

<https://doi.org/10.62664/cpa.2023.01.06>

Іван ЛОПУШИНСЬКИЙ,

завідувач кафедри публічного управління та адміністрування,

Івано-Франківський національний технічний університет

нафти і газу, доктор наук з державного управління, професор,

заслужений працівник освіти України

doctordumetaua@meta.ua

ORCID: 0000-0002-7460-7476

Вікторія ФІЛІПОВА,

виконувач обов'язків завідувача, професор кафедри

державного управління і місцевого самоврядування,

Херсонський національний технічний університет,

доктор наук з державного управління, професор

filippova.viktoriia@kntu.net.ua

ORCID: 0000-0002-8476-3341

(© ЛОПУШИНСЬКИЙ І., ФІЛІПОВА В., 2023)

АДАПТАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ТРИКУТНИКА

М. МУРА В ПРАКТИКУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Статтю присвячено дослідженню можливості адаптації концепції стратегічного трикутника М. Мура в практику державного управління. Автори аналізують основні принципи та ідеї М. Мура щодо стратегічного управління, а також розглядають можливість їх застосування в контексті державного управління. У статті доведено, що використання концепції М. Мура дозволяє створити ефективну систему ухвалення

політичних рішень, що здатна вирішувати складні соціальні завдання з урахуванням широкого спектра чинників та залучення великої кількості зацікавлених сторін. Основними перевагами такого підходу є його комплексність, гнучкість і зосередження на інноваціях, що сприяють ефективності в довгостроковій перспективі. Доведено, що концепція стратегічного трикутника М. Мура, що містить елементи цінності громадського добра, легітимності і підтримки, а також оперативної здатності, є ключовою для ефективного державного управління та управління соціальними змінами. Ці три компоненти взаємопов'язані й разом визначають здатність уряду досягати загальносуспільних цілей. Партнерство з приватним сектором у межах досліджуваної концепції наголошує на важливості залучення громадськості до процесів ухвалення рішень у державному управлінні. Урахування думки та потреб громадян може сприяти більшій легітимності ухвалених рішень та поліпшенню якості надання громадських послуг, ефективності механізмів державного управління і державної політики в окремих галузях. Доведено, що адаптація концепції стратегічного трикутника М. Мура в практику державного управління сприятиме побудові демократичної та відкритої процедури ухвалення рішень, де будь-який актор має можливість брати участь в ухваленні важливих рішень та впливати на розвиток своєї країни. Використання досліджуваної концепції дозволяє забезпечити голос громадянського суспільства в процесі державного управління, збільшуючи відповідальність держави перед суспільством та підвищуючи ефективність та результативність державних інститутів.

Ключові слова: державне управління, ухвалення рішень, управління змінами, стратегічне управління, концепції державного управління, партнерство.

Ivan LOPUSHYNSKYI,

Head of the Department of Public Management and Administration,

Ivano-Frankivsk National Technical University

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,

Honoured Worker of Education of Ukraine

doctordumetaua@meta.ua

ORCID: 0000-0002-7460-7476

Viktoriia FILIPPOVA,

Acting Head, Professor of the Department

of Public Administration and Local Self-Government,

Kherson National Technical University,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor

filippova.viktoriia@kntu.net.ua

ORCID: 0000-0002-8476-3341

(© LOPUSHYNSKYI I., FILIPPOVA V., 2023)

ADAPTATION OF M. MOORE'S STRATEGIC TRIANGLE CONCEPT TO THE PRACTICE OF PUBLIC ADMINISTRATION

The article is devoted to the study of the possibility of adapting the concept of strategic triangle of M. Moore in the practice of public administration. The authors analyse Moore's basic principles and ideas regarding strategic management and consider the possibility of their application in the context of public administration. The article proves that the use of Moore's concept allows to create an effective system of political decision-making capable of solving complex social problems taking into account a wide range of factors and involving a large number of stakeholders. The main advantages of this approach are its comprehensiveness, flexibility and focus on innovations that promote efficiency in the long term. The concept of M. Moore's

strategic triangle, which includes the elements of public good value, legitimacy and support, and operational capability, has been shown to be key to effective public administration and social change management. These three components are interrelated and together determine the government's ability to achieve public goals. The partnership with the private sector in the concept under study emphasises the importance of involving the public in decision-making processes in public administration. Taking into account the opinions and needs of citizens can contribute to greater legitimacy of the decisions made and improve the quality of public service delivery, efficiency of public administration mechanisms and public policy in certain sectors. It is proved that the adaptation of M. Moore's concept of strategic triangle in the practice of public administration will contribute to the construction of a democratic and open decision-making procedure, where any actor can participate in making important decisions and influence the development of their country. The use of the studied concept allows to provide the voice of civil society in the process of public administration, increasing the responsibility of the state to society and increasing the efficiency and effectiveness of public institutions.

