

УДК 35:005

DOI: 10.31732/2663-2209-2021-61-95-101

## СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

**Михайлов В.М.<sup>1</sup>, Андрієнко М.В.<sup>2</sup>, Гаман П.І.<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> к.н.держ.упр., доцент, заступник начальника інституту з наукової роботи, Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту, м. Київ, Україна, e-mail: mvn2006@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5629-1500>

<sup>2</sup> д.н.держ.упр., доцент, підполковник служби цивільного захисту, начальник науково-дослідного центру цивільного захисту, Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту, м. Київ, Україна, e-mail: andnv@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9222-4831>

<sup>3</sup> д.н.держ.упр., професор, начальник відділу заходів захисту, Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту, м. Київ, Україна, e-mail: petro185@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3239-8936>

## GLOBAL TRENDS OF PUBLIC GOVERNANCE MODERNIZATION: EXPERIENCE FOR UKRAINE

**Mykhailov Viktor<sup>1</sup>, Andriienko Mykola<sup>2</sup>, Haman Petro<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> PhD (Public administration), associate professor, deputy head of the Institute for research, Institute of Public Administration and Research in Civil Protection, Kyiv, Ukraine, e-mail: mvn2006@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5629-1500>

<sup>2</sup> Doctor of science (Public administration), associate professor, lieutenant colonel of the civil defense service, head of the civil defense research center, Institute of Public Administration and Research in Civil Protection, Kyiv, Ukraine, e-mail: andnv@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9222-4831>

<sup>3</sup> Doctor of science (Public administration), professor, head of the department of protection measures, Institute of Public Administration and Research in Civil Protection, Kyiv, Ukraine, e-mail: petro185@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3239-8936>

**Анотація.** Питання взаємовідносин держави та громадськості в суспільному житті історично завжди виникало й спричинювало різні теоретичні погляди. Об'єднання громадян в усі часи покликані захищати інтереси людини, боротися проти тиранії, державного «левіафана». Однак лише наприкінці ХХ століття громадські об'єднання і організації врешті-решт позбавилися від тотального державного контролю, остаточно позбулися від отождоження з державою. Водночас, форми участі організованої громадськості в державному управлінні набули мирних способів. Метою статті є аналіз світових тенденцій модернізації державного управління: досвід для України. Адже в контексті сучасних суспільно-трансформаційних процесів громадські організації вийшли на новий рівень взаємовідносин з державою. Державне управління трансформується в «публічне», яке своєю чергою, характеризується відкритістю, прозорістю, широким залученням інститутів громадянського суспільства до державно - управлінських процесів. Нині відсутній єдиний підхід до визначення форм і методів взаємодії органів державної влади з організованою громадськістю. Науковці виділяють різноманітні форми їх взаємодії, як інформування, консультації, громадські слухання, громадські експертизи, дорадчі комітети, громадські ініціативи, моніторинг громадської думки, громадське представництво в радах, просвіта, круглі столи, громадський контроль тощо. В законодавстві визначено правові форми взаємодії органів державної влади з інститутами громадянського суспільства, а саме: участь інститутів громадянського суспільства у нормотворчій, правозастосовчій й правоохоронній діяльності держави. Необхідно констатувати що підходи до класифікації форм і методів участі організацій громадянського суспільства в публічному управлінні досить умовні й різноманітні. Не перестають з'являтися нові форми взаємодії держави і організованої громадськості. У статті проаналізовані основні концепції взаємодії. Досліджено світові інноваційні механізми та технології управління. Систематизовано основні етапи соціального партнерства.

