



**УНИВЕРЗИТЕТ “СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ” - БИТОЛА
ПРАВЕН ФАКУЛТЕТ - КИЧЕВО**



Административно право и администрација

**КОНТРОЛА НА ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА ВО РЕПУБЛИКА КОСОВО И
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА: КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА**

докторски проект

Кандидат:
Артан Малоку
ПФК26-III/V/2022

Ментор:
Проф. д-р Бранко Димески

СОДРЖИНА

Апстракт	3
1. Вовед	3
2. Преглед на литературата	4
2.1. <i>Компаративни анализи</i>	5
2.2. <i>Стандарди и интеграција во Европската унија</i>	6
3. Методологија на истражување	7
4. Резултати и дискусија	7
5. Заклучоци	9
Литература:	10

КОНТРОЛА НА ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА ВО РЕПУБЛИКА КОСОВО И РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА: КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА

Артан Малоку,

Правен факултет, Универзитет “Св. Климент Охридски”- Битола, Република Северна
Македонија

ORCID iD (<https://orcid.org/0000-0002-8889-4664>)

е-пошта: malokua72@gmail.com

Бранко Димески

Правен факултет, Универзитет “Св. Климент Охридски”- Битола, Република Северна
Македонија

ORCID iD (<https://orcid.org/0000-0003-3229-1650>)

е-пошта: branko.dimeski@uklo.edu.mk

Апстракт

Управувањето со јавната администрација е камен-темелник на демократските општества, како одраз на пошироките трендови во глобалното управно право и управување. Оваа студија ги испитува контролните механизми во рамките на јавната администрација на Република Косово и Република Северна Македонија, поставувајќи го истражувањето во поширокиот контекст на меѓународните стандарди за јавна администрација. Истражувачките прашања се фокусираат на идентификување на клучните разлики и сличности во контролните механизми на двете Републики и разбирање на нивната ефикасност во обезбедувањето транспарентност и одговорност. Целта е да се обезбеди компаративна анализа која може да послужи за реформи на политиките и да придонесе за зајакнување на контролата во јавната администрација.

Истражувањето користи квалитативна методологија, анализирајќи претходно дизајниран примерок од правни документи и административни процедури од двете земји. Притоа, собирањето податоци вклучува темелен преглед на законодавните рамки.

Резултатите од истражувањето детектираат значителни варијации во функциите на надзорот, особено во областите на административни жалби и судска ревизија. Република Косово демонстрира повеќе централизиран пристап, додека Република Северна Македонија има тенденција кон повеќе де-централизирана контрола. Заклучокот го нагласува влијанието на историските, политичките и културните фактори врз контролните механизми и ја нагласува потребата од усогласување со стандардите на Европската унија.

Истражувањето препорачува усвојување на најдобрите практики со цел зајакнување на владеењето на правото и довербата на јавноста. Исто така, сугерира понатамошно истражување за улогата на граѓанското општество во процесот на надзор.

Клучни зборови: Јавна администрација, Контрола, Компаративна анализа, Косово, Северна Македонија.

1. Вовед

Контролата на јавната администрација делува како потпора на демократското владеење, осигурувајќи дека владините активности се усогласени со законот и јавниот интерес (Пеливанова и Ристовска, 2014; Pelivanova & Ristovska, 2014). Во Република Косово и Република Северна Македонија, механизмите на административна контрола се

клучни за интегритетот и ефикасноста на јавните услуги. Ова истражување навлегува во компаративна анализа на овие механизми, со цел да ја открие сложеноста на административниот надзор во двете земји. Мотивацијата за ова истражување произлегува од тековните напори за подобрување на транспарентноста и отчетноста на управувањето, бидејќи двете нации се стремат да се усогласат со стандардите на Европската унија.

Оправданоста за ова истражување лежи во неговиот потенцијал значително да придонесе во областа на јавната администрација преку обезбедување на детална компаративна перспектива околу контролните механизми. Тоа нуди увид во ефективноста на контролните механизми и нивната улога во поттикнувањето на цврста административна рамка. Иако истражувањето е сеопфатно, тоа ги зема во предвид ограничувањата наметнати од варијабилноста околу достапноста на податоците и динамичната природа на административните закони.