Key words: *public administration, decision-making, change management, strategic management, public administration concept, partnership.*

Постановка проблеми. Реалізація змін у державному управлінні є не стільки шляхом до розвитку, скільки об'єктивною вимогою для підвищення ефективності державного управління в умовах його трансформації. Стратегічні зміни не є самоціллю для державного управління, проте вони сприймаються системою як процес, виникнення якого пов'язане з впливом низки зовнішніх і внутрішніх чинників на державне управління. Це зумовлює складнощі в процесах управління

змiнами та аспектах його впровадження i, вiдповiдно, потребує впровадження нових концепцiй у практику державного управлiння.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свiдчить, що дослідженню та аналізу теорiй державного управлiння присвячено значну кiлькiсть наукових праць [1-8]. Проте науковi доробки в цьому напрямку зосереджено в основному на аспектах сутностi змiн у державному управлiннi, визначеннi напрямкiв удосконалення механiзмiв державного управлiння тощо, тодi як проблематику адаптацiї рiзноманiтних концепцiй у практику державного управлiння досліджено недостатньо та потребує дальших доопрацювань i розвитку теоретико-методичних пiдходiв.

Виходячи зi сказаного вище, метою нашого дослідження постає обґрунтування на основi критично-дiалектичного пiдходу можливостi адаптацiї концепцiї стратегiчного трикутника в практику державного управлiння окремими галузями.

Викладення основного матерiалу дослідження. Концепцiя стратегiчного управлiння, запропонована Марком Муром, вiдiграла значну роль трансформацiї пiдходiв до державного управлiння. Цю концепцiю, викладено в його роботi «Creating Public Value: Strategic Management in Government», що є цiнним внеском у розвиток теорiї та практики публiчного управлiння та адмiнiстрування [1]. Робота акцентує увагу на створеннi суспiльної цiнностi як основної мети державного управлiння та на потребi стратегiчного пiдходу до вирiшення суспiльних проблем. У центрi уваги М. Мура головним чином знаходяться державнi управлiнцi та їхня роль у створеннi суспiльної цiнностi та забезпеченнi її авторизацiї, легiтимацiї та реалiзацiї. Управлiнцi, за концепцiєю М. Мура – не пасивнi, обмеженi правилами та напрямками адмiнiстратори традицiйного державного управлiння [2], а пiдприємцi з «неспокiйною уявою, що

шукають цінності» [3, с. 3]. Вони також діють у межах демократичних процесів та практик.

Аналіз наукового доробку М. Мура довів, що ключові аспекти його концепції визначаються через:

1. Створення суспільної цінності: М. Мур визначає суспільну цінність як цінність, що державні інститути створюють для громадян. Це може включати поліпшення якості життя, забезпечення безпеки, справедливості та економічної стабільності. Суспільна цінність також може бути пов'язана з рівністю доступу до освіти, охорони здоров'я та інших основних послуг. Згідно з М. Муром, цінність для суспільства полягає в тому, як державні інститути забезпечують загальне благополуччя і добробут громадян. Це означає, що суспільна цінність має бути спрямованою на задоволення потреб людей і забезпечення їхнього щасливого та задоволеного життя.

2. Стратегічне мислення: Державні управлінці, згідно з М. Муром, повинні діяти як стратеги, тобто аналізувати довгострокові тренди, ураховувати потреби та переваги громадян, досліджувати можливості та ризики, а також формулювати цілі та місії своїх організацій. Вони повинні ухвалювати рішення, спрямовані на досягнення цих цілей, і забезпечувати ефективне використання ресурсів. Згідно з М. Муром, успішне управління суспільною цінністю вимагає від державних управлінців розуміння потреб та очікувань громадян, а також здатності реалізовувати стратегії, спрямовані на поліпшення якості життя людей і забезпечення стабільності суспільства.

3. Звітність та легітимність: Створення суспільної цінності веде до підвищення довіри та легітимності державних інститутів. Це вимагає від державних управлінців уміння пояснювати та захищати свої дії перед суспільством та шукати підтримку в різних зацікавлених сторін. Це також

означає, що державні управлінці повинні бути відкритими до діалогу з громадськістю, урахувати їхні думки та погляди, а також брати до уваги різноманітні інтереси та потреби різних груп населення. У результаті, створення суспільної цінності веде до підвищення рівня задоволеності громадян діями державних інститутів, що сприяє зміцненню легітимності та стабільності суспільства.

