



виділено так звану модель раціонального ухвалення рішень, що в найбільш узагальненому вигляді містить такі блоки: підготовку до розроблення управлінського рішення; розроблення цього рішення та його ухвалення.

Визначено потребу в ухваленні публічно-управлінських рішень. Зазначено орієнтири на світовий досвід у вивченні процесу вироблення та прийняття публічно-управлінських рішень.

**Ключові слова:** публічне управління, управлінське рішення, публічно-управлінське рішення, прийняття рішень, моделі та методи прийняття рішень.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Нові глобальні зміни, стрімкий розвиток високих інформаційних технологій, перехід від ієрархічних сталих структур до адаптивних структур, зміни цільових орієнтирів світових тенденцій, необхідність забезпечення реалізації цілей сталого розвитку України, вимагають розробки нових підходів до ефективного управління організаціями та їх розвитку, зумовлюють необхідність психологічної компетентності керівників, виводить актуальність дослідження питання ефективності прийняття публічно-управлінських рішень на перші щаблі. Сьогодні доводиться будувати довгострокові плани з багатьма невідомими з поправкою на широкомасштабне вторгнення країни-агресора на територію України. Відповідно сформувалась потреба в нових підходах до організації функціонування системи публічного управління. Позитивним можна вважати досвід органів державної влади у прийнятті публічно-управлінських рішень під час світової пандемії коронавірусу, оскільки більшість адміністративних процесів було організовано в дистанційному режимі. В цей період проявив кадрові проблеми, які полягають у недостатньому рівні експертного забезпечення управлінських рішень задля належного прогнозування, досвіду роботи в умовах невизначеності та підвищеного ризику. Забезпечення якості прийняття публічно-управлінських рішень сьогодні є однією з вимог, які висуваються перед Україною як кандидатом в члени Європейського Союзу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Публічне управління – наукова галузь, яка динамічно розвивається. Публічне управління має в своїй суті поняття «управління», яке неможливе без прийняття управлінських рішень. Дослідженням питання прийняття публічно-управлінських рішень займалась низка вітчизняних та зарубіжних науковців різних галузей знань: психологів, політологів, соціологів, управлінців, менеджерів, бізнес-консультантів.

М. Вебер запропонував моделі політичного рішення; Г. Саймон – поведінковий підхід до трактування прийняття рішень; С. Лассуела розробила етапи прийняття рішення; Р. Даль визначив чинники, які впливають на прийняття політичного рішення; Дж. Хоманс сформулював основні аспекти теорії раціонального вибору, теорії суспільного (публічного) вибору та теорії обміну; Ю. Габермас – сутність демократичної розробки та прийняття рішення; відомим фахівцем у сфері державного управління Р. Райтом запропоновано стадії формування управлінського рішення [8]. Науковці Н. Мала та І. Процик наголошують, що управлінське рішення є витоком розумово-психічної, творчої діяльності будь-якого керівника. Процес прийняття рішення є продуктом цієї діяльності. Крім цього, науковці стверджують, що прийняття раціональних рішень – це управлінське мистецтво, оскільки якість прийнятих рішень керівником і є критерієм оцінки здібностей, умінь і навичок [11, с.345–351]. Д. Дерлоу зазначає, що управлінське рішення – це точка вибору між альтернативними можливостями і конкуруючими; А. Василенко управлінське рішення описує як результат певного творчого процесу керівника, який підкріплюється конкретними заданими діями колективу.

Аналіз останніх наукових робіт українських вчених свідчить про актуальність вивчення питання саме щодо шляхів удосконалення процесу ухвалення публічно-управлінських рішень в умовах реформування українського суспільства.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті – проаналізувати методи прийняття управлінських рішень, умови використання таких методів, їх переваги та недоліки; розкрити сутність моделей прийняття управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стрімкість змін світових тенденцій, які вимагають оперативності дій, швидкості прийняття управлінських рішень вимагає і від публічного управління пошуку нових та вдосконалення існуючих моделей, підходів, принципів, методів, процедур та методик підготовки й прийняття рішень, які в системі публічного управління досить різноманітні, багаторівневі та мають різну владну силу. Більшість з них формується рівні вищих та центральних органів державної влади і спрямовані на вирішення найважливіших проблем держави, інші є проміжними або допоміжними і приймаються на рівні або в межах відповідного апарату.

