

**Г. М. Буканов**, кандидат політичних наук,  
доцент, докторант кафедри менеджменту та управління  
проектами Дніпропетровського регіонального інституту  
державного управління Національної академії  
державного управління при Президентіві України

### **АДМІНІСТРАТИВНО-ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ ПОЛІТИКИ: ЗАГАЛЬНОДЕРЖАВНИЙ І РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТИ**

*У статті визначено механізм державного управління у сфері формування і реалізації екологічної політики як сукупність цілей, принципів, функцій, форм, методів та інструментів, за допомогою яких держава як суб'єкт регулювання здійснює: нормативно-правове регулювання у сфері захисту довкілля; створює умови для ефективного і раціонального природокористування і відновлення екосистем; сприяє сталому розвитку держави, суспільства і територій; формує структурно-функціональне і організаційно-управлінське забезпечення контролю і моніторингу в екологічній сфері; представляє інтереси громадськості у сфері захисту життя і здоров'я населення від негативного впливу, зумовленого забрудненням навколишнього природного середовища. Екологічна політика держави є органічною складовою частиною національної екологічної політики. Від вирішення регіональних екологічних проблем значною мірою залежить соціально-економічна стабільність в Україні. В умовах децентралізації управління та підвищення ролі соціально-економічного розвитку регіонів особливої актуальності набуває управління охороною довкілля, раціональне використання природних ресурсів та безпека життєдіяльності людини.*

*Проаналізовано особливості функціонування адміністративно-організаційного механізму у сфері реалізації екологічної політики. Визначено, що реалізація адміністративно-організаційного механізму державного управління у сфері охорони довкілля на регіональному рівні потребує оцінки соціального, економічного та екологічного стану окремих регіонів для підвищення ефективності впровадження і застосування системи актуальних і необхідних інструментів регулювання у сфері охорони довкілля: законодавчих (удосконалення екологічного законодавства), інформаційно-освітніх (формування екологічної свідомості й моделей екологічної поведінки споживання) та фінансово-економічних (як мотиваційно-стимулюючих) інструментів. Організаційну складову частину адміністративно-організаційного механізму реалізують органи державної влади та суб'єкти, що мають спеціальні повноваження.*

*Ключові слова: державна екологічна політика, механізми державного управління у сфері формування і реалізації екологічної політики, адміністративно-організаційний механізм, регіон, еколого-економічний механізм, вторинний аналіз даних.*

#### **G. M. Bukanov. Administratively-organizational mechanism of state administration in the field of forming and realization of ecological politics: national and regional aspects**

*In the article the mechanism of state administration is certain in the field of forming and realization of ecological politics as totality of aims, principles, functions, forms, methods and instruments by means of that the state as an adjusting subject carries out: normatively-legal adjusting in the field of defence of environment; creates terms for effective nature of the use and renewal proceeding in ecosystems; assists to steady development of the state, society and territories; forms the structural-functional and organizationally-administrative providing of control and monitoring in an ecological sphere; it is of interest public in the field of protecting of life and health of population from the negative influence predefined by contamination of natural environment. Ecological politics of the state is the organic constituent of national ecological politics. From the decision of regional ecological problems largely socially economic stability depends in Ukraine. In the conditions of decentralization of management and increase of role of socially economic development of regions of the special actuality an environment rational the use of natural resources and safety of vital functions of man acquires a management a guard.*

*The features of functioning of administratively-organizational mechanism are analysed in the field of realization of ecological politics. Certainly, that realization of administratively-organizational mechanism of state administration in the field of the guard of environment at regional level needs the estimation of social, economic and ecological position of separate regions for the increase of efficiency of introduction and application of the system of actual and necessary instruments of adjusting in the field of the guard of environment: legislative (improvement of ecolaw), informatively-educational (forming of ecological consciousness and models of ecological behavior of consumption) and financially economic (as a motivational – stimulant) instruments. The organizational constituent of administratively-organizational mechanism will be realized by public authorities and subjects that have the special authorities. Ecological politics at regional level comes true by means of the mechanisms sent to stimulation of development of regions. Generalizing existent determinations of concept of mechanisms in the wide understanding, it is possible to establish, that this is totality of successive actions of separate elements, facilities and methods in certain forms, that provide functioning and development of the system.*