4. Використання ресурсів: Ефективне та результативне застосування ресурсів є ключем до успіху державного управління. Це вимагає створення системи моніторингу та оцінки ефективності, а також гнучкості в розподілі бюджету та ресурсів для максимізації соціальної цінності. Державні управлінці повинні постійно аналізувати результати своєї діяльності, виявляти ефективні та неефективні практики, а також коригувати стратегії з урахуванням поточних потреб суспільства. Гнучке розподіл бюджету та ресурсів дозволяє реагувати на зміни в суспільних пріоритетах та ефективно реагувати на кризові ситуації. Такий підхід сприяє оптимізації використання ресурсів та забезпеченню максимальної суспільної цінності від діяльності державних установ.

При цьому, нормативний підхід М. Мура втілюється в життя через стратегічний трикутник, що наполегливо заохочує державного управлінця «керувати догори» до формального дозвільного середовища, «керувати назовні» до громадськості та інших зацікавлених сторін і «керувати донизу», щоб переконатися, що організація має операційну спроможність фактично створювати суспільну цінність. Водночас, учені зазначають, що хоча ця концепція часто обговорюється, на диво мало емпіричних досліджень її описової точності чи ефективності застосування в практиці державного управління [4; 5].

У межах нашого дослідження слід наголосити, що М. Мур у своїй концепції довів, що стратегічний трикутник зарекомендував себе як легко

зрозуміле і корисне евристичне керівництво в практиці державного управління з боку різних акторів (державних, недержавних, бізнесових). Це наголошує той факт, що всі дії щодо вирішення проблем державного управління вимагають розуміння того, яка суспільна користь буде від упровадження тих чи інших дій акторів. Саме тому ми повинні прагнути зберегти якомога більшу частину цієї простоти при адаптації концепції стратегічного трикутника М. Мура до більш складного контексту, у якому задіяно безліч стратегічних акторів, організаційних контекстів та уявлень про суспільну цінність державного управління в окремих галузях.

Однією із основних причин, чому підхід М. Мура корисний і продуктивний, є розуміння того, що він наголошує, що підприємницький дух, стратегічні дії та лідерство мають ключове значення для просування суспільних цінностей – знову ж таки, на відміну від традиційних теорій державного управління та відповідно до сучасних теорій менеджменту та лідерства [6; 7].

Однак традиційне використання теорії стратегічного трикутника має деякі недоліки щодо нового, більш складного контексту. По-перше, його, як правило, орієнтовано на державних управлінців у світі, де обрані посадовці та представники багатьох інших секторів покликані взяти на себе ініціативу або іншим чином допомогти у створенні суспільних цінностей. По-друге, хоча вона відводить державним управлінцям проактивну і продуктивну роль, вона, як правило, применшує роль інших акторів (наприклад, виборних посадових осіб, соціальних підприємців, громадських активістів і бізнес-лідерів). Іншими словами, у центрі трикутника можуть об'єднуватися різні типи акторів, які прагнуть стратегічно очолити та управляти процесом державного управління в окремих галузях, і при цьому вони посиляються на різне дозволене середовище, активують різні організаційні можливості та, як правило, по-

різному розставляють пріоритети щодо цінностей, які переслідують різні аудиторії та групи громадськості. З цього погляду, працюючи над досягненням спільної мети, вони одночасно працюють у межах власного стратегічного трикутника. У результаті виникає поле – насправді, як правило, декілька, часто полів, які конкурують, що складається з декількох акторів на різних рівнях. Кожен актор може покладатися на свій власний стратегічний трикутник як на орієнтир для практичних міркувань, водночас явно чи неявно використовуючи спільний стратегічний трикутник як орієнтований на дію ресурс (або тягар), який може допомогти інформувати про зусилля різних акторів, спрямовані на здобуття влади і впливу у спільних, але часто все ще суперечливих процесах державного управління [8].

