

**Donetsk State University of Management (Ukraine)  
University of Economics and Humanities (Poland)**

**Донецький державний університет управління (Україна)  
Вища школа економіки та гуманітаристики (Польща)**

**PUBLIC  
ADMINISTRATION FOR  
SUSTAINABLE DEVELOPMENT:  
NEW CHALLENGES AND  
PERSPECTIVES**

**collective monograph**

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ  
ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ:  
НОВІ ВИКЛИКИ  
ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

**колективна монографія**

**Mariupol – Bielsko-Biala, 2020**

**Маріуполь – Бельско-Бяла, 2020**

PUBLIC ADMINISTRATION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT:  
NEW CHALLENGES AND PERSPECTIVES

collective  
monograph

2020

Donetsk State University of Management (Ukraine)

University of Economics and Humanities (Poland)

**PUBLIC ADMINISTRATION FOR  
SUSTAINABLE DEVELOPMENT:  
NEW CHALLENGES AND PERSPECTIVES**

**Collective Monograph**

Mariupol – Bielsko-Biala, 2020

ДОНЕЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ (УКРАЇНА)  
ВИЩА ШКОЛА ЕКОНОМІКИ ТА ГУМАНІТАРИСТИКИ (ПОЛЬЩА)

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДЛЯ  
СТАЛОГО РОЗВИТКУ: НОВІ ВИКЛИКИ  
ТА ПЕРСПЕКТИВИ

*Колективна монографія*

Маріуполь – Бельско-Бяла, 2020

Recommended for publication by the Academic Council of Donetsk State University of Management (Protocol number 9/4 from 19.05.2020)

Scientific Editor:

- Chechel Anna, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Public Administration and Administration of the Donetsk State University of Management of Ministry of Education and Science of Ukraine (Ukraine)
- Khlobystov Ievgen, Doctor of Economics Sciences, Professor, Professor of Department of Environmental Studies of National University of Kyiv-Mohyla Academy (Ukraine) / Professor of University of Economics and Humanities (Poland)
- Śleziak Michał, Rector, Higher School of Economics and Humanities (Poland)

Reviewers:

- Marova Svitlana*, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Head of the Department of Environmental Protection Management of Donetsk State University of Management;
- Orlova Natalia* Doctor of Sciences, in Public Administration, Professor, Certified Trainer of Professional Development Center of Kyiv region;
- Rogozhyn Olexa* Doctor of Economics, Professor, Senior Research, Institute of Telecommunications and Global Information Space of the National Academy of Sciences of Ukraine

Public Administration for Sustainable Development: New Challenges and Perspectives : Collective Monograph / The general ed. Chechel A.O., Khlobystov Ie.V., Śleziak M. Mariupol - Bielsko-Biala (Poland): University of Economics and Humanities, 2020. 369 p.

**ISBN 978-83-63649-02-9 (online edition)**

**ISBN 978-617-7565-59-7 (print edition)**

The monograph reveals a wide range of issues related to ensuring sustainable economic growth and established social relations in the context of public administration and improving self-government. The specifics of the publication are a combination of theoretical and practical research, experience in implementing public administration, public-private partnership, within both the national dimension and local projects. In particular, regarding the tourism industry, transport logistics, innovation, the impact of Covid-19 on various aspects of modern public life in Ukraine and its neighbors. Within the framework of their research, the authors create the holistic picture of directions of improvement of public management taking into account global challenges, increase of a network load in all spheres of business activity, mobility of employers and e-government. The team of authors represents Ukraine, Poland and Belarus, which reflects the regional aspects of sustainable development in the implementation of methods and principles of public administration. The monograph is designed for scientists, graduate and undergraduate students who are researching these above-mentioned problems in the Public Administration scientific sphere.

© Donetsk State University of Management, 2020  
© University of Economics and Humanities (Poland), 2020  
© "Center for Adaptive Leadership and Territorial Development", 2020

УДК 316/352  
П 78

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Донецького державного університету управління  
(протокол № 9/4 від 19.05.2020 р.)*

**Наукова редакція:**

- Чечель А.О.,** д. е. н., доцент, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Донецького державного університету управління Міністерства освіти і науки України
- Хлобистов Є.В.,** д.е.н., професор, професор кафедри екології факультету природничих наук Національного університету "Києво-Могилянська Академія" / професор, Вища школа економіки та гуманітаристики (Бельско-Бяла, Польща)
- Слезак Міхал,** ректор, Вища школа економіки та гуманітаристики (Бельско-Бяла, Польща)

**Рецензенти:**

- Марова С.Ф.,** д. держ. упр., професор, професор кафедри екологічного менеджменту Донецького державного університету управління
- Орлова Н.С.,** д. держ. упр., професор, сертифікований тренер «Регіонального центру підвищення кваліфікації Київської області»
- Рогожин О.Г.,** д.е.н., с.н.с., головний науковий співробітник відділу природних ресурсів Інституту телекомунікацій та глобального інформаційного простору НАН України

**Публічне управління для сталого розвитку: нові виклики та перспективи:**  
П 78 **[колективна монографія]** / Заг. ред. Чечель А.О., Хлобистов Є.В., Шлезак Міхал. Маріуполь-Бельско-Бяла (Польща): Вища школа економіки та гуманітаристики, 2020. 369 с.

**ISBN 978-83-63649-02-9 (електронне видання)**

**ISBN 978-617-7565-59-7 (друковане видання)**

Монографія розкриває широке коло проблем, пов'язаних із забезпеченням сталого зростання економіки та усталених суспільних відносин в контексті публічного управління та вдосконалення самоврядування. Специфікою видання є поєднання теоретичних та практичних досліджень, досвіду реалізації публічного адміністрування, державно-приватного партнерства, в межах як загальнонаціонального виміру, так і локальних проектів. Зокрема, стосовно туристичної галузі, транспортної логістики, інноватики, впливу Covid-19 на різні аспекти сучасного суспільного життя в Україні та її сусідів. В межах авторських досліджень складається цілісна картина напрямів удосконалення публічного управління з урахуванням глобальних викликів, збільшення мережевого навантаження на всі сфери ділової активності, мобільності роботодавців та електронного урядування. Колектив авторів представляє Україну, Польщу та Білорусь, що відображає регіональні аспекти забезпечення сталого розвитку в реалізації методів та принципів публічного управління. Монографія розрахована на вчених, аспірантів та магістрантів, які досліджують вищезазначені проблеми з наукового напрямку «Публічне управління та адміністрування».

**УДК 316/352**

© Донецький державний університет управління, 2020  
© Вища школа економіки та гуманітаристики, 2020  
© ГО «Центр адаптивного лідерства та територіального розвитку», 2020

## CONTENT / ЗМІСТ

Public Administration, Sustainable Development, Local Community: Touch of Cooperation (Preface)		
Публічне управління, сталий розвиток, територіальна громада: дотик взаємодії (Передмова).....	8	
<b>SECTION 1</b>	<b>SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN UKRAINE:</b>	
<b>РОЗДІЛ 1</b>	<b>ACHIEVEMENTS, REALITIES AND PROSPECTS</b>	
	<b>СТАЛИЙ РОЗВИТОК В УКРАЇНІ:</b>	
	<b>ДОСЯГНЕННЯ, РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....</b>	10
<b>1.1</b>	<b>Professional and technical education as a driver of regional sustainable development (Dec Jerzy, Goroshkova Lydia, Sidorenko Victoria, Slezak Michal, Tarasenko Denis, Khlobystov Ievgene, Kharagirlo Vera)</b>	
	Професійно-технічна освіта як драйвер сталого розвитку регіонів (Дец Єжі, Горошкова Лідія, Сидоренко Вікторія, Слезак Міхал, Тарасенко Денис, Хлобистов Євген, Харагірло Віра).....	11
<b>1.2</b>	<b>Ukraine 2020: results of achieving sustainable development goals in expert assessments (Petroie Olga, Buryk Zoriana)</b>	
	Україна-2020: результати досягнення цілей сталого розвитку в експертних оцінках (Петрое Ольга, Бурик Зоряна).....	21
<b>1.3</b>	<b>The impact of the economic crisis on sustainable development (Malysh Nataliia, Mykolaychuk Mykola)</b>	
	Вплив економічної кризи на збалансований розвиток (Малиш Наталія, Миколайчук Микола).....	53
<b>1.4</b>	<b>State and regional environmental management in Ukraine: realities and prospects of development (Rozmaryna Albina, Kolontai Svitlana, Petrashevaska Anhelina, Minich Natalia)</b>	
	Державне та регіональне екологічне управління в Україні: реалії та перспективи розвитку (Розмарина Альбіна, Колонтай Світлана, Петрашевська Ангеліна, Мініч Наталія).....	73
<b>SECTION 2</b>	<b>METHODOLOGICAL ASPECTS OF PUBLIC GOVERNANCE IN ENSURING CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT</b>	
<b>РОЗДІЛ 2</b>	<b>МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ УМОВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ .....</b>	86
<b>2.1</b>	<b>Methodologic aspects of the energy secondary resources use: the economics and law framework (Eremeeva Natalia, Zharova Liubov)</b>	
	Економіко-правові аспекти методології використання вторинних енергетичних ресурсів (Єремеева Наталія, Жарова Любов) .....	87
<b>2.2</b>	<b>The general theoretical and methodological basis of the decision-making process policy (Lisiy Andriy)</b>	
	Загальнотеоретичні і методологічні підстави процесу прийняття політичних рішень (Лисий Андрій).....	106