*Key words: public ecological policy, mechanisms of state administration in the field of forming and realization of ecological politics, administratively-organizational mechanism, region, ecological economic mechanism, secondary analysis of data.*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах актуалізації проблем управління сталим розвитком вимагає розроблення ефективної системи механізмів регулювання у сфері формування і реалізації екологічної політики, де провідну роль відіграє держава і державні органи управління. Особливого значення набуває впровадження і реалізація адміністративних і організаційних механізмів державного регулювання у сфері охорони навколишнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам, становленню та дослідженню реалізації екологічної політики в Україні присвячено роботи відомих науковців та фахівців, таких як: В. Андронов, Г. Білявський, В. Бугас, Б. Буркинський, О. Веклич, Д. Ветвицький, І. Драган, О. Заржицький, В. Кравців, О. Лазор, Н. Малиш, О. Мягченко, Є. Хлобистов, В. Шевчук та ін. Систематизацією та аналізом функціонування механізмів державного управління у сфері охорони довкілля займалися такі вчені, як: М. Андрієнко, О. Дзюбенко, О. Коленов, О. Малеки, С. Ожго, А. Омаров, О. Федорчак, В. Шако та інші.

**Мета статті.** Метою статті є визначення особливостей реалізації адміністративно-організаційного механізму (на основі вторинного аналізу результатів соціологічних досліджень) у сфері охорони довкілля на загальнодержавному і регіональному рівнях.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз літературних джерел дозволяє стверджувати про відсутність єдиного підходу щодо трактування державної екологічної політики. Х. Марич вказує на те, що «стратегія екологічної політики має визначати не лише пріоритетні цілі та напрями, але й відповідні заходи та засоби для їх реалізації з урахуванням реального стану довкілля та тенденцій до змін у ньому, потреб соціального та економічного розвитку країни на основі фундаментальних доктринальних положень» [10, с. 190]. Л. Сергієнко, О. Дзюбенко і С. Ожго стверджують, що «державна екологічна політика є комплексом законодавчо визначених цілей і завдань, засобів та інструментів, заходів та дій органів державної влади на всіх рівнях у сфері екології та охорони навколишнього середовища, що спрямовані на збереження і відтворення, а також охорону навколишнього природного середовища [12, с. 192–193].

Наведені визначення дають підставу казати про екологічну політику як систему механізмів державного і публічного управління у сфері екології та охорони навколишнього середовища, що сприяють досягненню цілей сталого розвитку держави в цілому й окремих регіонів як соціально-еколого-економічних систем.

На думку О. Коленова, механізмом формування та реалізації державної екологічної політики доцільно вважати сукупність цілей, принципів, функцій, форм, методів та інструментів, за допомогою яких держава (суб'єкт регулювання) впливає на об'єкти регулювання з метою збереження безпечного для існування живої і неживої природи навколишнього середовища, захисту життя і здоров'я населення від негативного впливу, зумовленого забрудненням навколишнього природного середовища, досягнення гармонійної взаємодії суспільства і природи, охорону, раціональне використання і відтворення природних ресурсів [8, с. 357].

С. Домбровська, В. Коврегін, А. Помаза-Пономаренко, О. Коленов, досліджуючи державне управління з позицій соціального, економічного і екологічного розвитку, зазначають, що механізмом формування державного управління у сфері безпеки соціально-еколого-економічних систем є комплекс методів та інструментів державного впливу у сфері охорони навколишнього середовища, раціонального природокористування, розвитку «зеленої» економіки і покращення добробуту громадян [5, с. 43].