У центрі трикутника, окрім державних управлінців і практиків, що виходять за межі стратегічного управління, можуть бути суб'єкти, а також ареали або сфери діяльності, суспільні проблеми або виклики та функції державного управління. Як зазначалося вище, суб'єкти з різних секторів можуть виступати в ролі (спів)творців суспільних цінностей. Звичайно, кожен вибір має свої переваги та недоліки в конкретних ситуаціях. Крім того, вибір буде залежати від того, чи є мета описовою або нормативною. Якщо мета описова, то будь-який актор або актори, що мають відношення до державного управління, можуть бути розміщені посередині. Якщо мета є нормативною, як у М. Мура, то посередині можна розмістити актора чи акторів, яким надається перевага з нормативного погляду. Наприклад, ті, хто опікується демократією, ймовірно, розмістять у центрі обраних посадовців, громадські організації або громадян загалом [9].

Розміщення проблем порядку денного або викликів у центрі трикутника наголошує на численних можливостях для категорій, що можна вписати в точки трикутника, і, по суті, проблематизує

формулювання проблеми або питання, розміщеного в центрі. Це може бути корисним в особливо складних ситуаціях, оскільки спонукає суб'єктів ставити під сумнів своє розуміння, оцінки, цінності та зобов'язання, коли вони досліджують, у чому саме полягає проблема або виклики державного управління і що з цим можна зробити. Недоліком є те, що розуміння хто є ключовими суб'єктами, які практики вони можуть застосовувати і в яких сферах державного управління, може залишатися невідомим. Тим не менш, з'ясування того, у чому полягає проблема, може допомогти прояснити можливі відповіді на занепокоєння суспільства. Такий підхід до державного управління привертає увагу до численних логік, що можуть також стосуватися різних епістемологічних парадигм державного управління та різних видів державноуправлінських концепцій і практик. Залежно від обставин і контексту, певний набір цих логік має бути розумно адаптований до практики державного управління.

Проте одним із обмежень широкого використання стратегічного трикутника в практиці державного управління є той факт, що кожен суб'єкт у відповідній сфері державної політики стикається з викликами, які ставить перед ним його власний стратегічний трикутник. Іншими словами, у будь-якій ситуації з багатьма акторами існує кілька стратегічних трикутників, що фактично або потенційно знаходяться у грі.

Проаналізувавши окремі наукові праці щодо застосування різних теорій і концепцій у практику державного управління, ми вважаємо можливим адаптацію концепції стратегічного трикутника М. Мура до окремих сфер державного управління з позиції:

1. Ухвалення політичних рішень: Згідно з концепцією стратегічного трикутника, яку запропонував М. Мур, ефективне вирішення складних соціальних проблем потребує комплексного і довгострокового підходу. Суть підходу полягає в плануванні та впровадженні політичних рішень, що

беруть до уваги широкий спектр чинників: економічні, соціальні, технологічні, культурні тощо. Також М. Мур акцентує на важливості застосування мультидисциплінарного аналізу, що включає експертів різних галузей. Це дозволяє формувати більш цілісне розуміння проблем та виявляти неочікувані взаємозв'язки та наслідки трансформації державного управління.

Ухвалення рішень має супроводжуватися постійним процесом планування, що включає постановку довгострокових цілей, аналіз можливих сценаріїв розвитку ситуації і вибір оптимальних шляхів дій. При цьому слід зазначити, що державноуправлінські рішення мають бути не лише ефективними, але й справедливими. Слід звернути увагу на оцінку довгострокових соціальних наслідків та на залучення зацікавлених сторін до процесу ухвалення рішень.

Ще одним важливим кроком є упровадження інновацій у практику державного управління, зокрема включення новітніх технологій до процесу ухвалення рішень, що може сприяти більш точному прогнозуванню і вимірюванню результатів діяльності органів влади на різних рівнях.

На нашу думку, ухвалення політичних рішень за концепцією М. Мура передбачає низку етапів: мультидисциплінарний аналіз завдання; розроблення стратегії, що враховує всі можливі аспекти проблеми; прогнозування наслідків різних рішень; побудову діалогу з громадськістю та зацікавленими сторонами; упровадження політики з моніторингом та коригуванням у ході реалізації ухвалених рішень.

2. Управління соціальними змінами: Концепція М. Мура наголошує на важливості інновацій та адаптації в державних організаціях для управління та керівництва соціальними змінами в державному управлінні на користь суспільства. Ця концепція визнає, що суспільство постійно

змінюється і розвивається, тому державні установи повинні бути готові до інновацій та змін у своєму підході до управління. Це означає впровадження нових технологій, методів управління та стратегій, що відповідають потребам сучасного суспільства. Адаптивність і інновації допомагають державним установам ефективно реагувати на зміни в суспільстві, а також забезпечують їх здатність виконувати свої функції на користь громадян. Державні установи повинні активно сприяти створенню та підтримці інноваційного середовища, що може включати сприяння партнерству з приватним сектором, академічною спільнотою та громадськістю для спільного вирішення суспільних проблем та розвитку нових технологій. Також важливою є підтримка та розвиток кадрового потенціалу, що сприятиме впровадженню новаторських підходів у державних установах. У результаті, це допоможе забезпечити ефективне управління соціальними змінами та відповідати на виклики, що стоять перед державним управлінням.

