

УДК 351.759.6

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-6\(72\)-7](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-6(72)-7)

Владислав МОГИЛЬ

аспірант кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом,
вул. Фрометівська, 2, м. Київ, Україна, 03039

ORCID: 0000-0001-8012-3737

Vladyslav MOGYL

post-graduate student of the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel
Management, 2, Frometivska str., Kyiv, Ukraine, 03039

ORCID: 0000-0001-8012-3737

ДО ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ ОБСТАВИН

TO THE PROBLEM OF ENSURING THE DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION UNDER EMERGENCY CIRCUMSTANCES

Мета публічного управління за надзвичайних обставин полягає в створенні й забезпеченні належних умов щодо ефективного, злагодженого функціонування уповноважених публічною владою відповідних інституцій за умов надзвичайних обставин, а також інститутів громадянського суспільства для врахування потреб та інтересів всього суспільства; належне гарантування дотримання конституційних прав та свобод громадян за умов подій та явищ, що носять характер надзвичайних обставин, використання всіх необхідних інструментів й засобів для мінімізації негативних ймовірних наслідків, їх оперативне усунення в найкоротші терміни. Зазначена мета досягнення через цілісний комплексний механізм публічного управління, що можна поділити на наступні види: правовий, організаційний, інституційний, адміністративний, інформаційний, економічний, політичний та інші. Зазначений перелік не є вичерпним та всі вони можуть застосовуватися послідовно чи одночасно в залежності від поставлених цілей та вирішуючи відповідне конкретне завдання. Цілісний комплексний механізм публічного управління в умовах надзвичайних обставин кожного разу матиме відмінний набір конкретних видів механізмів у його структурі.

Узагальнені наукові напрацювання дали можливість запропонувати класифікацію механізмів публічного управління в умовах надзвичайних обставин залежно від: рівня впливу (держава, регіон, район, місцевість); суб'єкта впливу (органи державного управління, органи місцевого самоврядування, громадські організації, міжнародні організації, бізнес-структури); об'єкта впливу (події та явища природного, воєнного, соціального, техногенного походження; населення; органи місцевого самоврядування; організації, підприємства, установи тощо); етапу впливу (попередження виникнення обставин надзвичайного характеру; локалізація надзвичайних обставин; ліквідація наслідків надзвичайних обставин); мети впливу (попередження надзвичайних обставин; реагування в умовах надзвичайних обставин; локалізація обставин надзвичайного характеру; стабілізація обстановки для звичайного функціонування; захист населення, окремих територій в умовах надзвичайних обставин; мінімізація негативних наслідків надзвичайних обставин); способу впливу (адміністративні, правові, організаційні, економічні, соціальні, психологічні; політичні; комплексні; прямі, опосередковані).

Ключові слова: механізми публічного управління, класифікаційні ознаки, надзвичайні обставини, рівні та суб'єкти впливу, публічне управління, надзвичайні обставини, безпека, національна безпека.

The purpose of public administration under extraordinary circumstances is to create and ensure the proper conditions for the effective, coordinated functioning of relevant institutions authorized by public power under extraordinary circumstances, as well as civil society institutions to take into account the needs and interests of the entire society; properly guaranteeing the observance of the constitutional rights and freedoms of citizens under the conditions of events and phenomena that are of the nature of extraordinary circumstances, the use of all necessary tools and means to minimize possible negative consequences, their prompt elimination in the shortest possible time. The specified goal is to be achieved through a comprehensive mechanism of public administration, which can be divided into the following types: legal, organizational, institutional, administrative, informational, economic, political, and others. The specified list is not exhaustive and all of them can be applied sequentially or simultaneously depending on the goals and solving the relevant specific task. An integral complex mechanism of public administration under extraordinary circumstances will always have a distinct set of specific types of mechanisms in its structure.