2.3	<b>Interaction between HEIS and SSTI for achieving the goals of quality education and innovative development in the Republic of Belarus (Makarevich Sergey)</b> Взаємодія між HEIS і SSTI для досягнення цілей якості та інноваційного розвитку в Республіці Беларусь (Макаревич Сергій).....	126
<b>SECTION 3</b> РОЗДІЛ 3	<b>PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF NATIONAL ECONOMY BRANCHES</b> ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	142
3.1	<b>Principles of sustainable development in public administration of the tourism industry (Stoyka Andriy, Dragomirova Ievgeniia, Horiunova Kateryna)</b> Принципи стійкого розвитку в публічному адмініструванні туристичної індустрії (Стойка Андрій, Драгомірова Євгенія, Горюнова Катерина) .....	143
3.2	<b>Recommendations on state measures for reconstruction of the tourist sector of Ukraine in the convention of the Covid-19 pandemic (Shabatura Tatiana, Gryshova Inna, Nikoliuk Olena, Petriv Ivan)</b> Рекомендації державних заходів реконструкції туристичного сектору України в конвенції пандемії Covid-19 (Шабатура Тетяна, Гришова Інна, Ніколюк Олена, Петрів Іван) .....	159
3.3	<b>Peculiarities and significance of the financial mechanism for effective functioning and development of healthcare institutions in the conditions of autonomization based health care reform (Khrystenko Larysa, Kiriienko Tetiana)</b> Особливості й значення фінансового механізму для ефективного функціонування і розвитку закладів охорони здоров'я в умовах медичної реформи на засадах автономізації (Христенко Лариса, Кірієнко Тетяна) .....	177
3.4.	<b>Public-private partnership in health care system as a factor of private medicine development in Ukraine (Chernysh Olena, Bayrak Angela, Chernyshov Oleksandr)</b> Публічно-приватне партнерство в системі охорони здоров'я як чинник розвитку приватної медицини в Україні (Черниш Олена, Байрак Анжела, Чернишов Олександр) .....	203
3.5	<b>Quality analysis of infrastructure support for sustainable development of marine and river industry enterprises (Chernysh Olena, Lisiy Yevgen)</b> Аналіз якості інфраструктурного забезпечення сталого розвитку підприємств морської та річкової галузі (Черниш Олена, Лисий Євген) .....	217
<b>SECTION 4</b> РОЗДІЛ 4	<b>FORMATION OF CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AT THE LOCAL LEVEL: CHALLENGES AND PROSPECTS FOR PUBLIC AUTHORITY</b> ФОРМУВАННЯ УМОВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	236

<b>4.1.</b>	<b>Structuring of mechanisms for coordination of regional innovation policy at the supranational level of the EU (Burduli Vakhtang, Abesadze Ramaz)</b>	
	Структура механізмів для координації регіональної інноваційної політики на супранаційному рівні ЄС (Бурдулі Вахтанг, Абесадзе Рамаз) .....	237
<b>4.2</b>	<b>Public governance in the conditions of decentralization of power (Volska Olena, Litvak Kristina)</b>	
	Публічне управління в умовах децентралізації влади (Вольська Олена, Литвак Крістіна).....	245
<b>4.3</b>	<b>Horizontal interaction in the system of public power: social mobilization of the population for sustainable development of communities (Chechel Anna, Zelinska Maryna)</b>	
	Горизонтальна взаємодія в системі публічної влади: соціальна мобілізація населення задля сталого розвитку громад (Чечель Анна, Зелінська Марина).....	273
<b>4.4</b>	<b>Strategic development of the city of Mariupol: challenges and prospects (Tarasenko Denys, Tarasenko Olena, Sukhova Kseniya)</b>	
	Стратегічний розвиток міста Маріуполя: виклики та перспективи (Тарасенко Денис, Тарасенко Олена, Сухова Ксенія) .....	286
<b>4.5</b>	<b>The financial incentives for sustainable development of the territorial community (Polonska Liliya, Telytchenko Liliia, Rudenko Vladislav)</b>	
	Фінансове стимулювання сталого розвитку територіальної громади (Полонська Лілія, Телитченко Лілія, Руденко Владислав) .....	299
<b>4.6</b>	<b>State policy of ensuring accessibility and sustainable water resources management with the participation of local communities (Didenko Volodymyr, Didenko Nina)</b>	
	Державна політика забезпечення доступності та сталого управління водними ресурсами за участі місцевих громад (Діденко Володимир, Діденко Ніна).....	311
<b>AFTERWORD</b>		
	<b>ПІСЛЯМОВА</b> .....	343
<b>ABOUT AUTHORS OF MONOGRAPHY</b>		
	<b>ПРО АВТОРІВ МОНОГРАФІЇ</b> .....	357

## ***Public Administration, Sustainable Development, Local Community: Touch of Cooperation***

A reform of regional management and local self-governance implies a solution of several goals, namely: the balanced usage of territorial resources and effective mechanisms' creation of public administration. Solving the problems in the theoretical, methodical and practical spheres is a subject of the numerous studies including the works of economists, ecologists, employees, public administration and local self-governance officers, etc. The territorial administration development involves creation of the effective mechanisms of interaction as well as, that is the most fundamental, solving the problems of their practical implementation, members involvement from the united local communities and other administrative and territorial bodies regarding the principles of sustainable development implementation within the strategical plans and programs, planning of the appropriate events and enhancement of the social interactions' efficiency. The study of the tendencies of emergence and relations development between the participants of the reformation processes, has allowed the author group to draw the conclusions regarding establishment of public administration mechanisms under the circumstances of the administrative reform, corporate rights' regulation in Ukraine, directions' identification of the effective social interactions. The defined by the authors' enhancement of inhabitants' civic engagement in the local communities according to the reform processes in regions under the circumstances of power decentralization, drawn attention to the educational policy, namely regarding professional and technical education are interesting parts in the work. We are confident that the proposed monography will not remain the readers indifferent and this issue will facilitate to scientific consideration of the wide range of issues regarding public administration and local self-governance, development of the Ukrainian regions and their stability securing, natural and human resource management, efficiency improvement of territorial administration. The collective monography is aimed at the wide range of readers who are interested in the issue of public administration enhancement, local self-governance and sustainable development of society.

With the deepest respect,  
**Anna Chechel,**  
**Ievgen Khlobystov**  
**Michał Śleziak**  
*science editors*

## ***Публічне управління, сталий розвиток, територіальна громада: дотик взаємодії***

Реформа регіонального управління та місцевого самоврядування передбачає вирішення декількох цілей, серед яких: збалансоване використання територіальних ресурсів та створення ефективних механізмів публічного управління. Вирішення цих проблем у теоретичній, методичній та практичній площинах є предметом численних досліджень, серед яких розвідки економістів, екологів, правників, фахівців з державного управління та місцевого самоврядування тощо. Розвиток територіального управління передбачає створення не тільки механізмів ефективних взаємодій, а, головне, вирішення проблем їх практичного впровадження, залучення членів об'єднаних територіальних громад та інших адміністративно-територіальних утворень щодо обговорення досягнення сталого розвитку в межах стратегічних планів та програм, планування відповідних заходів та підвищення ефективності суспільних взаємодій. Дослідження тенденцій становлення та розвитку відносин між учасниками процесів реформування дозволили авторському колективу зробити у роботі висновки щодо формування механізмів державного управління в умовах адміністративної реформи, регулювання корпоративних прав в Україні, виявлення напрямів ефективних суспільних взаємодій. Цікавим у роботі є виявлене авторами підвищення громадянської активності мешканців територіальних громад на процеси реформування в регіонах в умовах децентралізації влади, увага до освітньої політики, зокрема, стосовно професійно-технічної освіти. Упевнені, що ознайомлення з пропонованою монографією не залишить читачів байдужими і це видання буде сприяти науковому осмисленню широкого кола проблем державного управління та місцевого самоврядування, розвитку регіонів України та забезпеченню їх сталості, раціональному використанню природних та людських ресурсів, підвищенню ефективності територіального управління. Колективна монографія розрахована на широке коло читачів, які цікавляться проблематикою вдосконалення державного управління, місцевого самоврядування та сталого розвитку суспільства.

З правдивою повагою,  
**Анна Чечель, Євген Хлобистов, Міхал Шлезак**  
*наукові редактори*

### ***3.4. Public-private partnership in health care system as a factor of private medicine development in Ukraine***<sup>1</sup>

At the present stage of health care reform, which is an integral part of socio-economic transformations in Ukraine, the problem of state regulation of investment support for the development of the medical sector is becoming important. The main goal of the reform is to build a model of health care that would ensure equal and fair access of all members of society to the necessary medical services, their high quality and efficiency while maintaining the socially acceptable amount of state guarantees.

Currently, society's need for modern medical services and their high quality is growing faster than the state budget, even in developed economies. In order not to fall into these "scissors", the world has found a way out - public-private partnership (herein PPP).

Both public and private medicine are lame in Ukraine. If we assess the role of public-private partnership in the health care of Ukraine, we can say that apart from the law «On public-private partnership» almost no steps have been taken to implement it<sup>2</sup>. In Ukraine, PPP is often interpreted in the field of health care as a search for an investor to purchase equipment for a medical institution. But this is more of a charity than a partnership. Therefore, business partnerships should be encouraged for such an act of goodwill as granting preferences, depending on how much money they invest in the development of the national health care system, especially in its material and technical re-equipment.

Today, the development of the concept of public-private partnership in the field of health care in Ukraine, unfortunately, is not a priority issue of public policy, and the modern budgeting system creates high financial risks for PPPs associated with short (annual) budget planning cycles and their annual approval procedure, which is sometimes excessively lengthy.

In recent years, a number of special laws concerning the regulation of PPP have entered into force, and appropriate amendments have been made to general legislation. Government decrees have approved the

---

<sup>1</sup> Автори підрозділу: *Chernysh O.*, Donetsk State University of Management, Mariupol, Ukraine; *Bayrak A.*, Donetsk State University of Management, Mariupol, Ukraine; *Chernyshov O.*, Donetsk State University of Management, Mariupol, Ukraine

<sup>2</sup> Закон України «Про державно-приватне партнерство». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення: 07.05.2020)

methods, regulations and procedures governing certain organizational and economic issues of PPP. The legislation provides for the functions of partnership in projects such as financing, design, construction, restoration (reconstruction, modernization), operation, maintenance, and other functions related to the implementation of contracts concluded under the projects.

Difficulties in the formation of PPP in health care in Ukraine are also related to the existing legal relations in the medical field. Certain legal norms have not been revised since Soviet times, so in the new political and socio-economic conditions a legal conflict is formed, which leads to fundamental contradictions in regulations, complicating or making it impossible to implement them.

The third millennium, together with new investment, technological and innovative opportunities to ensure a high and sustainable pace of development of the country, forces Ukraine to become an arbiter in the field of partnership between public authorities and private business. After all, state programs and projects, the implementation of which is provided exclusively by the budget, do not always allow to fully realize the goal, which leads to a decrease in the country's competitiveness.

