

ФОРМИ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ І СУСПІЛЬСТВА В СИСТЕМІ ІНСТРУМЕНТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Шпекторенко І. В.

ВСТУП

Дослідження змісту інструментів політики, інструментів публічного та соціального управління, форм взаємодії держави та суспільства є актуальною науковою проблемою. Попередні дослідження цієї сфери дозволяють зробити висновок, що основними інструментами публічного управління є: закономірності управління (як інструмент, що узагальнює досвід управління і може бути врахований і використаний); принципи; функції; методи, процедури та процеси, форми управління (або управлінської діяльності), механізми (як поєднання інструментів), підходи, технології, теорії та концепції публічного управління, структура управлінської діяльності¹. Зазначені інструменти як основа методології публічного управління, виявляють структурну стійкість і їх нескладно ідентифікувати в сучасних (або точніше сказати, в осучаснених) теоріях, концепціях, «парадигмах» публічного управління. Аналогічні явища притаманні сучасним (або точніше сказати, в осучаснених) видам, типам, стилям лідерства та теоріям, концепціям лідерства².

Застосування системного методу дослідження до зазначених інструментів публічного управління дозволяють науково ставити,

¹ Шпекторенко І. В. Цифровізація публічного управління та питання суб'єктності діяльності в методології публічного управління: теоретичні та практичні аспекти / Digitalization of public administration and the issue of subjectivity in the methodology of public administration: theoretical and practical aspects. Public policy, governance and communications in the EU member states and candidate countries : post-conference monograph / [V. Burksiene et al. ; gen. ed. by G. Riabtsev and V. Tertychka]. Kyiv : NaUKMA, 2023. 190 p. P. 43-54. ISBN 978-617-7668-53-3. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/b36368be-2aa7-4697-9729-b90eb285c167>; Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління: аспекти її структури, співвідношення, взаємозалежності законів, закономірностей та функцій управління. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. Вип. 28. С. 14-18. DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.28.2>; Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління як система: теоретичні та практичні аспекти. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. Вип. 29. С. 7-12. DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.1>

² Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Лідерство і публічне управління: процесні, функціональні збіги та особливості. Сучасні аспекти реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (7 червня 2024 року) / за заг. ред. О.І. Пархоменко-Кудевіл. Переяслав, 2024. 324 с. С. 69-75.

обґрунтовувати гіпотезу, по-перше, про їх системність, взаємозв'язок, який, щоправда, має певні інструментальні невідповідності: наприклад, в публічному управлінні ми маємо функцію планування, а методи планування чомусь знаходимо в економічній науці. Або ми маємо морально-етичні, соціально-психологічні, виховні методи публічного управління, але не маємо відповідних функцій публічного управління. Функція комунікації або управління персоналом зазначеним методом відповідають лише умовно, певною мірою, з застереженнями. Зауважимо, що такі ж думки були висловлені 2016 року видатним українським вченим В. Д. Бакуменком, але й досі не знайшли будь-якого вартого уваги відображення та вирішення в сучасних наукових дослідженнях.

І, по-друге, аналіз інструментів публічного управління; теорій та концепцій, технологій публічного управління надають нам підстав вважати, що їхніми складниками, або «цеглинками», з яких вони складаються, є наведені нами вище принципи, функції, методи, процедури та процеси, форми управління (або управлінської діяльності), механізми (як поєднання інструментів), підходи до публічного управління. В даній статті ми спробуємо довести дане положення, здійснивши порівняльний аналіз форм взаємодії держави і суспільства з формами управлінської діяльності, формування яких перебуває в системній взаємодії з вказаними нами вище інструментами публічного управління. Ми зосередимось в першу чергу на принципах та функціях публічного управління, але й вплив інших інструментів публічного управління на форми взаємодії держави і суспільства нескладно простежується.

Ці так звані «цеглинки» (або «базові інструменти») публічного управління зберігають свої атрибутивні (змістовні, процесуальні, діяльнісні) характеристики упродовж всієї відомої нам теорії та практики бізнес-менеджменту та публічного управління, мають ознаки власної, так би мовити, інструментальної стійкості. Сучасна, особливо західна (американська та європейська традиції) управлінська наука нерідко уникає понять «принцип», замінюючи його словом «цінність», «наративна інфраструктура», уникає використання поняття «функція», замінюючи її дієсловами, назвами конкретних дій, професійних та посадових ролей, цілей та результатів діяльності в процесі управління. В сучасній західній науці майже не використовується поняття «метод управління», хоча засоби, що належать до методів, наприклад, накази та інші правові документи (нормативно-правові методи), консультації (психологічні, соціально-психологічні методи), стимулювання (метод мотивування, стимулювання) та багато інших, дуже добре відомих, дуже

легко впізнати та ідентифікувати зі змісту як класичних теорій, концепцій управління так і сучасних, або осучаснених. З нашої позиції, новим методом публічного управління є всі підстави вважати діджитал-методи публічного управління, які до цього розглядались в контексті теорій або концепцій комп'ютеризації, електронної держави, електронного уряду (врядування) електронної демократії.

В розвиток окреслених у даній публікації науково-практичних проблем сучасної теорії публічного управління поставимо таке дослідницьке завдання: на основі аналізу свіжих наукових статей, опублікованих в відомих і сучасних журналах світового рівня, спробуємо розглянути відоме поняття «форми взаємодії держави і суспільства» в системі інструментів – «цеглинок» публічного управління, покладених нами разом з технологіями, теоріями та концепціями публічного управління в основу методології публічного управління.

З огляду на структуру та напрями управлінської діяльності можна виокремити кілька ключових функціональних підсистем: ціннісно-цільову, інформаційну, організаційно-технологічну (методичну), ресурсну, соціальну, соціально-правову, нормативну (інституційну³ та ін.). Саме вони формують відповідні форми управлінської діяльності в усій несхожості професійних ситуацій, які, у свою чергу, можуть відображати в собі всі інструменти публічного управління, і в різних комбінаціях інтегруються в єдиний управлінський процес. Важливо, щоб в практичній діяльності ці форми відображали системний характер як управлінських, так і соціально-управлінських дій насамперед у формуванні принципів, функцій, методів публічного управління.

Попри численні дослідження, навряд чи можна стверджувати, що теоретичний аспект питань, пов'язаних із формами управлінської діяльності, є остаточно вирішеним. Досі спостерігаються значні розбіжності в підходах до цієї проблематики.

Традиційно прийнято розрізняти чотири основні форми управлінської діяльності: видання нормативних актів управління; ухвалення індивідуальних (ненормативних, адміністративних) управлінських рішень; реалізація організаційних заходів; виконання матеріально-технічних операцій. Проте, на нашу думку, така класифікація, як і подібні наукові підходи, не дають можливості повною мірою охопити всі параметри дій, характеристик, напрямів, аспектів,

³ Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління як система: теоретичні та практичні аспекти. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. Вип. 29. С. 7-12. С. 10. DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.1>

інструментів та проявів управлінської діяльності в публічній сфері суспільства.

З нашої позиції, форми управлінської діяльності, тісно пов'язані з її закономірностями, принципами, функціями, методами та іншими інструментами публічного управління, являють собою формалізоване зовнішнє вираження її змісту. Вони слугують способом прояву, існування та відображення змістовних аспектів управління, що включають елементи методології публічного управління (інструменти публічного управління).

Близькою за змістом до форми діяльності є стиль управління – сукупність найбільш характерних і стабільних прийомів, що застосовуються в управлінській практиці. Водночас відомі сучасній науці стилі лідерства значною мірою перетинаються як із формою, типом, так і зі стилем управлінської діяльності, формуючи її загальну динаміку та особливості реалізації⁴.

