



DOI 10.37491/UNZ.79.22  
УДК 316.0: 17.023 (4)



Володимир ПЕРЖУН<sup>1</sup>

## ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: СТРУКТУРНІ ЗМІНИ, ПРОБЛЕМИ ПЕРЕХОДУ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*Сьогодні Україні вкрай необхідні зміни й реформи, які призвели б до оптимізації та результативного управління суспільством і державою. Однією з таких важливих реформ є перехід від державного до публічного управління, а в подальшому — вдосконалення засад і принципів публічного управління. В управлінні державою, де відбуваються складні процеси переходу до публічного управління, завжди прослідковувалися передові тенденції поглиблення й розширення публічності в діяльності владних інститутів. Такий шлях пройшли «старі» країни західної демократії, а також країни постсоціалістичного табору, республіки Прибалтики, що сьогодні успішно влилися до ЄС. Цей шлях належить пройти й Україні, якщо вона намагається стати цивілізованою складовою світу. Тому система державного управління повинна кардинально змінитися, бо найвідповіднішим в управлінській структурі стає органічне поєднання й результативна взаємодія державного (публічного) управління й місцевого самоврядування. Навіть більше, зростає ефективність самого громадянського суспільства в управлінні суспільними справами й державними структурами влади. Соціально-економічний розвиток і суспільно-владні відносини на сучасному етапі набувають все більше нових змін, як позитивних, так, на жаль, і негативних. Вони стають*

<sup>1</sup> кандидат соціологічних наук,  
доцент кафедри філософії та культурології,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,  
[volodymyr\\_perzhun@ukr.net](mailto:volodymyr_perzhun@ukr.net),  
<https://orcid.org/0000-0001-8103-2888>.



*одними з найважливіших для держави і суспільства. Будучи складними й неоднозначними такий розвиток і відносини потребують запровадження на законодавчому та політичному рівнях нових управлінських систем і структур, які передбачали б обов'язкове залучення до управління найбільш активних представників громадянського суспільства. Зазначимо, що період переходу до публічного управління складний, насичений різноманітними управлінськими проблемами, вимагає часу і компетентності політиків, влади, громадських організацій тощо. Він має еволюційний характер, коли публічність в управлінні повинна розвиватися, а представники гілок влади намагатимуться вирішувати завдання управління державою і суспільством компетентно, прозоро, відповідально, гнучко, відкрито, соціально справедливо, результативно на користь людини як основного суспільного капіталу.*

**Ключові слова:** державне управління, публічне управління, громадянське суспільство, влада, зміни, процеси, структура.

**Н**аукові дослідження державного управління в Україні залишаються сьогодні актуальними й важливими. Цими проблемами займаються представники різних наук — державного управління, політології, соціології, філософії, психології, історії та ін. Якщо донедавна приділялася увага, здебільшого, принципам, формам і методам управління, якими володіє влада в умовах централізованого управління, то, починаючи з початку 2000-х років, певна увага акцентується на вивченні управління на засадах публічності. Це вимога сучасності, хочемо ми цього чи ні. Звідси — постає завдання теоретичного і практичного спрямування, коли проблеми переходу й утвердження публічного управління стали чи не основним акцентом сьогоднішніх суспільно-державних реформ, а зміни, що проходять, стають актуальними та відповідають як зовнішнім, так і внутрішнім викликам, котрі стоять сьогодні перед Україною.

Науково-методологічними і практичними засадами державного управління, а згодом — проблемами переходу до публічного управління, представники західної науки почали займатися з ХХ століття. Серед них можна згадати такі праці: «Три чисті типи легітимного панування» М. Вебера, «Наука державного управління» В. Вільсона, «Про державу» П. Бурдьє, «Публічна політика: вступ до теорії та практики аналізу політики» Т. Парсонса, «Делегування і керування» Б. Трейсі, «Управління без бюрократів: П'ять стратегій оновлення держави» Д. Осборна і П. Пластріка, «Збалансована система показників. Від теорії до дії» Р. Каплана і Д. Нортона, та ін. В Україні також з'являються розвідки, де розглядаються ці проблеми: В. Бакуменка «Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики», Т. Василевської «Етичні компетентності публічного службовця в контексті реформування публічного управління», В. Куйбіди «Проблеми та напрями результативного проведення реформ місцевого самоврядування», О. Оболенського «Публічне управління:



цивілізаційний тренд, наукова теорія і напрям освіти», Р. Лелюка «Інституалізація владно-громадських ініціатив як складова становлення публічного управління в Україні», С. Лукіна «Громадянське суспільство у формуванні публічного простору в процесах державотворення», В. Пержуна «Публічне управління в Україні: етапи становлення, розвиток в умовах трансформації суспільства» та ін. Водночас відзначаємо, що в цьому науково-практичному полі залишаються недостатньо дослідженими такі питання, як: кадрове забезпечення управління; правові основи переходу від державного до публічного управління; чітке визначення науково-теоретичних понять і категорій; складові реформування державного управління; комплексний і системний підхід до утвердження публічного управління тощо. Деякі з цих проблем ми розглянемо у цій публікації.

*Мета статті* — зробивши аналіз певних доробок з цієї проблематики, спробуємо висвітлити сучасні підходи дослідження публічного управління, а також те, які проблеми й перспективи цього державно-управлінського напрямку на сьогодні наявні в Україні та потребують практичного вирішення.

Комплексні й глобальні зміни, що почалися у світі після Другої світової війни, торкнулися майже всіх сфер життєдіяльності людства. Серед них ми хочемо звернути увагу на такі: відчутний розрив у соціально-економічному розвитку країн; регіональні військово-політичні, релігійні та національні конфлікти; злиття влади і великого бізнесу; створення могутніх транснаціональних і наднаціональних корпорацій; екологічні катаклізми; зниження рівня морально-етичних норм життя; все більший розрив між «багатими і бідними»; пандемія коронавірусу тощо. Не обійшли вони, звичайно, й Україну. До того ж, у нас наявні власні внутрішні проблеми: регіональні відмінності; величезна невідповідність рівня життя, достатку громадян та їхніх витрат, зокрема на ЖКП, продукти харчування, медикаменти; незмінність протягом десятків років нашої політичної еліти; вплив олігархічних кланів на державну політику; злиття великого бізнесу і влади, політики та економіки тощо. До цих проблем додається також невирішеність військового конфлікту на Донбасі та анексія Криму Росією. І як наслідок, отримуємо безмежну корупцію майже у всіх сферах життєдіяльності суспільства та неспроможність сучасної системи державного управління ефективно протистояти цим проблемам.

Якщо звернутися до історії появи і впровадження поняття «публічне управління», то ми вважаємо, що необхідно виділити такі найважливіші періоди:

1. 1972 рік, коли державний службовець з Англії Д. Кілінг вперше застосував термін «публічне управління». Він писав: «Публічне управління є направленим пошуком на те, щоб у найкращий спосіб використовувати ресурси для вироблення і досягнення визначеної мети державної політики» [1, с. 15].

2. Характеристика публічного управління американським політологом і управлінцем Дж. Шавріцом у Міжнародній енциклопедії державної політики та адміністрування: «Публічне управління — це науково-практична галузь, що є найважливішою для публічного адміністрування та



зосереджена на діяльності державних установ, найбільше – на вирішенні управлінських питань, а саме контроль, керівництво, планування, організаціїне забезпечення, використання інформаційних технологій, управління персоналом та оцінка ефективності» [2].

3. Дослідження в галузі публічного управління професора Львовського католицького університету (Бельгія) К. Поллітта, який запропонував вживати термін «публічне управління» у трьох науково-практичних вимірах:

- а) практична робота державних службовців і політиків;
- б) структурні підрозділи і системні процедури органів державної влади;
- в) всебічне вивчення діяльності, структур і процедур [3, с. 12–13].

4. Представник управлінської науки німецький дослідник публічного управління Г. Букерт наголошує на тому, що «публічне управління на сучасному етапі розвитку – це не просто технічний управлінський процес, а він постає як активна діяльність, яка тісно взаємодіє з політичними процесами і структурами, законодавством, особливо громадянським суспільством» [4, с. 26].