Budget deficit during the war with the Russian Federation, the global economic crisis in connection with the fight against the COVID-19 pandemic, fluctuations in the Government's course on health care reform at the secondary and tertiary levels, reduction of transfers from the state budget in the field of health care, the need to modernize obsolete facilities lead to the search for extra-budgetary funding, which in developed countries is carried out on the basis of public-private partnership mechanisms.

On the one hand, PPP allows the state to reduce the burden of budget expenditures on domestic public policy and improve the condition of economic facilities, and on the other – to effectively implement its functions through control, regulation and observance of citizens' interests in accordance with the Constitution of Ukraine and other regulations. acts in this area.

Currently, the basis of the system of normative legal acts regulating public-private partnership in the field of health care in Ukraine is the following documents:

- Constitution of Ukraine;

- Law of Ukraine "On Public-Private Partnership" of July 1, 2010 №2404-VI;
- Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 14.08.2013 №739 "On approval of the Concept for the development of public-private partnership in Ukraine for 2013-2018";
- Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 11.04.2011 №384 "Some issues of organization of public-private partnership" (Procedure for conducting a tender to determine a private partner for public-private partnership on public, communal property and facilities, belonging to the Autonomous Republic of Crimea; Procedure for analysis of the effectiveness of public-private partnership);
- Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 09.02.2011 №81 "On approval of the Procedure for providing a private partner to a public partner information on the implementation of the agreement concluded within the public-private partnership";
- Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 16.02.2011 №232 "On approval of the Methodology for identifying risks of public-private partnership, their assessment and determination of the form of their management";
- Order of the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine dated 07.06.2016 №944 "On approval of Guidelines for the application of the Methodology for identifying risks of public-private partnerships, their assessment and determining the form of their management";
- Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of March 17, 2011 №279 "On approval of the Procedure for providing state support for public-private partnership";
- Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of April 26, 2017 №298 "On approval of the Procedure for replacement of a private partner under an agreement concluded within a public-private partnership";
- Order of the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine dated 27.02.2012 №255 "Some issues of analysis of the effectiveness of public-private partnership" (Form of feasibility study of public-private partnership (repealed by Order of the Ministry of Economic Development and Trade Of Ukraine №95 dated 30.01.2017), Methodology of analysis of the effectiveness of public-private partnership);

- Law of Ukraine “Fundamentals of the Legislation of Ukraine on Health Care” of November 19, 1992 №2801-XII;
- Law of Ukraine “On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Concerning the Improvement of Legislation on the Activities of Health Care Institutions” of April 6, 2017 №2002-VIII;
- Law of Ukraine "On state financial guarantees of medical care" dated 19.10.2017 №2168-VIII;
- Law of Ukraine "On Public Procurement" of 25.12.2015 №922-VIII;
- Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of the Concept of health care financing reform" dated 30.11.2016 №1013-r.

According to the data of central and local executive bodies in Ukraine, as of January 1, 2020, 187 agreements were concluded on the basis of PPP, of which 52 agreements are being implemented (34 – concession agreements, 16 – joint activity agreements, 2 – other agreements), 135 agreements are not implemented (4 agreements – expired, 18 agreements – terminated, 113 agreements – are not fulfilled).

PPP in the field of medicine already works with four subjects (mainly diagnostic or narrow-profile centers). PPPs in the field of health care are already being developed by Kirovohrad, Sumy, Odesa, Lviv, Kyiv, Zakarpattia regions and the city of Kyiv.

The legislator has determined that the decision on the implementation of PPP on state-owned objects, the tender and approval of the results of the tender to determine a private partner is made by the Cabinet of Ministers of Ukraine or its authorized body. The Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine is the specially authorized body in the system of central executive bodies on PPP, which is responsible for the formation and implementation of state policy in the field of PPP.

It is worth noting that for a long time in Ukraine there is a situation when at the central and local levels several public authorities are responsible for supporting projects within the PPP. Duplication of the functions of the State Agency for Investment and Management of National Projects and the Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine has been repeatedly mentioned in legal circles.

Today, the State Agency for Investment and Management of National Projects has been liquidated, and its functions have been transferred to the Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine. However, the Law does not exclude that other public authorities and local

governments may control the implementation of projects within the PPP, if the public partner is subordinate to the said authority.

In 2011-2012, the following specialized bodies responsible for the implementation of PPP were established in Ukraine:

- Department of Investment and Innovation Policy and Development of Public-Private Partnership of the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine (currently the Investment Department of the Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine);
- Ukrainian Center for Public-Private Partnership Development;
- State Agency for Investment and Management of National Projects of Ukraine;
- structural subdivisions of regional state administrations and local self-government bodies;
- NGOs that support the development of PPP.

Thus, the task of the authorities is to implement pilot projects of public-private partnership in the field of health care, which allow to effectively address current issues of public life and clearly demonstrate the benefits of using projects within the PPP. Otherwise, in our opinion, the Government's definition of priority areas for PPP development will remain declarative. Despite the rather thorough scientific, practical and legal elaboration of the outlined issues, there is a need for further legislative regulation and institutional changes for the implementation of public-private partnership in the field of health care in Ukraine.

The main mechanisms of public-private cooperation in the field of health care include:

- concessions;
- agreements on attracting investments in relation to state-owned healthcare infrastructure facilities;
- lease of state property with imposition on the lessee of obligations for current and capital repairs of the leased property;
- leasing;
- participation of private medical organizations in the implementation of the program of state guarantees of free medical care to citizens;
- franchise<sup>1</sup>;

---

<sup>1</sup> Франшиза в медицинском страховании URL: <https://meds.com.ua/franshiza-v-meditsinskom-strahovanii/> (дата звернення 28.05.2020)

- outsourcing;
- creation of commercial organizations.

According to experts, the most promising form of public-private cooperation in health care is the transfer to a private partner in the concession of state facilities (real estate) for the construction, repair, equipment of medical institutions, and further - the provision of paid medical services during a certain period of time to achieve a return on investment made by a private partner and make a profit (simultaneously with the provision of such services free of charge).

But in essence, PPP is one way to outsource government functions. Outsourcing here means the removal of ancillary and part of the main business processes outside the state medical organization. In this case, the state aims to improve the quality of public goods and services with constant state budget expenditures or reduce budget expenditures while maintaining the current level of quality. Medical services in connection with their social significance, of course, belong to public services, those services whose quality and form of provision is guaranteed by the state. Thus, PPP is a legally established form of interaction between the state and private organizations on state and municipal property, as well as services provided by state and municipal bodies, institutions and enterprises to implement socially significant economic projects.

List the principles of such interaction:

- legality, socio-economic effect and efficiency;
- validity of management decisions made by public authorities;
- mutual benefit;
- pooling resources to achieve a specific result;
- sharing responsibilities and risks between public and private partners;
- preservation of the profile of health care facilities, volumes, types and conditions provided to the population of free medical care, as well as its availability and quality;
- monitoring and control over the implementation of public-private cooperation projects.

In compliance with these principles, an agreement is concluded between the state and a commercial organization on the object of infrastructure or public service. It provides for co-financing of joint projects

in certain shares by the state and private companies, risk sharing between participants and a fixed term PPP.

PPP is developed in the UK, other Western European countries and the United States. In the UK, PPPs account for 12% of all sectoral projects in healthcare. In terms of public-private partnership, public expenditures on projects are 10-15% lower than the total costs that would be borne by society, financing projects only from public sources. This is due to the fact that the business is more efficient, free to make decisions, can optimize costs and seek, for example, to reduce the construction time of the facility, which is built on a mutually beneficial basis. The benefits of a commercial organization are as follows: it receives a state-guaranteed income and market, as well as reduces the risks of competition. The benefits of the state are, first of all, budget savings in the implementation of socially significant health care projects, access to technologies and intellectual resources of a high professional level, improving the quality of public services. The disadvantage of PPP is that the state cannot single-handedly dispose of jointly managed facilities. Private companies also bear the risk of losing property if the state's economic priorities change.

One of the forms of PPP, which is not defined in domestic legislation, but is common in the field of health care in Western Europe, is facility management. Facility management (FM) is a comprehensive management of real estate (integral property complex) by integrating people and processes, outsourced to individual contractors or specialized FM companies<sup>1</sup>. In essence, these are subcontracts to provide medical institutions with certain types of services, within which the private partner provides its resources and technologies<sup>2</sup>. The central idea of FM is the principle of dividing the functions of any enterprise or institution into profile<sup>1</sup> and non-profile. The profile functions of health care facilities are the functions of providing medical care and medical services. And non-core (related functions) are the organization of food, payment for energy and utilities, purchase of bed linen, fuel and lubricants, communication services, garbage removal, cleaning, maintenance of equipment and premises, utilities, etc. Non-core functions can be the subject of FM.

---

<sup>1</sup> Офіційний сайт «Фасиліті менеджменту». URL: <http://facility-management.shen.ua> (дата звернення: 11.05.2020)

<sup>2</sup> Чала Н.Д. Державно-приватне партнерство в Україні. URL: <http://investycii.org/investuvanya/konferentsiji/> (дата звернення: 24.04.2020)

Since the concept of FM is not defined in Law № 2404 and additional restrictions on FM contracts are not set, from a legal point of view, any FM contract is an ordinary business contract, which is concluded according to the rules of current economic legislation of Ukraine. Experts note that legally FM can be issued in two ways<sup>1</sup>. The first - by concluding a property management agreement (full outsourcing of all non-core functions to a specialized management company). The second way is to conclude contracts (outsourcing of certain functions). It should be noted that in Ukraine the market of private medical services is sufficiently developed for specialized companies to provide services of both complex FM and individual functions for the management of property complexes.

The expediency of using FM in Ukraine is determined by the fact that a significant part of budget funds is spent to ensure non-core functions of health care facilities. Therefore, such a form of PPP as FM will be an effective way to save budget funds by reducing the cost of real estate in the field of health care while improving the quality of medical services, saving money on the wholesale purchase of medical supplies, food, building materials and more.

The so-called "private financial initiative" model has become the most widespread abroad. Its meaning is that a state or municipal body signs a contract on a tender basis with a private consortium created specifically for the project (the consortium belongs to a group of private investors, usually including a construction company, service provider and bank). On the part of the state, such contracts are usually managed and financed by local trusts and concluded for 20-30 years; the contractor also provides additional services. The state pays a fixed fee, covering capital and operating costs, profits. The trust is responsible for the organization of medical services, the private investor is not responsible for the risks associated with medical activities<sup>2</sup>.

