифікуються як держави з перехідною або гібридною політичною системою;

— 2 країни (Косово, Вірменія) — віднесені до групи держав з частково авторитарною політичною системою [11].

П'ятим індикатором зведеного показника якості публічного характеру управління є "Індекс глобальної конкурентоспроможності 2015—2016", що розраховується в рамках глобального дослідження Всесвітнього економічного форуму. Під національною конкурентоспроможністю експерти Всесвітнього економічного форуму розуміють здатність країни та її інститутів забезпечувати стабільні темпи економічного зростання, які були б стійкі в середньостроковій перспективі [12].

Концепція конкурентоспроможності заснована на теорії використання в поділі праці порівняльних переваг

національної економіки та базових факторів виробництва для експорту продукції в країни, де такі переваги відсутні. Історично, основу індустріального суспільства складали переваги, пов'язані з базовими факторами виробництва, а в постіндустріальному суспільстві — до них додався фактор науково-технічного прогресу та інновацій. Таким чином, інтеграція одних і інших чинників в одній країні сприяє посиленню її глобальної конкурентоспроможності серед інших країн. Для кожної країни розробляється зведений індекс конкурентоспроможності, що вимірюється на основі макроекономічних показників.

Шостим індикатором зведеного показника якості публічного характеру управління виступає індекс "недієздатності" держав світу Американського Фонду Миру, що публікується в журналі Зовнішня політика. Індекс "недієздатності" держав 2016 [13] відображає здатність / нездатність влади контролювати території, політичну, економічну і демографічну ситуацію в країні.

Загальноприйнятого трактування "недієздатної держави" немає. На думку одних експертів, цей термін може бути використаний для позначення держав, що балансують на грані економічної і політичної кризи, на думку других — держав, які страждають від серйозного дефіциту демократії; на думку третіх — держав, у яких влада вважає себе вище закону — як національного, так і міжнародного; на думку четвертих — держав, що знаходяться тривалий час в стані деградації; на думку п'ятих — по відношенню до держав нездатним виконувати свої функції; на думку шостих — держав, у яких легітимна державна влада нездатна забезпечити процес прийняття колективних рішень і т. д.

З 12 показників, що входять до складу індексу недієздатності держави, інтерес представляють такі: показник рівня делегітимізації і криміналізації державних структур і показник наявності та якості суспільних послуг. Перший показник в Україні становить 7,9 балів, а другий — 5 балів.

Сьомий індикатор зведеного показника якості публічного характеру управління виступає показник Світового банку, що оцінює ефективність управління в країнах світу державного управління [14]. Цей показник складається з 6 індексів, що відображають 6 параметрів державного управління.

Перераховані показники, що базуються на експертних оцінках, дають порівняльну характеристику різних сторін функціонування системи публічного управління. На наш погляд, спираючись на перераховані індекси можна виділити систему оцінки якості публічного характеру управління, яка включає такі індикатори: індекс відкритості сайтів органів публічного управління; індекс демократії в країні; індекс політичних, громадянських і економічних свобод; індекс довіри до публічної влади, підприємництва та громадським організаціям; індекс конкурентоспроможності країни; індекс "недієздатності"; індекс якості та ефективності державного управління.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Алгоритм формування системи оцінки якості публічного характеру управління в рамках цього дослідження ґрунтується на синтезованій обробці даних, отриманих міжнародними організаціями. У процесі проведеного аналізу виявлена позитивна кореляція між індексами готовності до впровадження "електронного уряду", ступеня розвиненості різних свобод в країні, рівня конкурентоспроможності країни, рівня прозорості діяльності органів публічного управління, ступеня відкритості цих

органів і якістю публічного характеру управління. Більш високим перерахованим факторним показниками відповідає більш високий рівень якості публічного характеру управління. Оскільки ці індикатори в Україні в основному мають низькі або середні значення, можна констатувати, що рівень якості вітчизняного публічного характеру управління в Україні недостатній.

Література:

1. Босак О.З. Становлення та розвиток системи публічного управління в Україні // Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє: монографія / О.З. Босак / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; відп. редактор І.А. Грицяк. — К.: К.І.С., 2009. — 240 с.
2. Гайдученко С.О. Організаційна культура у контексті публічного управління: монографія / С.О. Гайдученко. — Харків: Друкарня Мадрид, 2016. — 344 с.
3. Грицяк І.А. Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє [Текст]: монографія / Відп. ред. І.А. Грицяк. — К.: К.І.С., 2009. — 240 с.
4. Кудрявцев О.Ю. Електронне урядування у сучасному політико-адміністративному просторі: монографія / О.Ю. Кудрявцев; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. — Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. — 184 с.
5. Оболенський О.Ю. Розвиток суспільства та публічне управління / О.Ю. Оболенський // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України [Текст]. — 2013. — № 3. — С. 27—33.
6. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна та ін.; Запоріж. держ. інж. акад. — Запоріжжя: ЗДІА, 2017. — 606 с.
7. Публічне урядування, права людини і демократія: регіональний зріз євроінтеграції: монографія / [Т.О. Карабін, Я.В. Лазур, М.В. Менджул, П.А. Трачук та ін.]; за заг. ред. М.В. Савчина. — Ужгород: вид-во УжНУ "Говерла", 2015. — 320 с.
8. United Nations E-Government Survey 2016. Word e-government rankings. [Electronic source]. — Official website. — Access mode to a resource: <http://unpanl.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan048580.pdf>
9. Economist intelligence unit: Democracy Index 2016. [Electronic source]. — Official website. — Access mode to a resource: <http://gtmarket.ua/news/state/2016/12/19/3768>
10. Edelman Trust Barometer 2016 [Electronic source]. — Official website. — Access mode to a resource: <https://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2016-edelman-trust-barometer>
11. Freedom House. Ukraine. Nations in Transit 2016 [Electronic source]. — Official website. — Access mode to a resource: <https://freedomhouse.org/report/nations-transit/2016/ukraine>
12. World Economic Forum. The Global Competitiveness Index 2015—2016 [Electronic source]. — Official website. — Access mode to a resource: http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf/
13. The Fund for Peace. Foreign Policy. Fragile States Index 2016 [Electronic source]. — Official website. — Access mode to a resource: <http://fundforpeace.org/fsi/2016/06/27/fragile-states-index-2016-annual-report/>
14. World Bank Governance Research Indicator Country Snapshot [Electronic source]. — Official website. — Access

mode to a resource: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home>

References:

1. Bosak, O.Z. (2009), Stanovlennya ta rozvytok systemy publichnoho upravlinnya v Ukraini [The establishment and development of public administration system in Ukraine], K.I.S., Kyiv, Ukraine.
2. Hayduchenko, S.O. (2016), Orhanizatsiyna kul'tura u konteksti publichnoho upravlinnya [Organizational culture in the context of public administration], Drukarnya Madryd, Kharkiv, Ukraine.
3. Hrytsyak, I.A. (2009), Reforma publichnoho upravlinnya v Ukraini: vyklyky, stratehiyi, maybutnye [The public administration reform in Ukraine: challenges, strategies, future], K.I.S., Kyiv, Ukraine.
4. Kudryavtsev, O. Yu. (2016), Elektronne uryaduvannya u suchasnomu polityko-administratyvnomu prostori [E-governance in the modern political-administrative space], KhNUMH im. O. M. Beketova Publ., Kharkiv, Ukraine.
5. Obolens'kyi, O. Yu. (2013), "Development of society and public management", Visnyk Natsional'noyi akademiyi derzhavnoho upravlinnya pry Prezidentovi Ukrainy, vol.3, pp. 27—33.
6. Chernov, S. Voronkova, V. Banakh, V. Sosnin, O. (2017), Publichne upravlinnya ta administruvannya v umovakh informatsiynoho suspil'stva: vitchyznyanyy i zarubizhnyy dosvid [Public management and administration in the information society: national and international experience], ZDIA Publ., Zaporizhzhya Ukraine.
7. Karabin, T.O. Lazur, Ya.V. Mendzhul, M.V. Trachuk, P.A. (2015), Publichne uryaduvannya, prava lyudyny i demokratiya: rehional'nyy zriz yevrointehratsiyi [Public management, human rights and democracy: regional dimension to European integration], UzhNU "Hoverla" Publ., Uzhhorod, Ukraine.
15. The Official website United Nations E-Government Survey 2016. Word e-government rankings, (2017), [Online], available at: <http://unpanl.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan048580.pdf> (Accessed 21 Dec. 2017).
16. Economist intelligence unit: Democracy Index 2016, (2017) [Online], available at: <http://gtmarket.ua/news/state/2016/12/19/3768> (Accessed 21 Dec. 2017).
17. Edelman Trust Barometer 2016, (2017), [Online], available at: <https://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2016-edelman-trust-barometer> (Accessed 21 Dec. 2017).
18. The Official website Freedom House. Ukraine. Nations in Transit 2016, (2017), [Online], available at: <https://freedomhouse.org/report/nations-transit/2016/ukraine> (Accessed 21 Dec. 2017).
19. The Official website World Economic Forum. The Global Competitiveness Index 2015—2016 (2017), [Online], available at: http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf/ (Accessed 21 Dec. 2017).
20. The Fund for Peace. Foreign Policy. Fragile States Index 2016 (2017), [Online], available at: <http://fundforpeace.org/fsi/2016/06/27/fragile-states-index-2016-annual-report> (Accessed 21 Dec. 2017).
21. The Official website World Bank Governance Research Indicator Country Snapshot (2017), [Online], available at: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home> (Accessed 21 Dec. 2017).

Стаття надійшла до редакції 03.01.2018 р.