Над визначенням та розробкою теоретичних аспектів публічного управління працювало багато науковців. Проте, узагальнення та імплементація наукових знань про моделі прийняття публічно-управлінських рішень, їх механізми та методи потребує додаткового вивчення та узагальнення, розробки методик впровадження.

Раціональність управлінських рішень значною мірою залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття.

Прийняття рішення є основою управління. Розглянемо поняття прийняття «рішення» в загальному розумінні. З соціально-психологічної точки зору, рішення – це вольовий акт, який спрямований на досягнення конкретної мети шляхом вчинення певних дій, перехід зі стану невизначеності до стадії прийняття та реалізації рішення на основі переробки інформації і психічної регуляції в системі цілеспрямованої діяльності [17]. З юридичної точки зору, рішення – це акт, що приймається місцевими органами виконавчої влади в колегіальному порядку з метою вирішення найбільш важливих питань їх компетенції; документ, який закріплює та регламентує результат розгляду суду, резолюція зборів, наради тощо [9]. В менеджменті головні акценти спрямовані на прийнятті управлінських (організаційних) рішень. Управлінське рішення – це результат цілеспрямованого та творчого процесу аналізу проблемної ситуації, вибір методів, шляхів, альтернативних способів вирішення проблемної ситуації в межах повноважень, посадових компетенцій з метою досягнення стратегічних цілей організації з найменшими затратами [17].

На відміну від рішень особистісних, побутових, які приймаються людиною та впливають на її особисте життя, поняття управлінського рішення стосується певних проблем, ситуацій щодо організації різного рівня та колективу людей. В. Бакуменко визначає управлінське рішення як вибір найкращої альтернативи розвитку подій при здійсненні управління; «основний результат діяльності суб'єкта управління, спрямованої на об'єкт управління з метою досягнення певних цілей управління» [2, с. 722].

Опираючись на вищезазначені дефініції, можемо сказати, що визначення поняття управлінського рішення є широким та залежить від сфери його застосування. Спільним елементом управлінських рішень є розуміння того, що прийняттю управлінського рішення передують управлінська ситуація, яка виникає одночасно з виникненням певної проблеми.

Відповідно, за визначенням В. Колпакова, основною метою управлінського рішення – є координування впливу на систему управління, що забезпечує вирішення спектру управлінських завдань персоналом щодо досягнення цілей організації [19].

Прийняття рішень у публічному управлінні характеризуються спрямованістю на вирішення проблем державного рівня, «це результат діяльності його суб'єктів, спрямованої на вирішення певних проблем державного рівня, які, в свою чергу, асоціюються з відповідними управлінськими ситуаціями. На ситуаційний характер рішень вказує й усталене їх визначення як вибору однієї з альтернатив. Діяльність з прийняття рішень є центральним пунктом теорії управління. Вона має характер пов'язуючої щодо інших функцій управління» [8, с.173].

На думку науковця Г. Гордона, прийняття рішень – це фундамент не лише публічного управління, а всієї чітко організованої поведінки людини.

Для прийняття виважених управлінських рішень використовують низку методів. Методи прийняття управлінських рішень є регламентованими діями і способами за рішенням управлінських завдань вибору альтернатив.

Спектр всіх методів прийняття управлінських рішень можна умовно розподілити на три блоки: колективні, кількісні та неформальні (евристичні).

Колективні (групові) методи прийняття публічно-управлінських рішень передбачають спільну концентрацію зусиль, як правило керівників та виконавців, постановку та розв'язання нетипових зазвичай творчих завдань, заглибленням в спеціально створені проблемні умови задля стимулювання критичного мислення, в результаті – вихід на альтернативні варіанти вирішення проблемних питань. До таких методів вчені відносять метод «мозкового штурму», метод номінальних груп (NGT), метод експертних оцінок (метод Делфі), електронні збори (електронна мозкова атака) тощо.