**Ключові слова:** державне управління та політика, модернізація, тенденції, інноваційна політика.  
Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0; бібл.: 14

**Annotation.** The question of the relationship between the state and the public in public life has historically always arisen and caused different theoretical views. Citizens' associations are always called to protect human interests, to fight against tyranny, the state "leviathan". However, it was not until the end of the twentieth century that public associations and organizations finally got rid of total state control and finally got rid of identification with the state. At

*the same time, forms of organized public participation in public administration have become peaceful. The aim of the article is to analyze global trends in public administration modernization: experience for Ukraine. After all, in the context of modern social and transformational processes, public organizations have reached a new level of relations with the state. Public administration is transformed into "public", which in turn is characterized by openness, transparency, broad involvement of civil society institutions in public administration processes. Currently, there is no single approach to determining the forms and methods of interaction between public authorities and the organized public. Scholars identify various forms of their interaction, such as information, consultation, public hearings, public examinations, advisory committees, public initiatives, public opinion monitoring, public representation on councils, education, round tables, public control, and more. The legislation defines the legal forms of interaction of public authorities with civil society institutions, namely: the participation of civil society institutions in law-making, law enforcement and law enforcement activities of the state. It should be noted that approaches to the classification of forms and methods of participation of civil society organizations in public administration are quite conditional and diverse. New forms of interaction between the state and the organized public do not cease to appear. The article analyzes the basic concepts of interaction. The world innovative mechanisms and management technologies are studied. The main stages of social partnership are systematized.*

**Key words:** public administration and policy, modernization, trends, innovation policy.  
*Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 14.*

**Постановка проблеми.** В умовах становлення України як соціальної правової держави закономірно відбуваються процеси трансформації українського суспільства. У своєму розвитку громадянське суспільство та держава взаємозалежать і взаємообумовлюють одне одного. Становлення громадянського суспільства детермінує демократизацію держави, однак саме держава виступає інструментом власної модифікації і забезпечення цивілізованого функціонування і розвитку громадянського суспільства.

Стрімкий розвиток громадянського суспільства, якісні зміни в структурі якого детермінують зміни в системі державного управління. Усвідомлення взаємозв'язку громадянського суспільства і держави має велике значення для поглиблення розуміння сучасних тенденцій розвитку державно-управлінських механізмів та обґрунтування необхідності модернізації системи державного управління в Україні. В цьому зв'язку виникає об'єктивна необхідність оптимізації механізму взаємодії державної влади та громадянського суспільства шляхом широкого залучення інститутів останнього до державно-управлінських процесів, що зробить можливим становлення України як міцної правової, соціальної демократичної держави.

З огляду на викладене, наукова проблема щодо пошуку конкретних

напрямів вдосконалення механізму взаємодії держави і громадянського суспільства є надзвичайно актуальною. Її розв'язання має не лише теоретичне, а й практичне значення, оскільки визначення напрямів оптимізації взаємодії органів державної влади з інститутами громадянського суспільства слугуватиме підґрунтям вдосконалення системи державного управління.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми співвідношення і взаємозв'язку суспільства, особистості та держави були в центрі дослідницького інтересу протягом усієї світової історії починаючи ще від Аристотеля та Платона. Пізніше М. Вебер, Г. Гегель, Т. Гоббс, Д. Локк, Н. Макіавеллі, К. Маркс, Ш. Монтеск'є, Ж. Ж. Руссо, А. Сміт, А. Токвіль та інші вчені у своїх роботах приділяли значну увагу сутності громадянського суспільства і держави, аспектам їх взаємодії, державно-владним механізмам управління тощо.

У державному управлінні і праві слід відзначити праці В. Авер'янова, В. Беха, Г. Зеленько, А. Карася, А. Колодій, І. Кресіної, В. Кременя, Н. Нижник, О. Оболенського, А. Пахарєва, О. Пухкала, С. Серьогіна, О. Скрипнюк, Г. Ситника, С. Телешуна, В. Тертички, В. Трощинського, Ю. Шемшученка, Г. Щедрової, О. Якубовського та інших, які досліджують проблеми сутності громадянського суспільства та держави у їх взаємовідносинах.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є аналіз світових тенденцій модернізації державного управління: досвід для України.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Становлення української держави сьогодні відбувається відповідно до сучасних світових тенденцій розвитку демократичного врядування, входження в європейський адміністративний простір, орієнтації на підвищення якості державних послуг.

Історичний шлях державного управління зарубіжних країн свідчить про якісні зміни у впровадженні демократії, відкритості й прозорості в публічній сфері, дієвості принципу професіоналізму державної служби.