Форми взаємодії, які з інструментальної точки зору умовно можна назвати технологіями взаємодії держави і суспільства, держави і політичних інститутів, держави з інститутами громадянського суспільства, походять і мають своє джерело, походження у формах, стилях діяльності суб'єктів діяльності (політичні інститути, включаючи інститут публічного управління, публічної служби, місцевого самоврядування, об'єкти та суб'єкти публічного управління). Тобто якщо у даній статті в дослідженні форм взаємодії держави і суспільства ми здійснюємо аналіз з позиції форм діяльності органів публічного управління, що відносяться до державної політичної влади як політичного інституту, то неабияку актуальність матиме й дослідження у зворотному напрямку, в основу якого буде покладено дослідження форм взаємодії держави і суспільства з позиції методології та інструментів діяльності інститутів громадянського суспільства, соціальних інститутів та організацій, що беруть участь в публічному управлінні.

⁴ Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Лідерство і публічне управління: процесні, функціональні збіги та особливості. Сучасні аспекти реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (7 червня 2024 року) / за заг. ред. О.І. Пархоменко-Кутцевіл. Переяслав, 2024. 324 с. С. 69-75.

1. Форми взаємодії, інструменти включення громадян у надання публічних послуг

Стаття Т. Licsandru, Е. Meliou, І. Steccolini, Chang SinMun⁵ є систематичним оглядом літератури з публічного управління, присвяченим включенню громадян у надання публічних послуг. Автори статті аналізують 119 наукових робіт, щоб окреслити наявні знання, бар'єри та можливі напрямки майбутніх досліджень у цій сфері.

Основні аспекти та ідеї авторів дослідження: громадянське включення розглядається через призму соціальної рівності, репрезентативної бюрократії, спільного виробництва послуг та участі громадян; використовується концептуальна модель «Name, Blame, Claim» для аналізу того, як включення громадян висвітлюється в науковій літературі; визначаються основні бар'єри на шляху до інклюзивних публічних послуг, серед яких: обмежений доступ громадян до ресурсів, ставлення публічних службовців та організаційні фактори, пропонуються рекомендації для підвищення прозорості прийняття рішень, зміни організаційної культури та вдосконалення адміністративних процесів. У статті підкреслюється важливість подальших досліджень включення громадян у публічні послуги, зокрема в контексті соціальної справедливості та демократичного врядування.

Зауважимо, що і ця наша публікація сприятиме формуванню кращого методологічного, змістовного, рольового та діяльнісного, а в цілому – методологічного усвідомлення публічними службовцями інструментального аспекту своєї управлінської діяльності у сфері взаємодії держави та суспільства, політичних інститутів, надання публічних послуг в контексті соціальної справедливості та демократичного врядування в Україні.

У статті нами ідентифіковано такі інструменти взаємодії громадян і держави (Табл. 1):

⁵ Licsandru T., Meliou E., Steccolini I., Chang SinMun. Citizens' Inclusion in Public Services: A Systematic Review of the Public Administration Literature and Reflection on Future Research Avenues. *Public Administration*. 2025. 0:1-23. <https://doi.org/10.1111/padm.13049>

Таблиця 1

	Форма взаємодії держави і суспільства	Ідентифікація форм взаємодії з інструментами публічного управління
1.	Громадська участь (participation) – різні форми залучення громадян до процесів прийняття рішень, включаючи консультації, публічні слухання, опитування та інші механізми зворотного зв'язку.	Принцип публічного управління (демократизму; цілепокладання; випереджаючого стану публічного управління; зворотного зв'язку; громадського, спільного управління; участі, соціальної відповідальності; підзвітності; партисипативності); синергетичний, соціальний, гуманістичний, маркетинговий, проєктний підходи публічному управлінню; соціальний підхід в публічному управлінні; технологія партисипативного публічного управління (партисипативне управління як одна з процесних теорій мотивації); технологія публічного управління згідно з цілями; клієнт-орієнтоване публічне управління; Концепт адаптивного публічного управління (Техніка адаптивного управління)
2.	Копродукція публічних послуг (co-production) – активна взаємодія громадян із державними установами у створенні та наданні публічних послуг, наприклад, через волонтерство або громадські ініціативи.	Принцип публічного управління (демократизму; зворотного зв'язку; цілепокладання; випереджаючого стану публічного управління; соціальної відповідальності; громадського, спільного управління; участі, партисипативності); синергетичний, соціальний, гуманітарний, маркетинговий, проєктний підходи в публічному управлінні; технологія партисипативного публічного управління; технологія публічного управління згідно з цілями; клієнт-орієнтоване публічне управління; Концепт адаптивного публічного управління (Техніка адаптивного управління)
3.	Партисипативне врядування (participatory governance) – залучення громадян до прийняття рішень через механізми громадських консультацій, збору відгуків та публічних обговорень.	Принцип публічного управління (громадського, спільного управління; цілепокладання; зворотного зв'язку; соціальної відповідальності; участі, партисипативності, підзвітності); соціальний, гуманітарний, проєктний підходи в публічному управлінні; технологія партисипативного публічного управління (партисипативне управління як одна з процесних теорій мотивації); технологія публічного управління згідно з цілями; клієнт-орієнтоване публічне управління
4.	Репрезентативна бюрократія (representative bureaucracy) – система, у якій державні службовці представляють різні соціальні групи, що сприяє врахуванню їхніх інтересів у процесах управління;	Бюрократія – суб'єкт управлінської діяльності, політичний інститут (група інтересів, група тиску)

	механізм, що передбачає відображення соціальної та етнічної різноманітності суспільства серед державних службовців для кращого врахування інтересів усіх громадян	
5.	Цифрові технології та електронне урядування (digital inclusion, e-governance) – використання цифрових платформ для покращення доступу громадян до публічних послуг та спрощення адміністративних процедур; онлайн-платформ, державні вебпортали, мобільні додатки та інші цифрові сервіси, які забезпечують доступ громадян до державних послуг і спрощують комунікацію з органами влади	Принцип релевантності інформації; підзвітності; діджитал-методи публічного управління; інформаційно-інноваційний підхід в публічному управлінні; технологія публічного управління згідно з цілями
6.	Механізми соціальної рівності (social equity mechanisms) – політики та програми, спрямовані на усунення дискримінації та створення рівних можливостей для всіх громадян у взаємодії з державою.	Принцип публічного управління (демократизму, соціальної відповідальності; підзвітності; зворотного зв'язку; соціальної рівності громадського, спільного управління); соціальний та гуманістичний підходи в публічному управлінні; технологія публічного управління згідно з цілями; клієнт-орієнтоване публічне управління
7.	Оцінка політичного впливу (policy impact assessment) – інструмент аналізу наслідків політичних рішень для різних верств населення з метою забезпечення соціальної рівності та справедливості.	Принцип підзвітності; контроль (облік, моніторинг) – функції публічного управління; соціальний, гуманістичний підходи в публічному управлінні; клієнт-орієнтоване публічне управління; Концепт адаптивного публічного управління (Техніка адаптивного управління)
8.	Громадський моніторинг та зворотний зв'язок (public accountability and feedback) – механізми оцінки якості державних послуг, наприклад, скарги, незалежні аудитори, платформи для відгуків та оцінок громадянами.	Принцип підзвітності; контроль (облік, моніторинг) – функції публічного управління; синергетичний підхід в публічному управлінні; соціальний, гуманістичний підходи в публічному управлінні; технологія публічного управління згідно з цілями; Концепт адаптивного публічного управління (Техніка адаптивного управління)
9.	Моніторинг адміністративних процесів (administrative transparency mechanisms) – заходи, що підвищують прозорість державного управління, зменшують корупційні ризики та забезпечують підзвітність влади перед громадянами.	Контроль (облік, моніторинг) – функції публічного управління; синергетичний та соціальний підходи в публічному управлінні; технологія публічного управління згідно з цілями
10.	Гендерно-орієнтоване бюджетування (gender-responsive budgeting) – підхід до управління фінансами, який враховує вплив бюджетних рішень на різні соціальні групи, особливо на жінок та меншини.	Планування – функція публічного управління; форсайт; економічні методи публічного управління; соціальний, гуманістичний, проєктний підходи в публічному управлінні; клієнт-орієнтоване публічне управління

Так, ці інструменти сприяють підвищенню ефективності публічного управління, забезпеченню рівноправного доступу громадян до публічних послуг, оскільки зосереджені на місії, ролях, завданнях та інструментах публічного управління як соціального інституту.