Generalized scientific developments made it possible to propose a classification of public management mechanisms under extraordinary circumstances depending on: the level of influence (state, region, district, locality); the subject of influence (state administration bodies, local self-government bodies, public organizations, international organizations, business structures); the object of influence (events and phenomena of natural, military,

social, technogenic origin; population; local self-government bodies; organizations, enterprises, institutions, etc.); the stage of impact (prevention of the occurrence of extraordinary circumstances; localization of extraordinary circumstances; liquidation of the consequences of extraordinary circumstances); the purpose of influence (prevention of emergency situations; response in emergency situations; localization of emergency situations; stabilization of the situation for normal functioning; protection of the population and certain territories in emergency situations; minimization of negative consequences of emergency situations); method of influence (administrative, legal, organizational, economic, social, psychological; political; complex; direct, indirect).

Key words: *mechanisms of public management, classification features, extraordinary circumstances, levels and subjects of influence, public administration, emergency, security, national security.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. На сьогодні діяльності всіх органів публічної влади за надзвичайних обставин приділяється особлива увага. Це пов'язано в першу чергу з тим, що зростання зовнішніх та внутрішніх викликів та загроз безпеці нашої держави вимагає вжиття додаткових заходів, спрямованих на зміцнення громадського порядку, забезпечення безпеки, підвищення захищеності громадян, суспільства та держави від протиправних посягань, небезпек військового, техногенного, природного характеру тощо. Необхідність у наданні оперативної та швидкої відповіді на загрози та виклики, що на сьогодні постали перед Українською державою, потребує розробки нових та актуалізації існуючих концептуальних засад забезпечення безпеки нашої держави.

За умов настання обставин надзвичайного характеру на органи публічного управління покладаються функціональні обов'язки щодо якісної, завчасної підготовки засобів та сил задля дій в цих умовах для усунення негативних наслідків та забезпечення безпеки громадян та територій, порятунку людей. Це вимагає кардинальних кроків для перебудови роботи всіх органів публічної влади, залучення додаткових ресурсів (сил, засобів), застосування спеціальної тактики дій за цих обставин.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових доробок показав, що поняття «механізм» має велику кількість визначень, а автори, які аналізують це поняття, дають йому значення щодо специфіки функціонування та сектору, де його застосовуватимуть. Такі науковці та дослідники, як І.А. Ісаєнко [1, с. 117], Т.М. Радчука, [2, с. 126], Г.О. Панченко [3, с. 87], А.І. Неділько [4], О.А. Мельниченко [5, с. 170–171], розглядають теоретичні основи категоріального апарату механізмів публічного управління та надають альтернативні визначення даному поняттю.

Аналіз науковців показав, що даному питанню приділено значної уваги, але, на жаль, питанню механізмів публічного управління із врахуванням реагуювальної складової на надзвичайні ситуації (обставини) приділяється не так багато уваги.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Відновлення та модернізація країни окреслює перелік заходів для післявоєнного відновлення й розвитку України, які маємо активізувати через призму категоріального апарату механізмів публічного управління. Тому на сьогодні є актуальним теоретичні аспекти механізмів публічного управління, які розглядаються із підсиленням змістом, бо мають вплив надзвичайних обставин.

На даний час означене поняття «механізми публічного управління» є недостатньо дослідженим у зв'язку з відсутністю закріплення в нормативно-правовому полі самого поняття публічне управління, а також досить частого ототожнення публічного управління до державного, що, безпосередньо, стосується й механізмів публічного управління до механізмів державного управління. Вважаємо, що для подальшого розвитку національної системи публічного управління є вкрай важливим розкрити означене поняття.

Виклад основного матеріалу дослідження. Публічне управління представляє собою тип управлінської діяльності, що реалізується певними суб'єктами, насамперед органами державної влади та органами місцевого самоврядування. У наукових дослідженнях поняття «управління» розглядається: як функція суспільної праці; як особливе відношення між людьми на правових або ж організаційних фундаментальних засадах [6, с. 22].

Публічне управління в класичному розумінні визначається як вплив суб'єкта управління (що володіє публічною владою) на об'єкт – суспільство (відносини, суспільні процеси) у відповідності до покладених на нього загально значущих функцій й повноважень. Тобто публічне управління виникає як певний результат суспільного договору між державою й суспільством, коли владними повноваженнями наділяються відповідні органи, посадові особи [7, с. 58; 8 с. 134].