Based on the above, it should be noted that PPP differs from privatization, as the state body retains responsibility for the efficiency and

---

<sup>1</sup> Бондарев Т. Реалізація державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я України. *Практика управління медичним закладом : щомісячний спеціалізований журнал*. 2011. № 11. С.58-66.

<sup>2</sup> Черевиков Є.Л. Державно-приватне партнерство у контексті розвитку конкуренції *Управленческие технологии в решении современных проблем развития социально-экономических систем: [монография] / Под ред. Е.В. Мартяковой. Донецк: ГВУЗ «ДонНТУ»*. 2011. С. 659-666.

quality of services provided by medical institutions and carries out certain economic activity, the content of which is primarily in regulation. The fact that in the process of PPP the state retains the function of providing specialized (medical) services, and the function (and corresponding risks) of ownership and effective functioning of real estate are transferred to private entrepreneurs, creates a basis for participation in PPP insurance companies, whose role is risk management. The state in PPP projects acts as an additional guarantor for the insurer when insuring social risks. Therefore, we support the view that, provided the effective implementation of their roles, cooperation between public authorities and private insurance companies within the PPP will be mutually beneficial for both parties and will contribute to the further development of health insurance in Ukraine<sup>12</sup>.

There are forms of simple PPP infrastructure projects, where private entrepreneurs provide non-core services (construction, utilities, technical re-equipment, information support, training, etc.), and complex models involving the transfer of some functions of the industry, highly specialized medical care, scientific research, medical education, etc.). Within the framework of PPP, the forms of attracting private investment in the health sector can be the sale of medical institutions, their rent, the creation of joint ventures, concessions. Each form of PPP has its advantages and risks that must be considered when choosing a particular form. The variety of forms of PPP increases its suitability for solving the problem of health insurance financing development in Ukraine.

When implementing PPP in Ukraine and choosing its form, it is necessary to rely on the experience of foreign countries, but taking into account the need to adapt it to the specifics of the domestic economy. World experience shows that the most successful among the simple forms of PPP are projects implemented in the field of health infrastructure development. In this case, the most common objects of PPP projects are large multidisciplinary hospitals, which have in their structure high-tech units that need technical assistance from private entrepreneurs. When using such PPPs, the scope of state guarantees does not change, and the

---

<sup>1</sup> Тараненко І.В. Державно-приватне партнерство в інноваційній сфері: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2011. № 1 (4). С. 376-386.

<sup>2</sup> Чала Н.Д. Державно-приватне партнерство в Україні. URL: <http://investycii.org/investuvanya/konferentsiji/> (дата звернення 11.05.2020)

private partner is not delegated the right to provide medical services, which contributes to the principle of equality and justice in society.

Regarding the implementation of PPPs in some countries, the experience of Canada, where the government's Alternative Financing Partnership System (AFP) program is in force, according to which the Healthcare Infrastructure Company of Canada consortium for 25 has been implementing a 608-bed clinic project at the William Osier Health Center in Brampton, Ontario, with Carillion, a UK company responsible for providing non-medical services and involved in risk sharing.

In the UK, there is no health insurance system, the state distributes functions and, as a customer in the person of the State Department of Health, controls the quality of health services. In such a system, a mediator is involved in the process, to whom the state transfers part of its powers.

In the Czech Republic, a special center (Public-Private Partnership Centrum) was set up under the Ministry of Finance in 2004 to study the specifics of PPP development in various fields (eg infrastructure, utilities, social sphere) and to provide relevant recommendations for drafting legislation. In 2005, a project based on the DBFO model was launched - the construction of a hotel and parking lot (Hotel-type accommodation and car park) at the Central Military Hospital in Prague. Another project is the reconstruction of the Pardubice Regional Hospital according to the DBFO model (PPP Centrum, Pilot Projects in the Czech Republic, 2007)<sup>1</sup>.

In most countries, a special structure in the form of a legal entity is created for the implementation of PPP with the participation of public and private partners, sometimes with the participation of financial institutions, including insurers. Within the framework of this structure, agreements are concluded, which allows to ensure maximum transparency of its activities. According to the results of research of world experience and taking into account the conclusions of domestic scientists O. Portnaya<sup>2</sup>, K. Pavlyuk<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Моссиалос Э. Добровольное медицинское страхование в странах Европейского Союза. Москва: Анкил, 2005. С. 224.

<sup>2</sup> Портна О.В. Перспективи розвитку державно-приватного партнерства та ресурсного забезпечення охорони здоров'я в Україні. URL: [www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Vddfa/2012\\_2/index.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vddfa/2012_2/index.pdf) (дата звернення 03.05.2020)

<sup>3</sup> Павлюк К. Охорона здоров'я: спробувати механізми державно-приватного партнерства. URL: [http://n-auditor.com.ua/uk/component/na\\_archive/141?view=material](http://n-auditor.com.ua/uk/component/na_archive/141?view=material) (дата звернення 17.04.2020)

and O. Stepanova<sup>1</sup> we came to the conclusion that the most active use of PPP in health care is observed in such developed countries as Great Britain, Australia, Canada, Austria, Finland, France, Italy, Portugal, Spain, Denmark, Sweden. It should be added that the first PPPs were registered in 1997-1998. In a number of European countries PPPs are aimed at modernization, re-equipment and management of medical institutions, in Romania – a number of PPP projects focus on technical support of dialysis centers, and in Spain primary and certain types of specialized medical care. Despite a brief overview of the world experience of PPP implementation, it can be concluded that in all countries where PPP is actively developing, medical tourism, investments in medical institutions, procurement and implementation of medical technologies are stimulated.

PPP can develop quite actively at the regional level, especially in the context of decentralization of power. For example, within the framework of the USAID Public-Private Partnership Development Program, a working group was established in Zaporizhia to implement the principles of public-private partnership in the field of public health on the basis of the old City Hospital №3<sup>2</sup>. Its reconstruction is designed to improve the conditions of treatment and stay of patients there to update the material and technical base. to attract funds from a private investor through the mechanism of public-private partnership. The role of the private partner is to provide additional paid services using vacant hospital premises or premises that can be used in two shifts, such as an operating room. The volume of free services does not change.

The practice of family doctors proposed in the new draft Law on Health Insurance can be considered a kind of PPP. Abroad (in Germany, Slovakia, the Czech Republic), private family doctors enter into agreements for the lease of premises in a medical institution and for the provision of medical services. Therefore, although currently in Ukraine PPP projects are implemented mainly in the field of medical education and training of doctors, but opportunities for their development exist in the field of design,

---

<sup>1</sup> Степанова О.В. Стратегічні орієнтири розвитку державно-приватного партнерства в системі охорони здоров'я України / О.В. Степанова // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2014. № 6. URL: <http://www.economy.-наука.com.ua/?op=1&z=3157>(дата звернення 26.04.2020)

<sup>2</sup> Переосмислення системи охорони здоров'я: роль державно-приватного партнерства в Україні. URL: <http://www.likarnya.org.ua/news/11606.html> (дата звернення 17.05.2020)

financing, introduction of new medical technologies, which today the state can not finance. Given the difficult political and economic situation in Ukraine as a whole, the constant changes in the regulatory and organizational framework for the functioning of the health care sector can be strongly supported by the development of PPPs with the help of international organizations.

Currently, the most active in the field of PPP is the company CREAM Europe. Currently, the company's experience allows it to assist in the implementation of more than two hundred projects around the world<sup>1</sup>. CREAM can provide 100% funding for pilot projects provided it has a cash flow infrastructure. CREAM Europe has started working with Ukraine, but attracting foreign private investment in PPPs requires a favorable business environment, a clear and understandable legal framework for foreign investors. In their absence, foreign investment will come only either as aid or as a result of charitable foundations and organizations.

This is how the Ministry of Health of Ukraine cooperates with the United Nations Economic Commission for Europe, as a result of which a set of PPP standards in the field of health care should be adopted. The latter still have a recommendatory form, but can be legally approved at the national level. It has now been agreed that, following an expert assessment of these standards by the Ministry of Health, the UN recommendations will be signed<sup>2</sup>. The recommendations of the UNESCO Bioethics Core Curriculum have already been taken into account for the development of programs and teaching of disciplines to health professionals and insurers; conducting international events for the exchange of experience and professional development. On the basis of UN standards, an individual form (model) of PPP development in the field of health care should be formed, in accordance with the objective situation in the domestic economy, social and political sphere, the level of development of insurance medicine.

---

<sup>1</sup> Офіційний сайт CREAM. URL: <http://www.creameuropa.eu/en/index.php> (дата звернення 11.04.2020)

<sup>2</sup> Формуючи бренд України, або актуальні питання міжнародної співпраці у сфері охорони здоров'я. URL: <http://www.apteka.ua/article/355315> (дата звернення 13.05.2020)

**Table 1 – Structural distribution of activities between public and private business within the PPP**

Industrial sphere of health care		Non-productive sphere of health care		
Private sector	PPP	Private sector	PPP	Public sector
pharmaceutics; medical equipment, equipment, tools and means of medical appointment; auxiliary materials for medical purposes (furniture, medical clothing, etc.).	pharmaceutics; medical equipment, equipment, tools and means of medical appointment; reconstruction and repair and construction works of medical institutions and structures	pharmacy business; specialized media (medical profile); non-traditional and folk medicine; primary medicine (private medical offices, family doctor's institute); secondary (specialized) and tertiary (highly specialized) medicine (diagnosis, treatment in private practice); health insurance organizations; medical firms intermediaries and consultants	secondary (specialized) and tertiary (highly specialized) medicine (diagnosis, treatment); sanatorium and resort services (rehabilitation and rehabilitation); medical research, science, education; prevention (sports, recreation, physical education, "green" tourism).	donor service; primary (health care, family doctor's institute), emergency and disaster medicine; medical support for the rehabilitation of children, pregnant women, pensioners and the disabled; sanatorium rehabilitation after complex operations and diseases (rehabilitation) control and management of POPs

According to the information published on the website of the Ministry of Health of Ukraine, the work on the development of public-private partnership is divided into several stages<sup>1</sup>: 1) study of effective foreign models of public-private partnership in the field of health care; 2) analysis of such models by specialists to develop a regulatory framework in this area, which will effectively implement them.