2. Форми взаємодії, інструменти сприйняття громадянами інновацій в публічному секторі, які були частково або повністю розроблені за їхньою участю

Стаття Remco S. Mannak, M. Murk, I. Bomho «Citizen Acceptance of Co-Designed Public Sector Innovation»⁶ досліджує, як громадяни сприймають інновації в публічному секторі, які були частково або повністю розроблені за їхньою участю.

Основні положення статті полягають у такому: автори аналізують 603 громадянські оцінки 12 інноваційних прототипів, створених у процесі спільного проектування (Co-design); дослідження показує, що часткова участь громадян у визначенні проблеми (але без їхнього залучення до розробки та прийняття рішень) покращує сприйняття якості інновацій та підвищує їхню прийнятність серед громадян; повна участь громадян у процесі (як у визначенні проблеми, так і в розробці рішень) не дала таких позитивних результатів; головними критеріями прийнятності інновацій були корисність і зручність використання.

З практичної точки зору на публічне управління актуальними є такі висновки авторів статті: обмежене залучення громадян у ранні стадії проектування може покращити якість публічних послуг; надмірне залучення громадян може ускладнювати процес прийняття ефективних рішень; результати мають значення для урядів, які прагнуть впроваджувати громадське співпроектування в управлінні публічними послугами.

У статті «Citizen Acceptance of Co-Designed Public Sector Innovation» згадуються такі інструменти взаємодії громадян і держави, які також можна ідентифікувати з інструментами взаємодії політичних інститутів, а також з інструментами публічного управління (Табл. 2):

⁶ Mannak Remco S., Murk M., Bomho I. Citizen Acceptance of Co-Designed Public Sector Innovation. Public Administration. 2025. 0:1–15. <https://doi.org/10.1111/padm.13054>

Таблиця 2

	Форма взаємодії держави і суспільства	Ідентифікація форм взаємодії з інструментами публічного управління
1.	Ко-дизайн (co-design) – процес спільного створення інновацій у державному секторі за участю громадян. Він включає дві стадії: – визначення проблеми (inspiration stage) – громадяни допомагають ідентифікувати проблеми та потреби; – розробка рішень (ideation stage) – розробка та тестування рішень разом із громадянами.	Принцип публічного управління (демократизму; зворотного зв'язку; цілепокладання; випереджаючого стану публічного управління; соціальної відповідальності; громадського, спільного управління; участі, партисипативності). Функції цілепокладання, планування (проектування, прогнозування, програмування, прийняття рішень), форсайт в публічному управлінні. Синергетичний, соціальний, гуманітарний, маркетинговий, проєктний підходи в публічному управлінні; технологія партисипативного публічного управління; технологія публічного управління згідно з цілями; клієнт-орієнтоване публічне управління; Концепт адаптивного публічного управління (Техніка адаптивного управління)
2.	Копродукція (co-production) – спільне створення та реалізація державних послуг за участю громадян, що підвищує якість і прийнятність інновацій; залучення громадян до надання державних послуг, що сприяє кращому врахуванню їхніх потреб та очікувань.	Принцип публічного управління (демократизму; зворотного зв'язку; цілепокладання; випереджаючого стану публічного управління; соціальної відповідальності; громадського, спільного управління; участі, партисипативності). Функції цілепокладання, планування (проектування, прогнозування, програмування, прийняття рішень), форсайт в публічному управлінні. Синергетичний, соціальний, гуманітарний, маркетинговий, проєктний підходи в публічному управлінні; технологія партисипативного публічного управління; технологія публічного управління згідно з цілями; клієнт-орієнтоване публічне управління; Концепт адаптивного публічного управління (Техніка адаптивного управління)
3.	Методи дизайн-мислення (design thinking methods) – використання інструментів, методологій та підходів для залучення громадян до формування нових державних послуг та створення інновацій у державному управлінні (наприклад, воркшопи, сесії мозкового штурму).	Принципи участі, демократичності, прозорості та ін. в публічному управлінні; функції цілепокладання, планування (проектування, прогнозування, програмування, комунікації, прийняття рішень), форсайт в публічному управлінні. Політичні, соціально-психологічні та ін. методи публічного управління. Методи та технології комунікації. Синергетичний, соціальний, гуманітарний, маркетинговий, проєктний підходи в публічному управлінні; технологія партисипативного публічного управління. Технологія публічного управління згідно з цілями; Концепт адаптивного публічного управління (Техніка адаптивного управління)

4.	Техніки залучення користувачів (user involvement techniques) – використання анкетувань, експертних інтерв'ю та фокус-груп для отримання відгуків громадян щодо запропонованих рішень	Принцип публічного управління (демократизму; зворотного зв'язку; цілепокладання; випереджаючого стану публічного управління; соціальної відповідальності; громадського, спільного управління; участі, партисипативності). Функція комунікації публічного управління, методи комунікації. Клієнт-орієнтоване публічне управління
5.	Оцінка громадянської прийнятності (citizen acceptance assessment) – аналіз та оцінювання громадянами сприйняття ними ж нових запропонованих державою інновацій в публічному управлінні згідно з критеріями корисності, зручності, ефективності використання	Принцип публічного управління (демократизму; зворотного зв'язку; цілепокладання; випереджаючого стану публічного управління; соціальної відповідальності; громадського, спільного управління; участі, партисипативності). Функції контролю (оцінки), комунікації публічного управління, політичні, соціально-психологічні методи публічного управління, методи комунікації. Клієнт-орієнтоване публічне управління; Концепт адаптивного публічного управління (Техніка адаптивного управління)
6.	Експериментальне урядування (experimental governance) – тестування нових моделей публічного управління та послуг у контрольованих умовах для визначення їхньої ефективності перед масштабним впровадженням	Принцип публічного управління (демократизму; зворотного зв'язку; цілепокладання; випереджаючого стану публічного управління; соціальної відповідальності; громадського, спільного управління; участі, партисипативності). Функції та методи публічного управління. Синергетичний, соціальний, гуманітарний, маркетинговий, проєктний підходи в публічному управлінні; технологія партисипативного публічного управління. Технологія публічного управління згідно з цілями; клієнт-орієнтоване публічне управління; Концепт адаптивного публічного управління (Техніка адаптивного управління)

Ці інструменти дозволяють підвищити ефективність взаємодії громадян і держави, покращуючи якість державних послуг.

Зауважимо, що у статті «**Citizen Acceptance of Co-Designed Public Sector Innovation**» автори не зосереджуються і не роблять акцент на взаємодії держави з політичними інститутами. Основний акцент робиться на залученні громадян до розробки інновацій у державному секторі та оцінці їхньої прийнятності. Проте, стаття згадує **управління очікуваннями громадян щодо державного залучення та ризики політичної опозиції** при впровадженні інновацій у публічному секторі, що ідентифікується нами з інструментами публічного управління (ризики політичної опозиції перегукуються з технологіями стратегічного, адаптивного управління, антикризового публічного управління). Автори статті наголошують, що державні (публічні) органи

повинні ефективно керувати процесом спільного розроблення, щоб уникнути втрати довіри громадян і політичного спротиву.