Нині стратегічними національними інтересами України є питання відносин з Європейським Союзом, зокрема укладання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським.

Союзом, включаючи створення "поглибленої і всеохопної" зони вільної торгівлі, оновлення та цілісності культурної політики, подолання негативних наслідків фінансово-економічної кризи та запобігання їм у майбутньому, проведення масштабних економічних реформ, модернізації енергетичного сектору. Процес європейської інтеграції посідає особливе місце серед пріоритетів України в системі міжнародних відносин [1].

Багато десятиліть кращі науковці вивчали теоретичне та практичне застосування стану державно-управлінської системи, коли держава і людина стануть основами соціального життя, що взаємодоповнюються.

Сучасне інформаційне суспільство, піддаючи сумніву традиційні моделі управління, викликає появу нових способів та концепцій управління. У зв'язку з цим потрібна спільно розроблена державою і організаціями громадянського суспільства концепція оптимізації їх стратегічної взаємодії.

В контексті вироблення і впровадження власної вітчизняної концепції

реформування системи державного управління, важливим видається аналіз сучасних наукових і практичних концепцій, які визначають нові підходи до модернізації системи державного управління [2].

Серед проаналізованих концепцій, на нашу думку, найпершої уваги заслуговує концепція «governance». Для опису нової управлінської моделі найбільш вдалим за смыслом українським аналогом на сьогодні є термін «врядування».

Нова форма управління як «governance» стала результатом інтерактивного соціально - політичного управління. Загальний зміст концепції «governance» полягає в тому, що державне управління втрачає колишню твердість, деталізованість і регламентованість; воно базується скоріше на горизонтальних, ніж на вертикальних зв'язках між урядовими органами, інститутами громадянського суспільства та асоціаціями приватного бізнесу. Подібне управління відрізняється як від простого адміністрування, за якого джерелом політичних рішень виступає винятково політичне керівництво, так і від ринкової моделі з її акцентом на торговельній угоді, де кожний учасник намагається максимізувати свою вигоду [3].

В цілому концепція характеризується наступними ознаками:

По-перше, державне (ширше – публічне) управління розглядається як функція суспільної координації, виконувати яку покликані не тільки професіонали – керівники, а й структури та інститути громадянського суспільства; і тут мова йде не стільки про вплив, скільки про участь.

По-друге, державні справи, державні органи та організації стають публічними та відкритими для громадської дискусії, а остання-важливим ресурсом вироблення політико-управлінських рішень.

По-третє, підставою вироблення політичних і організаційно-управлінських рішень стає прагнення до досягнення загального добра, спільного інтересу, які визначаються і державою, і громадянськими

учасниками процесу; ніхто не має права узурпувати вираження спільного інтересу.

По-четверте, державне управління як управління державними та громадськими справами дістає оцінки не лише з погляду прагматичних критеріїв ефективності, але й вибирає політико-моральні критерії; етичний кодекс стає важливою складовою оцінки управлінської діяльності.

По-п'яте, процес політико-управлінської діяльності оснащується новими формами та механізмами, що застосовують такі незвичні для колишніх моделей складові, як громадська експертиза, громадські форуми, державно-громадські комісії тощо [4-6].

В порівнянні, документи «Програми розвитку» ООН підкреслюють інший зміст терміна «governance» [7]. Існує, щонайменш, п'ять різних контекстів уживання терміна «governance» як методу управління: як мінімум втручання держави; як корпоративне управління; як новий державний менеджмент; як «гарне управління»; як мережа, що самоорганізується.

Концепція політичних мереж ґрунтується на фундаментальній позиції: ідеї, вірування, цінності, ідентичність і довіра не тільки мають значення для політичних мереж; вони є конструктивними для логіки взаємодії між членами мережі. На відміну від понять система або структура тут акцент робиться на активній і усвідомленій взаємодії акторів, що формують політичний розвиток і що брали участь у його виконанні [8].

