

С. Н. Ганущин, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри соціально-поведінкових, гуманітарних наук та економічної безпеки Інституту управління, психології та безпеки, Львівського державного університету внутрішніх справ

ЦІНІСНО-НОРМАТИВНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Досліджено ціннісно-нормативну характеристику публічного управління. З'ясовано, що сьогодні відбуваються активні та глибокі зміни в публічному управлінні, які спрямовані на досягнення вищої ефективності та конкурентоспроможності управління загалом. Зростання швидкості та складності соціально-економічних процесів у сучасному демократичному суспільстві призводить до того, що уряди багатьох розвинених країн дедалі більше усвідомлюють необхідність розширення транспарентності, публічності діяльності державних структур, переходу від ієрархічного механізму прийняття рішень та передачі інформації, заснованої на протиставленні держави та громадян (як керуючих і керованих), до зрозумілого, оперативного та відкритого для суспільства механізму розроблення, прийняття, реалізації тактичних і стратегічних рішень. Щобільше, здійснюється безпосереднє, постійне залучення (у різних формах участі) активних представників громадянського суспільства до процесів управління. Зміщення акцентів, від односпрямованого функціонального підходу у бік інтеракції, призводить до розгляду процесу публічного управління як результату комплексної взаємодії, багатоетапних інтеграцій та інтеракцій між державою та суспільством. Обґрунтовано, що доступність інформації про дії органів влади – не єдиний напрям реалізації партисипативного підходу до публічного управління. Сучасна світова практика в галузі партисипативної спрямованості діяльності держави орієнтована на забезпечення комфортності і високої якості життя населення, дуже широка і охоплює безліч тем і напрямів реалізації, які уряди країн обирають як пріоритетні. Врешті констатовано, що сьогодні тенденція партисипативно-орієнтованого уряду є характерною не лише для країн, що розвиваються, але й для європейських і північноамериканських держав (упровадження принципів «партисипативної демократії» в країнах Латинської Америки, технології залучення громадян управління у містах Швеції, Німеччини та ін.). Натомість своєчасне та несуперечливе опублікування урядової інформації в Інтернеті є одним із основних компонентів «відкритого уряду».

Ключові слова: людина, громадянин, громадянське суспільство, держава, аксіологія, суспільні цінності, публічне управління.

S. N. Hanushchyn. Values and normative characteristics of public administration

the article examines the value-normative characteristics of public administration. It was found that active and profound changes are taking place in public administration today, which are aimed at achieving greater efficiency and competitiveness of administration in general. The increasing speed and complexity of socio-economic processes in a modern democratic society leads to the fact that the governments of many developed countries are increasingly aware of the need to expand transparency, publicize the activities of state structures, move away from a hierarchical decision-making mechanism and transfer information based on the opposition between the state and citizens (as managers and managed), to an understandable, operative and open for society mechanism of development, adoption, implementation of tactical and strategic decisions. At most, active representatives of civil society are directly and permanently involved (in various forms of participation) in management processes. The shift in emphasis from a unidirectional functional approach to interaction leads to consideration of the process of public management as the result of complex interaction, multi-stage integrations and interactions between the state and society. It is substantiated that the availability of information about the actions of authorities is not the only direction of implementing a participatory approach to public administration. Modern world practice in the field of participatory orientation of the state's activities is focused on ensuring the comfort and high quality of life of the population, is very broad and includes many topics and directions of implementation, which the governments of countries choose as priorities. In the end, it was stated that today the tendency of participatory-oriented government is characteristic not only for developing countries, but also for European and North American states (implementation of the principles of "participatory democracy" in Latin American countries, technology of involving citizens in governance in the cities of Sweden, Germany, etc.). Instead, the timely and consistent publication of government information on the Internet is one of the essential components of "open government".

Key words: person, citizen, civil society, state, axiology, social values, public administration.