Застосування методу «мозкового штурму» при прийнятті публічно-управлінських рішень передбачає попередній відбір групи кваліфікованих експертів, оцінки і висновки робляться в ході засідання. З психологічної точки зору даний метод ґрунтується на повному прийнятті ідей та пропозицій кожного учасника колективу, якими б фантастичними чи нереалістичними будуть пропозиції на перший погляд. Метод «мозкового штурму» досить оперативний, дає максимум ідей за короткий проміжок часу, забезпечує модифікацію спільних та індивідуальних думок. Мозковий штурм здійснюється у два етапи. Метою першого етапу є створення максимальної кількості ідей за короткий час з обов'язковою фіксацією. Змістом другого етапу мозкового штурму є перехід від збирання ідей до їх обговорення та вибору найкращої. На цьому етапі кожна ідея розглядається з точки зору її об'єктивності, відповідності визначеним раніше вимогам та придатності до здійснення. Ідеї, що є недоцільними, в ході обговорення відсіюються. Тільки деякі позитивні ідеї рафінуються, а потім, у разі необхідності, зберігаються як можливі альтернативні варіанти рішення проблеми. Головним недоліком методу мозкового штурму є довготривалість процесу аналізу та відсіву нераціональних ідей.

До структурного елементу методу «мозкового штурму» можна віднести техніку номінальних груп (Nominal group technique). Дана техніка сприяє швидкому узгодженню важливих питань. Для досягнення консенсусу щодо визначення ключових проблем або для розробки рішень, які можна перевірити за допомогою циклів швидких змін. Алгоритм техніки номінальних груп передбачає попереднє визначення кожним учасником своїх ідей з наступним визначенням

пріоритетної. Пропозиції обговорюються та розташовуються за рейтинговою системою. В результаті вибір залишається за найбільш пріоритетною, яка сумарно набрала найбільшу кількість балів. Така методика є ефективною за умови наявності спірних питань, стадії гострого конфлікту інтересів, в колективі наявна суворі ієрархія, ідеї підлеглих знецінюються керівництвом чи коли групі складно згенерувати велику кількість ідей загалом [16].

На противагу вище запропонованим методам є метод прийняття рішення, при якому члени групи обговорюють проблему, не збираючись разом фізично – це метод експертних оцінок (метод «Делфі»). Задля уникнення зіткнення інтересів, авторитетних тисків, бажання пристати на сторону більшості залучається група незалежних експертів. Недоліком даного методу може бути надмірна суб'єктивність оцінок та значні витрати часу і організаційних зусиль та недостатня попередня підготовча робота щодо детального збору та аналізу наданої інформації.

Процес вироблення публічно-управлінського рішення може включати і використання неформальних (евристичних) методів. Такі методи базуються переважно на аналітичних здібностях осіб, які приймають рішення, спираючись на власний досвід, практику, знання. Тут ми можемо говорити про психологічний аспект готовності управлінця прийняти рішення інтуїтивно, оскільки з часів Сократа саме визначення «евристичний» трактується як творчий пошук методів вирішення того чи іншого питання. Основу евристичних методів складає метод індукції, за допомогою якого проблема детально розкладається на кілька відносно простих підпроблем. Відповідно, такий підхід можна вважати як мистецтво прийняття публічних-управлінських рішень.

Сучасні інноваційні технології, діджиталізація, штучний інтелект сприяють виникненню нових методів прийняття рішень, що значно покращує комунікаційні, організаційні процеси. Такі системи прийнято називати системами підтримки прийняття рішень. Мова йде про автоматизовані системи, які забезпечують збирання та аналіз великого обсягу інформації, яка є ключовою в процесі ухвалення рішень, включаючи інноваційний метод імітаційного моделювання як прогноз розвитку ситуації. Таким інноваційним

методом ми вважаємо японську кільцеву систему «Кінгісе». Суть методу полягає в попередньому опрацюванні проєкту учасниками, внесенні своїх зауважень та пропозицій. Доречно, на нашу думку, і відзначити принцип Еджворта-Парето, суть якого полягає в твердженні, що за перші 20 % витраченого часу досягається 80 % результатів, інші 80 % витраченого часу дають тільки 20 % результатів. Відповідно, недоцільно братися спочатку за легкі справи. Необхідно приступати до вирішення найбільш важливих питань. Принцип Еджворта доцільно застосовувати за умови, якщо в колективі наявні коаліційні групи, які не готові до поступок.