Таким чином, механізм державного управління у сфері формування і реалізації екологічної політики можна визначити як сукупність цілей, принципів, функцій, форм, методів та інструментів, за допомогою яких держава як суб'єкт регулювання здійснює: 1) нормативно-правове регулювання у сфері захисту довкілля; 2) створює умови для ефективного і раціонального природокористування і відновлення екосистем; 3) сприяє сталому розвитку держави, суспільства і територій; 4) формує структурно-функціональне й організаційно-управлінське забезпечення контролю і моніторингу в екологічній сфері; 5) представляє інтереси громадськості у сфері захисту життя і здоров'я населення від негативного впливу та забруднення.

Проблема класифікації і типологізації механізмів державного управління в системі наук про управління стоїть досить гостро, тому не має єдиної думки щодо усталеної сукупності управлінських механізмів. Так, О. Коленов виокремлює такі механізми формування та реалізації державної екологічної політики в Україні: політико-адміністративний, інституційно-правовий, організаційний, фінансово-економічний, інформаційно-освітній [8, с. 357].

М. Андрієнко, В. Шако за функціональною ознакою механізми реалізації державної екологічної політики поділяють на основні: організаційний, правовий, економічний; і допоміжні: кадровий, інформаційний та громадського впливу, які спираються переважно на регулятивне екологічне національне й міжнародне законодавство, стандарти і норми [3, с. 48].

А. Омаров до основних державно-управлінських механізмів екологічної безпеки держави відносить: 1) фінансово-економічний механізм екологічної безпеки; 2) організаційний механізм – державну систему екологічної безпеки держави; 3) технологічні механізми забезпечення екологічної безпеки держави; 4) правовий механізм забезпечення екологічної безпеки держави; 5) інформаційний механізм забезпечення екологічної безпеки [11, с. 3]. Л. Сергієнко, О. Дзюбенко і С. Ожго виокремлюють правовий, економічно-фінансовий,

інформаційно-комунікаційний та інституційний механізми державного управління у сфері реалізації екологічної політики [12]. О. Малеки зосереджує увагу на таких механізмах управління, як екологічний моніторинг, фінансово-економічний механізм, публічно-приватне партнерство, екологічна освіта [9]. Таким чином, можна виділити такі механізми державного управління у сфері формування і реалізації екологічної політики: 1) нормативно-правовий; 2) адміністративно-організаційний; 3) фінансово-економічний; 4) інформаційно-комунікаційний; 5) інституційний.

Адміністративно-організаційний механізм державного управління у сфері формування і реалізації екологічної політики включає два складники: організаційний і адміністративний. Деякі науковці виділяють окремо організаційно-економічний механізм державного управління у сфері реалізації екологічної політики. Причому В. Загорський пише: «Організаційно-економічний механізм управління складними організаційними системами – це взаємозалежна сукупність таких основних елементів, як: форми і методи економічного управління з мотивацією систем стимулювання; форми та методи тактичного й оперативного управління; важелі та методи формування системи керуючих параметрів з елементами самоналаштування (самоорганізації); система обґрунтованих обмежень фінансового й адміністративного спрямування; інформаційна система формування законодавчо-правової та нормативної бази управлінських рішень» [7, с. 230]. Адміністративні механізми здебільшого мають дозвільний та контролюючий характер. Велику роль вони відіграють у контексті забезпечення раціонального природокористування. Серед адміністративних механізмів державного регулювання у сфері реалізації екологічної політики найбільш поширеними у вітчизняній і міжнародній практиці, на думку Р. Білоскурського, є такі: 1) просторово-функціональне структурування ландшафтів із зонуванням територій; 2) дозволи і ліцензії на правокористування ресурсами; 3) норми, стандарти, квоти; 4) екологічна сертифікація, маркування споживчої продукції, в тому числі щодо виробництва екологічно чистої продукції; 5) санкції (обмеження, зупинення і припинення діяльності); 6) договірне регулювання: договори, концесії; угоди про використання природних ресурсів з наступним їх відновленням; договори співпраці в екологічній сфері (міждержавні, міжрегіональні, міжмуніципальні); 7) митне регулювання; 8) програмні нормативи: баланси; організаційні форми [4, с. 17–19]. При цьому зазвичай формування завдань механізму адміністративного забезпечення екологічної політики відбувається з урахуванням того, що їх подальша реалізація є прерогативою державних органів.