3. Партнерство з приватним сектором: М. Мур наголошує на потребі співпраці державного та приватного секторів у формування питань порядку денного, що може запровадити нові ресурси, знання та інновації до державного управління. Така співпраця може бути корисною для обох сторін: приватний сектор може надати урядові доступ до своїх технологій, досліджень та експертного досвіду, тоді як державний сектор може надати більшу стабільність та ресурси для реалізації проєктів. Крім того, це співробітництво може сприяти розвитку інноваційних рішень для вирішення соціальних та економічних проблем, що стоять перед суспільством. Такий підхід може створити сприятливу основу для впровадження новаторських проєктів та стратегій, що відповідають поточним потребам суспільства. Окрім цього, співпраця між державним та приватним секторами може також сприяти створенню сприятливого

інвестиційного клімату, що спонукає до розвитку бізнесу та стимулює економічний зріст. Взаємодія між цими секторами може також сприяти вирішенню складних соціальних проблем, таких як боротьба з бідністю, підвищення якості освіти та охорони здоров'я, а також забезпечення сталого розвитку. Залучення приватного сектору до процесів державного управління може сприяти більш ефективному використанню ресурсів та прискорити реалізацію стратегічних цілей у сфері економіки, соціальної політики та розвитку інфраструктури. Таким чином, співпраця між державним та приватним секторами може сприяти поліпшенню управління соціальними змінами та забезпечити більш ефективне використання ресурсів для досягнення загальних цілей.

Висновки. Виходячи зі сказаного вище, можна зробити висновок, що концепція стратегічного трикутника Марка Мура глибоко впливає на сучасне державне управління, сприяючи активному та цілеспрямованому створенню суспільних цінностей. Застосування цієї концепції може суттєво поліпшити якість публічних послуг, підвищити довіру до державних інституцій та сприяти більш демократичному та чуйному управлінню. Крім того, використання зазначеної концепції дозволяє створити ефективну систему ухвалення політичних рішень, що здатна вирішувати складні соціальні завдання з урахуванням широкого спектру чинників та залучення значної кількості зацікавлених сторін. Основними перевагами такого підходу є його комплексність, гнучкість і зосередження на інноваціях, що сприяють ефективності в довгостроковій перспективі.

Концепція стратегічного трикутника М. Мура, що включає елементи цінності громадського добра, легітимності і підтримки, а також оперативної здатності, є ключовою для ефективного державного управління та управління соціальними змінами. Ці три компоненти взаємопов'язані й разом визначають здатність уряду досягати

загальносуспільних цілей. Управління соціальними змінами за допомогою цієї моделі передбачає не тільки формулювання чітких цілей, а й розроблення стратегій, які б забезпечили реалізацію цих цілей насправді. Це вимагає розуміння того, які ресурси є в розпорядженні, які актори залучені до процесу, і які інституційні механізми можна застосувати для ефективної роботи. Легітимність у цьому контексті вимагає, щоб діяльність уряду була визнаною справедливою та правомірною як з погляду правових норм, так і відповідно до соціальних очікувань громадян. Підтримка з боку як законодавчих органів, так і громадськості є життєво важливою для забезпечення стійкості соціальних ініціатив. Щодо оперативної здатності, управління потрібно структурувати таким чином, щоб забезпечити ефективне та економічно обґрунтоване використання ресурсів. Це включає в себе компетентність і навички співробітників, організаційні процеси, а також технології і інфраструктуру, що дозволять досягти суспільних цілей.

Партнерство з приватним сектором у межах досліджуваної концепції наголошує на важливості залучення громадськості до процесів ухвалення рішень в державному управлінні. Урахування думки та потреб громадян може сприяти більшій легітимності ухвалених рішень та поліпшенню якості надання громадських послуг, ефективності механізмів державного управління і державної політики в окремих галузях. Також, концепція М. Мура наголошує на важливості забезпечення прозорості та відкритості в управлінні, що сприяє підвищенню довіри громадян до державних органів та забезпечує більш ефективну співпрацю між урядом та суспільством.