Evaluating the effectiveness of the implementation of one or another form of PPP in the field of health care and health insurance involves identifying and comparing its main advantages and difficulties of implementation.

<sup>1</sup> Державно-приватне партнерство: МОЗ України провело нараду з питань його впровадження у сфері охорони здоров'я / Матеріали Круглого столу з міжнародною участю «Актуальні питання міжнародної співпраці у сфері охорони здоров'я» м. Київ, 17 грудня 2015 р. URL: <http://www.apteka.ua/article/338281> (дата звернення 19.05.2020)

PPP allows effective use of financial resources and professionalism of the private sector while maintaining state control over the activities of the medical institution. The basic principles, features and forms of PPP implementation in combination with the mechanisms of introduction of compulsory health insurance confirm the wide possibilities of their joint use for the development of health care<sup>1</sup>. PPP diversifies the channels of health care financing, optimizes the distribution of risks between partners, allows to actively attract investments, improve the quality of medical services to the population, improve the level of public management of social infrastructure, improve the budget and efficiency of funds, create appropriate conditions for improvement. provision of medical services, raise the level of remuneration of medical workers. which will promote the development of health care. At the present stage, PPP should be used to service non-core functions of health care facilities.

For the development of PPP in the field of health care, in our opinion, the urgent tasks are:

- formation of a strategic approach to the implementation of public-private partnership projects in the health care system in Ukraine;
- identification of sectors that have the highest potential for the implementation of PPP projects based on the analysis of structural features of the health care system in Ukraine;
- Improving the regulatory framework for the implementation of PPP on the basis of guidelines (guidelines) of international organizations;
- identification of the list of services in different sectors of the health care system that can be provided (managed) by the private sector within the PPP;
- development of standard types of agreements for different types of services and directions in the activity of the health care system of Ukraine and interaction of various state partners, with clear definition of their functions and limits of responsibility;

development of PPP pilot projects. World experience and practice in Ukraine prove that the mechanism of public-private partnership is one of the driving elements that will help bring the quality of medical services to a high European level.

---

<sup>1</sup> Підгаєць С. В., Сіташ Т. Д. Проблеми та перспективи розвитку державно-приватного партнерства в системі охорони здоров'я URL: <http://dSPACE.tneu.edu.ua/bitstream/316497/9944/1/97.pdf> (дата звернення: 07.05.2020)

## *Afterword*

The process of public administration's implementation in Ukraine is aimed at the world rankings and tendencies focused on the power's publicity under the circumstances of country's sustainable development. Due to this, the objectives and functions of public administration are transformed: the administration used to be considered as activity of the highest authorities, instead, nowadays, it is close-knit work of all representatives of the authorities, local self-governance and citizens. Moreover, the principles of the supremacy of the law, objectivity in decision-making, proportionality, internal cooperation and efficiency should be maintained for effective realization of public administration. The conception of Good Governance is based on the previous-mentioned principles in sum with transparency, responsibility, accountability, engagement, responsiveness that is on the highest position in informal ranking of popularity within all directions of public administration.

The generalization of the main results of presented study aimed at evaluation of the Ukrainian progress in achieving sustainable development Goals (SDG) for the first 5 years of program's implementation permits to correlate them with an expert's assessment of the key sections in the questionnaire "Ukraine – 2020: Achievement Results of Sustainable Development Goals". The majority of the experts have judged that Ukraine has success in accomplishing approximately half of 17 goals for the first five years of participation in the program. It should be mentioned that the assessments of the Ukrainian experts are more optimistic compared to the assessments of the UN experts that are compiled in the reports of 2017 and 2019. They stated Ukrainian accomplishment of only two goals: (1) poverty elimination and (10) reduced inequality and mentioned the complexity in achieving most of the sustainable development Goals due to the present social, economic and political circumstances in our country.

Having evaluated Ukrainian progress on the way to sustainable development, the experts mention the highest achievements of Ukraine in the sphere of social and economic development, meanwhile, having characterized all components of sustainable development (social, economic, ecological and institutional) as with limited success. Determining the perspectives of Ukrainian achievement of the mentioned goals in 2030, the experts declare the great difficulties and predict a

possibility of accomplishment approximately half of the goals. The experts are the most optimistic about accomplishing of the following four sustainable development Goals: (17) partnerships for the goals, (2) zero hunger, agricultural development, (4) quality education and (11) sustainable cities and communities. The experts are the most doubtful about Ukrainian ability to accomplish the following five Goals: (13) the climate action, (10) reduced inequality. The results reveal the objectives of the sustainable development Goals that according to the experts' assessments, have the highest and the lowest level of implementation in the spheres of economy, ecology, and economic development in Ukraine.

Sustainable and balanced development needs effective public administration as a continuous process of integration, balance and management of compromises in social, economic and ecological goals implementation. According to the assessment of all questioned experts, the effectiveness of public administration in Ukraine was almost unanimously considered to be low regarding accomplishment of almost all goals; the lowest was evaluated effectiveness regarding accomplishment of 12 Goals and as the low or extremely low – regarding the other 5 sustainable development Goals. Furthermore, only 20% of experts defined the actions of public administration as the most effective that were in correlation with the Goals: (4) quality education, (11) sustainable cities and communities, (17) partnerships for the goals, (5) gender equality and (2) zero hunger, agricultural development.

The governmental activity regarding accomplishment of the sustainable development Goals is evaluated as such that has a significant impact on the transformations in education, gender and equality, cities and communities' stability, stable nutrition, the use of land and natural resources. The governmental influence on digital revolution is considered to be moderate for sustainable development. The highest activity level and interest in implementation of the sustainable development goals is considered to be in the international organizations and to a lesser extent in the public organizations and local authorities. The population is not actually drawn to the sustainable development goals; the media, scientific institutions are not sufficiently drawn. The experts see perspectives of participation revitalization of the local authorities and public organizations in the processes of establishment and implementation of the sustainable development goals.

The experts mention the core key problems as the main barriers that impede implementation of the sustainable development goals in Ukraine: informational problem (the lack of information regarding crucial achievements of the SDG for all social players, the lack of information regarding the SDG among population and politicians in general); institutional problem (low institutional capacity of the public institutions, the lack of systematic state policy regarding the SDG, the lack of political leadership in the SDG realization).

Covid-19 is determined to be a crucial obstacle on the way of achieving the economic, ecological, social and institutional components of the SDG as well as its impact on economic development is defined to be severe. Moreover, the character of the impact is considered to have ambiguous nature: on the one hand, it is considered as negative that impedes the majority of economic goals' realization in a long-term perspective; on the other hand, it simultaneously accelerates and slows down the SDG accomplishment.

The main factors that impact on the balanced development of Ukraine in the economic sphere are the external and internal factors. The external factors include: influence of the world financial and economic crises: occurred in 2008, 2009; the Russian-Ukrainian war began by the Russian Federation in the East of Ukraine in 2014, occupation of Crimea and the part of Donetsk and Lugansk regions; world price fluctuation on the Ukrainian exported good and resources. The ineffective public management is one of the internal factors of a new economic crisis in Ukraine which began in 2019. At the beginning of the 2020 an internal crisis was exacerbated by a global crisis connected with the pandemic of coronavirus in the world. It is proved by the deterioration of macroeconomic indicators of Ukraine: GDP is declining for two quarters in a row, a level of unemployment is rapidly increasing from April 2020, inflation has a moderate character in general due to the policy of exchange rate fluctuations and currency liberalization of the NBU (National Bank of Ukraine), as well as according to the vast amount of the international reserves.

The lockdown restrictions have had the most significant impact on the following sectors of economy: aviation, rail traffic, tourism, hospitality industry. The solid negative factor that has influenced on the economy of Ukraine in 2020 is reducing the number of bank transfers from the

Ukrainian employees-migrants. The bank transfers constituted a significant part of GDP in former years. Consequently, as the promised workplace is not created, the Ukrainian employees, who returned home in large number during the quarantine, have to return abroad again to the countries-employers that create conditions for the foreign employees and pay significantly higher for their labour than in Ukraine.

Additionally, a price change on the export-oriented resources of the agricultural sphere and metals has considerably impacted on the balanced development of Ukraine in the international market. Compared to the corresponding period in 2019, they have dramatically decreased. If the prices on food are to increase in the world, that is beneficial to Ukraine, the prices on metals will not be expected to increase. The pandemic was a beginning of growth and obtaining excess profit for some spheres: communication technologies, electronic trade, retail trade, media service, catering institutions with online order and related companies connected with food delivery. The measures of state support to the citizens and entrepreneurs due to the spread of COVID-19 and quarantine implementation are designed and realized very slowly. The additional financing of Ukraine from the IMF and EU on activity against pandemic spreading does not meet all demands of national economy in financial resources. The successful reform of decentralization is under the threat as part of the funds has been taken from the local communities and regions to overcome the crisis.

Taken into account all abovementioned facts, the management sphere requires engaging with the experts for making efficient decisions. The stimulated fiscal policy for deceleration of the crises, policy of own manufacturers' support, implementation of the reform regarding decentralization, internal market development should be used in the strategy of crisis management for balanced development achievement. A direction of metallurgy development and new workplace creation is new companies' establishment in the relative spheres: agricultural mechanical engineering, electrical mechanical engineering (buses, trams) in the territory of Ukraine. The significant growth of GDP can provide construction field if the favorable circumstances of taxation and credit are created by the state. Based on the example of Poland, farming development will permit to create workplace and support small and medium-sized businesses.

Education as a form of nurture organization and systematic knowledge and information transition to the next generations has been crucially transformed in all countries under the modern circumstances. The changes that educational system endures under the modern circumstances have an extensive range of content and are implemented in various spheres: in the educational process establishment, expansion of the institutional forms and organizational structures, diversification of its financial mechanism. Only the higher educational institutions of a creative type, where innovative work and intellectual capital of each employee and at every workplace are dominant, will be competitive under the circumstances of knowledge economy. According to the sustainable development goals accepted by all states-members of the UN in 2015, "Quality Education" and "Industrialization, innovation and infrastructure", particularly quality education, stimulation of scientific studies, innovations in the national technological sphere and the further innovational progress form a basis for improvement of the living standards and sustainable development.