Отже, основними функціональними завданнями адміністративно-організаційного механізму державного управління у сфері формування і реалізації екологічної політики є: 1) розроблення основних засад (стратегії) державної політики, програм, планів з питань сталого розвитку, зміни клімату, формування екомережі, захисту територій і населення від надзвичайних ситуацій техногенного і природного характеру тощо; 2) забезпечення ефективного попередження і здійснення контрольно-наглядової діяльності за шкідливими для довкілля і здоров'я чинниками; 3) створення умов для реалізації кадрового, матеріально-технічного, інформаційного напрямку діяльності суб'єктів відносин у сфері реалізації екологічної політики на національному, регіональному і місцевому рівнях; 4) ведення державних кадастрів та облік об'єктів природного капіталу держави; 5) створення системи державних інституцій, покликаних безпосередньо вести природоохоронну діяльність і нагляд за станом навколишнього середовища.

Для виявлення особливостей державного управління у сфері реалізації екологічної політики в Україні і шляхів удосконалення функціонування механізмів державного управління у сфері охорони довкілля було застосовано метод вторинного аналізу результатів соціологічних досліджень.

На сучасному етапі модернізації системи державного управління у сфері охорони навколишнього середовища ефективність екологічної політики дещо підвищується, на чому наголошують, наприклад, такі науковці, як М. Андрієнко, В. Шако, Г. Балюк, А. Омаров, О. Малеки та інші. Але існує багато проблем у сфері практичної реалізації стратегічних напрямів екологічної політики як на загальнодержавному, так і на регіональному рівні. Так, за даними соціологічного дослідження «Базове дослідження стану та напрямів розвитку екологічної політики України та перспектив посилення участі організацій громадянського суспільства в розробленні та впровадженні політик, дружніх до довкілля» (2019 р.) представники реально діючих громадських організацій з проблем охорони довкілля визначили певні проблеми, що впливають на якість та інклюзивність екологічної політики в Україні (за результатами фокус-груп) [1]: відсутність ефективної системи державного екологічного контролю; неефективність влади в еконапрямі та відсутність екологічних пріоритетів; відсутність державної підтримки у сфері екологічної освіти на всіх рівнях; корупція на всіх рівнях влади щодо вирішення екологічних питань; протиріччя в законодавстві, неузгодженість, нерегульованість; неспроможність правоохоронних органів забезпечити виконання природоохоронних законів суб'єктами господарювання; нецільове використання коштів із фондів охорони навколишнього природного середовища; невідповідність українського екологічного законодавства європейським стандартам; недостатній рівень фінансування будь-яких природоохоронних програм.

На рис. 1 представлено найбільш прийнятні способи вирішення екологічних проблем (за результатами дослідження «Екологічний портрет громадянина України: порівняння з ЄС та рекомендації» [6].