Постановка проблеми. Прозорість дій влади є однією з основних умов взаємної довіри у суспільстві та ефективності державної політики. Відкритий доступ до урядової інформації регламентується законодавчо. Наразі у більшості демократичних країн діє закон про доступ громадян до інформації про діяльність органів влади. Першим законодавчим документом, що затвердив принцип транспарентності державних органів, став прийнятий у Швеції в 1776 р. закон «Про свободу видань», який у 1949 р. перетворили на «Закон про свободу друку». Зараз він є складовою Конституції Швеції та гарантує всім громадянам країни свободу отримання інформації у державних органів на безоплатній основі. Для прикладу, закон США «Про свободу інформації», прийнятий

1966 р., установлює право громадян на доступ до інформації про діяльність державних органів, конкретний термін для підготовки відповіді на запит громадянина, обмеження на доступ до окремих видів інформації, а також процедури незалежного контролю за наданням інформації та звітності органів влади про роботу із запитами громадян. Крім того, в усіх штатах є власні закони, які забезпечують доступ до урядових документів. В Ірландії закон «Про свободу інформації» набув чинності 1998 р. Він містить вельми обмежену кількість пояснень того, яка інформація є загальнодоступною. Але головною рисою закону є презумпція відкритості державної інформації: все, що не обмежено цим законом, вважається відкритим. У Великобританії 2000 р. прийнято закон «Про свободу інформації», згідно з яким громадянам повинні надавати будь-які документи, крім тих, що стосуються формулювання та визначення політики уряду. У Японії, згідно із законом «Про доступ до інформації, що знаходиться в розпорядженні адміністративних органів», прийнятому в 2001 р., принцип прозорості не поширюється на законодавчу та судову владу, на частину структур державного управління. В Ізраїлі контроль за свободою інформації здійснюється на основі закону «Про свободу інформації». Вони визначають органи, діяльність яких підлягає регулюванню (насамперед державні органи), і зобов'язують державу публікувати їх список. Втім, окремі державні органи можуть не дотримуватися норм цих правових актів, наприклад, університети та коледжі. Утім, закон «Про федеральну прозорість та доступ до відкритої для громадськості урядової інформації», прийнятий у Мексиці, зобов'язує державних службовців надавати будь-якому громадянину, який звернувся із запитом, позитивну або мотивовану негативну відповідь протягом 20 робочих днів. Водночас закон надає змогу громадянам стежити за виконанням бюджету, ліцензійною діяльністю держави та іншими параметрами роботи державної адміністрації. Закон передбачає відмову лише в тому випадку, якщо оприлюднення тієї чи іншої інформації може представляти загрозу національній безпеці або стосується незавершених судових розглядів. Урешті, серед країн колишнього СРСР, у яких діють закони про інформаційну відкритість, можна відзначити Грузію, Узбекистан, Естонію та Україну (Проект Закону України «Про інформаційну відкритість»). У законів цих країн є один спільний критерій – вони стосуються виключно відомостей, які збирали чи зберігали державні органи. На документи приватних організацій та компаній закони про доступ до інформації не поширюються.

Відтак, використання Інтернету державою передбачає не тільки постійний моніторинг суспільних настроїв, а також організацію спільної роботи громадян та державного апарату. Тому чимало напрямів діяльності можна вважати невіддільними у забезпеченні публічності держави: 1) відкриті дані – створення інтернет-ресурсів, що містять єдині відкриті бази даних усіх органів громадської влади; 2) відкритий бюджет – система контролю за витрачанням бюджетних коштів; 3) обговорення, голосування, петиції; 4) електронні послуги, консультації. Ідея «відкритого уряду» адміністрації президента США Б. Обама є подальшим розвитком поняття «електронний уряд», де наголошено на посиленні відкритості та спробі залучення широкого кола населення у громадське управління. У 2009 р. Б. Обама підписав Меморандум главам департаментів та агентств виконавчої влади про прозорість та відкритість уряду, в якому оголосив про ідеї створення безпрецедентного рівня відкритості, щоб виправдати довіру суспільства та встановити систему прозорості, громадської участі та співпраці. За декілька років інтернет-сайти урядових відомств перетворили на зручну систему пошуку інформації та комфортної «електронної» взаємодії чиновників і громадянського суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вирішення окреслених завдань у науковій розвідці передбачає аналіз праць учених, хто безпосередньо чи опосередковано досліджував публічне управління та адміністрування в Україні. Посилання на їхні праці будуть подані у тексті статті з обґрунтуванням основ, що стали теоретико-методологічним підґрунтям цього презентованого дослідження.