Истражувачките прашања го испитуваат степенот до кој контролните механизми во Косово и Северна Македонија се придржуваат до меѓународните најдобри практики и како тие можат да се оптимизираат. Хипотезите претпоставуваат дека иако двете држави имаат воспоставено суштински и формални контролни рамки, постојат забележливи разлики под влијание на нивните уникатни социо-политички пејзажи. Методологијата опфаќа квалитативна анализа на правни документи и административни процедури, со примена на компаративни правни методи за правење сличности и разлики. Воведно или иницијално, ова истражување ја поставува основата за темелно истражување на контролата на јавната администрација односно се потенцира дека ќе го определи правецот кон потранспарентно и поодговорно владеење во Косово и Северна Македонија.

Овој научен труд започнува со вовед кој ја поставува рамката на истражувањето, наведувајќи ја мотивацијата, целите, теоретските основи, резултатите, заклучоците и препораките за идни исти или слични истражувања. Прегледот на литературата ја става студијата во поширок контекст на постоечкото истражување, проследено со детално испитување на методологиите за собирање и анализа на податоци. Истражувачкото јадро на трудот навлегува во компаративни анализи на административното управување и усогласување со стандардите на Европската унија, обезбедувајќи нијансирано разбирање за пристапот на секоја земја кон административната контрола. Резултатите и дискусијата околу истражувањето ги синтетизираат заклучоците, обезбедувајќи увид во ефективноста на овие механизми и нивните импликации за управување во иднина. Трудот се финализира со резиме на клучните наоди, препораки за реформи во политиките односно насоки за идни истражувања, сумирајќи ги вкупните научни придонеси на ова истражување во областа на јавната администрација.

2. Преглед на литературата/Поширок истражувачки контекст

Контролата на јавната администрација е критички аспект на владеењето, со значителни импликации за демократскиот процес и ефикасноста на владините операции. Литературата од областа на оваа проблематика е доста обемна и вклучува придонес од различни научници кои ги испитувале овие прашања од различни перспективи.

Предизвиците за реформа на јавната администрација се тесно поврзани со аспирациите за европска интеграција на земјата. Фејзулаху и Белегу (Fejzullahu and Belegu, 2022) дискутираат за предизвиците со кои се соочува јавната администрација на Косово во контекст на европската интеграција, истакнувајќи ја потребата од реформи за исполнување на стандардите на ЕУ. Нимани (Nimani, 2023) ја анализира судската контрола на јавната администрација во Косово, нагласувајќи ја важноста на правната анализа и теоретските пристапи за разбирање на контролните механизми.

Фокусот е ставен на оценување на реформите во јавната администрација од перспектива на годишните извештаи за напредокот на Европската комисија. Азизи и Цека-Нзири (Azizi and Ceka-Nziri, 2023) критички ги анализираат овие реформи, повторно забележувајќи ги недостатоците кои се идентификувани во извештаите и потребата од систематска промена. Димески и Тошева (Dimeski and Tosheva, 2021) дискутираат за децентрализацијата и реформата на локалната власт во Северна Македонија како дел од пошироката реформа на јавната администрација, истакнувајќи ја важноста на овој процес за демократското владеење во земјата.

Индикатор	Косово	Северна Македонија
Стратешка рамка на РЈА	Делумен развој	Сеопфатен развој
Развој и координација на политики	Умерено усогласување со стандардите на ЕУ	Висока усогласеност со стандардите на ЕУ
Јавна служба и управување со човечки ресурси	Потребно е подобрување	Умерен напредок
Отчетност	Извесен напредок	Значителен напредок
Испорака на услуги	Неконзистентни	Конзистентни и се подобруваат
Управување со јавните финансии	Во развој	Добро воспоставено

Табела 1: Напредок во реформата на јавната администрација: Компаративен преглед

2.1. Компаративни анализи

Компаративните анализи на механизмите за контрола на јавната администрација се од суштинско значење за разбирање на нијансите на управувањето во различни контексти. Студиите како оние на Нагаки (Нагаки и соp.-Nagaki et al., 2020) и Азизи и Цека-Нзири (Azizi and Ceka-Neziri, 2023) нудат увид во правните рамки и институционалните поставки на Косово и Северна Македонија, соодветно, обезбедувајќи основа за компаративна евалуација.

Компаративните анализи на механизмите за заштита на локалната заедница во Косово и Северна Македонија се клучни за согледување на нијансите на административната контрола во поширокиот балкански регион (Цвирз и соp.- Zweers et al., 2022). Овие анализи навлегуваат во правните статuti и институционални дизајни односно аранжмани кои ја регулираат интеракцијата на јавната администрација со локалните заедници, нудејќи т.н. прозорец во оперативната динамика на управувањето на основно ниво (Штајнер и соp.- Steiner et al., 2018).