Оновлення й сучасні підходи переходу до публічного управління передбачають модернізацію управлінських інститутів. У цьому напрямі нам варто вивчати практичний досвід і теоретико-методологічні здобутки передової європейської та американської управлінської думки. Варто відзначити праці таких науковців: Д. Белла, К. Поланьї, М. Олсона, Р. Осборна, Д. Норта, Б. Трейсі, Д. Хелда, А. Хойзер, Л. Пала та ін. У нас в Україні також є певні напрацювання з цієї проблематики, а саме: Ю. Ковбасюка, Р. Войтович, О. Петрое, Л. Гонюкової, Л. Пашко, М. Іжи, В. Попова, Є. Тарана, О. Пухкала, Л. Даниленко, Л. Івашової, М. Пірен та ін.

Повноцінне утвердження публічного управління — складний, багатоаспектний, глибокий процес. Він потребує певного часу й обґрунтування того, що входження до європейського способу життя неможливе без дієвих і результативних реформ у галузі державного управління, а вони й передбачають активне публічне управління, коли держава і громадянське суспільство ефективно взаємодіють. З цього приводу Л. Новак-Каляєва пише: «Публічне управління — діяльність органів державного управління, органів місцевого самоврядування, представників приватного сектору та інститутів громадянського суспільства в межах визначених законом повноважень і функціональних обов'язків (планування, організації, керівництва, координації та контролю) щодо формування та реалізації управлінських рішень суспільного значення, політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць. Публічне управління забезпечує значне підвищення ефективності управлінської діяльності внаслідок високого рівня громадської підтримки та консолідації суспільства навколо спільної мети, воно пов'язане з демократичними цінностями, принципами верховенства права, поваги до гідності людини, недискримінації, рівності, справедливості, безпеки, ефективності та ін.» [5, с. 144]. Це визначення підтверджує, на наш погляд, тезу про те, що феномен публічного управління охоплює як окремо взятую людину, так і колективи людей для спільного



вироблення і прийняття рішень на користь людини, громад, організацій, колективів, суспільства, держави. А це, у свою чергу, вимагає від науковців вироблення певного категоріального апарату й наукового обґрунтування самого поняття «публічне управління». Виходячи з цього, О. Оболенський доречно констатує: «Публічне управління — здійснення сукупності раціональних (тобто запрограмованих і виокремлених за певними ознаками із можливих з урахуванням стану зовнішнього середовища) впливів на функціонування та розвиток колективу людей на основі програми управління та інформації про поведінку та стан об'єкта управління, спрямованих на підтримку, поліпшення та розвиток об'єкта управління для досягнення наперед визначеної сукупності цілей» [6, с. 5].

Переважає більшість українських дослідників державного управління наполягає на тому, що найважливішою та найскладнішою проблемою для України сьогодні постає формування і практичне становлення правової основи системи управління державою і суспільством. На такий стан речей звертають увагу А. Колодій, С. Серьогін, С. Лукін, Ю. Битяк, С. Гусаров, О. Коврига, А. Мовчанюк, А. Кубко, О. Пархоменко-Куцевіл, Н. Семчук та ін. Також серед завдань, що лежать у площині успішного переходу й ефективного застосування публічного управління в сучасній Україні, є, на наше переконання, зміна старої адміністративно-командної системи управління на нове бачення і практичне втілення рис, якостей та принципів публічного врядування й закріплення цієї реорганізації управління юридично, а не на словах і популістських обіцянках. Наявна нині система державного управління здебільшого продовжує базуватися на партійних основах і таких поняттях, як: знайомство, «кумівство», родинні зв'язки, хабарництво тощо. А це збільшує й до того непомірну кількість чиновників та бюрократів, а також гальмує розвиток і впровадження засад публічного управління.

До надзвичайно важливих завдань, які стоять перед суспільством і державою у контексті переходу до публічного управління, є створення умов для дієвого та ефективного забезпечення кадрового потенціалу у структурі державного управління й управління в органах місцевого самоврядування. Тут наявні моменти, які варто розглянути, а саме: фахова нездатність до управлінської діяльності деяких працівників державного управління й управління в органах місцевого самоврядування; непослідовність і заангажованість старого бачення призначення на роботу в царині кадрової управлінської політики; відсутність належної, професійно наповненої інформаційної політики; змога і доступність отримати якісну освіту в галузі державного (публічного) управління (на цьому фоні дивним виглядає реорганізація Національної академії державного управління при Президентіві України, яку запропонував уряд у кінці 2020 року); подальша робота з практичного формування управлінської, організаційної та правової культури; постійний діалог і співпраця з представниками соціальних інститутів громадянського суспільства; використання позитивного світового досвіду переходу до публічного управління; подальша розробка науково-теоретичних і методологічних основ публічного управління та ін. Тому можна констатувати, що для успішного переходу до результативного публічного



управління необхідно, на наш погляд, виконання на державному рівні вище вказаних завдань.