Отже, концепція суспільно - політичних мереж змінює статус держави як найважливішого інституту, який виробляє, впроваджує та реалізовує політику:

1) при мережному підході держава і її інститути є хоча й важливим, але лише одним з акторів виробництва політичних зв'язків на противагу ідеї домінуючої ролі держави;

2) у концепції політичних мереж державні структури розглядаються як «зчеплені» з іншими агентами політики та змушені вступати в обмін своїми

ресурсами з ними, на противагу ідеї відносної незалежності держави в політиці,

3) мережний підхід пропонує новий тип управління — «керівництво», «управління» (governance), загальна характеристика якого знайшла вираження у формулі «управління без уряду», «governnng wrihout government» на противагу ідеї державного управління як ієрархічно організованої системи [9].

Однією із характерних рис сучасного державного управління та важливим напрямом його модернізації є управління за допомогою соціальних проектів та державних програм.

В сучасній державно-управлінській науці, а також соціології соціальний проект розглядається як мультифункціональний механізм, який спрямований на вирішення трьох основних завдань: взаємодія державних структур, комерційних та некомерційних організацій; інноваційні рішення соціальних проблем; залучення додаткових джерел фінансування надання соціальних послуг [10].

Виходячи з динамізму змін, що відбуваються останніми роками в системі державного управління сучасної України, цілком імовірно очікувати інтенсифікацію викликів та запитів з боку суспільства, що, у свою чергу, поставить на порядок денний питання повноцінного залучення до управлінських процесів, передусім, на місцевому рівні, представників громадськості, бізнесу та інших соціальних учасників.

Одним із ефективних інноваційних механізмів взаємодії органів влади та громадських організацій є соціальне партнерство. Воно являє собою принцип соціальної взаємодії різноманітних інститутів влади, бізнесу та «третього сектора», що дає можливість соціальним акторам вільно виражати свої інтереси, знаходити цивілізовані способи їхньої гармонізації та реалізації в умовах ринкової економіки. На сучасному етапі соціальне партнерство характеризується як певна система управлінської діяльності на

основі якості раціонального, добровільного та рівноправного вибору всіма сторонами рішень із врахуванням, з одного боку, пріоритетів суспільних інтересів з приводу досягнення суспільних благ, підвищення якості життя, з іншого - збереження та зміцнення цілісності держави, формування відкритого громадянського суспільства [11].

Досягнути ефективного співробітництва між державними службовцями та організаціями недержавного сектора можна за добре організованої системи експертно-консультативних послуг, надаваних працівниками органів державної влади зовнішнім стосовно системи державного управління громадянам, організаціям та соціальним групам. Головними проблемами, що заважають організаціям громадянського суспільства проводити успішні консультації з органами державної влади, фахівці називають низьку чисельність членів організацій, невміння мобілізувати широку громадськість; правові механізми захисту прав громадян і механізми участі в прийнятті рішень часто ігноруються владою; держава та місцевий бізнес поки що не готові фінансувати достатньою мірою інститути громадянського суспільства; судова система України не гарантує доступу до правосуддя [12].

Таким чином, ефективне консультування (як внутрішнє, так і зовнішнє) та експертне оцінювання є на сьогоднішній день одними з основних інструментів підготовки, прийняття та впровадження обґрунтованих, вивірених, професійних управлінських рішень у сфері державного управління.

На сьогодні до перешкод на шляху посилення ефективності ролі організацій громадянського суспільства у системі державного управління слід віднести небажання багатьох представників органів державної влади співпрацювати з громадськістю. У державній службі практично немає посад, передбачених для здійснення функцій організації роботи з існуючими громадськими організаціями і

стимулювання створення нових організацій, які б у межах заданої компетенції брали на себе відповідальність за суспільно корисні справи [13].

Сьогодні суспільство особливо потребує державних службовців, здатних бачити соціально - економічні та політичні проблеми і тенденції розвитку суспільства з позиції «державної людини», впроваджувати в практику державної служби нові форми підтримки та використання творчої активності громадян, постійно підвищувати вимоги до рівня власного професіоналізму та компетентності. Тому без підготовки нового типу державних службовців, здатних співпрацювати з недержавними організаціями та ефективно розробляти та впроваджувати інноваційні механізми управління, модернізація державного управління залишається досить примарним завданням.

