

## КООРДИНАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

**Кузьмук Ольга Миколаївна,**

кандидат соціологічних наук, доцент,

доцент кафедри політології та публічного управління

Волинського національного університету імені Лесі Українки

ORCID ID: 0000-0002-9729-1785

Researcher ID: S-5115-2017

*У статті розглядаються механізми координації діяльності органів публічної влади в контексті сучасних загроз безпеці та нових викликів. Авторка аналізує роль публічного управління у забезпеченні національної безпеки та необхідність ефективної міжвідомчої співпраці та координації.*

*Обговорюється поточний стан координації між органами виконавчої влади, підкреслюється важливість створення ефективних механізмів координації для вирішення складних питань, які вимагають всеосяжного, міжсекторального підходу. Розглядаються потенційні бар'єри для ефективної координації, такі як відомчі бар'єри, відмінності у пріоритетах та порушення комунікації, а також пропонуються рішення для подолання цих перешкод.*

*Досліджуються теоретичні основи публічного управління та національної безпеки, окреслюються ключові принципи та моделі, які мають спрямовувати координацію діяльності органів публічної влади. Також аналізуються міжнародні кращі практики та тематичні дослідження для визначення успішних стратегій координації, які можна адаптувати до національного контексту.*

*Крім того, у статті розглядається роль обміну інформацією, спільного прийняття рішень та розподілу ресурсів у забезпеченні ефективної координації між органами виконавчої влади. Авторка наголошує на важливості встановлення чітких ліній відповідальності, каналів комунікації та механізмів зворотного зв'язку для підвищення загальної ефективності та реагування системи публічного управління.*

*Досліджуються питання керованості структури координації діяльності органів публічної влади в контексті актуальних суспільних, економічних та політичних викликів. Авторка акцентує увагу на необхідності ефективної координації роботи різних ланок державного управління для своєчасного та адекватного реагування на складні, динамічні та взаємопов'язані проблеми.*

*Розкриваються основні ознаки керованості системи координації, зокрема: чіткий розподіл повноважень і відповідальності, налагоджена вертикальна та горизонтальна взаємодія, дієві комунікаційні канали, гнучкі механізми прийняття рішень, результативні інструменти моніторингу та контролю. Особлива увага приділяється питанням адаптивності й трансформації структур координації органів влади з метою підвищення їх відповідності сучасним реаліям.*

**Ключові слова:** публічне управління, національна безпека, координація діяльності, органи виконавчої влади, міжвідомча взаємодія, механізми координації.

### **Kuzmuk Olga. Coordination of public authorities' activities in the context of modern challenges**

*The article discusses the challenges and mechanisms of coordinating the activities of public authorities in the context of modern security threats and new challenges. The author analyzes the role of public administration in ensuring national security and the need for effective interdepartmental cooperation and coordination.*

*The article discusses the current state of coordination between executive authorities, emphasizing the importance of creating effective coordination mechanisms to address complex issues that require a comprehensive, cross-sectoral approach. Potential barriers to effective coordination, such as departmental barriers, differences in priorities, and communication breakdowns, are considered, and solutions to overcome these obstacles are proposed.*

*The theoretical foundations of public administration and national security are explored, outlining the key principles and models that should guide the coordination of public authorities' activities. International best practices and case studies are also analyzed to identify successful coordination strategies that can be adapted to the national context.*

Moreover, the article examines the role of information sharing, joint decision-making, and resource allocation in ensuring effective coordination among executive authorities. The author emphasizes the importance of establishing clear lines of responsibility, communication channels, and feedback mechanisms to enhance the overall efficiency and responsiveness of the public administration system.

Furthermore, the article also explores the issue of manageability of the structure of coordination of public authorities' activities in the context of current social, economic, and political challenges. The author emphasizes the need for effective coordination of the work of various branches of public administration for timely and adequate response to complex, dynamic, and interconnected problems.

The main characteristics of the manageability of the coordination system are revealed, including: a clear division of powers and responsibilities, established vertical and horizontal interaction, effective communication channels, flexible decision-making mechanisms, and effective monitoring and control tools. Particular attention is paid to the issues of adaptability and transformation of the coordination structures of the authorities in order to increase their relevance to modern realities.

**Key words:** public administration, national security, coordination of activities, executive authorities, inter-agency cooperation, coordination mechanisms.