Стаття, що досліджується, не аналізує безпосередньо механізми взаємодії політичних інститутів, але зачіпає питання політичної легітимності та можливого спротиву змінам у публічному управлінні. Інструменти публічного управління та їхні різні назви та комбінації, про які йде мова у статті, можна одночасно вважати формами взаємодії держави і суспільства, які мають багато спільного з формами, стилями, типами публічноуправлінської діяльності (або професійної діяльності публічних службовців), сприяючи покращенню публічного управління, роблячи його більш інклюзивним та орієнтованим на потреби громадян.

3. Форми взаємодії держави і суспільства в динаміці змін у практиках партнерства в гібридних організаційних середовищах

Стаття «Cyclical Change of Partnership Practices in Hybrid Settings»⁷ досліджує динаміку змін у практиках партнерства в гібридних організаційних середовищах.

Основні аспекти дослідження: автори використовують *практико-орієнтований інституціоналізм (Practice-Driven Institutionalism, PDI)*, щоб пояснити, як практики поєднують макрорівневі явища з мікрорівневими поведінковими паттернами; досліджується, як *партнерські відносини між бізнесом, урядом та громадянським суспільством* розвиваються та змінюються циклічно; аналізується *три міжсекторальні партнерства*, що вирішують складні соціальні та екологічні виклики; виявлено *циклічний характер співпраці*, який коливається між *мотивацією до взаємодії та втомою від неї*; запропоновано *концептуальну модель*, що пояснює динаміку партнерських практик та їхню взаємодію у гібридних організаційних структурах. Стаття розширює розуміння гібридних організацій та механізмів їхньої стабільності через *циклічні зміни* у практиках співпраці.

У статті «Cyclical Change of Partnership Practices in Hybrid Settings» згадуються такі інструменти взаємодії громадян і держави (Табл. 3). Ці інструменти сприяють ефективному управлінню «гібридними партнерствами» та покращують інтеграцію громадян у публічне управління.

⁷ Weber C., Grewe-Salfeld M., Göbel M., Harsman B., Matsuo Y. and Rick Vogel. Cyclical Change of Partnership Practices in Hybrid Settings. Journal of Management Studies. 2025. 0:0 Month 2025. doi:10.1111/joms.13185

Таблиця 3

	Форма взаємодії держави і суспільства	Ідентифікація форм взаємодії з інструментами публічного управління
1.	Оркестрування складності (Orchestrating Complexity) – практика координації взаємодії між державними установами, громадянським суспільством та бізнесом для подолання інституційних бар'єрів	Принцип публічного управління (демократизму; зворотного зв'язку; цілепокладання; випереджаючого стану публічного управління; соціальної відповідальності; громадського, спільного управління; участі, партисипативності). Функція організації (координації) в публічному управлінні. Технологія публічного управління згідно з цілями; клієнт-орієнтоване публічне управління; Концепт адаптивного публічного управління (Техніка адаптивного управління)
2.	Кросс-секторальне партнерство (Cross-Sector Partnerships, TSPs) – механізм співпраці між урядом, бізнесом і громадянським суспільством для вирішення соціальних та екологічних проблем	Принцип публічного управління (громадського, спільного управління; участі, партисипативності та ін.); технологія партисипативного публічного управління (партисипативне управління як одна з процесних теорій мотивації). Технологія публічного управління згідно з цілями; клієнт-орієнтоване публічне управління; Концепт адаптивного публічного управління (Техніка адаптивного управління)
3.	Практики подолання інституційної складності (Institutional Complexity Management) – включає переговори, компроміси та узгодження інтересів між різними секторами, щоб забезпечити стабільність партнерств	Принцип публічного управління (демократизму; зворотного зв'язку; цілепокладання; випереджаючого стану публічного управління; соціальної відповідальності; громадського, спільного управління; участі, партисипативності). Функція комунікації в публічному управлінні; політичні, соціально-психологічні методи публічного управління, методи комунікації. Технологія публічного управління згідно з цілями; Концепт адаптивного публічного управління (Техніка адаптивного управління)
4.	Організаційна адаптація (Organizational Adaptation Mechanisms) – інструменти, що дозволяють державним установам змінювати свої управлінські підходи відповідно до змін у зовнішньому середовищі	Принцип адаптивності; стратегічний, системний, інтеграційний підходи в публічному управлінні; технологія стратегічного управління в публічному управлінні; Концепт адаптивного публічного управління (Техніка адаптивного управління)
5.	Спільне створення рішень (Co-Creation of Solutions) – процес залучення громадян та організацій до розробки політик і послуг через	Принцип публічного управління; функції комунікації та прийняття рішень в публічному управлінні; політичні, соціально-психологічні

	публічні консультації та спільне управління ресурсами	методи публічного управління, методи комунікації; методи прийняття рішень. Стратегічний, системний, інтеграційний підходи в публічному управлінні; технологія стратегічного управління в публічному управлінні; Концепт адаптивного публічного управління (Техніка адаптивного управління)
6.	Циклічне управління змінами (Cyclical Change Management) – модель динамічної трансформації партнерських відносин, що включає фази співпраці, конфлікту та адаптації	Принцип адаптивності; стратегічний, системний, інтеграційний підходи в публічному управлінні; технологія стратегічного управління в публічному управлінні. Управління змінами, управління згідно з цілями, адаптивне управління – технології публічного управління.
7.	Циклічні зміни у партнерських практиках (Cyclical Changes in Partnership Practices) – модель динамічної взаємодії між державними установами та громадянським суспільством, що включає фази співпраці, конфлікту та адаптації	Принцип публічного управління; функції комунікації та прийняття рішень в публічному управлінні; політичні, соціально-психологічні методи публічного управління, методи комунікації; методи прийняття рішень
8.	Інституційна логіка (Institutional Logics) – механізм узгодження різних норм і цінностей, які керують діяльністю державних, приватних та громадських організацій	Принцип публічного управління; аксіологічний підхід в публічному управлінні; Концепт адаптивного публічного управління (Техніка адаптивного управління)
9.	Спільне управління ресурсами (Co-Governance of Resources) – механізм спільного управління фінансовими, людськими та інфраструктурними ресурсами між державою та іншими секторами	Принцип публічного управління (громадського, спільного управління; участі, партисипативності та ін.); технологія партисипативного публічного управління (партисипативне управління як одна з процесних теорій мотивації); економічний підхід в публічному управлінні; економічні методи публічного управління; клієнт-орієнтоване публічне управління

У статті «Cyclical Change of Partnership Practices in Hybrid Settings» автори не зосереджуються на формах взаємодії держави з політичними інститутами, хоча всі учасники згаданих у статті партнерств є або об'єктами політики, або інститутами громадянського суспільства, або політичними інститутами (залежно від наближення останніх до питань політичної влади. – *I. III.*). Основна увага приділяється партнерствам між державним (публічним) сектором, бізнесом і громадянським суспільством. Проте в тексті згадується **інституційна логіка (institutional logics)**, яка впливає на взаємодію державних установ з іншими секторами, включаючи потенційний вплив політичних процесів на розвиток партнерських відносин.

Таким чином, хоча стаття не аналізує конкретні інструменти взаємодії держави з політичними інститутами, вона торкається **механізмів управління складністю** у партнерствах, що можуть включати політичний вимір. Ці форми взаємодії з позиції інструментів публічного управління формуються відповідними формами, типами, стилями управління та діяльності суб'єктів публічного управління, лідерства. допомагають розвивати ефективні партнерські відносини та публічне (соціальне, спільне) управління в гібридних структурах.

4. Прояв форм взаємодії держави і суспільства в оцінці громадянами рішень вуличних бюрократів щодо дотримання або порушення правил для блага клієнтів

Стаття «Is It Going Above and Beyond or Breaking the Rules? How Clients' Identities, Perceived Deservingness, and Outcomes Affect Citizens' Judgments of Bureaucrats' Rule Decisions»⁸ досліджує, як громадяни оцінюють рішення вуличних бюрократів щодо дотримання або порушення правил для блага клієнтів.