Важливим напрямом оптимізації взаємодії громадського суспільства та держави є розробка та реалізація цільових освітніх програм з актуальних питань і перспективних технологій розвитку суспільства для організації навчання перспективних представників як з боку державної влади, так і громадського сектору. Реалізація зазначених вище положень сприятиме не лише посиленню публічної складової системи державного управління, але й широкому залученню інститутів громадянського суспільства до розробки, прийняття та впровадження державно-управлінських рішень, а також контролю за їх виконанням [14].

Виходячи з усього сказаного вище, Україна у контексті становлення та розвитку громадянського суспільства потребує модернізації вітчизняної системи державного управління, формування нової моделі, яка б базувалася на європейських стандартах і елементах сучасних світових тенденцій реформування державно-управлінських систем з урахуванням національної специфіки суспільної трансформації.

Узагальнюючи сучасні світові підходи модернізації державного управління,

вважаємо доцільним, при виробленні нової моделі системи державного управління в Україні, взяти до уваги основні положення концепцій «governance», «суспільно-політичних мереж» та адаптувати їх з урахуванням вітчизняної національної специфіки. Крім того, в процесі модернізації системи державного управління в Україні необхідним є впровадження світових інноваційних механізмів та технологій управління, зокрема:

- управління за допомогою соціальних проектів та державних програм;
- соціального партнерства, ефективність якого залежить від організованої системи експертно-консультативних послуг;
- цільових освітніх програм для підготовки нового типу державних службовців, здатних впроваджувати зазначені інноваційні механізми і технології управління.

**Висновки.** Узагальнюючи сучасні світові підходи модернізації державного управління, вважаємо доцільним, при виробленні нової моделі системи державного управління в Україні, взяти до уваги основні положення концепцій «governance», «суспільно - політичних мереж» та адаптувати їх з урахуванням вітчизняної національної специфіки. Крім того, в процесі модернізації системи державного управління в Україні необхідним є впровадження світових інноваційних механізмів та технологій управління, зокрема:

- управління за допомогою соціальних проектів та державних програм;
- соціального партнерства, ефективність якого залежить від організованої системи експертно-консультативних послуг;
- цільових освітніх програм для підготовки нового типу державних службовців, здатних впроваджувати зазначені інноваційні механізми і технології управління.

Безперечно, в сучасних українських реаліях впровадження нової моделі державного управління є цілком можливим за умови конструктивної співпраці органів державної влади та інститутів громадянського суспільства.

#### **Література:**

1. Vigoda E. From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration. *Public Administration Review*. 2002. Vol. 62. № 5. P. 527-540.
2. Якубовський О. П., Бутирська Т. О. Державна влада і громадянське суспільство: система взаємодії: монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2004. 196 с.
3. Основи публічної політики та управління / за заг. ред. С. О. Телешуна. Київ : НАДУ, 2011. 312 с.
4. Паливода Л., Голота С. Стан та динаміка розвитку неурядових організацій України 2002–2010 роки : звіт за даними дослідж. Київ : ТОВ «Видавн. Дім “КуПол”», 2010. 118 с.
5. Гудима Н. Принципи відкритості і прозорості та їх реалізація в державному управлінні. *Вісник НАДУ*. 2005. № 3. С. 77–85.
6. Колодій А. Ф. На шляху до громадянського суспільства. Теоретичні засади й соціокультурні передумови демократичної трансформації в Україні: монографія. Львів: Червона Калина. 2002. 276 с.
7. Головатий М. Політико-правові аспекти взаємодії демократичної держави й громадянського суспільства. *Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні*. 2001. Т. 1. С. 25-26.
8. Лациба М. Державне регулювання та стан розвитку громадянського суспільства в Україні. *Пріоритети розвитку громадянського суспільства України*. 2008. С. 15–31.
9. Жовнірчик Я. Ф. Напрямки оптимізації взаємовідносин органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління*. 2013. Вип. 4. С. 25–32. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvamu\\_upravl\\_2013\\_4\\_5.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvamu_upravl_2013_4_5.pdf).
10. Даудова Г. В. Взаємодія держави і громадянського суспільства: європейський досвід. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2014-1/doc/4/01.pdf>.
11. Літкевич В. С. Становлення та сучасний розвиток взаємодії Української держави з громадянським суспільством. *Стратегічні пріоритети*. 2014. № 1. С. 18- 23.
12. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти : монографія. Київ : УАДУ, 2001. 302 с.