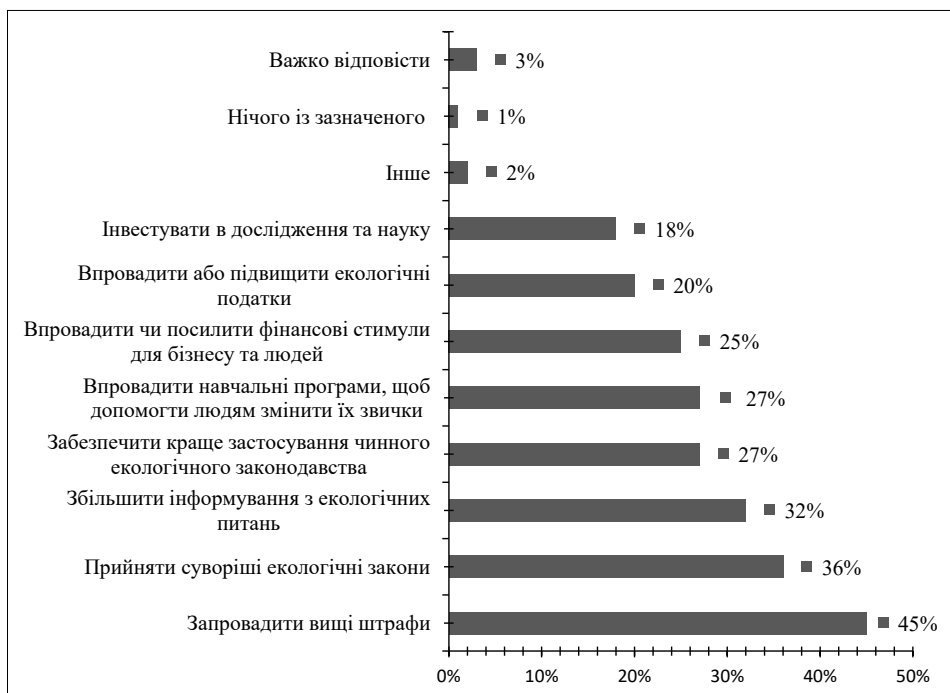


Рис. 1. Найбільш ефективні способи вирішення екологічних проблем, на думку громадян

Джерело: [6]

Провідними й затребуваними інструментами реалізації адміністративно-організаційного механізму в залежності від регіону є (у порівнянні статистично значимих відмінностей між регіонами): 1) Західний регіон – інформаційні, освітньо-навчальні й законодавчі інструменти регулювання, що сприяють формуванню соціальних практик екологічної поведінки населення; 2) Північний регіон – застосування інструментів санкційного характеру на основі закріплених законодавчих норм; 3) Східний регіон – фінансові інструменти регулювання; 4) Південний регіон – освітньо-навчальні й фінансові інструменти; 5) Центральний регіон – застосування інструментів санкційного характеру на основі закріплених законодавчих норм і екологічне оподаткування.

Щодо ефективності Уряду у сфері охорони довкілля 66% громадян України вважають, що національна влада робить недостатньо для охорони довкілля, а згідно з результатами порівняльного соціологічного дослідження, проведеного О. Стегнієм серед населення, визначено роль різних суб'єктів соціального управління у сфері охорони навколишнього середовища [2] в залежності від регіону. Результати представлено на рис. 2.

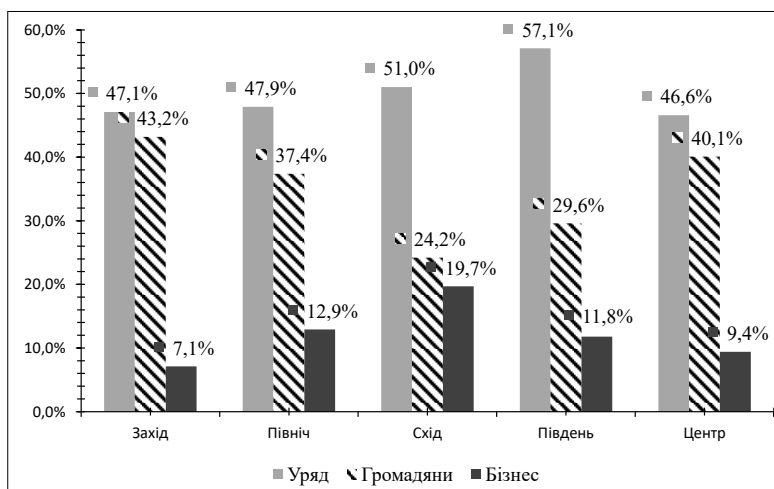


Рис. 2. Уявлення про суб'єкта відповідальності за забруднення природного середовища і вирішення екологічних проблем

Джерело: [2]

Згідно з результатами дослідження відповідальність за забруднення природного середовища і вирішення екологічних проблем повинні нести (у порівнянні статистично значимих відмінностей): уряд (Південний і Східний регіони – 57% і 51% відповідно), громадяни (Західний, Центральний і Північний регіони – 43%, 40% і 37%) і бізнес (Східний регіон – майже 20%).