Таким чином, передумови і сам процес становлення сучасного публічного управління в Україні є складним завданням. Воно передбачає, як точно зауважує Ю. Сурмін, «визначення методології як системи знань про метод, під яким зазвичай розуміється сукупність практичних або розумових прийомів, кроків, інструкцій, дотримання яких забезпечує досягнення бажаних результатів, виступає основою діяльності» [7, с. 202].

Звичайно, ці процеси в Україні на стадії початкового формування публічного управління, вони на етапі становлення. Але певні досягнення вже наявні й про них потрібно говорити: успішна порівняно з іншими реформа децентралізації; науково-теоретичне обґрунтування й наочне забезпечення публічного управління завдяки плідній роботі в галузі державного управління науковців НАДУ, її філій, українських університетів і кафедр; початок взаємодії органів центральної влади і ОТГ; намагання (хоча не завжди ефективно, а інколи й не прогнозоване) виробляти механізми запобігання кризових явищ у суспільстві; науково-практичне дослідження організаційних, правових та соціокультурних засад публічного управління; застосування нових інформаційних і соціальних технологій в управлінській роботі центральних і місцевих органів влади. У цьому напрямі досить ефективно працюють українські науковці: Ю. Сурмін, О. Пухкал, О. Петрор, Н. Гончарук, Л. Пашко, Н. Обушна, Н. Гончарук, Н. Нижник, Т. Бевз, В. Куйбіда, В. Пержун, Л. Литвинова, Е. Мамонтова, З. Шутовська та ін.

Одним з перших в Україні, хто звернув увагу на тенденцію переходу від державного до публічного управління, є В. Бакуменко. У своїй монографії «Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики» [8] він наголошує на тому, що такий перехід є важливим процесом розвитку демократичних перетворень і зростаючої ролі громадянського суспільства. Тому визначальну роль набувають процеси взаємодії держави і громадянського суспільства, на відміну від донедавна надзвичайної ваги держави в управлінні, коли вона все організовувала, контролювала, забезпечувала, сприяла, водночас позбавляючи громадянське суспільство брати участь й бути також відповідальним за управління й життєдіяльність країни. Дещо пізніше К. Колесникова наголошує на тому, що «публічне управління є суспільним управлінням, яке здійснюється через надання влади суспільству — децентралізацію, і що більше управління стає децентралізованим, то більше воно є публічним. За наявності рис публічності державне управління через впровадження публічного адміністрування перетворюється на публічне управління» [9, с. 44]. Інша дослідниця Н. Гавкалова пише, що «публічне управління є складною єдністю складників: публічного адміністрування, що забезпечує участь громадян в управлінні, взаємодію органів державної влади та місцевого самоврядування з громадянами для обговорення та прийняття управлінських рішень, здійснення процедур контролю, які відповідають інтересам та управління, що має забезпечувати створення електронного уряду» [10, с. 17].

Отже, основними складовими реформування державного управління й переходу до публічного управління у сучасній Україні, на наш погляд, є:



— закріплення законодавчої бази публічного управління центральних органів влади та місцевого самоврядування; прийняття пакету законів про зміну чи відкликання управлінців центральних органів влади й місцевого самоврядування, якщо вони не відповідають і не виконують своїх службових обов'язків;

— активна теоретична й практична робота з успішного формування здорової управлінської культури представників влади, політиків, управлінців, публічних службовців;

— зростання результативності роботи представників публічного управління;

— певним чином зміна функцій публічного управління згідно з сучасними підходами до управління державою і суспільством;

— науково-теоретичне й методологічне забезпечення публічного управління, а також ефективне використання нових соціально-управлінських технологій на практиці;

— удосконалення адміністративної роботи з людьми, готовність публічних службовців до нового сприйняття й надання цивілізованих послуг громадянам;