Основні положення дослідження: стаття написана з використанням експериментального опитування ($n = 3485$) для аналізу того, як громадяни сприймають ситуації, коли бюрократи дотримуються правил або навмисно порушують їх із просоціальних мотивів (*Prosocial rule-breaking, PSRB*). Автори статті аналізують такі фактори: чи впливає результат для клієнта (позитивний чи негативний) на рівень схвалення громадянами порушення правил; чи відіграють роль соціальні характеристики клієнта (раса, гендер, рівень заслуженості); чи змінюється ставлення громадян залежно від їхньої соціальної групи. Основні висновки статті: громадяни більше схвалюють дотримання правил, ніж їх порушення, навіть якщо порушення приносить позитивний результат. Якщо клієнт отримує позитивний результат, люди більш схильні схвалювати порушення правил. Ідентичність клієнта (раса, гендер) у більшості випадків не має значного впливу, але інколи соціальні групи громадян проявляють прихильність до «своїх».

Загалом, результати статті показують, що громадяни оцінюють рішення бюрократів не тільки за фактом дотримання правил, а й за тим, кому вони допомагають і якими є результати їхніх дій.

У статті «Is It Going Above and Beyond or Breaking the Rules?» згадуються такі інструменти взаємодії громадян і держави, які

⁸ Wolff Johnathan Noah. Is It Going Above and Beyond or Breaking the Rules? How Clients' Identities, Perceived Deservingness, and Outcomes Affect Citizens' Judgments of Bureaucrats' Rule Decisions. Public Administration. Public Administration 2025. 0:1-28. <https://doi.org/10.1111/padm.13052>

допомагають зрозуміти, як громадяни сприймають дії публічних службовців та яким чином можна покращити адміністративні процеси (Табл. 4):

Таблиця 4

	Форма взаємодії держави і суспільства	Ідентифікація форм взаємодії з інструментами публічного управління
1.	Процедурна справедливість (Procedural Fairness) – принцип, згідно з яким державні службовці повинні ухвалювати рішення відповідно до чітких та прозорих процедур з метою забезпечення рівного застосування правил, що підвищує довіру громадян до держави.	Принцип публічного управління
2.	Адміністративна прозорість (Government Transparency) – пояснення державними службовцями логіки ухвалених рішень, що впливає на рівень підтримки громадянами державних заходів.	Принцип публічного управління; Концепт адаптивного публічного управління (Техніка адаптивного управління) та ін.
3.	Просоціальне порушення правил (Prosocial Rule-Breaking, PSRB) – ситуації, коли державні службовці свідомо порушують формальні правила задля блага клієнтів та суспільного блага, що може впливати на громадське сприйняття ефективності управління.	Принцип публічного управління
4.	Оцінка адміністративних рішень (Evaluation of Bureaucratic Decisions) – механізми, які дозволяють аналізувати ефективність та наслідки публічного управління з точки зору громадян.	Функції контролю (оцінки), комунікації публічного управління, політичні, соціально-психологічні методи публічного управління, методи комунікації; клієнт-орієнтоване публічне управління
5.	Довіра до уряду, довіра до державних інституцій (Trust in Government) – механізм, що визначає, наскільки громадяни підтримують державні рішення та вважають їх легітимними. Довіра залежить від того, чи сприймають громадяни державні рішення як справедливі та обґрунтовані.	Принципи публічного управління (контролю, законності, легітимності); функції комунікації, прийняття рішень, контролю (оцінки) в публічному управлінні; політичні, соціально-психологічні методи публічного управління, методи комунікації; методи прийняття рішень; методи контролю (організаційні)
6.	Адміністративний тягар (Administrative Burden) – складність бюрократичних процедур, що може впливати на сприйняття громадянами державних послуг.	Умова, результат публічного управління

Автори статті стверджують що, ці інструменти впливають на сприйняття громадянами державних службовців та їхніх рішень у контексті дотримання або порушення правил.

У статті «Is It Going Above and Beyond or Breaking the Rules?» автори акцентовано не зосереджуються на взаємодії держави з політичними інститутами. Основна увага приділяється аналізу рішень публічних службовців щодо дотримання чи порушення правил та їхньому сприйняттю громадянами. Проте стаття вміщує в собі згадки на загальні аспекти *процедурної справедливості* (принцип публічного управління, умова, результат діяльності. – I. III.) та *довіри до уряду* (принцип публічного управління; умова, результат діяльності. – I. III.), які стосуються всіх суб'єктів політики. Наприклад, у тексті згадується, що сприйняття державних процедур та їхня узгодженість із суспільними очікуваннями можуть впливати на довіру громадян до уряду та підтримку державної політики. Отже, хоча стаття не розглядає конкретні форми (інструменти, механізми) взаємодії між державою та політичними інститутами, вона торкається політичної сфери суспільства, питань легітимності державних, публічних рішень, що може мати політичні наслідки.

5. Форми взаємодії держави з неприбутковими організаціями (НПО), що використовують гібридність як інструмент (механізм) для соціальних інновацій та створення соціальної цінності

Стаття «Hybridity in Non-profits: Innovating for Social Value Creation»⁹ досліджує, як неприбуткові організації (НПО) використовують гібридність як механізм для соціальних інновацій та створення соціальної цінності.

Основні положення статті: гібридність НПО виникає через необхідність поєднання соціальних місій із комерційними підходами для фінансової стійкості; використовується підхід соціальних інновацій, який фокусується на тому, як організації генерують, захоплюють і розподіляють соціальну цінність; проведено лонгітюдне дослідження одного НПО, яке заснувало соціальне підприємство для підтримки молоді з вразливих груп населення; досліджуються організаційні відповіді на гібридність у трьох сферах: місія – розширення соціальної місії через нові програми та послуги; операції – адаптація внутрішніх процесів, наприклад, рекрутинг і маркетинг; стратегія – зміна підходів до управління соціальним впливом.

⁹ Logue D., Edwards M. and McAllister G. Hybridity in Non-profits: Innovating for Social Value Creation. Journal of Management Studies. 2025. 0:0 Month 2025. doi:10.1111/joms.13179

Висновки статті: гібридність може бути не тільки джерелом конфлікту, а й інструментом соціальних інновацій; НПО можуть використовувати гібридні моделі для зміцнення своєї місії та підвищення соціального впливу; важливе значення має управління змінами, що включає підтримку культури інновацій та інтеграцію соціальних підприємств у структуру НПО.

У статті «Hybridity in Non-profits: Innovating for Social Value Creation» згадуються такі інструменти взаємодії громадян і держави, що мають чимало спільного з інструментами публічного управління (Табл. 5):

Таблиця 5

	Форма взаємодії держави і суспільства	Ідентифікація форм взаємодії з інструментами публічного управління
1.	Гібридне управління (Hybrid Governance) – поєднання державних та ринкових механізмів управління неприбутковими організаціями для підвищення їхньої ефективності.	Економічні методи публічного управління; економічний, маркетинговий підходи в публічному управлінні; клієнт-орієнтоване публічне управління; Концепт адаптивного публічного управління (Техніка адаптивного управління)
2.	Соціальні інновації (Social Innovation) – механізми, що сприяють створенню нових моделей надання соціальних послуг через співпрацю між державою та громадським сектором, та механізми, що залучають громадян до розробки та реалізації нових підходів у державному секторі та НПО.	Принцип публічного управління (громадського, спільного управління; соціальної відповідальності; гуманізму; участі, партисипативності); технологія партисипативного публічного управління (партисипативне управління як одна з процесних теорій мотивації); соціальний підхід в публічному управлінні
3.	Партнерство між секторами (Cross-Sector Collaboration) – взаємодія уряду, бізнесу та неприбуткових організацій для вирішення соціальних проблем через спільні ініціативи.	Принцип публічного управління (громадського, спільного управління; участі, партисипативності); технологія партисипативного публічного управління (партисипативне управління як одна з процесних теорій мотивації); Принцип адаптивності; стратегічний, системний, інтеграційний підходи в публічному управлінні; технологія стратегічного управління в публічному управлінні
4.	Соціальні інвестиційні облігації (Social Impact Bonds, SIBs) – фінансовий інструмент або механізм, який дозволяє залучати державні та приватні структури та інвестиції, капітал для фінансування соціальних проєктів та програм, контрольованих державою.	Економічні методи публічного управління; економічний, маркетинговий підходи в публічному управлінні
5.	Аутсорсинг публічних послуг (Outsourcing Public Services) – передача певних соціальних функцій держави неприбутковим організаціям, що може мати	Принцип публічного управління (аутсорсингу, делегування повноважень); економічні методи публічного управління; економічний, маркетинговий підходи в публічному управлінні