Мета статті полягає у дослідженні ціннісно-нормативної характеристики публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Цінність держави та державної влади як політичної організації народу полягає в тому, що саме держава забезпечує існування та ефективне функціонування механізму переведення конституційних цінностей, зумовлених соціальними і культурними цінностями в нормативний матеріал, їх адекватну реалізацію в житті держави і суспільства. Визнання тих чи інших ідеалів як конституційної цінності неминуче призводить до постановки питання про узгодження різних інтересів – держави, суспільства, особистості; про пошук оптимального балансу таких інтересів, критерієм узгодження яких є та чи інша конституційна цінність. Так, ієрархія соціальних цінностей, закріплених у Конституції України, має бути орієнтиром для правового закріплення цілей та завдань, що стоять перед державою щодо суспільства, індивіда. Зрештою конституційні цінності, здається, виступають критерієм збалансованості різних цілей та інтересів. Приміром, М. Вебер дає таке визначення поняття «цінність»: «Цінності – це узагальнені цілі та засоби їх досягнення, які виконують роль фундаментальних норм. Вони забезпечують інтеграцію суспільства, допомагають індивідам здійснювати вибір, який схвалює суспільство, реалізувати свою поведінку у життєво значущих ситуаціях. Система цінностей утворює внутрішній стрижень культури, духовну квінтесенцію потреб та інтересів індивідів та соціальних спільнот. Вона, в свою чергу надає зворотного впливу на соціальні інтереси та потреби, виступаючи одним із найважливіших мотиваторів соціальної дії, поведінки індивідів. Таким чином, кожна цінність і система цінностей мають подвоєну основу: в індивіді як у самоцінному суб'єкті та в суспільстві як соціокультурній системі» [1, с. 157].

Д. Трай і З. Раднор стверджують, що джерелами публічної цінності в середовищі виконавців є три взаємозалежні елементи виконавчої влади, а саме: послуги, результати та довіра [2, с. 659]. Використовуючи концепцію публічної цінності, менеджери усвідомлюють необхідність збалансування трьох стратегічних елементів, описаних вище, вони отримують поради, які їм допоможуть в їхній діяльності. Елфорд і О'Флінн указують на певну логіку діяльності в деяких ситуаціях [3, с. 353–366]. Менеджер, який співпрацює з основними учасниками легітимізаційного середовища, які не поділяють запропонованих цінностей, може мати кілька варіантів для подальшої діяльності. Може намагатися переконати їх змінити своє ставлення або виправити свою пропозицію. У разі виявлення обмежених організаційних можливостей, необхідних для реалізації проекту, менеджер повинен змінити прийняту мету. Однак, як підкреслюють автори процитованих праць, такі ситуації означають необхідність вжити більш рішучих дій, спрямованих на те, щоби переконати інших у важливості проекту. Цей постулат безпосередньо ґрунтується на ролі менеджера, можливості його впливу, яка пов'язана з його посадою. Урешті, наслідком прийняття концепції публічної цінності є також пропозиція нового стилю управління, т. зв. керівництво шукає публічної цінності. Проявом цього є робота менеджера в мережі (network). За вертикального розташування це означає орієнтування в організаційній ієрархії, а за горизонтального – пошук-супровід за межами закладу. Побічно це пов'язано з обмеженими можливостями особистості впливати на дійсність, що вимагає полівалентних компетенцій. Для прикладу, Г. Стокер публічну цінність розглядає як частину ширшого мережевого управління (networked governance), яке поєднує легітимність демократії з ефективністю менеджменту [4, с. 56].