Ефективна координація діяльності органів публічної влади є ключовим чинником успішного подолання сучасних викликів у сфері національної безпеки держави. У статті розглядаються актуальні механізми та інструменти, що забезпечують злагоджену взаємодію різних державних структур, відповідальних за безпеку в умовах викликів та загроз.

Забезпечення національної безпеки та ефективне реагування на сучасні безпекові виклики вимагає злагодженої координації зусиль різних державних органів та відомств. Практика показує, що саме слабкість координаційних механізмів часто стає критичним фактором, що унеможлиблює адекватне та вчасне реагування на кризові ситуації.

Не менш важливим є забезпечення систематичного обміну інформацією між усіма зацікавленими сторонами, створення єдиних баз даних та запровадження уніфікованих стандартів і регламентів взаємодії. Це дозволяє оперативно отримувати достовірні дані про реальну ситуацію, здійснювати моніторинг загроз, узгоджувати плани реагування та ефективно розподіляти наявні ресурси.

Крім того, важливим є налагодження постійного діалогу та координації не лише «по вертикалі» між центральними та місцевими органами влади, а й «по горизонталі» між різними міністерствами та відомствами. Це сприяє комплексному підходу до вирішення проблем, усуненню дублювання функцій

та ефективного використанню наявного потенціалу.

Інформаційний обмін є критично важливим для своєчасного реагування на загрози та сприяє ефективній координації заходів. Створення єдиної інформаційно-аналітичної системи, що акумулює дані з різних джерел та забезпечує оперативний доступ, сприятиме підвищенню обізнаності державних структур щодо поточної ситуації. Налагоджений обмін інформацією також сприятиме виробленню спільного розуміння загроз та узгодженню управлінських рішень.

Чітке визначення компетенції, повноважень та механізмів взаємодії дозволяє уникнути дублювання функцій, правових колізій та забезпечити цілісність системи забезпечення національної безпеки. Важливе значення має законодавче закріплення процедур обміну інформацією, доступу до баз даних, спільного використання ресурсів.

Теоретичну основу дослідження складають наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, які вивчали питання державного та публічного управління; координації діяльності органів публічної влади. Зокрема, функціонування органів публічної влади досліджувалося в роботах таких науковців як [Малиновський В. Я.] [3], [Якимчук А. Ю.] [7], [Мельник А. Ф., Оболонський О. Ю., Васіна А. Ю.] [9], механізми державного управління в умовах війни досліджувались у роботі [Бакуменко В. Д., Бон-

дар І. С.] [1], координація діяльності органів публічної влади розглядалися у роботі [Босак О. З.] [2], координація діяльності органів публічної влади в умовах трансформаційних змін вивчалася у роботі [Селіванова А. О.] [5], механізми координації діяльності органів публічної влади – в роботі [Шарова Ю. П., Бородіна Є. І.] [6], координація діяльності органів публічної влади в умовах децентралізації аналізувалася в роботі [Ємельянова В. М., Радченко О. В.] [8], забезпечення ефективності діяльності органів публічної влади – в роботі [Приходченко Л. Л.] [4].

У ході роботи над даною темою були використані такі теоретичні методи як: аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизація наукової літератури та емпіричних даних.

Координація є одним з ключових організаційних механізмів, що забезпечує узгодженість, несуперечливість та ефективність діяльності різних органів публічної влади в Україні. Сутність координації полягає у встановленні взаємозв'язків та взаємодії між ними для досягнення спільної мети [2, с. 8].

Основна мета координації – це підвищення загальної ефективності управління, уникнення дублювання, прогалин та конфліктів у роботі органів публічної влади. Досягнення цієї мети ґрунтується на дотриманні ключових принципів координації, серед яких: субординація, ієрархічність, системність, взаємодія та відповідальність [6, с. 22].

Загалом, координація є важливим механізмом забезпечення узгодженості, несуперечливості та результативності функціонування органів публічної влади в Україні. Її ефективне застосування сприяє підвищенню загальної якості державного управління.

Вертикальна координація є ключовим механізмом, що забезпечує узгодженість дій на різних ієрархічних рівнях управління – від центральних органів влади до регіональних та місцевих структур. Чіткий розподіл повноважень та відповідальності між ланками системи дозволяє оперативно реагувати на виклики, ухвалювати рішення та координувати їх виконання.