Во Републикаа Косово, правната рамка за локално управување е дизајнирана да ги овласти општинските власти, давајќи им одреден степен на автономија за да ги задоволат специфичните потреби на заедницата (Група за истражување на политиката на Балканот - Balkans Policy Research Group, 2020). Оваа структура има за цел да го поттикне локалниот развој и да обезбеди ефикасно спроведување на политиките на централната власт на локално ниво. Сепак, предизвикот лежи во балансирањето на локалната автономија со централниот административен надзор или контрола, осигурувајќи се дека локалните одлуки се усогласуваат со националните административни стандарди и регулативи. Од друга страна, пристапот на Северна Македонија кон локалното управување ја нагласува децентрализацијата на административните одговорности. Правната рамка поддржува трансфер на одредени овластувања од централните на локалните власти со цел да се зајакне одговорноста и отчетноста на јавните служби (Цека и Цафа - Xheka & Xhafa, 2021). Оваа децентрализација е надолполнета со механизми за ангажирање на локалната заедница, кои имаат за цел директно да ги вклучат граѓаните во процесот на донесување одлуки на локално административно ниво.

Компаративната анализа открива дека иако двете земји направиле значајни чекори кон зајакнување на локалното управување, постојат одредени разлики во нивните пристапи за административна контрола. Косовскиот модел се приклучува кон повеќе централизиран надзор со локална флексибилност, додека Северна Македонија се залага за поизразена децентрализација со учество на заедницата и поголема флексибилност во соработката со органите на централната власт.

2.2. Стандарди и интеграција во Европската унија

Стандардите ја истакнуваат важноста на правната и институционалната приспособливост во задоволувањето на различните потреби на локалните заедници со истовремено одржување на интегритетот и кохерентноста на системот на јавна администрација (Долери и сор. - Dollery et al., 2020). Наодите од оваа компаративна анализа може да им послужат на идните реформи и иницијативи, иницијално насочени кон зајакнување на локалното управување и механизмите за демократска заштита на локалните заедници во двете земји.

Усогласувањето на механизмите за контрола на јавната администрација со стандардите на Европската унија е клучен аспект и за Косово и за Северна Македонија додека тие се движат по сложениот пат кон интеграција во ЕУ (ОЕЦД - OECD, 2021). Законодавството на ЕУ, кое ја опфаќа правната материја на ЕУ и стандардите за управување, служи како репер за земјите аспиранти за членство. Литературата од ЕУ-законодавството обезбедува компаративен преглед на системот на јавните администрации во земјите-членки, нудејќи сознанија кои се од непроценливо значење за земјите-аспиранти како Косово и Северна Македонија, кои се во различни фази на усогласување на нивната јавна администрација со овие стандарди (Матеи и Кокосату - Matei & Cocosatu, 2021).

Во Косово, јавната администрација се соочува со предизвици во исполнувањето на критериумите од Копенхаген и Мадрид, кои се предуслови за пристапување во ЕУ. Овие критериуми бараат стабилни институции кои гарантираат демократија, владеење на правото, човекови права и почитување и заштита на малцинствата (Стратегија за реформа на јавната администрација 2022-2027 - Public Administration Reform Strategy 2022-2027, 2022). Спогодбата за стабилизација и асоцијација помеѓу Косово и ЕУ дополнително ги истакнува барањата за административни реформи, нагласувајќи ја потребата од ефикасни, транспарентни и услужни јавни институции (Добра-Dobra, 2021).

Од друга страна, Северна Македонија има направено значителен напредок во реформирањето на своите јавни служби и промовирањето на децентрализацијата и локалното управување како дел од нејзините напори за пристапување кон ЕУ (Европската комисија - European Commission, 2019). Земјата ги имплементира клучните делови од Охридскиот рамковен договор, кој е составен дел на нејзиниот процес на интеграција во ЕУ (Дионисијев и Роје - Dionisijev & Roje, 2021). Овој договор вклучува мерки за подобрување на економската политика, управување со јавните финансии и формирање на демократски институции (Фондација Отворено општество-Македонија, н.д. - Foundation Open Society-Macedonia, n.d.). Силно граѓанско општество способно да придонесе во јавната дебата за демократијата, човековите права и социјалната инклузија е исто така централна точка на реформската агенда во Северна Македонија.