The crucial direction remains health care system where attention should be drawn to the issues of financial mechanism implementation in the autonomous institutions of health care that have gained a status of non-commercial public institutions. The main obstacles that should be eliminated are incompleteness of the medical reform in Ukraine and status change of the medical institutions from the budget enterprises to non-commercial public ones that allows them to expand legislatively fixed elements of a financial mechanism (via publicity of the medical reform) due to the elements (sources, forms and methods) that are inherent in a private sector of business. As a result, the issues of additional consideration of national and international advanced and innovative practices for complex effective financial mechanism establishment in the sphere of health care, adaptation algorithms creation of its elements (financial resources, the forms of its supply, methods of management, etc.) to the conditions of health care system functioning at regional level as well as in every particular medical institution in a form of non-commercial public institution with the aim to create the well-grounded directions of development that will be a sustainable development guarantee in medical sphere as it is a social sphere of health care for all population, have gained the further urgency.

Generally, the local self-governance bodies should design and approve a plan of actions regarding enhancement of financial resources managerial effectiveness based on coherent and valid principles that should involve financial horizons and budget planning expansion; design of the main directions of the local financial policy for the next financial year and planning period; identification and redistribution of the internal reserves for the priority directions realization, namely social and economic development of a territorial community; adoption of the new obligations only under the condition of financial resources availability and their coherence with the priority directions of social and economic development of a territorial community; organizational and methodological improvement of local budget utilization with establishing accountability of the main executors of budget funds for quality and fulfillment of the planned indicators in general-term period (from 3 to 5 years) for optimization of management process of local financial resources.

The direction has two variables: measurement of the general level of transparency or connection with the interested sides of a process and measurement if the results of strategic planning are appropriately presented to the general public on time (via proceedings, discussions, open meetings of the specialized parliamentary commissions, presentations at local council's sessions).

Some positive tendencies are monitored in the sphere of state and local environmental management in Ukraine. Simultaneously, the following steps should be implemented for problem solving connected with the further development and enhancement of ecological management: to improve legislative and methodological framework of state and local ecological management, including decentralization of local self-governance with expansion of power and spheres of accountability; to secure clear division of power in the sphere of health care at state, regional and local levels; to establish the rates of ecological taxation for the entrepreneurs who do not decrease or increase a level of environmental contamination; to increase tax rates on domestic waste and refuse; to direct the funds from ecological taxation to state and local ecological funds for their exclusive utilization; to expand tax benefit for companies whose activity facilitates to improve environment and use effectively natural resources.

A direction of the further studies should become research and analysis of impact of the economic crisis occurred due to the pandemic of

COVID-19, on the local communities and regions' development. The issues of additional consideration and study of the advanced and innovative national or international practices for complex effective financial mechanism establishment, adaptation algorithms creation of its elements (financial resources, the forms of its supply, methods of management, etc.) to the conditions of the presented system of functioning, have gained the further urgency. The risks connected with the EU legislation implementation regarding ecological legislation should be evaluated as well as the peculiarities of legal instruments for some types of secondary resources in energy sector should be determined.

Consequently, the public management is aimed at establishing and keeping a balance between natural, historical and cultural resource conservation, economic interests and social needs of the population and educational system, health care system development, recreational activities via state-private partnership development, logistical-transport infrastructure and citizens' involvement into the sustainable development processes in communities that will permit to restart the Ukrainian economic model, concentrated on the new innovative fields, introduce "virtual economy" and "e-self-governance" via economic growth with the priority of stability and accountability.

## *Післямова*

Процес становлення публічного управління в Україні орієнтується на світові рейтинги та тенденції, які роблять акцент на публічності влади в умовах сталого розвитку країни. Через це трансформуються завдання та функції державного управління: якщо раніше під управлінням розуміли лише діяльність вищих державних органів, то зараз це згуртована праця представників державної влади, місцевого самоврядування та громадян. Для ефективної реалізації публічного управління слід також дотримуватися принципів верховенства закону, об'єктивності прийняття рішень, пропорційності, службової співпраці, ефективності. Цим принципам у сукупності з такими як прозорість, відповідальність, підзвітність, участь, чуйність відповідає концепція ефективного врядування (Good Governance), яка також є на сьогодні найвищою в неформальному рейтингу популярних напрямів публічного управління.

Узагальнення основних результатів даного дослідження, спрямованого на оцінювання поступу України у досягненні Цілей сталого розвитку за перші 5 років виконання програми, дозволяє співвіднести їх з експертною оцінкою ключових блоків опитування «Україна-2020: результати досягнення цілей сталого розвитку». Більшість експертів оцінюють, що Україна за перші п'ять років виконання програми має успіхи у досягненні близько половини з 17 цілей. Варто зауважити, що оцінки українських експертів є більш оптимістичними порівняно з оцінками експертів ООН, узагальненими у звітах 2017 та 2019 років, які констатують досягнення України лише за двома цілями: (1) подолання бідності та (10) скорочення нерівності, й указують на проблематичність досягнення більшості Цілей сталого розвитку за наявних сьогодні в нашій країні соціально-економічних та політичних обставин.

Оцінюючи поступ на шляху забезпечення збалансованого сталого розвитку, експерти відзначають найбільші досягнення України у сфері соціального та економічного розвитку, характеризуючи при цьому як малоуспішні усі складові (соціальну, економічну, екологічну та інституційну) сталого розвитку. Визначаючи перспективи досягнення Україною вказаних цілей у 2030 році, експерти говорять про великі труднощі, прогнозуючи при цьому можливість досягти бли-

зько половини цілей. Найоптимістичнішими при цьому є прогнози експертів щодо досягнення таких чотирьох Цілей сталого розвитку: (17) партнерство заради сталого розвитку, (2) подолання голоду, розвиток сільського господарства, (4) якісна освіта та (11) сталий розвиток міст і громад. Найбільші сумніви у експертів щодо спроможності України досягти п'яти цілей: (13) пом'якшення наслідків зміни клімату, (10) скорочення нерівності. Результати також розкривають завдання Цілей сталого розвитку, які, за оцінками експертів, мають найбільший та найменший поступи до сталості у сферах економічного, екологічного та економічного розвитку в Україні.

Сталий і збалансований розвиток як неперервний процес інтеграції, рівноваги й управління компромісами у забезпеченні соціальних, економічних та екологічних цілей, потребує ефективного державного управління. За загальною оцінкою опитаних експертів, ефективність державного в Україні майже одностайно визнана низькою щодо досягнення майже усіх цілей, при цьому як найнижча оцінена ефективність щодо забезпечення аж 12 цілей, а як низька або дуже низька – щодо інших п'яти Цілей сталого розвитку. При цьому, лише 20% експертів відзначають як найбільш ефективні заходи державного управління, виконані за цілями: (4) якісна освіта, (11) сталий розвиток міст і громад, (17) партнерство заради сталого розвитку, (5) гендерна рівність та (2) подолання голоду, розвиток сільського господарства.

Діяльність Уряду щодо досягнення Цілей сталого розвитку оцінена як така, що має значний вплив на трансформації: освіта, гендер та нерівність, сталі міста й громади, стале харчування, земле- та природокористування. Помірним вважають вплив уряду на цифрову революцію для сталого розвитку. Найвищий рівень активності та зацікавленості у просуванні ЦСР визнано за міжнародними організаціями, та меншою мірою – за громадськими організаціями і місцевими органами влади. Фактично незалученим до політики Цілей сталого розвитку є населення, недостатньо залученими – ЗМІ, наукові установи. Експерти ще вбачають перспективи активізації участі у процесах формування і реалізації політики Цілей сталого розвитку як органів місцевої влади так і громадських організацій.

Серед основних бар'єрів, які перешкоджають впровадженню Цілей сталого розвитку в Україні, експерти вказують, по суті, дві ключові проблеми: інформаційну (недостатню поінформованість щодо важливості досягнення ЦСР для всіх суспільних гравців, відсутність обізнаності про ЦСР загалом серед населення та серед політиків); інституційну (низьку інституційну спроможність державних установ, відсутність системної державної політики щодо ЦСР, відсутність політичного лідерства у реалізації ЦСР).

Впливовою перешкодою на шляху досягнення економічних, екологічних, соціальних та інституційних складових ЦСР визначено також Covid-19, і найпотужнішим – його вплив на економічний розвиток. Разом з тим, характер цього впливу відзначається експертами як амбівалентний: з одного боку, як негативний і такий, що уповільнює реалізацію більшості цілей економічного блоку у далекій перспективі; а з іншого, як такий, що одночасно і пришвидшить, і уповільнить досягнення ЦСР.

Основними чинниками, що впливають на збалансований розвиток України в економічній сфері, є зовнішні та внутрішні чинники. До зовнішніх належать: вплив світових фінансово-економічних криз: 2008 р., 2019 р.; російсько-українська війна на Сході України, розпочата Російською Федерацією у 2014 р. окупація АРК Крим та частини територій Донецької та Луганської областей; коливання світових цін на експортоорієнтовані для України товари і ресурси. Одним із внутрішніх чинників нової економічної кризи в Україні, що розпочалась у 2019 році, є неефективне державне управління. На початку 2020 року внутрішню кризу поглибила глобальна криза, пов'язана з пандемією коронавірусної хвороби у світі. Це підтверджуються погіршенням макроекономічних показників України: ВВП зменшується другий квартал поспіль, з квітня 2020 р. стрімко зростає рівень безробіття, інфляція має помірний характер в цілому через політику плаваючого курсоутворення та валютної лібералізації НБУ, а також значний обсяг міжнародних резервів.

Карантинні обмеження найбільш суттєво вплинули на такі сектори економіки, як авіаційний, залізничний транспорт, туризм, готельно-ресторанний бізнес. Вагомим негативним чинником впливу на економіку України в 2020 р. є зменшення банківських переказів від українських працівників-мігрантів. У попередні роки ці перекази

мали вагому частку в обсязі ВВП. І оскільки обіцяні робочі місця не створюються, українські заробітчани, що масово повернулись додому під час карантину, вимушені знову виїздити до країн-працедавців, які створюють умови для іноземних працівників та сплачують значно більші кошти за працю, ніж в Україні.