13. Поляков В. Ю. Співвідношення понять некомерційних та неприбуткових організацій. *Європейські перспективи*. 2011. № 1. С. 46-51.

14. Ротар Н. Діалогові форми політичної участі : передумови та перспективи становлення в Україні. *Політичний менеджмент*. 2007. № 1. С.75- 92.

#### References:

1. Vigoda E. (2002), "From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration", *Public Administration Review*. Vol. 62. № 5. P. 527-540.

2. Yakubovskiy, O. P. and Butyrskaya, T. O. (2004), *Derzhavna vlada i hromadianske suspilstvo: systema vzaiemodii* [State power and civil society: a system of interaction], ORIDU NADU, Odessa, Ukraine, 196 p.

3. *Osnovy publichnoi polityky ta upravlinnia* [Fundamentals of public policy and management], NADU, Kyiv, 312 p.

4. Palyvoda, L. and Holota, S. (2010), *Stan ta dynamika rozvytku neuriadovykh orhanizatsii Ukrainy 2002–2010 roky : zvit za danymy doslidzh* [Status and dynamics of development of non-governmental organizations in Ukraine 2002–2010: report according to research], TOV "Vydavn. Dim "KuPol", Kyiv, Ukraine, 118 p.

5. Hudyma, N. (2005), "Principles of openness and transparency and their implementation in public administration", *Visnyk NADU*, № 3, pp. 77–85.

6. Kolodii, A. F. (2002), *Na shliakhu do hromadianskoho suspilstva. Teoretychni zasady y sotsiokulturni peredumovy demokratychnoi transformatsii v Ukraini* [On the way to civil society. Theoretical principles and socio-cultural preconditions of democratic transformation in Ukraine], Chervona Kalyna, Lviv, Ukraine, 276 p.

7. Holovaty, M. (2001), "Political and legal aspects of the interaction between a democratic state

and civil society", *Suspilni reformy ta stanovlennia hromadianskoho suspilstva v Ukraini*, vol. 1, pp. 25-26.

8. Latsyba, M. (2008), "State regulation and the state of development of civil society in Ukraine", *Priorytety rozvytku hromadianskoho suspilstva Ukrainy*, pp. 15–31.

9. Zhovnirchuk, Ya. F. (2013), "Directions for optimizing the relationship between public authorities and civil society institutions", *Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia. Seriya : Upravlinnia*, vol. 4, pp. 25–32, retrieved from : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvamu\\_upravl\\_2013\\_4\\_5.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvamu_upravl_2013_4_5.pdf).

10. Daudova, H. V. (2021), "Interaction of the state and civil society: european experience", retrieved from : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2014-1/doc/4/01.pdf>.

11. Litkevych, V. S. (2014), "Formation and modern development of interaction of the Ukrainian state with civil society", *Stratehichni priorityty*, № 1, pp. 18- 23.

12. Sharov, Yu. P. (2001), *Stratehichne planuvannia v munitsypalnomu menedzhmenti: kontseptualni aspekty* [Strategic planning in municipal management: conceptual aspects], UADY, Kyiv, Ukraine, 302 p.

13. Poliakov, V. Yu. (2011), "Correlation between the concepts of non-profit and non-profit organizations", *Yevropeiski perspektyvy*, № 1, pp. 46-51.

14. Rotar, N. (2007), "Dialogue forms of political participation: preconditions and prospects of formation in Ukraine", *Politychnyi menedzhment*, № 1, pp.75- 92.

**Стаття надійшла до редакції 10.02.2021 р.**