Вертикальна координація базується на ієрархічності державної влади та управління. Центральні органи влади визначають стратегічні пріоритети, приймають ключові рішення, здійснюють загальне керівництво та контроль. Регіональні та місцеві органи влади відповідають за реалізацію державної політики на місцях, оперативне управління та надання публічних послуг. Важливим інструментом вертикальної координації є створення міжвідомчих робочих груп, комісій, штабів та інших координаційних механізмів [8, с. 45].

Горизонтальна координація передбачає узгодження дій між різними державними органами та службами, які мають спільні функції чи повноваження у сфері забезпечення національної безпеки. Ефективними інструментами такої координації є укладання міжвідомчих угод, розроблення спільних планів та програм, проведення спільних навчань і тренувань. Особлива роль у налагодженні горизонтальної взаємодії належить профільним координаційним органам.

Одним з основних інструментів горизонтальної координації є укладення міжвідомчих угод, які чітко визначають порядок взаємодії, розподіл завдань і відповідальності між учасниками. Важливим є також розроблення спільних планів, програм і дорожніх карт, що дозволяє узгодити пріоритети, скоординувати зусилля та забезпечити комплексність заходів [8, с. 56].

Водночас, для того, щоб координаційні органи могли повноцінно виконувати свою роль, вкрай важливо, щоб вони мали чіткі повноваження, відповідне ресурсне забезпечення та авторитет серед учасників взаємодії. Лише за таких умов вони зможуть ефективно скоординувати зусилля різних органів, забезпечити своєчасний обмін інформацією, узгодження спільних дій та вироблення консолідованих рішень.

Таким чином, горизонтальна координація діяльності органів публічної влади у сфері національної безпеки є комплексним процесом, що потребує комплексного підходу. Він включає в себе формалізацію взаємодії, яка передбачає чітке визначення повноважень,

обов'язків та механізмів взаємодії різних державних органів, відповідальних за забезпечення національної безпеки. Також важливим є налагодження ефективних комунікацій, створення дієвих каналів обміну інформацією та забезпечення своєчасного та повного інформування всіх зацікавлених сторін. Не менш важливим є забезпечення мотивації до співпраці, тобто розробка стимулів та умов, що заохочують органи влади до ефективної міжвідомчої взаємодії. Крім того, важливим є вироблення спільного бачення, формування єдиного стратегічного бачення та розуміння пріоритетів у сфері національної безпеки серед усіх учасників системи.

Ефективна горизонтальна координація має вирішальне значення для здатності держави своєчасно реагувати на виклики та загрози національній безпеці. Вона дозволяє консолідувати зусилля різних органів влади, забезпечити комплексний та синхронізований підхід до протидії загрозам.

Розподіл повноважень та ресурсів між органами державної влади є важливим аспектом забезпечення ефективного функціонування системи національної безпеки. Цей процес має здійснюватися з урахуванням специфіки компетенції кожного органу, їхніх функціональних можливостей та наявного потенціалу. Така збалансована та раціональна організація взаємодії між різними державними інституціями дозволяє уникнути дублювання зусиль та раціонально використовувати наявні ресурси [7].

Для ефективного виконання органами державної влади своїх функцій та завдань, їм необхідно мати у своєму розпорядженні достатні ресурси різного характеру. Це, перш за все, стосується фінансових ресурсів, які забезпечують матеріально-технічне оснащення, фінансування поточної діяльності та реалізацію необхідних програм і проєктів. Крім того, органи державної влади мають бути забезпечені сучасною матеріально-технічною базою – приміщеннями, обладнанням, засобами зв'язку та іншими необхідними матеріалами.

Не менш важливим є наявність кваліфікованих кадрів, які здатні професійно

та ефективно виконувати покладені на них обов'язки. Для цього державні органи повинні мати можливість проводити навчання та підвищення кваліфікації персоналу, створювати мотивацію для утримання фахівців високого рівня [8, с. 26].

Ще одним ключовим ресурсом є інформація – доступ до актуальних даних, аналітичних матеріалів, довідкової інформації тощо. Це дасть змогу органам державної влади приймати виважені та обґрунтовані управлінські рішення [9], [3].