	політичні наслідки, і дозволяє більш гнучко реагувати на соціальні виклики для підвищення якості та ефективності послуг.	
6.	Гібридні організації (Hybrid Organizations) – моделі, що поєднують соціальні місії та комерційну діяльність, створюючи нові способи співпраці громадянського суспільства з державними установами.	Об'єкти та суб'єкти публічного управління; політичний інститут; група інтересів (група тиску)
7.	Перехід до підприємницьких моделей у НПО (Shift to Entrepreneurial Models) – адаптація ринкових підходів для фінансової стійкості неприбуткових організацій, що змінює їхню взаємодію з урядом	Економічні методи публічного управління; економічний, маркетинговий підходи в публічному управлінні; клієнт-орієнтоване публічне управління
8.	Управління конфліктом інституційних логік (Managing Institutional Logic Conflicts) – механізм адаптації неприбуткових організацій до вимог державного регулювання та ринкових умов	Технологія управління конфліктами; аксіологічний, адаптивний, стратегічний, системний підходи в публічному управлінні; Концепт адаптивного публічного управління (Техніка адаптивного управління)

Ці інструменти дозволяють неприбутковим організаціям ефективніше взаємодіяти з державним (публічним) сектором та забезпечувати сталі соціальні зміни; допомагають насамперед неприбутковим організаціям відігравати ключову роль у публічному управлінні та реалізації соціально значущих проєктів.

У статті «Hybridity in Non-profits: Innovating for Social Value Creation» автори не аналізують безпосередньо взаємодію держави з політичними інститутами. Основна увага приділена НПО, які є політичними інститутами, та їхньому використанню гібридних моделей взаємодії та діяльності для створення соціальної цінності. Таким чином, хоча стаття не фокусується на інституційній взаємодії держави з політичними інститутами та структурами, вона зачіпає публічну політику щодо соціального сектору та можливий вплив гібридності НПО на політичні рішення.

6. Форми взаємодії держави і суспільства у контексті принципів та функцій публічного управління як систем

Додатковий напрям аналізу наведених у даній публікації форм взаємодії держави і суспільства ми зробимо у контексті системності функцій публічного управління. Говорячи про взаємозалежність функцій та форм взаємодії держави і суспільства, розглянемо, як саме системний підхід впливає на наше порівняння: цілепокладання не може бути ефективним без контролю, адже без інструментів та механізмів зворотного зв'язку стратегічне планування (цілевизначення та

цілепокладання, проєктування, програмування, прогнозування), форсайт можуть виявитися недієвими; функція організації неможлива без мотивації персоналу, адже навіть найефективніші управлінські структури не працюватимуть без зацікавленого персоналу; комунікація є ключовою для всіх інших функцій, адже саме через неї відбувається формування цілей, організація роботи, прийняття рішень, контроль та зворотний зв'язок; прийняття рішень є логічним результатом усіх попередніх етапів (цілепокладання, комунікації, аналізу ситуації, організаційних процесів); управління персоналом повинно бути взаємопов'язане з усіма іншими функціями, оскільки компетентність кадрів визначає якість управлінських процесів.

Отже, форми взаємодії держави і суспільства не можна просто «прив'язати» до однієї конкретної функції публічного управління. Аналіз функцій НУО (як учасника взаємодії з державою) можна прив'язати до функцій політичної системи або функцій політичних інститутів, що надасть цікавих результатів за умови їх накладення на функції публічного управління (органу публічного управління як учасника взаємодії з інститутом громадянського суспільства). Ці політичні інститути створюють мережу впливу, де одна форма взаємодії держави і суспільства одночасно забезпечує реалізацію кількох функцій публічного управління. Аналогічно у зворотному розумінні: одна форма взаємодії держави і суспільства одночасно повинна відбивати в собі та забезпечувати реалізацію функцій політичного інституту (інституту громадянського суспільства).

Водночас серед систематизованих форм взаємодії держави і суспільства ми спробували ідентифікувати домінуючі функції публічного управління, маючи на увазі, звичайно, циклічний та системний характер функцій публічного управління (Табл. 6).

Отже, функції публічного управління стосовно форм взаємодії держави і суспільства не реалізуються окремо одна від одної, а діють у єдиному циклічному процесі. Наприклад, планування (цілепокладання), форсайт без комунікації та оцінки ефективності (контролю) не має сенсу. Форми взаємодії держави і суспільства також діють не ізольовано, а забезпечують реалізацію функцій органу публічного управління одночасно. Наприклад, електронне урядування не тільки покращує комунікацію, а й впливає на контроль та організацію.

Таблиця 6

Аналіз форм взаємодії держави і суспільства у світлі системного характеру функцій публічного управління

Функції публічного управління	Форми взаємодії держави і суспільства, що забезпечують формування (виконання) функцій публічного управління (враховуючи їх циклічність та системність)	Пов'язані з формами взаємодії держави і суспільства інші функції публічного управління
Цілепокладання	Оцінка політичного впливу (Policy Impact Assessment); експериментальне управління (Experimental Governance); партисипативне управління (Participatory Governance); соціальні інновації (Social Innovation Mechanisms); Моніторинг адміністративних процесів (Administrative Transparency Mechanisms)	Усі функції
Організація	Ко-дизайн (Co-Design), Копродукція (Co-Production), Соціальні інвестиційні облигації (SIBs),	Усі функції
Мотивація	Просоціальне порушення правил (Prosocial Rule-Breaking, PSRB), Гендерно-орієнтоване бюджетування (Gender-Responsive Budgeting), Довіра до уряду (Trust in Government)	Усі функції
Контроль	Процедурна справедливість (Procedural Fairness), Моніторинг адміністративних процесів (Administrative Transparency Mechanisms), Експериментальне управління (Experimental Governance)	Усі функції
Комунікація	Електронне урядування (E-Governance), Оцінка громадянської прийнятності (Citizen Acceptance Assessment), Партисипативне управління (Participatory Governance)	Усі функції
Прийняття рішень	Оцінка політичного впливу (Policy Impact Assessment), Дизайн-мислення (Design Thinking in Public Administration), Партисипативне управління (Participatory Governance); соціальні інновації (Social Innovation Mechanisms)	Усі функції
Управління персоналом	Репрезентативна бюрократія (Representative Bureaucracy), Гібридне управління (Hybrid Governance), Копродукція (Co-Production)	Усі функції

Ключові форми взаємодії держави і суспільства, пов'язані з функціями публічного управління таким чином: електронне урядування (E-Governance, яке є також однойменною технологією публічного управління) – пов'язане якнайперше з комунікацією, цілепокладанням,

контролем; оцінка політичного впливу (Policy Impact Assessment) – охоплює в першу чергу цілепокладання, прийняття рішень, контроль; експериментальне управління (Experimental Governance) – забезпечує цілепокладання, контроль, прийняття рішень; моніторинг адміністративних процесів (Administrative Transparency Mechanisms) – впливає на цілевизначення з плануванням, організацію, контроль, мотивацію; копродукція (Co-Production) – охоплює організацію, управління персоналом, комунікацію. Форми взаємодії держави і суспільства (а також з політичними інститутами) також пов'язані з системністю функцій. Наприклад, інституційна логіка (Institutional Logics) не тільки визначає цілепокладання, а й впливає на організацію та контроль.