— публічний управлінець повинен дійсно стати професійним, компетентним, моральним працівником на користь як окремо взятої людини, так і суспільства загалом;

— створення умов для взаємодії громадянського суспільства і держави, влади та громадських рад, організацій, людини й управлінця тощо;

— продовження реформи децентралізації, спільна робота органів державної влади і місцевого самоврядування;

— дієва боротьба з корупцією, запровадження передових світових антикорупційних технологій і практик;

— підкріплення управлінських реформ європейським досвідом «добраго врядування», наприклад: польського щодо реформування місцевого самоврядування, а також нашими національними управлінськими традиціями;

— активне запровадження «принципово нової системи підготовки державно-управлінських кадрів, яка базується на концепції людського капіталу, практико-орієнтованому навчанні, лідерстві та командній роботі, чітко визначених професійних компетенціях, патріотизмі та моралі суспільного блага» [11, с. 13].

Звідси можна говорити, що комплексне виконання вказаних вище завдань і результативне проведення та втілення на практиці управлінських реформ призведе до дієвих перетворень у державному управлінні й переходу до цивілізованих основ публічного управління. Цей шлях непростий, оскільки сам «процес парадигмальних змін у теорії державотворення полягає в зміні алгоритму формування, реалізації та розвитку системи влади й управління в країні. Повинна відбутися зміна авторитарної системи державної влади й управління, що формується, реалізується й розвивається згори донизу, і прийти демократична система публічної влади й управління, що формується, реалізується й розвивається знизу догори. Такі зміни в перспективі неминуче приведуть до вилучення із



категоріального апарату теорії і практики демократичного державотворення таких категорій, як «державна влада», «державне управління», «державна служба» тощо та введення в науковий обіг не двозначних понять, наприклад: «публічна влада», «публічне управління», «публічна служба» тощо [12, с. 25]. І варто зауважити, що такі зміни й перехід уже відбуваються, хоча, звичайно, не так швидко й ефективно, як хотілося б. Але цей процес об'єктивний та незворотний, якщо ми дійсно йдемо цивілізованим шляхом розвитку й бачимо себе серед успішних країн Європи й світу.

Аналізуючи цю проблематику, також звернемо увагу на можливі ризики і супротив певних сил, які скоріше за все є та будуть у недалекому майбутньому, хочемо ми цього чи ні. Найперше — це важкі соціально-економічні умови життя людей, недостатні правові та організаційні основи для розвитку малого і середнього бізнесу. Друге — аж занадто швидкісні й болючі для суспільства зміни на політичному полі. Третє — нестача професійних управлінських кадрів з належним рівнем фахової підготовки. Четверте — війна на Донбасі й можлива подальша загроза з боку Росії. П'яте — вимушене збільшення видатків на військові потреби й армію, а це призводить до скорочення видатків на соціальну, культурну, медичну, освітню галузі. Шосте — постійне матеріальне, людське й фінансове забезпечення силових структур. Складається враження, що ми будемо «поліцейську державу». Сьоме — досі неефективна боротьба з корупцією в політиці, економіці, освіті, медицині, побутовій сфері тощо.

Виходячи з цього, варто говорити, що всі зазначені ризики вже мають або можуть мати місце в подальшому, а звідси необхідно знайти та осмислити кроки, як їх зменшити чи унеможливити. Цими кроками можуть бути такі: визначення сталої стратегії внутрішнього розвитку держави; прийняття остаточного вектора зовнішньої орієнтації; прагматична, всебічна й найголовніше — результативна боротьба з виявами будь-якої корупції; поглиблення й прийняття основ і принципів публічного управління; політична воля керівників держави і впливових політичних сил у системному впровадженні позитивних для суспільства реформ; ефективна законотвора діяльність; дієва робота виконавчої та судової гілок влади тощо. Якщо громадянське суспільство (найактивніша його частина) зможе впливати на політику і владу, а останні виконуватимуть зріло й компетентно свої функції, тоді, ми переконані, наше суспільство здатне до позитивних цивілізованих змін.