Раціональний та збалансований розподіл ресурсів між державними відомствами має важливе значення для ефективного функціонування державного управління. Відсутність такого балансу може призводити до ситуацій, коли одні органи влади мають надлишок ресурсів, а інші гостро їх потребують. Це негативно впливає на загальну ефективність використання наявних ресурсів та, як наслідок, на якість виконання державних функцій і завдань [4].

Збалансований розподіл ресурсів передбачає, що кожне державне відомство отримує достатню кількість фінансових, матеріальних, кадрових та інших ресурсів, необхідних для належного виконання покладених на нього обов'язків. Така збалансованість досягається за рахунок ретельного аналізу потреб різних відомств, пріоритезації напрямів фінансування, раціонального перерозподілу надлишкових ресурсів, а також оптимізації процесів управління наявними ресурсами на всіх рівнях.

Впровадження збалансованого підходу до розподілу ресурсів сприятиме підвищенню ефективності їх використання. Це, в свою чергу, дозволить державним органам краще виконувати свої функції, надавати якісніші послуги громадянам, вирішувати актуальні суспільні проблеми та досягати стратегічних цілей розвитку країни. Таким чином, збалансований розподіл ресурсів є важливим елементом ефективного державного управління та сталого соціально-економічного розвитку.

Зважаючи на складність і багатокomпонентність сучасних загроз національній безпеці, ефективність системи

управління у сфері забезпечення національної безпеки значною мірою залежить від чіткого розмежування повноважень та ресурсів між різними органами державної влади. Лише за таких умов можна забезпечити комплексний, скоординований та спеціалізований підхід до вирішення завдань із забезпечення національної безпеки [4].

Розмежування повноважень та ресурсів дозволить кожному органу державної влади сконцентруватися на виконанні своїх специфічних функцій, уникаючи дублювання та координуючи свою діяльність з іншими відомствами.

Крім того, чітке розмежування повноважень та ресурсів сприятиме підвищенню підзвітності та прозорості системи забезпечення національної безпеки, що є важливим для забезпечення довіри громадян та міжнародної спільноти. Відповідальність кожного органу за конкретні напрямки діяльності дозволить краще відслідковувати ефективність їх роботи та вносити своєчасні корективи [1; 5].

На основі аналізу кращих вітчизняних та зарубіжних практик авторкою пропонується низка рекомендацій щодо підвищення ефективності міжвідомчої взаємодії в сфері забезпечення національної безпеки. Серед ключових напрямів: вдосконалення нормативно-правового регулювання, створення ефективних механізмів інформаційного обміну, налагодження вертикальної та горизонтальної координації, раціональний розподіл повноважень і ресурсів.

Зокрема, рекомендується розробити Стратегію координації діяльності органів публічної влади у сфері національної безпеки, яка б визначала ключові принципи, механізми та інструменти міжвідомчої взаємодії. Необхідно також законодавчо закріпити процедури обміну інформацією, спільного використання баз даних, ресурсів та проведення спільних заходів. Важливим кроком є формування єдиної інформаційно-аналітичної системи, яка б акумулювала дані з різних джерел та надавала оперативний доступ до необхідної інформації.

Для забезпечення вертикальної координації слід створити дієві міжвідомчі

координаційні органи на центральному, регіональному та місцевому рівнях. Горизонтальна координація може бути посилена через укладання міжвідомчих угод, розроблення спільних планів та програм, проведення навчань і тренувань.

Важливим аспектом є раціональний розподіл повноважень і ресурсів між органами державної влади з урахуванням їхньої компетенції та функціональних можливостей. Це дозволить уникнути дублювання зусиль та забезпечити найбільш ефективно використання наявного потенціалу.

Повномасштабна війна, розв'язана Росією проти України, суттєво трансформує функціонування органів публічної влади. Особливо значних змін зазнає система координації їхньої діяльності.

В умовах воєнного стану спостерігається посилення ієрархії та централізація управління, з провідною роллю Кабінету Міністрів України та Ради національної безпеки і оборони. Місцева влада отримує більшу автономію у вирішенні питань, але під загальним керівництвом центру. Для узгодженої взаємодії різних структур створюються спеціальні координаційні органи, такі як штаби територіальної оборони. Помітно зростає роль військового командування у координації дій цивільної адміністрації.