Отже, реалізація адміністративно-організаційного механізму державного управління у сфері охорони довкілля на регіональному рівні потребує оцінки соціального, економічного та екологічного стану окремих регіонів для підвищення ефективності впровадження і застосування системи актуальних і необхідних інструментів регулювання у сфері охорони довкілля, насамперед законодавчих (удосконалення екологічного законодавства), інформаційно-освітніх (формування екологічної свідомості й моделей екологічної поведінки споживання) та фінансово-економічних (як мотиваційно-стимулюючих) інструментів.

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Механізм державного управління у сфері формування і реалізації екологічної політики виступає як система інструментів, функціональними завданнями якої є: нормативно-правове регулювання у сфері захисту довкілля; структурно-функціональне й організаційно-управлінське забезпечення контролю і моніторингу в екологічній сфері; сприяння сталому розвитку держави, суспільства і територій.

Основними механізмами державного управління у сфері формування і реалізації екологічної політики виділено: нормативно-правовий; адміністративно-організаційний; фінансово-економічний; інформаційно-комунікаційний; інституційний, на вдосконалення і відтворення яких впливають: регіональна специфіка державного управління; державно-приватно-громадське партнерство в управлінні охороною довкілля; євроінтеграційні орієнтири екологічного розвитку на національному і регіональному рівнях.

Реалізація адміністративно-організаційного механізму державного управління у сфері охорони довкілля сьогодні стикається з багатьма проблемами: 1) стратегічні напрями реалізації екологічної політики мають переважно декларативний характер, а в площині її практичного втілення не відповідають критеріям ефективності; 2) інституційна і законодавча неузгодженість у сфері охорони навколишнього середовища сприяє поширенню корупційних практик і розбалансованості еколого-економічного розвитку держави.

Перспективним напрямом подальших досліджень є аналіз сучасного стану реалізації інституційного механізму державного управління у сфері екологічної політики з урахуванням специфіки регіонального розвитку України.

### Список використаних джерел:

1. Аналітичний звіт «Базове дослідження стану та напрямів розвитку екологічної політики України та перспектив посилення участі організацій громадянського суспільства у розробці та впровадженні політик, дружніх до довкілля» (період: 2018 – січень 2019) на замовлення Міжнародного фонду «Відродження» / дослідницька група С.А. Матус та ін. Київ, 2019. URL: [https://www.irf.ua/wp-content/uploads/2019/12/baseline-research\\_report\\_publishing-dec-2019.pdf](https://www.irf.ua/wp-content/uploads/2019/12/baseline-research_report_publishing-dec-2019.pdf)
2. Аналітичний звіт «Уявлення населення України про сталий розвиток». 2017 р. URL: [https://issuu.com/undpukraine/docs/zvit\\_web\\_version\\_for\\_website](https://issuu.com/undpukraine/docs/zvit_web_version_for_website)
3. Андрієнко М.В., Шако В.С. Механізми реалізації державної екологічної політики на регіональному рівні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 18. С. 47–53.
4. Білоскурський Р.Р. Механізми державного регулювання в системі еколого-економічного розвитку України. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. Випуск 1. С. 14–27.
5. Державне управління у сфері безпеки соціально-еколого-економічних систем : монографія / С.М. Домбровська та ін. Харків : НУЦЗУ, 2017. 244 с.
6. Екологічний портрет громадянина України: порівняння з ЄС та рекомендації. Аналітичний документ. Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля», 2018. 42 с.
7. Загорський В.С. Концептуальні основи формування системи управління сталим розвитком еколого-економічних систем : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. 336 с.
8. Колонов О. Теоретичні засади механізму формування та реалізації державної екологічної політики в Україні. *Ефективність державного управління* : зб. наукових праць. 2014. Вип. 38. С. 354–360.
9. Малеки О.А. Механізми формування та реалізації державної екологічної політики в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 19. С. 96–99.
10. Марич Х. Співвідношення державної екологічної політики і екологічного законодавства України. *Підприємництво, господарство і право. Екологічне право*. 2019. № 11. С. 187–191.
11. Омаров А.Е. Управлінські механізми державної політики забезпечення екологічної безпеки. *Теорія та практика державного управління*. 2016. № 3 (54). С. 1–7.
12. Сергієнко Л.В., Дзюбенко О.М., Ожго С.В. Державна екологічна політика України та правовий механізм її формування і реалізації. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3 (89). С. 191–200.