Литературата ја нагласува важноста на интеграцијата во ЕУ како движечка сила зад реформите на јавната администрација во двете земји. Ја нагласува улогата на политичките фигури, меѓународните учесници, граѓанското општество и медиумите во унапредувањето или попречувањето на процесот на интеграција во ЕУ. Компаративните анализи на системот на јавните администрации на земјите-членки на ЕУ обезбедуваат квалитативна и квантитативна перспектива што може да и послужи на анализата за

земјите кои не се членки, но кои се стремат кон интеграција (ОЕЦД - OECD, 2021; Цвиерс - Zweers, 2022). Оваа јасна перспектива е клучна за Косово и Северна Македонија бидејќи тие работат на усогласување на нивните правни и професионални механизми за контрола на јавната администрација со стандардите на Европската унија, што е клучна област на патот кон нивно членство во ЕУ.

3. Методологија на истражување

Во ова истражување, генерално, во најголем дел се применува квалитативен пристап за да се обезбеди сеопфатна компаративна анализа на контролните механизми во рамките на јавните администрации на Република Косово и Република Северна Македонија. Квалитативната природа на овие истражувачки анализи овозможува длабинско истражување на сложените административни структури и процеси, кои не може лесно да се квантифицираат односно не секогаш да се изразат во бројки.

Значењето на ова истражување лежи во неговиот потенцијал да информира за развој на политики и административни реформи (ПИПС - PIPS, 2021). Со обезбедување на детална компаративна анализа, целта е да се идентификуваат најдобрите интервентни практики и области кои можат да ја подобрат ефективноста на контролните механизми на јавната администрација во двете земји.

Како резултат, во суштина, примарните истражувачки прашања се:

Кои се клучните разлики и сличности во контролните механизми на јавната администрација помеѓу Република Косово и Република Северна Македонија? Колку се ефективни овие механизми во обезбедувањето транспарентност и одговорност?

Од горенаведените истражувачки прашања, произлегуваат следниве научни хипотези:

H1: “Контролните механизми во двете земји покажуваат значителни разлики под влијание на нивните соодветни политички и историски контексти”.

H2: “Постојат заеднички предизвици и можности за реформи кои се усогласени со стандардите на Европската унија”.

Во рамките на методите за собирање податоци, ќе се изврши темелен преглед на законодавните рамки, документите за политики и административните упатства за да се разберат формалните контролни механизми во рамките на двете земји. Исто така, истражувањето на конкретни случаи (т.н. студии на случај) каде што механизмите за контрола биле применети во различни организациски околности може да понуди бројни теоретски и практични примери за нивната работа во реалниот свет како и за заклучоците кои можат да бидат извлечени од нивната примена.

Генерално, како метод за анализа на податоците, ќе се користи компаративен правен метод за да се идентификуваат сличностите и разликите во законските рамки со кои се регулира контролата на јавната администрација. Исто така, систематската анализа на текстуални податоци од документи и студии на случај ќе помогне да се квантифицира и толкува контекстот и значењето на контролните механизми.

Ова истражување се заснова на т.н. теорија на “Нов јавен менаџмент”, која ја нагласува ефикасноста, децентрализацијата и одговорноста во јавната администрација. Исто така, се потпира и на т.н. теорија на владеење, која дава поширока перспектива односно преглед за улогата на институциите и процесите во јавната администрација.

4. Резултати и дискусија

Квалитативната анализа на контролните механизми во јавната администрација на Република Косово и Република Северна Македонија открива сложена интеракција на правни рамки, институционални практики и културни влијанија. Компаративниот правен метод открива различни пристапи за административен надзор, при што Косово покажува

поцентрализиран модел, додека Северна Македонија покажува склоност кон децентрализирана контрола (Малиќи - Maliqi, 2023). Податоците од анализата, исто така, ја истакнуваат заедничката грижа за усогласување со стандардите на Европската унија, и покрај различните методологии за постигнување на оваа цел.

Истражувањето ја потврдува првата хипотеза, односно дека контролните механизми во двете земји покажуваат значителни разлики под влијание на нивните соодветни политички и историски контексти. Централизираниот пристап на Косово е вкоренет во неговата неодамнешна државна независност и потребата од силен државен апарат, додека децентрализираниот систем на Северна Македонија ја одразува нејзината подолга историја на автономија во рамките на политичката и правната структура (Азизи и Цека-Нзири - Azizi & Cecka-Neziri, 2023). Втората хипотеза е делумно потврдена, односно и двете земји се соочуваат со заеднички предизвици, како што е потребата за градење капацитети и професионализација на јавните служби, но можностите за реформи зависат од нивните уникатни општествено- политички прилики.