Загалом, трансформація системи координації діяльності органів публічної влади спрямована на підвищення ефективності управління в умовах війни. Це вимагає балансу між централізацією, гнучкістю та збереженням демократичних засад функціонування державних інституцій [5; 8].

Війна вносить значні корективи у взаємодію та комунікацію між різними органами публічної влади. В умовах воєнного стану така взаємодія стає більш структурованою та ієрархічною, підпорядковуючись принципам централізації управління, формалізації комунікації та стратегічного планування.

Основний фокус взаємодії спрямований на оборонні та відновлювальні завдання. Зміцнюються механізми моніторингу та контролю за виконанням рішень, посилюється підзвітність та запроваджуються додаткові пере-

вірки. Такі зміни покликані підвищити ефективність управління в умовах війни, забезпечити швидке реагування та координацію зусиль різних структур.

Водночас, необхідний баланс між централізацією, гнучкістю та збереженням демократичних засад функціонування органів влади. Лише за таких умов міжвідомча взаємодія та комунікація зможуть стати дієвим інструментом у протидії викликам воєнного часу [2, с. 65].

Війна кардинально змінює порядок денний та пріоритети роботи органів публічної влади. В умовах воєнного стану стратегічне планування та управління набувають особливої ваги, покликаних забезпечити ефективну мобілізацію ресурсів та координацію дій.

Ресурсне забезпечення діяльності державних структур зазнає значних змін. Спостерігається перерозподіл бюджетних коштів на потреби оборони та відновлення. Залучаються додаткові фінансові, матеріальні та людські ресурси для військових цілей. При цьому ресурсне забезпечення деяких функцій органів влади може бути обмеженим [6].

Загалом, війна вимагає від органів публічної влади значної трансформації, гнучкості та мобілізації всіх ресурсів для забезпечення національної безпеки та обороноздатності держави. При цьому важливим є баланс між ефективністю управління та збереженням демократичних інститутів.

Ефективна система моніторингу та контролю передбачає чітке визначення індикаторів та критеріїв виконання рішень, які мають бути конкретними, вимірюваними та пов'язаними з досягненням стратегічних цілей. Регулярне збирання, аналіз та узагальнення даних про хід виконання рішень на всіх рівнях – від центральних органів влади до місцевого самоврядування – дозволяє оперативно реагувати на виявлені відхилення та проблеми. Це може потребувати коригування планів, перерозподілу ресурсів, застосування заходів впливу до виконавців [4].

Важливим аспектом є прозорість та підзвітність процесів. Звіти про хід виконання рішень мають бути доступ-

ними для широкого кола зацікавлених сторін. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє автоматизувати збір, обробку та візуалізацію даних моніторингу.

Ефективна система контролю поєднує внутрішній (управлінський) контроль та зовнішній (громадський, парламентський) нагляд. Навчання та підвищення кваліфікації управлінського персоналу з питань моніторингу та контролю також є невід'ємною складовою.

Дієва система моніторингу та контролю дозволяє вчасно виявляти проблеми, оперативно на них реагувати, мобілізувати необхідні ресурси та спрямовувати зусилля на пріоритетні напрями. Це є невід'ємною складовою ефективного стратегічного управління в умовах воєнного стану.

Отже, для ефективного реагування на безпекові виклики важливо мати дієві механізми та інструменти, що забезпечують злагоджену взаємодію різних державних структур, відповідальних за безпеку. Особливо гостро постає необхідність систематичного обміну інформацією між усіма зацікавленими сторонами, створення єдиних баз даних та запровадження уніфікованих стандартів і регламентів взаємодії. Це дозволяє оперативно отримувати достовірні дані про реальну ситуацію, здійснювати моніторинг загроз, узгоджувати плани реагування та ефективно розподіляти наявні ресурси.

Серед ключових інструментів, що забезпечують координацію органів публічної влади у сфері національної безпеки, можна виділити:

- створення єдиних інформаційних систем та баз даних для акумулювання, систематизації та оперативного обміну інформацією;
- запровадження уніфікованих стандартів та регламентів взаємодії між різними державними структурами;
- налагодження ефективних комунікаційних каналів між відповідальними органами та підрозділами;
- чітке розмежування повноважень та зон відповідальності між суб'єктами забезпечення національної безпеки [2; 5].

