



СЕРІЯ «Державне управління»

УДК 35:323.2

[https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-10\(28\)-59-69](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-10(28)-59-69)

Борисенко Ольга Петрівна доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування, Університет митної справи та фінансів, вул. Вернадського, 2/4, м. Дніпро, 049044, тел.: (097) 367-44-32, <https://orcid.org/0000-0002-2885-4986>

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ Й ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Анотація. У статті розглядаються напрями підвищення ефективності взаємодії органів державної влади й громадянського суспільства. Сучасна соціально-політична ситуація в Україні вимагає подальшого поглибленого розвитку нашої країни як демократичної європейської держави з прозорими та відкритими владними інституціями, рівноправним партнерством та залученням громадян до управління державою. Автор зазначає, що питання взаємодії органів державної влади з громадськістю набувають актуальності у зв'язку з євроінтеграційними намірами України. Акцентовано, що в особливо важливих і чутливих для країни питаннях постає необхідність залучення громадянського суспільства до активної участі громадян та груп інтересів не лише у процесі прийняття рішень, а і в процесі реалізації цих рішень. У разі необхідності швидкої і масштабної реалізації поставлених завдань і прийнятих рішень органи публічної влади, спираючись на потенціал громадянського суспільства, мають забезпечити громадськість відповідними правовими механізмами, розробленими процедурами реалізації й відповідним методичним забезпеченням. Це дозволить реалізувати рішення швидко, масштабовано й результативно відповідно до поставлених цілей, а також максимально ефективно. В такому контексті підвищується значення: рівня підготовки процедурної реалізації; технологічної досконалості і зрозумілості методики оптимальної реалізації поставлених завдань; рівня підготовки публічних службовців до взаємодії органів публічної влади й громадських організацій. В результаті такого підходу прийняття і реалізації рішень дасть



ефективний синергетичний результат. Наголошено, що такого результату можна досягти через налагодження системного діалогу органів виконавчої влади з громадськістю. Найбільш ефективним підходом до налагодження й організації такої взаємодії є підхід на основі методології «управління управлінням», який додає управлінському процесу не лише контрольованості й аналізу існуючого стану, але й бачення майбутніх процесів і результатів. За такого підходу доцільно використовувати методику збалансованої системи показників як системи управління, яка на основі інтеграції функцій базового управлінського комплексу посилює функції регулювання та контролю в управлінні процесами, що посилюватиме вплив на ефективність.

Ключові слова: органи державної влади, громадянське суспільство, громадські організації, механізми взаємодії, оцінювання якості діяльності органів влади, оцінювання ефективності системи управління, моніторинг, оцінювання, результативність, ефективність, методологія збалансованої системи показників

Borysenko Olha Petrivna Doctor in Public Administration, Full Professor, Professor of the Department Chair of Public Administration and Customs Administration, University of Customs and Finance, St. Vernadskyi, 2/4, Dnipro, 049044, tel.: (097) 367-44-32, <https://orcid.org/0000-0002-2885-4986>

DIRECTIONS OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES AND CIVIL SOCIETY

Abstract. The article examines directions for improving the effectiveness of the interaction of state authorities and civil society. The current socio-political situation in Ukraine requires further in-depth development of our country as a democratic European state with transparent and open government institutions, equal partnership and involvement of citizens in state management. The author notes that the issues of interaction between state authorities and the public are gaining relevance in connection with Ukraine's European integration intentions. It was emphasized that in particularly important and sensitive issues for the country, there is a need to involve civil society in the active participation of citizens and interest groups not only in the process of making decisions, but also in the process of implementing these decisions. In the case of the need for rapid and large-scale implementation of the tasks and decisions taken, public authorities, relying on the potential of civil society, should provide the public with appropriate legal mechanisms, developed implementation procedures and appropriate methodological support. This will make it possible to implement the solution quickly, scaled and



effectively in accordance with the set goals, as well as efficiently as possible. In this context, the importance of: level of preparation of procedural implementation increases; technological perfection and comprehensibility of the method of optimal implementation of the assigned tasks; the level of training of public servants for the interaction of public authorities and public organizations. As a result of this approach, decision-making and implementation will give an effective synergistic result. It was emphasized that such a result can be achieved through the establishment of a systematic dialogue between executive authorities and the public. The most effective approach to establishing and organizing such interaction is an approach based on the "management of management" methodology, which adds to the management process not only controllability and analysis of the existing state, but also a vision of future processes and results. With such an approach, it is advisable to use the methodology of a balanced system of indicators as a management system, which, based on the integration of the functions of the basic management complex, strengthens the functions of regulation and control in the management of processes, which will increase the impact on efficiency.