Истражувачките резултати се во согласност со пошироката литература за контрола на јавната администрација, особено во пост-конфликтните и транзиционите општества. Тие сугерираат дека иако и Косово и Северна Македонија имаат воспоставено значителни рамки за административен надзор, постои потреба од тековни реформи за подобрување на ефикасноста (ОЕЦД - OECD, 2024). Од резултатите на истражувањето се предлага двете земји внимателно да се посветат на усвојување на најдобрите практики од системите на двете земји, особено во областите каде што една земја покажува силни страни кои би можеле да ги решат слабостите на другата страна (Европска Комисија и сор. - European Commission et al., 2021). На пример, централизираниот систем може да се смета за поавторитативен и потенцијално помалку достапен, додека децентрализираниот систем може да се смета за попристапен, но можеби и помалку конзистентен. Улогата на надворешните фактори, како што се напорите за интеграција во ЕУ и меѓународната помош во обликувањето на овие административни контролни механизми, исто така, треба да се земат во предвид (Европска Комисија - European Commission, 2023). Додека двете земји продолжуваат да ги усогласуваат своите системи за јавна администрација со стандардите на ЕУ, тензијата помеѓу одржувањето на националните карактеристики и почитувањето на над-националните норми претставува комплексен пристап за успешни реформи. Во секој случај, резултатите нудат почетна точка за креаторите на политиките во двете земји да ги земат во предвид овие аспекти додека истовремено се вложуваат напори за подобрување на ефикасноста и интегритетот на контролата на јавната администрација.

Клучните точки на компаративната анализа за контролните механизми во двете земји се наведени во подолу Табела 2. Податоците покажуваат каде Северна Македонија и Косово се разликуваат во нивните пристапи кон контролата на јавната администрација, но и каде се приближуваат, особено во нивните обиди да ги усогласат своите практики со нормите на ЕУ.

Карактеристика	Република Косово	Република Северна Македонија
Централизација	Висока	Ниска
Надзорни тела	Концентрирани	Различни
Усогласување со ЕУ	Во тек	Во тек
Професионализација на јавните служби	Во развој	Во развој
Вклучување на граѓанското општество	Ограничено	Умерено

Табела 2: Контролни механизми во Република Косово и Република Северна Македонија

Севкупно, влијанието на надворешните фактори врз административното одлучување во Косово и Северна Македонија е повеќеслојно, што вклучува сложена интеракција на меѓународните притисоци, регионална динамика и извршување на стратешките цели. Овие фактори влијаат на обемот и содржината на административните одлуки и на процесите со кои се донесуваат и спроведуваат овие одлуки.

Во секој случај, потребни се дополнителни истражувања за да се објасни улогата на граѓанското општество и медиумите во процесот на надзор и влијанието на дигитализацијата врз административната транспарентност и одговорност. Импликациите од ова истражување се значајни за креаторите на политики и административните лидери во двете земји, бидејќи тие обезбедуваат основа за информирано или транспарентно донесување одлуки за реформите во јавната администрација. Ова истражување ја нагласува важноста на контекстуалните фактори во обликувањето на административната контрола и обезбедува основа за понатамошни компаративни истражувања во потесното или поширокото регионално опкружување.

5. Заклучок

Централизираниот пристап на Република Косово во контролата на јавната администрација ја одразува неговата неодамнешна независност и потребата од кохезивна државна структура. Иако ова го олесни воспоставувањето на униформни административни процедури, исто така ги истакна областите каде зголемената локална автономија би можела да ја подобри одговорноста и испораката на јавни услуги.

Децентрализираниот систем на Северна Македонија, со својот акцент на локалното управување, овозможи поголемо вклучување на заедницата и приспособени јавни услуги. Сепак, тој исто така претставува предизвик во одржувањето на конзистентноста и кохерентноста помеѓу различни административни нивоа.