Кожна форма взаємодії держави і суспільства не може забезпечувати реалізацію лише однієї функції, а впливає одразу на багато напрямів, аспектів та бажаних цілей, результатів публічного управління. Це змінює підхід до використання форм взаємодії держави і суспільства – вони мають бути інтегрованими в загальну систему публічного управління як систему прямих та зворотних зв'язків, а не застосовуватися вибірково.

Практикам політичного процесу, залежно від умов діяльності, необхідно створювати комплексні підходи, що поєднують кілька форм взаємодії держави і суспільства одночасно аби досягати цілі й мати позитивний вплив на формування та реалізацію всіх без винятку функцій, і, додамо, принципів, публічного управління. Контроль має бути вбудованим у всі форми взаємодії держави і суспільства, а не реалізовуватися у формах взаємодії держави і суспільства як окрема функція, процес і результат. Організація не може існувати без планування, цілевизначення, цілепокладання, проєктування, програмування, прогнозування, форсайту та мотивації. Ефективне прийняття рішень можливе лише за умови якісної комунікації та цілепокладання, прогнозування.

Ефективне публічне управління – це формування, застосування та виконання не окремих функцій та інструментів публічного управління, а єдина, взаємопов'язана система, де всі компоненти мають працювати одночасно. Такий висновок підтверджується результатами дослідження змісту форм взаємодії держави і суспільства.

Серед таких важливих інструментів управління – елементів методології публічного управління, як було зазначено вище, виступають принципи публічного управління. Їх роль – налаштування всіх інших інструментів публічного управління: функцій, методів, форм, процедур та процесів, механізмів, підходів, технологій, теорій та концепцій, структури управлінської діяльності на необхідні, обумовлені, бажані процесні норми управлінської діяльності, і на результат цієї діяльності. Принцип публічного управління матиме декларативний характер тоді, коли він (вони) лише проголошуються, унормовуються в нормативно-правових документах і далі не береться до уваги в процесах контролю (оцінювання) управлінської діяльності, або взагалі формуються

довільно, несистемно або суперечливо, незрозуміло, заради красивого слова, непрофесійно.

Аналіз взаємозв'язків принципів управління з інструментами публічного управління з урахуванням системного підходу, доводить, що певні принципи публічного управління напряду перекликаються як з формами взаємодії держави і суспільства, так і з відповідними функціями публічного управління (Табл. 7):

Таблиця 7

Взаємозв'язок принципів і функцій публічного управління з формами взаємодії держави і суспільства

Принцип публічного управління	Форми взаємодії держави і суспільства	Інші функції публічного управління, що найперше відповідають та відповідають формі взаємодії держави і суспільства
Прозорість (Transparency)	Електронне урядування (E-Governance), Моніторинг адміністративних процесів, Процедурна справедливість (Procedural Fairness)	Контроль (підзвітність), комунікація, всі інші функції управління
Підзвітність (Accountability)	Моніторинг адміністративних процесів, Експериментальне управління (Experimental Governance), Оцінка політичного впливу	Контроль, прийняття рішень, організація (координація), всі інші функції управління
Ефективність та результативність (Efficiency & Effectiveness)	Соціальні інновації, Гібридне управління, Соціальні інвестиційні облігації (SIBs), Аутсорсинг державних послуг	Цілепокладання, організація, управління персоналом, всі інші функції управління
Демократична участь (Democratic Participation)	Партисипативне управління, Копродукція (Co-Production), Оцінка громадянської прийнятності	Комунікація, прийняття рішень, організація, всі інші функції управління
Справедливість та рівність (Equity & Fairness)	Гендерно-орієнтоване бюджетування, Репрезентативна бюрократія	Мотивація, контроль, управління персоналом, всі інші функції управління
Інноваційність та адаптивність (Innovation & Adaptability)	Експериментальне управління, Соціальні інновації, Гібридне управління	Цілепокладання, організація, прийняття рішень, всі інші функції управління
Правова відповідність (Rule of Law)	Процедурна справедливість, Моніторинг адміністративних процесів, Оцінка політичного впливу	Контроль, організація, прийняття рішень, всі інші функції управління
Системність і комплексність (Systemic and Holistic Approach)	Гібридне управління, Копродукція, Електронне урядування	Всі функції управління

Зробимо деякі попередні висновки: форми взаємодії держави і суспільства не діють ізольовано, а забезпечують реалізацію кількох принципів публічного управління одночасно. Наприклад, електронне урядування сприяє і прозорості, і підзвітності, демократичності, партисипативності й комунікативності, зворотному зв'язку. З методологічної точки зору форми взаємодії держави і суспільства повинні відбуватись згідно з унормованими законодавством та підзаконними актами принципами публічного управління, або стимулювати прийняття інших, з метою удосконалення зазначеної взаємодії.

Принципи публічного управління реалізуються в єдиному циклі управління і системі, а тому ефективне використання форм взаємодії держави і суспільства потребує їх комплексного, системного поєднання. Наприклад, оцінка політичного впливу одночасно відповідає за підзвітність, ефективність та принцип законності, правової відповідності. Важливими є гібридне управління, партисипативне управління та соціальні інновації, оскільки вони можуть охоплювати більшість принципів публічного управління одночасно. Контроль та комунікація є критично важливими функціями, процесами та результатами публічного управління, які забезпечують реалізацію принципів та інших функцій публічного управління. Форми взаємодії держави і суспільства, що забезпечують принцип законності та правової відповідності, є основою ефективного публічного управління, оскільки без їхньої інтеграції всі інші процеси можуть втрачати свою доцільність.

Здійснений нами аналіз підтверджує, що для ефективного публічного управління необхідно не просто дотримуватися окремих принципів, а реалізовувати їх через систему інших інструментів: функцій, методів, форм, процесів і процедур, механізмів, підходів, технологій, теорій та концепцій публічного управління, структури управлінської діяльності.

ВИСНОВКИ

Таким чином, головним завданням та результатом даної публікації є теоретичне обґрунтування методологічного підходу, що доводить спільний зміст та спільні змістовні, процесні, діяльнісні характеристики між формами взаємодії держави і суспільства, принципами, функціями публічного управління та формами публічноуправлінської діяльності.

Висновки та теоретичні положення, що виходять з них, мають наукову новизну, полягають у такому:

1. Системність і взаємозалежність – усі інструменти публічного управління (принципи, функції, форми взаємодії держави і суспільства як вираження форм діяльності – одного з інструментів публічного управління) є частинами єдиної методології політичної, публічноуправлінської діяльності, що потребує комплексного розуміння та методології формування, застосування та викладання.

2. Орієнтація на ефективне публічне управління – принципи, функції публічного управління, форми взаємодії держави і суспільства, спрямовані на забезпечення законності, прозорості, підзвітності, ефективності та інноваційності політичного та публічноуправлінського процесу (політичного та публічноуправлінського менеджменту).

3. Підтримка демократичної участі – взаємодія між державою, суспільством та політичними інститутами (зокрема, політичним інститутом публічного управління, публічної служби) базується на інструментах, пов'язаних з детермінацією впливу у суб'єкта впливу, з залученням громадян до процесу формування, ухвалення та реалізації рішень.

4. Необхідність зворотного зв'язку – контроль, комунікація та оцінка ефективності політичного та публічного управління, взаємодії держави і суспільства є невід'ємними функціями, принципами (як умовами) кожного рівня публічного управління.

5. Гнучкість та адаптивність – форми взаємодії держави і суспільства, принципи, функції та інші інструменти публічного управління повинні враховувати динамічні зміни в суспільстві, необхідність інновацій та розвитку цифрових технологій.