Keywords: state authorities, civil society, public organizations, mechanisms of interaction, evaluation of the quality of the activities of authorities, evaluation of the effectiveness of the management system, monitoring, evaluation, effectiveness, efficiency, balanced scorecard methodology

Постановка проблеми. Сучасна соціально-політична ситуація в Україні вимагає подальшого поглибленого розвитку нашої країни як демократичної європейської держави з прозорими та відкритими владними інституціями, рівноправним партнерством та залученням громадян до управління державою. В такому контексті особливої актуальності набуває питання взаємодії органів державної влади з громадськістю. Водночас ґрунтовного аналізу потребують основні резерви підвищення ефективності органів публічної влади, які дозволятимуть сформуванню демократичну модель публічного управління, що спирається на широке залучення до управління державою суспільства, активну участь громадян у процесах формування і реалізації державної та регіональної політики, підвищуватиме якість та ефективність політичних рішень.

Сучасна парадигма публічного управління ґрунтується на системності діалогу «органів виконавчої влади з громадськістю, підвищенні якості підготовки рішень з важливих питань державного і суспільного життя з урахуванням громадської думки» [1]. Проте в особливо важливих і чутливих для країни питаннях постає необхідність залучення громадянського суспільства до активної участі громадян та груп інтересів не лише у процесі прийняття рішень, а і в процесі реалізації цих рішень. У разі необхідності швидкої і масштабної реалізації поставлених завдань і прийнятих рішень



органи публічної влади, спираючись на потенціал громадянського суспільства, мають забезпечити громадськість відповідними правовими механізмами, розробленими процедурами реалізації й методичним забезпеченням, що дозволить реалізувати рішення швидко, масштабовано й результативно відповідно до поставлених цілей, а також максимально ефективно. В такому контексті акцентується значення рівня підготовки процедурної реалізації, технологічної досконалості і зрозумілості методики оптимальної реалізації поставлених завдань, рівня підготовки публічних службовців до такої взаємодії органів публічної влади й громадських організацій і окремих громадян, що в результаті прийняття і реалізації рішень дасть ефективний синергетичний результат.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До питань формування та розвитку громадянського суспільства зверталася значна кількість українських науковців. Так, питання теоретичних аспектів розвитку громадянського суспільства, його впливу на публічну владу, пріоритети державної політики, сприяння розвитку інститутів громадянського суспільства були предметом уваги таких учених як: І.Е. Бекешкіна, М.М. Гелетій, В.І. Гришко, О.Є. Калашнікова, Д.Л. Колцун, О.А. Корнієвський, І.В. Міщук, Н.І. Пеліванова, О.М. Руденко, Д.В. Сидоренко, Ю.А. Тищенко, А.О. Филипенко, В.І. Цимбалюк, С.В. Штурхецький, В.М. Яблонський та багато інших.

Розвиток демократичних інститутів, проблеми самоорганізації населення, діяльності громадського сектора під час війни, механізми громадської участі були в центрі уваги таких дослідників як І. Гайдучик, Ю. Кириченко, О. Колесников, І. Коліушко, А. Крупник, О. Левчишена, Я. Різникова, М. Хвостова та багато інших. Питанням формування механізму взаємодії громадянського суспільства з інститутами влади в контексті розвитку публічно-приватного партнерства були присвячені роботи Л.В. Антонової, Л.М.Івашової, Т.А. Крушельницької на інших. Проте, незважаючи на значну увагу фахівців з різних напрямів дослідження та велику кількість робіт з цієї тематики, питання ефективності взаємодії органів державної влади та громадянського суспільства потребують подальшого дослідження й поглибленого вивчення.

Метою статті є розгляд напрямів підвищення ефективності взаємодії держави й громадянського суспільства у вирішенні пріоритетних завдань в Україні.

Виклад основного матеріалу. Історично так склалося в Україні, що переважаючи з радянських часів парадигма командно-адміністративної системи управління не передбачала реального і свідомого залучення громадянського суспільства до процесу вироблення і прийняття управлінських рішень в державному управлінні. Основною причиною цього була низька інституційна



спроможність органів державної влади до взаємодії з громадськістю та громадськими організаціями. І взагалі громадськість не розцінювалася як потужна суспільна сила й управлінський ресурс, який у змозі допомогти реалізувати прийняті рішення оперативніше й ефективніше. Тож формування громадсько-владного партнерства через діалог стало кроком на шляху підвищення ефективності системи державного управління. Поєднання прямого і зворотного зв'язку при побудові взаємодії органів державної влади з громадськістю озброїли владу раціональною альтернативною думкою, додатковими уточненими сценаріями реалізації прийнятих рішень, скорегували процес державного управління та додали йому контрольованості, підвищивши його ефективність.