Наразі принципи «відкритого уряду» набувають дедалі стрімкішої тенденції до розвитку та універсалізації. У 2010 р. Б. Обама під час виступу на Генеральній Асамблеї ООН висунув ініціативу «Відкритий уряд», яка у 2011 р. була оформлена у вигляді міжнародного руху – 8 країн (США, Бразилія, Великобританія, ПАР, Мексика, Індонезія, Філіппіни, Норвегія). У рамках партнерства «Відкритий уряд» країни об'єднали зусилля з метою забезпечення виконання урядами безпосередніх зобов'язань щодо сприяння прозорості публічного управління, залучення громадян до участі у процесах публічного управління, боротьби з корупцією, використання нових технологій для покращення публічного управління [5]. У 2012 р. до ініціативи приєдналися більше 40 держав, серед них: Канада, Ізраїль, Італія, Швеція, Вірменія, Азербайджан, Грузія, Латвія, Литва, Україна, Естонія. У кожній з країн партнерства є власні програми та розуміння того, що вони впроваджують як «відкритий уряд». Державні органи Великобританії та США виступили ініціаторами кардинальних змін у державному управлінні, тому сьогодні уряди цих країн є провідними лідерами з реалізації принципів та механізмів партисипативної орієнтації публічного управління – як пріоритетні розглядаються всі чотири з обраних для аналізу напрямів. У Канаді другорядними вважаються обговорення, голосування та петиції, а в Іспанії, Норвегії та Естонії – ще й відкритість бюджету. До процесів створення прямої демократії, «електронного уряду», підвищення прозорості влади сьогодні доєднуються держави, які хочуть динамічно розвиватися, претендують на лідерство у глобальній економіці і політиці, – Японія, Франція, Чехія, Болгарія, ПАР та ін. Однак у цих країнах поки що обмежуються лише одним із напрямів реалізації партисипативної орієнтації публічного управління.

Останніми роками у світовій спільноті накопичилося чимало проблем, з якими уряди цих країн можуть впоратися лише за умови формування та розвитку в сучасній системі публічного управління ефективного партисипативного механізму. Вивчення проблем та факторів, які визначають процес формування та розвитку партисипативного механізму в системі публічного управління, вимагає нового теоретичного осмислення поняття «партисипативний механізм» стосовно державного управління та управління в органах місцевого самоврядування. Необхідно також визначити детермінанти структури та цілі функціонування партисипативного механізму відповідно до балансу інтересів органів виконавчої влади та населення, виявити об'єктивні причини, що зумовлюють актуалізацію його розвитку. Аналізуючи вітчизняні наукові джерела, можна дійти висновку про те, що термін «партисипативний механізм», у тому чи іншому його прояві, використовується в різних галузях: економіці, політиці, юриспруденції тощо, і в кожного напрямі є велика кількість визначень цієї концепції. Політологи вивчають партисипативні відносини в політичному управлінні, в цілому розглядають партисипативний механізм як сукупність методів активної участі максимально широкого кола громадян у політичному процесі в сучасних умовах з метою побудови реального громадянського суспільства та ефективного розвитку всіх сторін суспільного життя країни, адекватного викликам та запитам сучасного світу. Юристи визначають партисипативний механізм як механізм реалізації принципів народовладдя через систему заходів щодо взаємодії державних (місцевих) органів влади з громадянським суспільством для здійснення правотворчої ініціативи громадян [6, с. 28], участі в публічних слуханнях [7], роботи зі зверненнями громадян, тощо. Соціологи термін «партисипативний механізм» використовують для опису сукупності технологій взаємодії керівника та підлеглого (групової поведінки), спрямованих на розвиток рівноправного діалогу між ними, підвищення ефективності управління соціальними системами через демократизацію основних сфер життя суспільства. Врешті, сьогодні доволі відомими є роботи дослідників-психологів, які розглядають «партисипативний механізм» у контексті вивчення та оптимізації комунікацій в організації [8] розвитку партисипативних відносин з метою формування підприємливості управлінського персоналу, вирішення проблем, пов'язаних з мотивацією та організаційною культурою.