Розглянемо актуальні, на нашу точку зору, моделі прийняття публічно-управлінських рішень. Глобально процес прийняття управлінських рішень можна розподілити на два вектори: класичний та адміністративний.

Термін «модель» походить від латинського «modulus», що означає міра, мірило, зразок, норма. В нашому випадку, доречно вживати у значенні в контексті алгоритму, процесів, явищ (експеримент) для дослідження відтворюваності чи аналізу процесів і складових [16].

Кластична модель прийняття рішення передбачає узгодження дій відповідно з економічними перевагами, інтересами об'єкта. Така модель є нормативною, оскільки вона чітко регламентує процедуру прийняття рішення. Її цінність полягає в тому, що вона спонукає до прийняття раціональних рішень через використання класичних підходів. Найбільш поширені: побудова дерева рішень, лінійне програмування тощо.

В основу методу «дерева цілей» покладено підпорядкованість, розгортання і ранжування цілей. Дерево цілей з кількісними показниками, що використовуються в якості одного із засобів при прийнятті рішень. Доцільність даного методу полягає ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на подальші рішення, тобто, для прийняття послідовних рішень. Основними етапами методу є: формулювання кінцевої мети проєкту; визначення сукупності можливих дій для розгляду та аналізу проєкту, оцінка можливих варіантів дій та їх ймовірностей; безпосередньо прийняття рішення [16].



Синтезом вищеописаних методів та моделей – є модель інкрементального процесу прийняття рішень. Генрі Мінцберг і його колеги з університету Макгілла в Монреалі проаналізували процес прийняття публічно-управлінських рішень та визначили двадцять п'ять варіантів вироблення рішень та з якими бар'єрами в процесі можуть виникати зіткнення.

В процесі дослідження було проаналізовано процес вироблення управлінських рішень у різноманітних сферах: від покупки моделі літака авіалінією, розробки нових методик лікування пацієнтів в клініці, до вибору способу реалізації косметичної продукції [5]. В результаті дослідницької роботи вчені дійшли висновку, що глобальні управлінські рішення виробляються управліннями із циклу «дрібних» рішень, які мають чітку черговість. Тобто, управління остерігаються глобальних ризикових рішень. Метод більшою мірою акцентує увагу не на політичних і соціальних чинниках, а на структурній послідовності дій, вжитих з моменту виявлення проблеми до моменту її вирішення. Як вважає дослідник Г. Мінцберг «петлі, або цикли, процесу пошуку рішення є одним із способів навчання організації - таким чином організація починає розуміти, які з можливих варіантів вирішення спрацьовують. Остаточне рішення може істотно відрізнитися від того, яке планувалося спочатку», оскільки процес прийняття рішення за поглядами науковця проходять три основні фази: ідентифікації (процес визначення основної проблеми, питання та діагностування), розробки (формулювання рішень), вибору (оцінка обраних рішень та визначення оптимального варіанту) [14].

Варто зазначити, що процес вироблення управлінського рішення – це тривалий багатоциклічний процес, який може бути розтягнутий в часі, з багатьма змінними чинниками, об'єктами, політичними процесами, зацікавленістю у прийнятті рішення. Тому доцільно використовувати спектр методів та методик, які можуть мати максимальну результативність.

Прикладом таких нестандартних підходів до прийняття управлінського рішення є «Модель сміттевого кошика» Джеймса Марча. Застосування прикладної моделі є оптимальною в організаціях, чия діяльність є вищою мірою невизначеною задля

пояснення схеми та специфіки прийняття управлінських рішень. Особливістю моделі «сміттевого кошика» є алгоритм прийняття управлінського рішення не за послідовністю дій, а від проблеми до вирішення. Часто ідентифікація проблеми та її рішення можуть бути і не пов'язані один з одним або цікава ідея може бути запропонована як покращення процесу. І навпаки, проблема може існувати, але не породжувати ніяких рішень. Рішення являють собою результат незалежних потоків подій, що відбуваються всередині організації [2].

Модель сміттевого ящика допомагає міркувати про організацію в цілому і про рішення, найбільш часто приймаються менеджерами організацій. Є чотири види потоків подій, що мають відношення до процесу прийняття рішень в організаціях.