Сьогодні активно застосовується участь громадськості в розробленні й обговоренні нормативно-правових актів, що стосуються різних аспектів суспільного життя; в здійсненні громадського контролю або нагляду за діяльністю органів виконавчої влади в системі публічного управління; проведення громадського моніторингу підготовки та виконання рішень, експертизи їх ефективності; створення консультативно-дорадчих та експертних органів (рад, комісій, груп) для розробки експертних пропозицій та забезпечення врахування громадської думки [2]. Для реалізації активної взаємодії влади й суспільства в Україні діє закон України «Про громадські об'єднання» [3], яким визначені організаційно-правові засади реалізації прав і свобод організовуватися суспільству за інтересами й брати участь в розробці і реалізації управлінських заходів щодо їх забезпечення.

В червні 2022 року Європейська Рада визнала євроінтеграційну перспективу України та надала країні статус кандидата на членство в Європейському Союзі. За всіх позитивних умов розвитку України, Європейська Комісія зазначила напрями, над якими нашій країні необхідно працювати на шляху до повноправного членства в Європейському Союзі. Дорожня карта реформування країни включає 62 реформи. Тож таку кількість удосконалень, модернізацій і реформувань у відносно стислі терміни система державного управління, без допомоги громадянського суспільства, реалізувати не зможе. Тим більше, що саме громадянське суспільство є кінцевим споживачем результатів цих реформ і очікує на якісні і ефективні перетворення.

Сучасна зміна цивілізаційної парадигми українського суспільства вимагає від органів державної влади швидкого реагування на виклики внаслідок глобалізаційних впливів, динамічних змін якості управлінських процесів через використання цифровізації і інформаційно-комунікаційних технологій, збільшення кількості і якості суб'єктів господарювання, безпекових загроз внаслідок агресії РФ тощо. Тож разом із підвищенням інституційної спроможності органів державної влади необхідно розвивати



ефективну комунікацію з бізнесом, громадськими організаціями, професійними об'єднаннями, експертними спільнотами тощо, що буде формувати когорту відкритих і транспарентних партнерів, відновлюючи довіру один до одного.

Важливим для реалізації визначених реформ є розуміння фактичних наслідків від управлінських рішень і дій; збалансованість управлінських процесів, повнота сформованої програми реалізації і плану заходів; зацікавленість у взаємному сприянні всіх зацікавлених осіб; якісний вплив управлінських дій на отриманні результати діяльності.

Отже, якість публічного управління сьогодні пов'язують з результативністю і ефективністю взаємодії органів публічної влади та громадянського суспільства. З цією метою використовуються «консультації з громадськістю, участь у громадських радах та робочих групах, громадська експертиза та моніторинг, громадські слухання, інформаційні запити до органів державної влади тощо, які широко використовують інформаційні ресурси» [4, с. 33]. Науковці акцентують увагу на розвитку такої взаємодії у «контексті активізації публічно-приватного партнерства, де важлива роль відводиться громадянському суспільству та його потребам, що вимагає невідкладної структурної перебудови системи публічного управління» [4, с. 33].

Водночас важливу роль можуть відігравати й звичайні громадяни, які, організуючись для реалізації надважливих цілей, допомагають органам державної влади їх досягти. Таким прикладом сьогодні є громадські активісти, благодійні організації, волонтери, які мобілізувавши всі свої професійні знання, комунікаційні зв'язки, організаційні й лідерські якості вирішують питання забезпечення військовослужбовців автомобілями, дронами, ремкомплектами, одягом, продуктами харчування, матеріалами для облаштування і обігріву бліндажів тощо. Також ми є свідками того, як звичайні громадяни організовуючись навколо проблеми спільними зусиллями під керівництвом відповідальних державних посадових осіб допомагають людям, що постраждали внаслідок обстрілів, бомбардувань, руйнувань помешкань тощо у розборі завалів, наданні домедичної допомоги, заповнення необхідних документів, організації харчування і тимчасового перебування у шелтерах та інш. Така взаємодопомога владних інституцій і суспільства ефективно працює на швидше вирішення проблеми.