Дієва координація дій різних державних органів та відомств є невід'ємною умовою адекватного та вчасного реагування на сучасні безпекові виклики. Системний підхід до вдосконалення координаційних

механізмів, створення єдиних інформаційних систем та налагодження ефективної комунікації дозволить підвищити рівень національної безпеки та оперативність реагування на кризові ситуації.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Бакуменко В. Д., Бондар І. С. Механізми державного управління в умовах соціально-економічних трансформацій. Київ : НАДУ, 2019. 196 с.
2. Босак О. З. Координація діяльності органів публічної влади: теоретико-методологічні засади. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2018. 360 с.
3. Малиновський В. Я. Державне управління : навчальний посібник. Луцьк : Вежа, 2020. 558 с.
4. Приходченко Л. Л. Забезпечення ефективності діяльності органів публічної влади: теоретико-методологічні засади. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. 296 с.
5. Селіванов А. О. Координація діяльності органів публічної влади в умовах трансформаційних змін. Київ : Вид-во НАУ, 2017. 280 с.
6. Шаров Ю. П., Бородін Є. І. Механізми координації діяльності органів публічної влади. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 220 с.
7. Якимчук А. Ю. Публічне адміністрування : навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2016. 348 с.
8. Ємельянов В. М., Радченко О. В. Координація діяльності органів публічної влади в умовах децентралізації. Харків: Право, 2018. 216 с.
9. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю. Державне управління : підручник. Київ : Знання, 2009. 582 с.
10. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України; наук.-ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 1: Теорія державного управління / наук.-ред. колегія: В.М. Князев, І.В. Розпутенко (співголови) та ін. 2011. 748 с.

#### REFERENCES:

1. Bakumenko, V. D., & Bondar, I. S. (2019). Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia v umovakh sotsialno-ekonomichnykh transformatsii [Mechanisms of state administration in the conditions of socio-economic transformations]. Kyiv : *National Academy of Public Administration*. 196 p. [in Ukrainian]
2. Bosak, O. Z. (2018). Koordynatsiia diialnosti orhaniv publichnoi vlady: teoretyko-metodolohichni zasady [Coordination of activities of public authorities: theoretical and methodological principles]. Lviv : Lviv Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration. 360 p. [in Ukrainian]
3. Malynovskyi, V. Y. (2020). Derzhavne upravlinnia: Navchalnyi posibnyk [Public administration: Textbook]. Lutsk : Vezha. 558 p. [in Ukrainian]
4. Prykhodchenko, L. L. (2009). Zabezpechennia efektyvnosti diialnosti orhaniv publichnoi vlady: teoretyko-metodolohichni zasady [Ensuring the efficiency of public authorities: Theoretical and methodological principles]. Odesa: Odesa Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration. 296 p. [in Ukrainian]
5. Selivanov, A. O. (2017). Koordynatsiia diialnosti orhaniv publichnoi vlady v umovakh transformatsiinykh zmin [Coordination of public authorities' activities in the context of transformational changes]. Kyiv : National Aviation University. 280 p. [in Ukrainian]
6. Sharov, Y. P., & Borodin, Y. I. (2019). Mekhanizmy koordynatsii diialnosti orhaniv publichnoi vlady [Mechanisms of coordination of public authorities' activities]. Dnipro : Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration. 220 p. [in Ukrainian]
7. Yakymchuk, A. Y. (2016). Publichne administruvannia: Navchalnyi posibnyk [Public administration: Textbook]. Rivne : National University of Water and Environmental Engineering. 348 p. [in Ukrainian]

8. Yemelianov, V. M., & Radchenko, O. V. (2018). Koordynatsiia diialnosti orhaniv publichnoi vlady v umovakh detsentralizatsii [Coordination of public authorities' activities in the context of decentralization]. Kharkiv : Pravo. 216 p. [in Ukrainian]

9. Melnyk, A. F., Obolenskyi, O. Y., & Vasina, A. Y. (2009). Derzhavne upravlinnia: Pidruchnyk [Public administration: Textbook]. Kyiv: Znannia. 582 p. [in Ukrainian]

10. Kovbasiuk, Y. V. (Ed.). (2011). Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia: u 8 t. T. 1: Teoriia derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedia of public administration (Vol. 1: Theory of public administration)]. Kyiv: National Academy of Public Administration. 748 p. [in Ukrainian]