Адаптація концепції стратегічного трикутника М. Мура в практику державного управління сприятиме побудові демократичної та відкритої процедури ухвалення рішень, де будь-який актор має можливість брати

участь в ухваленні важливих рішень та впливати на розвиток своєї країни. Використання досліджуваної концепції дозволяє забезпечити голос громадянського суспільства в процесі державного управління, збільшуючи відповідальність держави перед суспільством та підвищуючи ефективність та результативність державних інститутів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Creating Public Value : Strategic Management in Government.* By Mark H. Moore. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1995.
2. Bryson J. M., Crosby B. C. & Bloomberg L. Public Value Governance : Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*. 2014. № 74 (4). P. 445–456. DOI <https://doi.org/10.1111/puar.12238>.
3. Benington J. & Moore Mark H. Public Value in Complex and Changing Times. In J. Benington & M. H. Moore eds. *Public Value : Theory and Practice*. Basingstoke, UK : Palgrave Macmillan, 2011. P. 1–20.
4. Naidoo I., Holtzhausen N. Contextualising public value theory and its measurement in public administration. *Administratio Publica*. 2020. T. 28. № 2. P. 191–204. URL: <https://hdl.handle.net/10520/ejc-adminpub-v28-n2-a12>
5. Bracci E., Papi L., Bigoni M., Deidda Gagliardo E. and Bruns H. J. Public value and public sector accounting research : a structured literature review. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. 2019. № 31 (1). P. 103–136. DOI <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-07-2018-0077>.
6. Goldsmith S. & Eggers W. B. *Governing by Networks : The New Shape of the Public Sector*. Washington : Brookings, 2004. URL: <http://surl.li/onqmr>.
7. Kuziemski M., Misuraca G. AI governance in the public sector : Three tales from the frontiers of automated decision-making in democratic settings.

Telecommunications policy. 2020. T. 44. №. 6.
DOI <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2020.101976>.

8. Sandfort J., Moulton S. *Effective implementation in practice : Integrating public policy and management*. John Wiley & Sons, 2014. URL: <http://surl.li/onqrd>.

9. Bryson John, Sancino Alessandro, Benington John and Sørensen Eva. Towards a multi-actor theory of public value co-creation. *Public Management Review*. 2017. № 19 (5). P. 640–654.
DOI <http://dx.doi.org/doi:10.1080/14719037.2016.1192164>.

REFERENCES

1. *Creating Public Value : Strategic Management in Government*. (1995). By Mark H. Moore. Cambridge, MA : Harvard University Press. [in English]

2. Bryson, J.M., Crosby, B.C. & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance : Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74 (4), 445–456.
DOI <https://doi.org/10.1111/puar.12238> [in English]

3. Benington, J. & Moore, Mark H. (2011). Public Value in Complex and Changing Times. In J. Benington & M.H. Moore eds. *Public Value : Theory and Practice*. Basingstoke, UK : Palgrave Macmillan, 1–20. [in English]

4. Naidoo, I., Holtzhausen, N. (2020). Contextualising public value theory and its measurement in public administration. *Administratio Publica*, 28, №. 2. 191–204. URL: <https://hdl.handle.net/10520/ejc-adminpub-v28-n2-a12> [in English]

5. Bracci, E., Papi, L., Bigoni, M., Deidda Gagliardo, E. and Bruns, H.J. (2019). Public value and public sector accounting research : a structured literature review. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial*

Management, 31 (1), 103–136. DOI <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-07-2018-0077> [in English]

6. Goldsmith, S. & Eggers, W.B. (2004). *Governing by Networks : The New Shape of the Public Sector*. Washington : Brookings. URL: <http://surl.li/onqmr> [in English]

7. Kuziemski, M., Misuraca, G. (2020). AI governance in the public sector : Three tales from the frontiers of automated decision-making in democratic settings. *Telecommunications policy*, 44, 6. DOI <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2020.101976> [in English]

8. Sandfort, J., Moulton, S. (2014). *Effective implementation in practice : Integrating public policy and management*. John Wiley & Sons. URL: <http://surl.li/onqrd> [in English]

9. Bryson, John, Sancino, Alessandro, Benington, John and Sørensen, Eva. (2017). Towards a multi-actor theory of public value co-creation. *Public Management Review*, 19 (5), 640–654. DOI <http://dx.doi.org/doi:10.1080/14719037.2016.1192164> [in English]

(Одержано 25 листопада 2023 року)