Для прикладу варто згадати про державну політику взаємодії держави з українськими громадянами за кордоном. В цьому контексті виникають питання щодо ефективності діалогу органів державної влади щодо потреб трудових мігрантів, студентів, що виїхали на навчання за кордон, співпраці з українською діаспорою та взаємодопомоги, про спеціальні програми реінтеграції наших громадян. Слід зазначити, що українці, які проживають за



кордоном, недооцінений ресурс української держави. Вони матеріально і фінансово підтримують свої родини, українських військових, інформаційно доносять в зарубіжні суспільства проблеми і потреби України, відстоюють інтереси своєї країни і вимагають справедливого до неї ставлення і підтримки від урядів країн їхнього проживання. Проте така взаємодія не носить системного скоординованого характеру, а значить не є максимально ефективною. Під час публічного обговорення «Залучення закордонних українців до реформ в Україні», ініційованого аналітичним центром CEDOS в травні 2017 року було зауважено, що на сьогодні в Україні немає єдиного органу державної влади, що займався б питаннями зовнішньої міграції системно і комплексно. Окремі державні структури в межах своїх повноважень ведуть роботу щодо питань етноконфесійного діалогу, інші – займаються проблемами посередництва у працевлаштуванні за кордоном або академічною мобільністю студентів тощо. Це обговорення стало комунікаційною платформою для представників органів державної влади, громадянського суспільства та дослідників з цієї проблематики, на якій були підняті питання налагодження взаємодії з українцями, що постійно проживають за кордоном в діаспорах та залучення їх експертної думки до реформ в Україні. Також піднімалися питання щодо дотримання прав трудових мігрантів за кордоном та сприяння реінтеграції мігрантів в українське суспільство, які ефективніше можуть бути вирішені за участі органів державної влади, що мають інструменти законодавчого врегулювання питання, а громадянське суспільство розуміється краще на особливостях проблематики в окремих країнах. Загалом, ефективне залучення українців за кордоном до справ в Україні та заохочення їх до повернення на Батьківщину вимагає злагодженої роботи всіх гілок влади та врахування інтересів громадян. Це надзвичайно складне завдання, яке має містити чітко визначені цілі, конкретний план їх досягнення, правильно організований управлінський процес і професійних та відповідальних виконавців [5].

Водночас слід зазначити, що найбільш ефективним підходом до налагодження й організації взаємодії органів публічної влади й громадянського суспільства є підхід на основі методології «управління управлінням», який забезпечує управлінський процес якісною інформацією, адаптивними дієвими інструментами, взаємопов'язаними з ними методиками, прийомами й способами моніторингу і оцінювання результатів управлінського процесу та ефекту від їх застосування. Це додає управлінському процесу не лише контрольованості й аналізу існуючого стану, але й бачення майбутніх процесів і результатів, що відбуваються динамічно і відповідно розвиткові інноваційного і інформаційного суспільства, бізнес-середовища, органів державної влади, комунікативних технологій, суспільних зв'язків і потреб тощо.



Ефективність взаємодії органів публічної влади й суспільства залежить від 1) чітко визначених цілей щодо отримання ефекту; 2) ефективності організації управлінських процесів в державно-управлінських структурах, громадських організаціях, групах, асоціаціях тощо; 3) застосування ефективних технологій, методик, підходів для забезпечення взаємодії всіх зацікавлених сторін; 4) моніторингу і оцінювання результатів та отриманого ефекту від такої взаємодії при реалізації поставлених завдань. В даному контексті може бути використана методологія збалансованої системи показників як системи управління, яка на основі інтеграції функцій базового управлінського комплексу (показники результативності взаємодії залучених до реалізації завдання сторін, управлінські процеси та якість організації, навчання та розвиток, громадянське суспільство) посилює функції регулювання та контролю в управлінні процесами.

Якість організації управлінських процесів в державно-управлінських структурах відіграє визначальну роль, оскільки результативність управлінських процесів підтверджує здатність цілеспрямовано виконувати поставлені завдання, а організаційна спроможність цільовим способом організованих груп громадян допоможе досягати більшого ефекту (часового, матеріального, функціонального, кадрового тощо) у найкоротший і найвигідніший спосіб досягнення поставлених цілей. Взаємодія з інститутами громадянського суспільства, бізнес-асоціаціями, що представляють інтереси суспільства, є вкрай важливою для органів державної влади, оскільки дозволяють залучати потужний свідомий і професійний потенціал громадськості до обговорення і пошуку шляхів вирішення найгостріших питань у різноманітних сфері життя, виявляти проблеми законодавчого, інституційного, інформаційного та іншого характеру та віднаходити шляхи їх вирішення.