І. Петрова та О. Руда слушно виокремлюють кілька підходів до визначення публічного управління, зокрема, у:

І. Функціональному розумінні – як діяльність відповідних державних та недержавних

суб'єктів, яка пов'язана з практичним застосуванням норм адміністративного права, закріплених у Основному Законі та законах України, а також підзаконних актах;

II. Організаційному сенсі – як об'єднану в одну єдину систему сукупність органів виконавчої влади; інших органів державної влади, що своїм призначенням мають реалізацію виконавчої влади; органів місцевого самоврядування, а також суб'єктів делегованих повноважень [8, с. 134].

Н.І. Обушна та Н.В. Філіпова небезпідставно зазначають, що специфіка публічного управління полягає у наступному:

а) забезпечує взаємодію інтересів держави й народу;

б) публічне управління опирається на державну владу, підкріплюється та забезпечується нею;

в) залучення суспільства до участі в соціальному, суспільному, економічному, громадському й політичному процесах;

г) публічне управління поширюється на все суспільство та за його межі у галузі проведення міжнародної державної політики;

д) держава публічне управління наділяє системною якістю;

ж) втілюється в межах володарювання верховенства права, завдяки нормативно врегульованому та практично діючому механізму контролю суспільства над усіма органами публічної влади;

з) публічне управління діє системно, єднаючи функціонування таких структур, як механізм держави, державну службу, державний апарат та публічні прояви суспільства [7, с. 58; 9].

Не менш важливим для нашого дослідження вважається питання наукового осмислення поняття «механізмів публічного управління в умовах надзвичайних обставин». Без тлумачення сутності цієї категорії є неможливим подальший розгляд підходів щодо ефективності системи публічного управління, бо воно напряму залежить від ефективності механізмів публічного управління, що вимагає чіткого визначення сутності, адже саме від механізму публічного управління залежить, яким чином влада буде здійснювати вплив на суспільство, державу.

Для забезпечення належних умов захисту населення, громадян, територій та усунення негативних наслідків в умовах, що виникають за надзвичайних обставин використовуються механізми державного управління. Однак, на сьогодні, зважаючи на той факт, що до цього процесу все більше залучаються органи місцевого самоврядування й бізнесові струк-

тури, вбачається доречним вести мову саме про публічне управління за умов надзвичайних обставин.

Слід зазначити, що поряд із поняттям механізми публічного управління використовується й поняття механізми державного управління.

Так, Н.Р. Нижник та О.А. Машков визначають механізми державного управління як складову системи управління, яка забезпечує вплив на відповідні фактори та від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта. Для організації фактори управління можуть бути зовнішніми чи внутрішніми. Реальний механізм управління завжди конкретний, адже спрямований на досягнення конкретної мети через здатність впливу на конкретні фактори, що здійснюється через використання певних (відповідних) ресурсів [10].

І.Я. Зима пропонує під механізми державного управління розуміти сукупність правових, організаційних, економічних, політичних, мотиваційних засобів цілеспрямованого впливу суб'єктів державного управління, впливу на їх діяльність, які забезпечують узгодженість інтересів учасників державного управління, що взаємодіють. Зважаючи на те, що фактори державного управління можуть мати правову, організаційну, економічну, соціальну природу, цілісний механізм державного управління має бути системою правових, політичних, економічних, організаційних та мотиваційних механізмів [11, с. 89].

Отже, аналіз означеного поняття дає підстави стверджувати, що дослідники дають визначення механізмів державного управління більш звужено ніж на сьогодні вкладається в сучасне розуміння означеного поняття, тому вважаємо, що є необхідність в дослідженні саме поняття механізмів публічного управління, адже воно віддзеркалює сучасний стан в країні як в теоретичній, так й в практичній площині [2, с. 126].

Розглядаючи питання механізмів публічного управління, зважаючи на предмет нашого дослідження, слід розкрити означене питання в європейському вимірі. Варто підкреслити, що вони знаходять своє відображення через явища й процеси, що здійснюються передусім в Європейському Союзі, а основними складовими цих механізмів, передусім, виступають певні суб'єкти публічного управління, для яких характерними ознаки є наступні: збереження самостійності та незалежності (стосунки не підпорядкування) в процесі функціонування публічного управління; злагоджена взаємодія між ними як вертикальних, так й горизонтальних взаємозв'язків; належне

функціонування розвинутої комунікації та координації; зростаюча роль лідерства та партнерства; вироблення та використання спільних стандартів і процедур. Через ці складники механізмів публічного управління в ЄС здобуто високого рівня суспільної тривкої стабільності [1, с.117].