**References:**

1. Analitichnyy zvit «Bazove doslidzhennya stanu ta napryamiv rozvytku ekolohichnoyi polityky Ukrainy ta perspektyv posylennya uchasti orhanizatsiy hromadyanskoho suspilstva u rozrobtsi ta vprovadzhenni polityk, druzhnykh do dovkillya» (period: 2018 – sichen 2019) na zamovlennya Mizhnarodnoho fondu «Vidrodzhennya» / doslidnytska hrupa (Matus S.A., Levina H.M., Karpyuk T.S., Denyshchuk O.YU.). K., 2019. URL: [https://www.irf.ua/wp-content/uploads/2019/12/baseline-research\\_report\\_publishing-dec-2019.pdf](https://www.irf.ua/wp-content/uploads/2019/12/baseline-research_report_publishing-dec-2019.pdf).
2. Analitichnyy zvit «Uyavlennya naseleennya Ukrainy pro stalyy rozvytok» (2017). URL: [https://issuu.com/undpukraine/docs/zvit\\_web\\_version\\_for\\_website](https://issuu.com/undpukraine/docs/zvit_web_version_for_website).
3. Andriyenko M.V., Shako V.S. Mekhanizmy realizatsiyi derzhavnoyi ekolohichnoyi polityky na rehionalnomu rivni. Investytsiyi: praktyka ta dosvid. 2017. № 18. S. 47-53.
4. Biloskursky R.R. Mekhanizmy derzhavnoho rehulyuvannya v systemi ekoloho-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy. Ukrayinskyy zhurnal prykladnoyi ekonomiky. 2017. Tom 2. Vypusk 1. S. 14–27.
5. Dombrovska S.M., Kovrehin V.V., Pomaza-Ponomarenko A.L., Kolyenov O.M. Derzhavne upravlinnya u sferi bezpeky sotsialno-ekoloho-ekonomichnykh system : monohrafiya. KH. : NUTSZU, 2017. 244 s.
6. Ekolohichnyy portret hromadyanyna Ukrainy: porivnyannya z YS ta rekomendatsiyi. Analitichnyy dokument. Resursno-analitichnyy tsentr «Suspilstvo i dovkillya», 2018. 42 s.
7. Zahorsky V.S. Kontseptualni osnovy formuvannya systemy upravlinnya stalym rozvytkom ekoloho-ekonomichnykh system : monohrafiya. Lviv : LRIDU NADU, 2018. 336 s.
8. Kolyenov O. Teoretychni zasady mekhanizmu formuvannya ta realizatsiyi derzhavnoyi ekolohichnoyi polityky v Ukraini. Efektyvnist derzhavnoho upravlinnya: zb. naukovykh prats. 2014. Vyp. 38. S. 354–360.
9. Maleky O.A. Mekhanizmy formuvannya ta realizatsiyi derzhavnoyi ekolohichnoyi polityky v Ukraini. Investytsiyi: praktyka ta dosvid. 2017. № 19. S. 96–99.
10. Marych KH. Spivvidnoshennya derzhavnoyi ekolohichnoyi polityky i ekolohichnoho zakonodavstva Ukrainy. Pidpryyemnytstvo, hospodarstvo i pravo. Ekolohichne pravo. 2019. №11. S. 187–191.
11. Omarov A. E. Upravlinski mekhanizmy derzhavnoyi polityky zabezpechennya ekolohichnoyi bezpeky. Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya. 2016. 3(54). S. 1–7.
12. Serhiyenko L.V., Dzyubenko O.M., Ozhho S.V. Derzhavna ekolohichna polityka Ukrainy ta pravovyy mekhanizm yiyi formuvannya i realizatsiyi. Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya. 2019. № 3(89). S. 191–200.