Зрозуміло, що підготовленість і професійність кадрового складу залучених у взаємодію сторін відіграє важливе значення в результативності й ефективності досягнення поставлених цілей. Сучасний розвиток інноваційних технологій та освоєння дієвих методологічних підходів допомагає в організації вирішення питань щодо підвищення кваліфікації, отримання необхідних знань, навичок і вмінь персоналу державних органів, фахівців бізнес-середовища, представників громадських організацій. Цьому сприяє трансформація і цифровізація управлінських процесів, об'єктивна необхідність підбору спеціалістів у відповідності з вимогами щодо використання високотехнологічних інформаційно-комунікаційних продуктів та систематичність навчання новим методам, підходам і практикам [6].

Завершальним етапом в даному методологічному підході має бути моніторинг і оцінювання результатів взаємодії при реалізації поставлених цілей і завдань та отриманого ефекту. Моніторинг забезпечуватиме, через



постійний збір і фіксування даних за спеціальним форматом і протоколом, відстеження реалізації виконуваних управлінських процесів та наявність відхилень від нормального ходу подій. А оцінювання, через застосування аналітичних методів, способів і прийомів, дозволить з'ясувати, наскільки дана система реалізації завдання здатна у найефективніший спосіб досягти поставлених цілей; які чинники негативно впливають на результат або не відповідають нормальній динаміці розвитку процесу та потребують додаткового втручання регуляторними заходами. Також оцінювання надасть інформацію про результативність застосовуваних управлінських дій (чи покращився стан процесу досягнення очікуваних результатів) та ефективність управлінських рішень (який ефект був доданий до результату).

Оскільки процес управління є циклічним процесом, то моніторинг та оцінювання відіграють важливе значення для якісного прогнозування майбутніх станів управлінської системи та своєчасного прийняття управлінських рішень щодо подолання або мінімізації виявлених небажаних тенденцій розвитку [7].

Такий методологічний підхід посилює функції регулювання та контролю в управлінні процесами взаємодії і відповідності, зосереджує та координує інституційні, інформаційні, методологічні й інші ресурси управління навколо поставлених цілей, забезпечуючи адаптивність управління в сучасних умовах, а отже підвищує ефективність «управління управлінням».

Висновки. Підвищення ефективності взаємодії органів державної влади й громадянського суспільства ґрунтується на тому, що сучасна соціально-політична ситуація в Україні вимагає поглибленого розвитку нашої країни як демократичної європейської держави з прозорими та відкритими владними інституціями, рівноправним партнерством та залученням громадян до управління державою, що супроводжується потребою у активній участі громадян у процесах формування і реалізації державної та регіональної політики та підвищенні якості та ефективності політичних рішень. Цього можна досягти через налагодження системного діалогу органів виконавчої влади з громадськістю. Результатом має стати підвищення якості підготовки рішень з важливих питань державного і суспільного життя з урахуванням громадської думки. Такий підхід виправданий у разі необхідності швидкої і масштабної реалізації поставлених завдань. В сучасній практиці взаємодії органів державної влади й громадськості застосовуються участь в обговоренні нормативно-правових актів, здійснення громадського контролю або нагляду за діяльністю органів виконавчої влади в системі публічного управління; моніторинг підготовки та виконання рішень, консультативно-дорадчі функції тощо. Проте якість публічного управління сьогодні пов'язують з результативністю і ефективністю взаємодії органів публічної влади та громадянського



суспільства. І найбільш ефективним підходом до налагодження й організації такої взаємодії є підхід на основі методології «управління управлінням», який додає управлінському процесу не лише контрольованості й аналізу існуючого стану, але й бачення майбутніх процесів і результатів. В розвиток даної методології доцільно використати методику збалансованої системи показників як системи управління, яка на основі інтеграції функцій базового управлінського комплексу посилює функції регулювання та контролю в управлінні процесами, що посилюватиме вплив на ефективність.

Система взаємодії між структурами нормально функціонує в тих організаційних системах, які мають чіткі критерії оцінювання діяльності та інформацію про те, якою ціною дістаються результати, а також який ефект приносять їхні дії. Тому перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому вивченні і виробленні конкретних пропозицій щодо оцінювання якості взаємодії і аналізу чинників, які можуть посилювати її ефективність.