Також на збалансованість розвитку України на світовому ринку суттєво впливає зміна ціни на експортоорієнтовані ресурси аграрної сфери та метали. У порівнянні з відповідним періодом 2019 року вони суттєво зменшилися. І, якщо ціни на продовольство у світі згодом можуть зрости, що є вигідним для України, то зростання цін на метали не варто очікувати. Для деяких сфер пандемія стала початком зростання та отримання надприбутків, як-то: комунікаційні технології, електронна торгівля, роздрібна торгівля, медіапослуги, заклади харчування з онлайн замовленнями та суміжні фірми, що пов'язані з доставкою їжі додому. Заходи державної підтримки населенню та підприємцям через поширення COVID-19 та уведення карантину розробляються та реалізуються надзвичайно повільно. Додаткове фінансування Україні від МВФ та ЄС на діяльність із протидії поширенню епідемії COVID-19 не задовольнить всі потреби національної економіки у фінансових ресурсах. Під загрозою опинилась успішна реформа децентралізації, оскільки у місцевих громадах та регіонів забрано частину коштів на подолання кризи.

З огляду на це управлінська сфера потребує залучення фахівців та прийняття ефективних рішень. У стратегії антикризового управління для досягнення збалансованого розвитку варто використати стимулювальну фіскальну політику для уповільнення розвитку кризових явищ, політику підтримки власного виробника, завершення реформи децентралізації, розвиток внутрішнього ринку. Напрямок розвитку металургійної галузі та нових робочих місць на території України є створення нових підприємств, що суміжні до галузі, як то: аграрне машинобудування, електричне машинобудування (автобуси, трамваї). Значний приріст до ВВП може дати будівельна галузь за створення сприятливих державою умов оподаткування та кредитування. Розвиток фермерства на прикладі Польщі дозволить створити робочі місця та підтримати мале та середнє підприємництво.

В сучасних умовах освіта як форма організації виховання і передачі наступним поколінням систематизованих знань та інформації

зазнає суттєвої трансформації в усіх країнах світу. Зміни, яких зазнає система освіти в сучасних умовах, мають широкий спектр і за своїм змістом проявляються в різних формах: ускладненні самого процесу навчання, розширенні інституційних форм та структури організації, диверсифікації її фінансового механізму. В умовах економіки знань зможуть бути конкурентоспроможними тільки ті вищі навчальні заклади креативного типу, де буде домінувати інноваційна праця та інтелектуальний капітал кожного працівника та на кожному робочому місці. Відповідно до цілей сталого розвитку, прийнятих усіма державами-членами ООН у 2015 році, цілей «Якісна освіта» та «Індустріалізація, інновації та інфраструктура», зокрема, отримання якісної освіти, стимулювання та активізація досліджень та інновацій у галузі вітчизняні технології та подальший інноваційний прогрес закладають основу для поліпшення умов життя людей та забезпечення сталого розвитку.

Важливим напрямком залишається розвиток системи охорони здоров'я, де на увагу дослідників заслуговують питання розробки фінансового механізму автономізованих закладів охорони здоров'я, які набули статусу некомерційних комунальних підприємств. Головними перешкодами, які необхідно обійти при побудові цього механізму є незавершеність медичної реформи в Україні та зміна статусу медичних закладів з бюджетних установ на комунальні некомерційні підприємства, що дозволяє розширити законодавчо закріплені елементи фінансового механізму (через публічність медичної сфери) за допомогою елементів (джерел, форм, методів), які притаманні приватному сектору ведення бізнесу. Тож, подальшої актуальності набувають питання додаткового розгляду і вивчення наявних передових та інноваційних вітчизняних або міжнародних практик формування ефективних комплексного фінансового механізму в галузі охорони здоров'я, вироблення алгоритмів адаптації його елементів (джерел фінансових ресурсів, форм їхнього надходження, методів управління та ін.) до умов функціонування як системи охорони здоров'я регіонального рівня в цілому, так і кожного конкретного медичного закладу у формі некомерційного комунального підприємства з метою вироблення обґрунтованих напрямів розвитку, які стануть запорукою сталого розвитку медичної

галузі як суспільної сфери збереження охорони здоров'я населення держави.

В цілому, для оптимізації процесу управління фінансовими ресурсами територій органам місцевого самоврядування рекомендується розробляти та затверджувати План заходів щодо підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами на узгоджених і обґрунтованих принципах, який має передбачати розширення горизонтів фінансового і бюджетного планування; розробка основних напрямків місцевої фінансової політики на наступний фінансовий рік і плановий період; виявлення і перерозподіл внутрішніх резервів для реалізації пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку територіальної громади; прогнозування розвитку фінансових ресурсів територіальної громади; ухвалення нових витратних зобов'язань тільки за умови наявності фінансових ресурсів і їх відповідності пріоритетним напрямам соціально-економічного розвитку територіальної громади; удосконалення організації та методології виконання місцевого бюджету із встановленням відповідальності головних розпорядників бюджетних коштів за якість та дотримання планових показників в середньостроковому періоді (від 3 до 5 років).

Цей напрямок створює дві змінні: вимірювання загального рівня прозорості або зв'язку із зацікавленими сторонами процесу та вимірювання того, чи результати стратегічного планування були належним чином та вчасно були представлені безпосередньо громадськості (через слухання, обговорення, відкриті засідання профільних депутатських комісій, презентація на сесіях місцевої ради).

В Україні спостерігаються деякі позитивні тенденції у сфері державного та регіонального природокористування. Водночас для вирішення проблем, пов'язаних з подальшим розвитком та вдосконаленням екологічного менеджменту, доцільно вжити таких кроків: вдосконалити нормативно-правову та методологічну базу державного та регіонального екологічного управління, включаючи децентралізацію місцевого самоврядування з розширенням повноважень та сфер відповідальності; забезпечити чіткий розподіл повноважень у галузі охорони на державному, регіональному та місцевому рівнях; встановити прогресивні ставки екологічного податку для підприємств, які не зменшують і не підвищують рівень забруднення

навколишнього середовища; підвищити ставки податку на побутові відходи та сміття; спрямовувати надходження від екологічних податків до державних та місцевих екологічних фондів для їх виключного використання; поширити податкову пільгу на підприємства, діяльність яких сприяє поліпшенню довкілля та ефективному використанню природних ресурсів.

Напрямом подальших досліджень має бути вивчення та аналіз впливу економічної кризи, що виникла через пандемію COVID-19, на розвиток місцевих громад та регіонів. Подальшої актуальності набувають питання додаткового розгляду і вивчення наявних передових та інноваційних вітчизняних або міжнародних практик формування ефективного комплексного фінансового механізму, вироблення алгоритмів адаптації його елементів (джерел фінансових ресурсів, форм їхнього надходження, методів управління та ін.) до умов діючої системи функціонування. Необхідно оцінити ризики, пов'язані з імплементацією законодавства ЄС щодо норм екологічного законодавства, визначити особливості забезпечення правових засобів для певних видів використання вторинних ресурсів в енергетичному секторі.

Таким чином, публічне управління покликане встановити та підтримувати баланс між збереженням природних та історико-культурних ресурсів, економічними інтересами та соціальними потребами населення та розвитком системи освіти, охорони здоров'я, дозвілля та відпочинку через розвиток приватно-державного партнерства, логістично-транспортної інфраструктури та залучення громадян в процеси формування умов сталого розвитку громад, що дасть можливість перезапустити українську економічну модель, зосередитись на нових інноваційних галузях, запровадити «віртуальну економіку» «та електронне урядування» через економічне зростання з пріоритетом стійкості та відповідальності.

## ABOUT AUTHORS OF MONOGRAPHY

<b>Dec Jerzy</b>	chancellor, Higher School of Economics and Humanities, Bielsko-Biała, Poland Doctor of Economics, Professor of Entrepreneurship, Organizational Management and Logistics, Zaporizhia National University	<b>P.1.1</b>
<b>Goroshkova Lydia</b>	Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Bila Tserkva Institute of Continuing Professional Education, University of Education Management, National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine	<b>P.1.1</b>
<b>Sidorenko Victoria</b>	Higher School of Economics and Humanities, Bielsko-Biała, Poland Doctor of Economics, Professor, Department of Public Administration and Administration of Donetsk State University of Management (Mariupol, Ukraine)	<b>P.1.1</b>
<b>Śleziak Michał</b>	Doctor of Economics, Professor, Professor of Department of Environmental Studies of National University of Kyiv-Mohyla Academy (NaUKMA) , Kyiv, Ukraine	<b>P.1.1; 4.4</b>
<b>Tarasenko Denis</b>	Acting Head of the Department of Pedagogy, Psychology and Management of the Bila Tserkva Institute of Continuing Professional Education, University of Education Management of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine	<b>P.1.1</b>
<b>Khlobystov Ievgene</b>	Doctor of Public Administration, Associate Professor, Director of the Institute of Expert-Analytical and Scientific Research of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine (Kyiv, Ukraine)	<b>P.1.1</b>
<b>Kharagirlo Vera</b>	Doctor of Public Administration, Professor of the Department of Management and Business Administration of the Institute of Postgraduate Education and Pre-University Training of Prykarpattia National University. V. Stefanyk (Ivano-Frankivsk, Ukraine)	<b>P.1.2</b>
<b>Petroie Olga</b>		<b>P.1.2</b>
<b>Buryk Zoriana</b>		<b>P.1.2</b>

<b>Malysh Nataliia</b>	Doctor of Public Administration, Professor, National University of Kyiv-Mohyla Academy, Professor of the Department of Public Administration, Faculty of Law (Kyiv, Ukraine)	<b>P.1.3</b>
<b>Mykolaychuk Mykola</b>	Doctor of Public Administration, Professor, Odessa Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Sciences of Ukraine under the President of Ukraine, Professor of the Department of Economic and Financial Policy (Odessa, Ukraine)	<b>P.1.3</b>
<b>Rozmaryna Albina</b>	PhD in Economics, Associate Professor, Department of Public Administration and Environmental Management, Odessa State Ecological University (Ukraine)	<b>P.1.4</b>
<b>Kolontai Svitlana</b>	PhD of Economics, Associate Professor, Department of Public Administration and Environmental Management, Odessa State Ecological University (Ukraine)	<b>P.1.4</b>
<b>Petrashevsk Anhelina</b>	Doctor of Economics, Professor of the Department of Enterprise Economics and Corporate Governance, O.S. Popov National Academy of Communications in Odessa (Ukraine)	<b>P.1.4</b>
<b>Minich Natalia</b>	PhD of Philological Sciences, senior lecturer at the Department of Foreign Languages, O.S. Popov National Academy of Communications in Odessa (Ukraine)	<b>P.1.4</b>
<b>Eremeeva Natalia</b>	PhD in Law, Head of the Department of Economic and Legal Research of Economic Security Problems of the Institute of Economic and Legal Research of the National Academy of Sciences of Ukraine (Kyiv, Ukraine)	<b>P.2.1</b>
<b>Zharova Liubov</b>	Doctor of Economics, Senior Researcher, Professor of the University of Economics and Humanities (Bielsko-Biała, Poland) / Head of the Department of International Economic Relations, Business and Management, Concordia Ukrainian-American University (Kyiv, Ukraine)	<b>P.2.1</b>