Як слушно зазначає Н. Павлюк, відповідно недовгий проміжок часу в царині наукового дослідження публічного управління в Україні не дав змоги досить ретельно й розгорнуто осягнути його механізми. Отже, на сьогодні сутність механізмів публічного управління можливо запроваджувати, відштовхуючись від поглиблених наукових напрацювань розуміння «механізмів державного управління», але враховувати суть і логіку власне системи публічного управління. У цьому значенні кожен окремих (конкретний) механізм державного управління має розглядатися (аналізуватися) як цілісність (сукупність) взаємоузгоджених методів управління. Таким чином, усвідомлюється необхідність щодо класифікації механізмів управління за відповідними критеріями. Так, для правового та організаційного механізмів публічного управління основним, центральним критерієм є саме критерій публічності [12].

Як наголошує В.П. Прасол, що комплексний механізм управління має ідентичні складові у вигляді конкретних механізмів впливу із боку органів публічної влади. Однак, суттєва відмінна риса полягає саме в засобах, методах й інструментах впливу, що використовуються з боку держави, тобто у відповідних складових конкретних механізмів [13, с. 61].

На підставі аналізу наукових досліджень, пропонуємо під механізмами публічного управління в умовах надзвичайних обставин розуміти сукупність норм, методів, способів, засобів, інструментів впливу суб'єктів публічного управління на суспільні процеси, поведінку й діяльність людей та їх колективів в умовах, що становлять суттєву загрозу функціонуванню або й самому існуванню держави, створюють умови для їх попередження, мінімізації чи/або усунення наявних негативних наслідків, що мають характер надзвичайних обставин.

Узагальнення напрацювань науковців та практиків, а також результати власних досліджень надали можливість здійснити класифікацію механізмів публічного управління в умовах надзвичайних обставин залежно від:

– рівня впливу: держава, регіон, район, місцевість;

– суб'єкта впливу: органи державного управління, органи місцевого самовряду-

вання, громадські організації, бізнес-структури, міжнародні організації;

– об'єкта впливу: події та явища природного, воєнного, соціального, техногенного походження; населення; органи місцевого самоврядування; організації, підприємства, установи;

– етапу впливу: профілактика надзвичайних обставин; попередження виникнення обставин надзвичайного характеру; локалізація надзвичайних обставин; ліквідація наслідків надзвичайних обставин;

– мети впливу: попередження надзвичайних обставин; реагування в умовах надзвичайних обставин; локалізація обставин надзвичайного характеру; стабілізація обстановки для нормального, звичайного функціонування; захист населення та територій в умовах надзвичайних обставин; мінімізація негативних наслідків надзвичайних обставин;

– способу впливу: адміністративні, нормативно-правові, організаційні, економічні, соціально-психологічні; інформаційні; політичні; комплексні; прямі, опосередковані.

Слід також зазначити, що наведений нами перелік конкретних механізмів управління не має вичерпаного списку. Окрім цього, не всі вони можуть одночасно застосовуватися (використовуватися). Таким чином, при прийнятті управлінського рішення органи публічного управління (їх посадові особи) повинні застосовувати цілісний підхід й, відповідно, формувати цілісний механізм публічного управління, тобто здійснювати вплив на об'єкт з ціллю впровадження цього рішення. Таки чином, в залежності від поставлених цілей і завдань цілісний механізм управління за умов обставин надзвичайного характеру кожного разу буде мати відмінний (неоднаковий) комплект (набір) конкретних механізмів у його структурі.

Отже, здійснений аналіз дає підстави твердити, що механізми публічного управління в умовах надзвичайних обставин в Україні не досліджувався науковою державного управління. Відповідно, не є розробленими такі проблемні питання як механізми публічного управління в умовах надзвичайних обставин, структура зазначеного механізму, змістовне наповнення його складових, а також подальші напрямки розвитку цих складових та їх взаємодія.