В сучасному публічному управлінні партисипативний механізм відрізняється високим ступенем складності та різноманітністю форм партисипативних відносин органів публічної влади з населенням. В основі формування партисипативного механізму у публічному управлінні лежать особливості організації процесу взаємодії та спрямованості діяльності, яка в прийнятті управлінських рішень відповідає власним актуальним завданням двох акторів – органів публічної влади та населення. До органів публічної влади належать органи законодавчої, виконавчої та судової влади на всіх рівнях публічного управління. До їхніх завдань входить: надання повної та актуальної інформації, рівного та вільного доступу до неї для всіх представників громадянського суспільства; проведення опитувань громадської думки; наочна демонстрація фактів впливу громадської думки на прийняття рішення та законопроектів; збір інформації (через зворотний зв'язок) про роботу механізму взаємодії, контроль над державними організаціями відповідно до ключових показників ефективності їхньої діяльності; встановлення тісного зв'язку між органами публічної влади з метою обміну досвідом та вироблення кращої практики. Населення – це насамперед окремі громадяни України (активна частина громадянського суспільства), експертна та професійна спільнота, партії (громадські організації), бізнес-спільнота. Вони вирішують такі завдання: здійснюють активний внесок у роботу держави; коментують пропозиції щодо ініціатив та законопроектів, виносять власні ініціативи на загальний розгляд; подають скарги щодо неналежної роботи органів публічної влади; ведуть блоги, мікроблоги та беруть участь у опитуваннях; забезпечують зворотний зв'язок у роботі механізму взаємодії (зокрема через онлайн-платформу). Своєю чергою, цілісність партисипативного механізму у системі публічного управління забезпечується комплексною системою взаємозворотного зв'язку органів публічної влади з населенням, що функціонує з урахуванням принципів концепції транспарентної діяльності державного апарату та призначеної для здійснення розробки та прийняття спільних узгоджених рішень на всіх рівнях публічного управління, спрямованих на підвищення ефективності публічного управління та якості життя населення.

Процес функціонування партисипативного механізму в публічному управлінні можна диференціювати на дві складові частини – моделі партисипативного механізму, які мають специфічну структуру, в яку входять актор-ініціатор взаємодії і актор, що вступив у співпрацю, які відповідають двом векторам взаємодії: 1) «зверху – вниз» – ініціатором виникнення партисипативних відносин через залучення населення до участі у публічному управлінні виступають органи публічної влади; 2) «знизу – вгору» – ініціатива брати участь у публічному управлінні належить безпосередньо населенню.

Управління взаємовідносинами на базі певної моделі партисипативного механізму спрямоване на встановлення, підтримку та розвиток, а також припинення, у разі потреби, взаємодії, що дозволяє досягти цілей акторів за рахунок взаємного обміну та виконання зобов'язань. Для органів публічної влади прийняття моделі взаємодії призначене для кращого розуміння та вирішення комплексу проблем і соціально-економічного характеру, і бізнес-середовища. Для населення дотримання певної моделі партисипативного механізму надає можливості обстоювання своїх інтересів, захисту прав у рамках управління відкритими відносинами на професійній основі. В процесі функціонування партисипативного механізму кожен з акторів взаємодії розпоряджається якісним і функціональним набором інструментів (арсеналом інструментів), який відповідає всім нормам і стандартам партисипативної взаємодії. Якщо ініціаторами взаємодії є органи публічної влади державного рівня чи рівня органів місцевого публічного управління (тобто вектор взаємодії «згори – вниз»), то ступінь залучення населення до участі у вирішенні державно-громадських питань може мати значення у трьох різних діапазонах: дорівнювати 0%; перебувати в діапазоні від 0 до 50%; перевищувати 50%.

Перше значення ступеня залучення населення до участі у публічному управлінні означає самостійне прийняття органами публічної влади управлінського рішення, без залучення до цього процесу населення, і спостерігається у використанні таких інструментів, як «захист інтересів», «інформування», «зустрічі з населенням», коли відбувається лише інформування населення про прийняте рішення.