1. Проблеми, проблемні питання – моменти незадоволення поточним ходом процесів, розрив між бажаним та дійсним станом речей. Цікавим моментом є те, що проблеми можуть привести до прийняття рішення, і навпаки, рішення може бути прийнято, а проблема залишиться невирішеною.

2. Потенційні рішення. Важливим аспектом є розуміння, що рішення можуть існувати незалежно від проблем. Рішення – найчастіше це ідея, яка переформатована у формат варіанту прийняття управлінського рішення. Важливим аспектом на цьому етапі є те, щоб ідея вирішення проблеми не була штучно підлаштована під інтереси зацікавлених сторін, або запропонована як швидкісний варіант «закриття» питання.

3. Учасники прийняття рішень. Це працівники організації чи залучені експерти, які висловлюють свої думки, які обґрунтовані досвідом, експертністю, знаннями, практичними навичками. Учасники, які беруть участь в прийнятті будь-якого публічно-управлінського рішення можуть мати спільну точку зору, приставати на пропозиції більшості, не погоджуватись із рішенням колективу, оскільки розуміння та сприйняття одного можуть кардинально відрізнятись від іншого. Завдання управлінця на цьому етапі – збалансувати думки та точки зору опонентів.

4. Сприяння можливості вибору. Певний збіг обставин чи запланованих дій, коли складаються сприятливі умови для прийняття публічно-управлінського рішення.

Як всі засоби і методи, моделі можуть привести до помилок. Ефективність моделі може бути знижена дією ряду потенційних погрішностей. Найрозповсюдженіші з них: недостовірні вхідні припущення, інформаційні обмеження, страх відповідальності, недостатність практичних переваг. Число та різноманітність моделей майже також велике, як і число проблем, для вирішення яких вони були розроблені [13].

Вище охарактеризовані традиційні методи та методики прийняття публічно-управлінських рішень, які пройшли апробацію в різних інституціях, органах державної влади, бізнес організаціях. Сьогодні на перші щаблі виходить науковий продукт – штучний інтелект. Актуальність цього явища якнайкраще характеризує цитата виконавчого директора Google Сундара Пічаї: «Штучний інтелект – це нова електрика. Зовсім скоро нейронні мережі проникнуть у всі сфери життєдіяльності» [1].

Одна із перших сфер публічного управління, де успішно застосовується технологія штучного інтелекту (ШІ), це сфера правосуддя. У судових системах деяких країн уже спостерігається впровадження новітніх технологій й алгоритмів, які доволі легко та швидко можуть опрацювати великий масив даних та, що найголовніше, зробити систему справедливою, прозорою та ефективною. Оскільки судова система має за основу процес прийняття рішення, який базується на опрацюванні великої кількості інформації, фактів, попередніх результатів тощо, ми вважаємо, що принцип використання штучного інтелекту в процесі вироблення публічно-управлінського рішення в найближчому майбутньому стане реальністю.

Станом на кінець 2022 року науковці, дослідники і навіть пересічні громадяни можуть опрацьовувати великі об'єми інформації за допомогою платформи «ChatGPT» - бот може генерувати тексти на задану тему та відповідати на питання користувачів. Кілька годин роботи на даній платформі надає зведені дані з описами моделей, принципів, структур на запитувану інформацію. Вже зараз можна сказати, що це економить близько 10 днів пошукового процесу, а відповідно, і зменшення часових витрат тоді, коли прийняття рішення вимагає оперативності.



(the Delphi method), electronic meetings (electronic brainstorming) are proposed and substantiated. Attention is focused on the foreign experience of applying the Japanese method of the ring system «Kingise», the Edgeworth-Pareto principle.

Models of public management decision-making are considered: the incremental process model, James March's «Wastebasket Model», artificial intelligence tools using the example of the «ChatGPT» platform.

As a result of consideration of the established approach to the formation of management decisions as part of a single management process, the so-called model of rational decision-making was selected, which in the most generalized form contains the following blocks: preparation for the development of a management decision; development of this decision and its adoption.

The need for adoption of public-management decisions has been identified. Guidelines for world experience in the study of the process of making and making public-management decisions are indicated.

**Key words:** public management, management decision, public-management decision, decision-making, decision-making models and methods.