Література:

1. Механізми та процедури залучення громадськості до прийняття рішень URL: <https://nads.gov.ua/nads-u-mezhah-povnovazhen-rozglyanulo> (дата звернення 01.09.2024)
2. Розвиток громадянського суспільства в Україні: минуле, сучасність, перспективи: кол. монографія / за заг. ред. О. М. Руденко, С. В. Штурхецького. Острог : ІГСУ, Видавництво Національного університету «Острозька академія», Серія : «Громадянське суспільство», 2014. Вип. 7. 328 с.
3. Про громадські об'єднання: Закон України від 22.03.2012 №4572-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17/text> (дата звернення 01.09.2024)
4. Івашова Л.М., Антонова Л.В., Крушельницька Т.А. Комплексний механізм взаємодії громадянського суспільства з інститутами влади в контексті розвитку публічно-приватного партнерства *Публічне управління та митне адміністрування*, 2023. № 2 (37). С.31-42.
5. Українці за кордоном та українська влада: як разом працювати для України? (2017) URL: <https://cedos.org.ua/researches/ukraintsi-za-kordonom-ta-ukrainska-vlada-iak-razom-pratsiuvaty-dlia-ukrainy/> (дата звернення 21.09.2024)
6. Біліченко А.П., Борисенко О.П. Методологічні засади підвищення ефективності управління в податковій системі України. *Вісник Національного університету цивільного захисту України, серія "Державне управління"*, Харків. 2023. №2 (19). С.3-12.
7. Посібник з моніторингу та оцінювання надання соціальних послуг в Україні / С. Щербань, Р. Шейко, Г. Левкіна. Харків : ХІСД, 2017. 112 с.

References

1. Mekhanizmy ta protsedury zaluchennya hromads'kosti do pryynyattya rishen' Retrieved from <https://nads.gov.ua/nads-u-mezhah-povnovazhen-rozglyanulo> [in Ukrainian]. (Accessed 01 September 2024).
2. Rudenko, O. M., & Shturkhets'kyi, S. V. (Ed.). (2014). *Rozvytok hromadyans'koho suspil'stva v Ukrayini: mynule, suchasnist', perspektyvy* [Development of civil society in Ukraine: past, present, prospects] Vols. 7. Ostroh : IHSU, Vydavnytstvo Natsional'noho universytetu «Ostroz'ka akademiya», (Seriya «Hromadyans'ke suspil'stvo» [in Ukrainian].



3. Zakon Ukrainy Pro hromads'ki ob"yednannya 22 ber. 2012 roku №4572-VI. [Law of Ukraine about public associations from March 22 2012, №4572-VI]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17/text> [in Ukrainian]. (Accessed 01 September 2024).
4. Ivashova, L.M., & Antonova, L.V., & Krushel'nyts'ka, T.A. (2023). Kompleksnyy mekhanizm vzayemodiyi hromadyans'koho suspil'stva z instytutamy vlady v konteksti rozvytku publichno-pryvatnoho partnerstva [A complex mechanism of civil society interaction with government institutions in the context of public-private partnership development]. Publichne upravlinnya ta mytne administruvannya - Public administration and customs administration, 2 (37), 31-42. [in Ukrainian].
5. Ukrayintsi za kordonom ta ukrayins'ka vlada: yak razom pratsyuvaty dlya Ukrayiny? (2017) Retrieved from: <https://cedos.org.ua/researches/ukrayintsi-za-kordonom-ta-ukrainska-vlada-iak-razom-pratsiuvaty-dlia-ukrainy/> [in Ukrainian]. (Accessed 21 September 2024).
6. Bilichenko, A.P., & Borysenko, O.P. (2023) Metodolohichni zasady pidvyshchennya efektyvnosti upravlinnya v podatkoviy systemi Ukrayiny [Methodological principles of improving management efficiency in the tax system of Ukraine]. Visnyk Natsional'noho universytetu tsyvil'noho zakhystu Ukrayiny, seriya "Derzhavne upravlinnya" - Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine, "State Administration", Kharkiv, 2 (19), 3-12. [in Ukrainian].
7. Shcherban' S., Sheyko R., & Levkina H. (2017). Posibnyk z monitorynhu ta otsynuyannya nadannya sotsial'nykh posluh v Ukrayini [Guide to monitoring and evaluating the provision of social services in Ukraine] /. Kharkiv : KHISD [in Ukrainian].