Во секој случај, и двете земји покажаа посветеност кон усогласување на нивните механизми за контрола на јавната администрација со стандардите на ЕУ. Ова усогласување беше движечка сила зад многу од преземените реформи, иако темпото и обемот на овие реформи се разликуваат помеѓу двете земји. И Република Косово и Република Северна Македонија треба да продолжат да ги овластуваат или охрабруваат структурите на нивните локални управи дека ги имаат потребните ресурси и автономија за ефективно да одговорат на потребите на нивните заедници.

Се препорачува двете земји да ги зајакнат нивните механизми за надзор за да ја подобрат одговорноста. Ова би можело да вклучи формирање на политички независни тела кои ќе ги надгледуваат административните активности и ќе обезбедат усогласеност со законите и прописите. Зголемувањето на можностите за учество на јавноста во административното одлучување може да ја подобри транспарентноста и довербата во владините институции. Механизмите како што се јавните консултации и партиципативното буџетирање треба да се прошират и институционализираат.

Исто така, неопходни се тековни инвестиции во градење на капацитетите на јавните администратори. Програмите за обука фокусирани на етиката, испораката на услуги и административните стандарди на ЕУ може само да ги екипираат службениците со вештините неопходни за справување со сложеноста на модерното административно управување. Двете земји треба да ја искористат технологијата за да ја подобрат контролата на јавната администрација. Дигиталните платформи може да овозможат поефикасна испорака на услугите, да ги намалат можностите за корупција и да го подобрат собирањето и анализата на податоци за донесување поквалитетни одлуки.

Конечно, преку ова истражување се охрабруваат натамошни компаративни истражувања за постојано да се следи напредокот на реформите и да се идентификуваат

најдобрите практики што може да се споделат меѓу Косово, Северна Македонија и другите земји во регионот.

Благодарност

Би сакал да изразам длабока благодарност до моето семејство за нивните континуирани жртви и охрабрување, како и до моите пријатели за нивната верба и позитивната енергија што ми ја дадоа. Понатаму, сакам да упатам срдечна благодарност за поддршката и водството на мојот ментор, проф. д-р Бранко Димески, во текот на целата реализација на овој проект. Искуството и знаењето што тој ми ги даде беа суштински за моите досегашни достигнувања.

Се чувствувам неверојатно привилегиран што имав можност тесно да соработувам со професорот Димески и другите ценети професори на Правниот факултет и да учам од нивното искуство. Ви благодарам за вашето трпение, охрабрување и доверба што ми ја покажавте.

Со длабока почит и благодарност!

Користена литература:

а) Трудови во списанија

Azizi, A., & Ceka-Neziri, L. (2023). Evaluation of Public Administration Reforms in North Macedonia from the perspective of European Commission's Annual Progress Reports. *Croatian and Comparative Public Administration*, 23(1), 35–60. <https://doi.org/10.31297/hkju.23.1.6>.

Dobra, B. (2021). Rebuilding Public Administration in Post-war Kosovo. In: Nemes, J., Reddy, P.S. (eds) *Public Administration in Conflict-Affected Countries. Governance and Public Management*. Palgrave Macmillan, Cham. Doi: https://doi.org/10.1007/978-3-030-74966-8_13.

Dollery, B., Kitchen, H., McMillan, M., Shah, A. (2020). Political Economy of Local Government Reform. *Local Public, Fiscal and Financial Governance*. Palgrave Macmillan, Cham. Doi: https://doi.org/10.1007/978-3-030-36725-1_10.

Fejzullahu, A., & Belegu, B. (2022). The challenges of public administration reforms in Kosovo in the context of Eurointegration process. *Journal of Liberty and International Affairs*, 8(1), 292-307. Doi: <https://doi.org/10.47305/JLIA2281292f>.

Matei, A., Cocosatu, M. (2021). Administrative System of the European Union. In: Farazmand, A. (eds) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy and Governance*. Springer, Cham. Doi: https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_4295-1.

Pelivanova, N., & Ristovska, M. (2014). Control of Legality of Administrative Acts and Protection of Human Rights and Freedoms *Journal of Law. Policy and Globalization*, 29. Link: <http://www.iiste.org/Journals/index.php/JLPG/article/view/12071>.

Steiner, R., Kaiser, C., Tapscott, C. and Navarro, C. (2018), "Is local always better? Strengths and limitations of local governance for service delivery". *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 31 No. 4, pp. 394-409. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2018-226>.

Xheka, A., & Xhafa, E. (2021). Public Administration and Local Government in Post-Communist Era in Albania and Macedonia. *Global Journal of Political Science and Administration*, 9(1), 9-19. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3847431>.