Таким чином, робимо певні *висновки*. Публічне управління — це не тільки виконавча влада (хоча його основним структурним елементом є саме вона), але й взаємодія виконавчої влади й політики, держави і громадянського суспільства, збільшення ролі та значення органів місцевого самоврядування, відкритість прийняття рішень, системні дії, спрямовані на людину як основний соціальний капітал держави тощо. Для перспективи залишаються відкритими проблеми дослідження зарубіжного досвіду впровадження публічного управління, який найбільше підходить для України; місце і роль у цих процесах політичної еліти; а також всебічне, глибоке вивчення суспільно-державних наслідків адміністративної реформи в Україні.



**Список використаних джерел**

1. *Keeling D.* Management in Government. London : Allen & Unwin, 1972. 216 p.
2. Глосарій Програми розвитку ООН. URL : <https://bit.ly/3iKwj4u>.
3. *Pollit C.* Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford : University Press, 2004. 240 p.
4. *Bouckaert G.* Modernizing the Rechtsstaat: Paradoxes of the Management Agenda. Berlin : Duncker & Humblot. 2002. 155 p.
5. Публічне управління: термінологічний словник / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петрос. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
6. *Оболенський О. Ю.* Публічне управління: цивілізаційний тренд, наукова теорія і напрям освіти. *Публічне управління: шляхи розвитку* : матер. наук.-практ. конфер. за міжнародною участю : у 2-х т. / за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського. Київ : НАДУ, 2014. Т. 1. С. 3–10.
7. *Сурмін Ю. П.* Методологія галузі науки «Державне управління». Київ : НАДУ, 2012. 312 с.
8. *Бакуменко В. Д.* Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики. Київ : УАДУ, 2002. 328 с.
9. *Колесникова К.* Співвідношення державного управління та публічного адміністрування у процесі суспільної трансформації. *Публічне управління: теорія і практика*. 2013. Вип. 3. С. 41–45.
10. *Гавкалова Н. Л.* Публічне управління: методологічний аспект. *Публічне управління: шляхи розвитку* : матер. наук.-практ. конфер. за міжнародною участю : у 2-х т. / за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського. Київ : НАДУ, 2014. Т. 1. С. 16–18.
11. *Сурмін Ю. П.* Проблеми та напрями змін державного управління в Україні в сучасних умовах. *Публічне управління: шляхи розвитку* : матер. наук.-практ. конфер. за міжнародною участю : у 2-х т. / за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського. Київ : НАДУ, 2014. Т. 1. С. 10–13.
12. *Мартиненко В. М.* Публічне управління: проблеми і методологічні засади становлення та розвитку в Україні. *Публічне управління: шляхи розвитку* : матер. наук.-практ. конфер. за міжнародною участю : у 2-х т. / за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського. Київ : НАДУ, 2014. Т. 1. С. 24–25.

**Volodymyr PERZHUN**

*Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

**State Governance in Ukraine: Structural Changes, Problems of Transition to Public Management**

*Today, Ukraine is in dire need of changes and reforms that would lead to the optimization and effective management of society and the state. One of such important reforms is the transition from state to public management, and further improvement of the foundations and principles of public management. In the management of the state, where complex processes of transition to public management are taking place, there have always been advanced trends of deepening and expanding publicity in the activities of government institutions. This is the path taken by the "old" countries of Western*



democracy, as well as the countries of the post-socialist camp, the Baltic republics, which today have successfully joined the EU. Ukraine must follow this path if it tries to become a civilized part of the world. Hence, the system of state management should change dramatically, when the most appropriate in the management structure is an organic combination and effective interaction of public government and local self-government. Even more, the efficiency of civil society itself in the management of public affairs and state structures of power is growing. Socio-economic development and social-power relations at the present stage are already experiencing more and more new changes, both positive and negative. They are becoming very important for the state and society. Being complex and ambiguous, such developments and relations require introduction at the legislative and political levels of new governance systems and structures, which would involve mandatory involvement of the most active representatives of civil society in governance. Note that the period of transition to public management is complex, full of various management problems, requires time and competence of politicians, government, NGOs and more. It is evolutionary in nature, when publicity in governance must develop, and representatives of the branches of government will try to solve the problem of governing the state and society competently, transparently, responsibly, flexibly, openly, socially justly, effectively for the benefit of man as the main social capital.

**Keywords:** state governance, public management, civil society, power, change, processes, structure.