При «виявленні громадської думки» та «консультаціях», а також у разі обміну інформацією під час «зустрічі з населенням» органи публічної влади взаємодіють з населенням з метою отримання інформації від найбільш зацікавленої частини населення про його інтереси, мобілізацію громадської думки. Тому ступінь залучення населення знаходиться в діапазоні від 0 до 50% і відображається у прийнятті рішень органами публічної влади з урахуванням отриманих даних (рішення відповідає цим інтересам). При «партнерстві (співпраці)» органи публічної влади разом із населенням (окремими представниками) обговорюють проблему, виробляють та приймають загальне узгоджене рішення, яке відповідає третьому діапазону ступеня залучення населення до участі в публічному управлінні – понад 50%. Модель партисипативного механізму, яку ініціює населення (організація процесу здійснюється «знизу – вгору»), передбачає обов'язкове забезпечення органами публічної влади умов для включення активних громадян у процес підготовки та реалізації рішень щодо усунення проблем у публічному управлінні, що зумовлює відсутність нульової участі населення у громадському управлінні. Інструмент «участь у діяльності органів публічної влади» відповідає інструменту «партнерство (співробітництво)» у моделі партисипативного механізму, організованого за ініціативою органів публічної влади, і тому передбачає ступінь залучення населення до участі в громадському управлінні понад 50%. Слід зауважити, що жодну з ініціатив громадян не

можна буде зреалізувати без підтримки представницьких та виконавчих органів влади. Тому решта інструментів цієї моделі передбачають прийняття рішень органами публічної влади з урахуванням думки населення, тобто ступінь залучення населення до участі у публічному управлінні перебуває у діапазоні від 0 до 50 %.

Загалом формування в системі українського публічного управління партисипативного механізму створює необхідні умови для вирішення завдання адміністративної реформи як підвищення ефективності взаємодії органів виконавчої влади та громадянського суспільства. Слід підкреслити, що у сфері публічного управління ефективність є неодмінним атрибутом, зміни в системі управління, як і створення теоретичних моделей цих змін, здійснюються з метою підвищення цього показника. Вкрай важливим для публічного управління є завдання підвищення умов та якості життя населення, раціонального витрачання наявних бюджетних коштів (підвищення економічної віддачі) та протидії (зниження) корупції. Тому доцільно говорити про такі види ефективності публічного управління: соціальний, економічний, соціально-економічний.

Ефективність державної служби виявляється у розширенні можливостей активного громадського життя членів суспільства, їх участі в управлінні громадськими справами та самоврядуванні. Функціонування партисипативного механізму покликане сприяти виявленню проблемних питань у різних сферах (наприклад, охорона здоров'я, охорона громадського порядку, екологія, житло, житлово-комунальне господарство, освіта, підтримка малого бізнесу, безробіття, працевлаштування та ін.) та підвищенню ефективності всієї управлінської системи. Ефективність публічного управління підвищується через активізацію творчої участі населення у вирішенні актуальних питань публічного управління, оптимальне використання ресурсів при досягненні максимального результату, покращення рівня життя населення, активізацію громадського контролю за діяльністю територіальних органів виконавчої влади.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Ефективність функціонування партисипативного механізму залежить від того, скільки ресурсів у нарощування потенціалу взаємодії для пошуку та реалізації якісних методів організації адміністративно-державного управління вкладають органи публічної влади та суспільства. Ключовим фактором підвищення потенціалу держави через функціонування партисипативного механізму є створення ефективної системи норм і правил, які прояснюють умови взаємодії та обмежують різні ризики. Тому чим більшою є ефективність, тим меншими є витрати влади і суспільства на трансакційні та інші взаємодії. Значущість партисипативного механізму як особливого інструменту вирішення проблем системи публічного управління зростає завдяки організації прийняття оптимальних рішень і досягненню цілей. Крім вирішення спеціальних завдань, цей механізм має забезпечити: своєчасне отримання інформації, яка надходить від суспільства, та адекватну реакцію на неї державою; підвищення відкритості та прозорості діяльності органів публічної влади; створення умов для участі громадян у процесі управління країною; більш органічну та інтегровану взаємодію органів публічної влади з населенням; прийняття адекватних та ефективних рішень; здійснення ефективнішої роботи держави на благо своїх громадян (підвищення ефективності в усіх напрямках).