Висновки. Таким чином, механізмами публічного управління в умовах надзвичайних обставин пропонуємо розуміти як сукупність норм, засобів й методів, а також видів та інструментів впливу суб'єктів

публічного управління на суспільні процеси, поведінку й діяльність людей та їх колективів в умовах, що становлять суттєву загрозу функціонуванню або й самому існуванню держави, створюють умови для їх попередження, мінімізації чи/або усунення наявних негативних наслідків, що мають

характер надзвичайних обставин. Осмислюється необхідність щодо класифікації механізмів управління за певними критеріями. Відповідно, щодо правового та організаційного механізмів публічного управління фундаментальним критерієм вважається критерій публічності.

Література:

1. Ісаєнко І. А. Європейські підходи до функціонування механізмів публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. № 5. 2012. С. 114–117.
2. Радчук Т. М. Класифікація механізмів публічного управління інноваційним розвитком економіки. Актуальні питання у сфері державного управління. Випуск 19. 2020. С.124–127. № 15. С. 85–89. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.15.85
3. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
4. Неділько А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття «механізм публічного управління». Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. №2. 2018. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/8.pdf
5. Мельниченко О. А. Механізми публічного управління реагуванням на надзвичайні ситуації: сутність та види. Науковий вісник: Державне управління. № 3(3(5)). 2020. С. 165–176.
6. Коваль Л. В. Адміністративне право: [підручник] К., Вентурі, 1996. 146 с.
7. Обушна Н. І. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 44(1). С. 53–63.
8. Петрова І., Руда О. Публічне управління як фактор і стимулятор модернізації адміністративного права. Адміністративне право і процес. 2017. № 6. С. 131–135.
9. Філіпова Н. В. Зміна співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування», «публічне управління» в системі суспільно-політичної трансформації. Державне управління: удосконалення та розвиток. № 6. 2015. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=865>
10. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління. Навчальний посібник. За заг. ред. Н.Р. Нижник. К.: УАДУ, 1998. 160 с.
11. Зима І. Я. Теоретичні підходи до визначення та формування механізмів державного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2019. С. 85–89.
12. Павлюк Н. Теоретичні засади організаційного і правового механізмів публічного управління в Україні. Науковий вісник. «Демократичне врядування». 2016. Вип. 16/17. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26721/pavljuk.pdf>
13. Прасол В. П. Механізми публічного управління розвитком недержавного сектора охорони суспільного здоров'я в Україні. 25.00.02 – механізми державного управління. Хар. регіонал. і-т держ упр., НАДУ, Харків, 2021. 199 с.
14. Семенець-Орлова, І. А. (2015). Стратегічне управління як системний засіб управління освітніми змінами. Теорія та практика державного управління, (3), 52–60.
15. Semenets-Orlova I. A., Kyselova Y. Y. Multidimensional management contemporary: generation of social meanings for a new collective identities. Публічне урядування, (4), 2018. 264–273.
16. Semenets-Orlova I., Shevchuk R., Plish B., Moshnin A., Chmyr Y., Poliuliakh R. Human-centered approach in new development tendencies of value-oriented public administration: Potential of education, 2022.
17. Radchenko O., Kovach V., Radchenko O., Kriukov O., Sydoruk L., Sharov P., Semenets-Orlova I. Principles of natural capital preservation in the context of strategy of state environmental safety. In E3S Web of Conferences (Vol. 280). EDP Sciences. 2021.

References:

1. Isaienko, I. A. (2012). Yevropeyski pidkhody do funktsionuvannya mekhanizmiv publichnoho upravlinnia [European approaches to the functioning of public administration mechanisms]. Investytsii: praktyka ta dosvid. № 5. S.114–117.
2. Radchuk, T. M. (2020). Klasyfikatsiia mekhanizmiv publichnoho upravlinnia innovatsiinym rozvytkom ekonomiky [Classification of mechanisms of public management of innovative economic development]. Aktualni pytannia u sferi derzhavnoho upravlinnia. Vypusk 19. S.124–127. № 15. S. 85–89. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.15.85
3. Publichne upravlinnia: terminol. slov. /uklad.: V. S. Kuibida, M. M. Bilynska, O. M. Petroie ta in.; za zah. red. V. S. Kuibidy, M. M. Bilynskoi, O. M. Petroie. Kyiv: NADU, 2018. 224 s.
4. Nedilko, A. I. (2018). Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia «mekhanizm publichnoho upravlinnia» [Theoretical approaches to the definition of the concept of «mechanism of public management»].

Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia. №2. Retrieved from: http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/8.pdf

5. Melnychenko, O. A. (2020). Mekhanizmy publichnoho upravlinnia reahuvanniam na nadzvychni situatsii: sutnist ta vydy [Mechanisms of public management of response to emergency situations: essence and types]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*. №3(3(5)). S.165–176.

6. Koval, L. V. (2015). *Administratyvne pravo: [pidruchnyk]* K., Venturi, 1996. 146 s.

7. Obushna, N. I. (2015). Publichne upravlinnia yak nova model orhanizatsii derzhavnoho upravlinnia v Ukraini: teoretychnyi aspekt [Public administration as a new model of public administration organization in Ukraine: theoretical aspect]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*. Vyp. 44(1). S. 53–63.

8. Petrova, I. & Ruda, O. (2017). Publichne upravlinnia yak faktor i stymulator modernizatsii administratyvnoho prava [Public administration as a factor and stimulator of modernization of administrative law]. *Administratyvne pravo i protses*. № 6. S.131–135.

9. Filipova, N. V. (2015). Zmina spivvidnoshennia poniat «derzhavne upravlinnia», «publichne administruvannia», «publichne upravlinnia» v systemi suspilno-politychnoi transformatsii [Changing the ratio of the concepts «state administration», «public administration», «public administration» in the system of social and political transformation]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. № 6. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=865>

10. Nyzhnyk, N. R. & Mashkov, O. A. (1998). Systemnyi pidkhid v orhanizatsii derzhavnoho upravlinnia [A systematic approach in the organization of public administration]. *Navchalnyi posibnyk*. Za zah. red. N.R. Nyzhnyk. K.: UADU, 160 s.

11. Zyma, I. Ya. Teoretychni pidkhody do vyznachennia ta formuvannia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia [Theoretical approaches to the definition and formation of state management mechanisms]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2019. S. 85–89.

12. Pavliuk, N. (2016). Teoretychni zasady orhanizatsiinoho i pravovoho mekhanizmiv publichnoho upravlinnia v Ukraini [Theoretical foundations of organizational and legal mechanisms of public administration in Ukraine]. *Naukovyi visnyk. «Demokratychnе vriaduvannia»*. Vyp. 16/17. Retrieved from: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26721/pavljuk.pdf>

13. Prasol, V. P. (2021). Mekhanizmy publichnoho upravlinnia rozvytkom nederzhavnoho sektora okhorony suspilnoho zdorovia v Ukraini [Mechanisms of public management of the development of the non-state sector of public health protection in Ukraine]. 25.00.02 – mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia. *Khar. rehional. i-t derzh upr.*, NADU, Kharkiv, 199 s.

14. Semenets-Orlova, I. A. (2015). Stratehichne upravlinnia yak systemnyi zasib upravlinnia osvithnomy zminamy [Strategic management as a systematic means of managing educational changes]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, (3), 52–60.

15. Semenets-Orlova, I. A., & Kyselova, Y. Y. (2018). Multidimensional management contemporary: generation of social meanings for a new collective identities. *Публічне урядування*, (4), 264–273.

16. Semenets-Orlova, I., Shevchuk, R., Plish, B., Moshnin, A., Chmyr, Y., & Poliuliakh, R. (2022). Human-centered approach in new development tendencies of value-oriented public administration: Potential of education.

17. Radchenko, O., Kovach, V., Radchenko, O., Kriukov, O., Sydoruk, L., Sharov, P., & Semenets-Orlova, I. (2021). Principles of natural capital preservation in the context of strategy of state environmental safety. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 280). EDP Sciences.