Форми взаємодії держави і суспільства – як складні механізми, що складаються з різних поєднань «базових» інструментів публічного управління, що відображають в собі форми публічноуправлінської діяльності, спрямовані на посилення громадської участі, законності, довіри та відкритості (партисипативне управління, електронне урядування, копродукція, моніторинг громадської думки). Форми взаємодії держави з політичними інститутами також зосереджені на координації діяльності політичних інститутів та структур, уряду (інституційна логіка, крос-секторальні партнерства, управління конфліктами інституційних логік). Форми взаємодії держави і суспільства вміщують в собі різні управлінські інструменти забезпечення ефективності, стратегічного планування (оцінка

політичного впливу, соціальні інновації, гібридне управління, бюджетування), форсайту, контролю та ін.

Функції публічного управління визначають, яким чином реалізуються ці інструменти (цілепокладання, організація, мотивація, контроль, комунікація, прийняття рішень, управління персоналом) в системі з принципами, методами, процедурами та процесами, формами управління (або управлінської діяльності), механізмами (як поєднанням інструментів), підходами, технологіями, теоріями та концепціями публічного управління, структурою управлінської діяльності.

Принципи публічного управління – забезпечують концептуальну, нормативну, діяльнісну основу для застосування функцій та інших інструментів публічного управління з орієнтацією на результат (законність, демократизм, прозорість, підзвітність, справедливість, правова відповідність).

Принципи, функції та інші інструменти публічного управління, включаючи форми взаємодії держави і суспільства формують єдину систему, що працює через взаємозв'язки та взаємозалежність між складовими. Форми взаємодії держави з суспільством, з політичними інститутами як інструменти публічного управління є інструментами реалізації принципів публічного управління, а функції забезпечують процесну, рольову, діяльнісну (в розумінні структури професійних дій, циклів) організацію цих процесів. Підкреслимо, ефективне публічне управління можливе лише за умов комплексного застосування всіх складових у системному підході.

Усі розглянуті у даній статті інструменти публічного управління спрямовані на реалізацію та нормативне, діяльнісне дотримання принципів публічного управління. Проте ефективність застосування принципів публічного управління залежить від конкретного політичного контексту, рівня демократичного розвитку країни та готовності органів публічного управління до впровадження інновацій.

Сучасна українська традиція вважати будь-які закордонні форми взаємодії держави і суспільства, окремі інструменти та технології управління, особливо ті, що мають назву іноземною мовою, інноваційними, є сумнівною з огляду на висловлені вище висновки. Інструментальна, діяльнісна, рольова основа публічноуправлінської діяльності, як доводить здійснений у даній статті аналіз, залишається незмінною, доступною для аналізу, розуміння та є добре відомою. Можуть змінюватися принципи (цінності), цілі (мета), завдання та умови

діяльності. Інноваційність інструмента, механізму, підходу, технології, теорії або концепції публічного управління має доводитись емпірично, на практиці, шляхом порівняння результативності «інноваційного» інструмента з попереднім.

Якщо ми враховуємо системний характер функцій публічного управління, тобто їхню взаємозалежність і циклічність, то аналіз взаємозв'язку функцій із відповідними іншими інструментами політики, публічного управління, інструментів політичних інститутів, інститутів громадянського суспільства набуває нових аспектів. Згадані інструменти в цілому схожі та мають схожу методологічну основу, яку варто використовувати у навчанні.

АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена актуальній проблемі взаємозв'язку форм взаємодії держави і суспільства з інструментами публічного управління. Автор висуває гіпотезу про те, що базові інструменти публічного управління (принципи, функції, методи, процедури, процеси, форми управлінської діяльності) є "цеглинками", з яких складаються складніші технології публічного управління, теорії та концепції публічного управління, включаючи форми взаємодії. Проблематика дослідження полягає у виявленні системних невідповідностей в існуючому інструментарії публічного управління та недостатній розробленості теоретичного аспекту форм управлінської діяльності.

Метою статті є доведення положення про системний взаємозв'язок форм взаємодії держави і суспільства з базовими інструментами публічного управління на основі порівняльного аналізу. Автор аналізує сучасні наукові публікації, присвячені включенню громадян у надання публічних послуг, сприйняттю інновацій та динаміці партнерства в гібридних організаційних середовищах.

В результаті аналізу виявлено, що такі форми взаємодії як громадська участь, копродукція, партисипативне врядування, репрезентативна бюрократія, цифрові технології, ко-дизайн, крос-секторальне партнерство та інші, тісно пов'язані з базовими принципами, функціями та методами публічного управління. Встановлено, що ці форми є проявом і способом існування змістовних аспектів управління, що включають елементи його методології.

Результати дослідження підтверджують гіпотезу про те, що форми взаємодії держави та суспільства є похідними від базових інструментів

публічного управління і можуть розглядатися як їхні комбінації та прояви. Стаття вносить вклад у розвиток теорії та методології публічного управління, пропонуючи новий погляд на методологію та інструментарій управління, а також підкреслює важливість системного підходу до вивчення форм взаємодії держави і суспільства. Висновки статті мають практичне значення для навчання публічному управлінню, для вдосконалення публічного управління та підвищення його ефективності.

Література

1. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Лідерство і публічне управління: процесні, функціональні збіги та особливості. *Сучасні аспекти реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції* (7 червня 2024 року). За заг. ред. О.І. Пархоменко-Куцевіл. Переяслав, 2024. 324 с. С. 69-75.

2. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління: аспекти її структури, співвідношення, взаємозалежності законів, закономірностей та функцій управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 28. С. 14-18. DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.28.2>

3. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління як система: теоретичні та практичні аспекти. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 29. С. 7-12. DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.1>

4. Шпекторенко І. В. Цифровізація публічного управління та питання суб'єктності діяльності в методології публічного управління: теоретичні та практичні аспекти / Digitalization of public administration and the issue of subjectivity in the methodology of public administration: theoretical and practical aspects. *Public policy, governance and communications in the EU member states and candidate countries : post-conference monograph* / [V. Burksiene et al. ; gen. ed. by G. Riabtsev and V. Tertychka]. Kyiv : NaUKMA, 2023. 190 p. P. 43-54. ISBN 978-617-7668-53-3. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/b36368be-2aa7-4697-9729-b90eb285c167>

5. Licsandru T., Meliou E., Steccolini I., Chang SinMun. Citizens' Inclusion in Public Services: A Systematic Review of the Public Administration Literature and Reflection on Future Research Avenues. *Public Administration*. 2025. 0:1-23. <https://doi.org/10.1111/padm.13049>

6. Mannak Remco S., Murk M., Bomho I. Citizen Acceptance of Co-Designed Public Sector Innovation. *Public Administration*. 2025. 0:1-15. <https://doi.org/10.1111/padm.13054>

7. Weber C., Grewe-Salfeld M., Göbel M., Harsman B., Matsuo Y. and Rick Vogel. Cyclical Change of Partnership Practices in Hybrid Settings. *Journal of Management Studies*. 0:0 Month 2025. doi:10.1111/joms.13185

8. Wolff Johnathan Noah. Is It Going Above and Beyond or Breaking the Rules? How Clients' Identities, Perceived Deservingness, and Outcomes Affect Citizens' Judgments of Bureaucrats' Rule Decisions. *Public Administration*. 2025. 0:1-28. <https://doi.org/10.1111/padm.13052>

9. Logue D., Edwards M. and McAllister G. Hybridity in Non-profits: Innovating for Social Value Creation. *Journal of Management Studies*. 0:0 Month 2025. doi:10.1111/joms.13179

Information about the author:

Shpektorenko Ihor Valentynovych,

Doctor of Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Public Administration
and Local Self-Government
Dnipro University of Technology
19, D. Yavornytskyi ave., Dnipro, 49005, Ukraine