Застосування у системі українського публічного управління партисипативного механізму дозволить досягти значних успіхів у відновленні та зміцненні керованості в Україні, уникнути типових помилок в організації та діяльності органів виконавчої влади, мінімізувавши негативні наслідки оптимізації, забезпечити транспарентність і підзвітність публічного управління громадянському суспільству з метою боротьби з необґрунтованими видатками бюджетних коштів та глобальним зростанням рівня корупції, контролювати та оцінювати ефективність та результативність діяльності системи органів виконавчої влади та їх посадових осіб (особливо щодо того, як вони надають публічні послуги населенню), покращити якість життя населення. Тому зміцнення взаємовідносин між органами влади та населенням має стати пріоритетним завданням у справі реформування та вдосконалення управління соціальними та економічними процесами розвитку в українських регіонах.

Список використаних джерел:

1. Вебер М. Соціологія. Загальноісторичний аналіз. Політика; пер. з нім. О. Погорілий. Київ : Основи, 1998. 534 с.
2. Try D., Radnor Z. Developing an Understanding of Results-based Management through Public Value Theory. *International Journal of Public Sector Management*. 2007. Vol. 20. No 7. P. 655–673.
3. O'Flynn J. From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. *The Australian Journal of Public Administration*. 2007. Vol. 66. No 3. P. 353–366.
4. Stoker G. Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *The American Review of Public Administration*. 2006. Vol. 36. No 41. P. 41–57.
5. OGP Heads of State Announcement. Electronic text data. Mode of access. URL: www.opengovpartnership.org
6. Посібник з питань партисипативної демократії (демократії участі) на місцевому рівні; за ред. Толкованова В. В. Київ: Крамар, 2011. 199 с.
7. Сімакова Ю. С. Партисипативне управління як один із найперспективніших напрямів у теорії та практиці управління. URL: <http://www.drohobych.net/2010/pdf>

8. Захаріна О. В. Публічно-приватне партнерство як механізм розвитку інфраструктури регіону. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/32.pdf

References:

1. Veber M. (1998). *Sotsiologhiia. Zahalnoistorychnyi analiz. Polityka* [General historical analysis. Policy]; per. z nim. O. Pohorilyi. Kyiv : Osnovy, 534 p.
2. Try D., Radnor Z. (2007). Developing an Understanding of Results-based Management through Public Value Theory. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 20. No 7. P. 655–673.
3. O’Flynn J. (2007). From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. *The Australian Journal of Public Administration*. Vol. 66. No 3. P. 353–366.
4. Stoker G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *The American Review of Public Administration*. Vol. 36. No 41. P. 41–57.
5. OGP Heads of State Announcement. Electronic text data. Mode of access. URL: www.opengovpartnership.org
6. Posibnyk z pytan partysypatyvnoi demokratii (demokratii uchasti) na mistsevomu rivni [Guide to Participatory Democracy (participatory democracy) at the local level]; za red. Tolkovanova V. V. Kyiv : Kramar, 2011. 199 p. [in Ukrainian].
7. Simakova Yu. S. (2010). Partysypatyvne upravlinnia yak odyin iz naiperspektyvnishykh napriamiv u teorii ta praktytsi upravlinnia [Participatory management as one of the most promising directions in management theory and practice]. Retrieved from <http://www.drohobych.net/2010/pdf> [in Ukrainian].
8. Zakharina O. V. (2018). Publichno-pryvatne partnerstvo yak mekhanizm rozvytku infrastruktury rehionu [Public-private partnership as a mechanism for regional infrastructure development]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. № 2. Retrieved from http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/32.pdf [in Ukrainian].