б) Книги, извештаи и прирачници

Balkans Policy Research Group. (2020). *Public administration reform in Kosovo: Constant struggle to make it*. Royal Norwegian Embassy. August: Pristina. Link: <https://balkansgroup.org/wp-content/uploads/2020/09/Public-Administration-Reform-in-Kosovo-Constant-Struggle-to-Make-It-4.pdf>.

Dionisijev, I., & Roje, G. (2021). *Public sector asset management in the Republic of North Macedonia: The state of play and perspectives*. Center of Excellence in Finance. Ljubljana, Slovenia. Link: <https://repository.ukim.mk/bitstream/20.500.12188/14589/1/CEF%202021%20-%20Public%20Sector%20Asset%20Management%20-%20NM.pdf>.

European Commission- Directorate General for Structural Reform Support, Moretti, C., Mackie, I., Stimpson, A. (2021). *Public administrations in the EU Member States: 2020 overview*, Publications Office. Link: <https://data.europa.eu/doi/10.2887/793815>.

European Commission. (2019). *Key findings of the 2019 report on North Macedonia*. Brussels, Belgium. Link: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/country_19_2777/COUNTRY_19_2777_EN.pdf.

European Commission. (2023). *A Europe that supports: Towards a modern and effective public administration*. 25 October. Brussels. Link: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/ip_23_5183/IP_23_5183_EN.pdf.

Foundation Open Society - Macedonia. (n.d.). *Towards accountable and transparent public administration by means of functional oversight institutions*. Link: <https://fosm.mk/wp-content/uploads/2019/09/Control-Mechanism.pdf>.

Garčević, V. (2023). Small States: From Intuitive to Smart Diplomacy. In: Hare, P.W., Manfredi-Sánchez, J.L., Weisbrode, K. (eds) *The Palgrave Handbook of Diplomatic Reform and Innovation. Studies in Diplomacy and International Relations*. Palgrave Macmillan, Cham. Doi: https://doi.org/10.1007/978-3-031-10971-3_28.

Maliqi, A. (2023). *The story so far: Resilience beats vulnerability*. Atlantic Council in Europe Center and Turkey. Pristina, Kosovo. Link: <https://www.atlanticcouncil.org/wp-content/uploads/2023/12/Unlocking-Kosovos-Potential.pdf>.

Nagaki, S., Vodopyanov, A., & Osmanovic -Pasic, Z. (2020). *Public Administration Reform: Kosovo Policy Note*. The World Bank. Link: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/cb2f4197-5a35-5043-a408-4318eecd67ce/content>.

Nimani, P. (2023). *Administrative Law*. Publishing house: Libri im, Peja, Kosovo.

OECD. (2021). *Monitoring report: The principles of public administration in the Republic of North Macedonia*. November. Link: <https://sigmaweb.org/publications/monitoring-report-2021-republic-of-north-macedonia.pdf>.

OECD. (2024). *Terms and Conditions*. Retrieved from OECD Website: <https://www.oecd.org/termsandconditions/>.

PIPS. (2021). *Summary Report on Kosovo's Public Administration Reform*. Pristina. Link: <https://www.par-monitor.org/wp-content/uploads/Report-on-Kosovo-Public-Administration-Reform-2.pdf>.

Government of the Republic of Kosovo- Ministry of Internal Affairs. (2022). *Public Administration Reform Strategy 2022-2027*. Link: <https://kryeministri.rks-gov.net/wp-content/uploads/2023/01/PUBLIC-ADMINISTRATION-REFORM-STRATEGY-2022-2027.pdf>.

в) Труд во зборници од конференција или труд во книга

Dimeski, B., & Tosheva, E. (2020). The Concept of Good Governance in Public Institutions with Focus on “Digital Governance” Paradigm. *Conference Proceedings, Towards a Better Future: Human Rights, Organized Crime and Digital Society*. Bitola: Faculty of Law-Kicevo.

Zweers, W., Cretti, G., de Boon, M., Dafa, A., Subotić, S., Muk, M., Fetahu, A., Abazi Imeri, A., Kuhinja, E., & Kujraković, H. (2022). The EU as a promoter of democracy or ‘stabilitocracy’ in the Western Balkans? *The Clingendael Institute*. February. The Hague, Netherlands. Link: <https://www.clingendael.org/sites/default/files/2022-02/the-eu-as-a-promoter-of-democracy-or-stabilitocracy.pdf>.