**Received: 22.11.22**

## References

1. Artificial intelligence in justice: <https://cedem.org.ua/analytics/shtuchnyj-intelekt-pravosuddia/> *cedem.org.ua* Retrieved from: [in Ukrainian].
2. Encyclopedic dictionary of public administration edited. K.: NADU. (2010). 820 s. [in Ukrainian].
3. Gondyul V. (2004) Pryiniattia politychnykh rishen teoriia. Ukrainska diplomatychna entsyklopediia [Making political decisions theory. Ukrainian diplomatic encyclopedia]. K.: Knowledge of Ukraine. 812 s. [in Ukrainian].
4. Grimmelikhuijsen S. Behavioral Public Administration: Combining Insights from Public Administration and Psychology: [onlinelibrary.wiley.com](https://onlinelibrary.wiley.com) Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/puar.12609> [in English].

5. Henry Mintzberg. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. 1st Edition. *www.amazon.com* Retrieved from: [https://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/013855479X/m\\_anagementc09-20/](https://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/013855479X/m_anagementc09-20/) [in English].
6. Hrubyak S. (2017) Modern aspects of the development and adoption of management decision. *Economy and society*. Mukachevo, No. 11. pp. 201–204. [in Ukrainian].
7. Kabachenko D. (2017) Making managerial decisions under conditions of uncertainty and risk. [Economic Herald]. No. 2. pp/ 107–115. [in Ukrainian].
8. Kovbasiuk Y. (2013) Derzhavne upravlinnia. Tom 2. Navchalnyi posibnyk. [Governance. Volume 2. Study guide.]. - K.; Dnipropetrovsk: NADU. 324 s. [in Ukrainian].
9. Legal dictionary Retrieved from: *surl.li* <http://surl.li/ffbf> [in Ukrainian].
10. Lyubetska M. (2020) Psychological aspects of the manager's characteristics that influence managerial decision-making. [Investments: practice and experience]. No. 17-18. pp. 91–95. [in Ukrainian].
11. Mala N., Protsyk I. (2010) The art of managerial decision-making. [Scientific bulletin of the National Forestry University of Ukraine]. Issue 20.14. P. 345–351. [in Ukrainian].
12. Management decision-making methods: <http://surl.li/ffbfa> [in Ukrainian].
13. Mintzberg G. The structure of the fist. Creating an effective organization. *henrymintzberg.com* Retrieved from: <https://henrymintzberg.com> [in Ukrainian].
14. Nominal Group Technique: <https://asq.org/quality-resources/nominal-group-technique> [in English].
15. Reshetylo V. (2020) Uncertainty and risk: the relationship between concepts and the specifics of decision-making. problems of the systemic approach in economics. No. 3(77) – 2. pp. 149 - 154. [in Ukrainian].
16. Shapar V. (2007) Suchasnyi tumachnyi psykhoholichnyi slovnyk. [Modern explanatory psychological dictionary]. Xarkiv. 640 s. [in Ukrainian].
17. Shegda A. (2011) Making managerial decisions under conditions of uncertainty and risk. Theoretical and applied issues of economics. [Issue] 26. pp. 5–13. [in Ukrainian].
18. Universal dictionary-encyclopedia (2006). [4th publishing house]. K.: Teka. [in Ukrainian].
19. Voloshyn O, Mashchenko S. (2010) [Models and methods of decision-making. 2nd ed., revision. and added Kyiv, Ukraine]. *Polygraph Publishing House. center «Kyiv University»*. 336 s. [in Ukrainian].

## **Відомості про авторів / Information about the Authors:**

**Гонюкова Лілія Василівна:** Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби, Київський національний університет імені Тараса Шевченка: вул. Академіка Ромоданова, 12/2, м. Київ, 03057, Україна.

**Lillia Goniukova:** Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, vul. Akademika Romodanova, 12/2, Kyiv, 03057, Ukraine.

**ORCID.ORG./ 0000-0001-9474-5780**

**E-mail: gonyukova@ukr.net**

**Суржик Марія Вікторівна:** Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби, Київський національний університет імені Тараса Шевченка: вул. Академіка Ромоданова, 12/2, м. Київ, 03057, Україна.

**Maria Surzhyk:** Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, vul. Akademika Romodanova, 12/2, Kyiv, 03057, Ukraine.

**ORCID.ORG./ 0000-0002-8812-1581**

**E-mail: marias2017@ukr.net**