<b>Lisiy Andriy</b>	PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Navigation and Ship Management, Azov Maritime Institute of the National University "Odessa Maritime Academy" (Mariupol, Ukraine)	<b>P.2.2</b>
<b>Makarevich Sergey</b>	graduate student of the Department of Innovation and Entrepreneurship, Faculty of Economics, Belarusian State University (Minsk, Belarus)	<b>P.2.3</b>
<b>Stoyka Andriy</b>	Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of the Department of Tourism, Donetsk State University of Management (Mariupol, Ukraine)	<b>P.3.1</b>
<b>Dragomirova Ievgeniia</b>	PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Tourism and Logistics in Donetsk State University of Management, Mariupol, Ukraine	<b>P.3.1</b>
<b>Horiunova Kateryna</b>	Senior Lecturer, Department of Tourism, Donetsk State University of Management (Mariupol, Ukraine)	<b>P.3.1</b>
<b>Shabatura Tatiana</b>	Doctor of Economics, Associate Professor, Department of Economic Theory and Business Economics, Odessa State Agrarian University (Ukraine)	<b>P.3.2</b>
<b>Gryshova Inna</b>	Doctor of Economics, Professor, Chief Researcher of the Institute of Agrarian Economics (Odessa, Ukraine)	<b>P.3.2</b>
<b>Nikoliuk Olena</b>	доктор економічних наук, Associate Professor, Professor of the Department of Management and Logistics of the Odessa National Academy of Food Technologies (Odessa, Ukraine)	<b>P.3.2</b>
<b>Petrov Ivan</b>	PhD in Public Administration, Associate Professor, Department of Public Administration of the Interregional Academy of Personnel Management (Odessa, Ukraine)	<b>P.3.2</b>
<b>Khrystenko Larysa</b>	PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Management, Management and Marketing of Volodymyr Dahl East Ukrainian National University (Severodonetsk, Ukraine)	<b>P.3.3</b>

<b>Kirienko Tetiana</b>	Master of Management, Specialist of the Municipal Non-Commercial Enterprise "Consulting and Diagnostic Center" of the Severodonetsk City Council (Severodonetsk, Ukraine)	<b>P.3.3</b>
<b>Chernysh Olena</b>	Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Non-Production Management, Donetsk State University of Management (Mariupol, Ukraine)	<b>P.3.4, 3.5</b>
<b>Bairak Anzhela</b>	graduate student of Donetsk State University of Management (Mariupol, Ukraine)	<b>P.3.4</b>
<b>Chernyshov Oleksandr</b>	Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Non-Production Management, Donetsk State University of Management (Mariupol, Ukraine)	<b>P.3.4</b>
<b>Lisiy Yevgen</b>	Postgraduate student of the Department of Non-Production Management of Donetsk State University of Management (Mariupol, Ukraine)	<b>P.3.4</b>
<b>Burduli Vakhtang</b>	Doctor of Economics, Chief Researcher, Head of the Department of Sectoral and Regional Economics, P. Gugushvili Institute of Economics, I. Javakhishvili State University in Tbilisi (Georgia)	<b>P.4.1</b>
<b>Abesadze Ramaz</b>	Doctor of Economics, Professor, Director, Chief Researcher, P. Gugushvili Institute of Economics, I. Javakhishvili State University in Tbilisi (Georgia)	<b>P.4.1</b>
<b>Volska Olena</b>	Doctor of Public Administration, Professor of the Department of Public Administration and Administration of Kherson State Agrarian University (Ukraine)	<b>P.4.2</b>
<b>Litvak Kristina</b>	applicant of Kherson State Agrarian University (Ukraine)	<b>P.4.2</b>
<b>Chechel Anna</b>	Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Public Administration and Administration of Donetsk State University of Management (Mariupol, Ukraine)	<b>P.4.3</b>

<b>Zelinska Maryna</b>	PhD in Political Sciences, Associate Professor, Department of Public Administration and Administration of Donetsk State University of Management (Mariupol, Ukraine)	<b>P.4.3</b>
<b>Tarasenko Olena</b>	PhD in Economics, Senior Lecturer, Department of Finance, Accounting and Auditing, Donetsk State University of Management (Mariupol, Ukraine)	<b>P.4.4</b>
<b>Sukhova Kseniya</b>	PhD candidate in Public Administration, Donetsk State University of Management (Mariupol, Ukraine)	<b>P. 4.4</b>
<b>Polonska Liliya</b>	Medical Director, Private Enterprise "Rehabilitation and Health Center "Oxygenum" (Mariupol, Ukraine)	<b>P.4.5</b>
<b>Telytchenko Liliia</b>	general practitioner, head of the therapeutic office of the clinic, Military unit A 1249 (Ukraine)	<b>P.4.5</b>
<b>Rudenko Vladislav</b>	Head of Repair Department, Ilyich Iron and Steel Works of Mariupol (Mariupol, Ukraine)	<b>P.4.5</b>
<b>Didenko Nina</b>	Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Administration of the Institute of Personnel Training of the State Employment Service (Kyiv, Ukraine)	<b>P.4.6</b>
<b>Didenko Volodymyr</b>	PhD in Public Administration, Leading Researcher of the Laboratory of Water Supply and Sewerage of the Institute of Water Problems and Land Reclamation of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine (Kyiv, Ukraine)	<b>P.4.6</b>

## Про авторів монографії

<b>Дец Єжи</b>	канцлер, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna (Bielsko-Biala, Polska)	<b>П.1.1</b>
<b>Горошкова Лідія Анатоліївна</b>	доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики Запорізького національного університету	<b>П.1.1</b>
<b>Сидоренко Вікторія Вікторівна</b>	доктор педагогічних наук, професор, Білоцерківський інститут неперервної професійної освіти Університету менеджменту освіти Національної академії педагогічних наук України	<b>П.1.1</b>
<b>Слезак Міхал (Śleziak Michał)</b>	Вища школа економіки та гуманітаристики, м. Бельско-Бяла, Польща (Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna)	<b>П.1.1</b>
<b>Тарасенко Денис Леонідович</b>	доктор економічних наук, професор кафедри публічного управління та адміністрування Донецького державного університету управління (м. Маріуполь, Україна)	<b>П.1.1; 4.4</b>
<b>Хлобистов Євген Володимирович</b>	доктор економічних наук, професор, професор кафедри екології факультету природничих наук Національного університету "Києво-Могилянська Академія" (м. Київ, Україна)	<b>П.1.1</b>
<b>Харагірло Віра Єгорівна</b>	в.о. завідувача кафедри педагогіки, психології та менеджменту Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти Університету менеджменту освіти Національної академії педагогічних наук України	<b>П.1.1</b>
<b>Петроє Ольга Михайлівна</b>	доктор державного управління, доцент, директор Інституту експертно-аналітичних та наукових досліджень Національної академії державного управління при Президентові України (м. Київ, Україна)	<b>П.1.2</b>

<b>Бурик Зоряна Михайлівна</b>	доктор державного управління, професор кафедри управління та бізнес-адміністрування Інституту післядипломної освіти та довузівської підготовки Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника (м. Івано-Франківськ, Україна)	<b>П.1.2</b>
<b>Малиш Наталія Андріївна</b>	доктор наук з державного управління, професор, Національний університет «Києво-Могилянська академія», професор кафедри суспільного врядування факультету правничих наук (м. Київ, Україна)	<b>П.1.3</b>
<b>Миколайчук Микола Миколайович</b>	доктор наук з державного управління, професор, Одеський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентіві України, професор кафедри економічної та фінансової політики (м. Одеса, Україна)	<b>П.1.3</b>
<b>Розмарина Альбіна Леонідівна</b>	к.е.н., доцент, доцент кафедри публічного управління та менеджменту природоохоронної діяльності, Одеський державний екологічний університет (м. Одеса, Україна)	<b>П.1.4</b>
<b>Колонтай Світлана Миколаївна</b>	к.е.н., доцент, доцент кафедри публічного управління та менеджменту природоохоронної діяльності, Одеський державний екологічний університет (м. Одеса, Україна)	<b>П.1.4</b>
<b>Петрашевська Ангеліна Дмитрівна</b>	д.е.н., професор кафедри економіки підприємства та корпоративного управління, Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова (м. Одеса, Україна)	<b>П.1.4</b>
<b>Мініч Наталія Филипівна</b>	к.філол.н., старший викладач кафедри іноземних мов, Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова (м. Одеса, Україна)	<b>П.1.4</b>
<b>Єремєєва Наталія Валеріївна</b>	кандидатка юридичних наук, завідувачка відділу господарсько-правових досліджень проблем економічної безпеки Інституту економіко-правових досліджень НАН України (Київ, Україна)	<b>П.2.1</b>

<b>Жарова Любов Валеріївна</b>	докторка економічних наук, старший науковий співробітник, професорка Економіко-гуманітарного університету (Бельсько-Бяла, Польща) / завідувачка кафедри міжнародних економічних відносин, бізнесу та менеджменту Українсько-американського університету Конкордія (Київ, Україна)	<b>П.2.1</b>
<b>Лисий Андрій Олександрович</b>	кандидат технічних наук, доцент, завідувач кафедри «Навігація і управління судном», Азовський морський інститут Національного університету «Одеська морська академія» (м. Маріуполь, Україна)	<b>П.2.2</b>
<b>Макаревич Сергій Вікторович</b>	аспірант кафедри інноватики та підприємницької діяльності економічного факультету Білоруського державного університету (м.Мінськ, Білорусь)	<b>П.2.3</b>
<b>Стойка Андрій Васильович</b>	доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри туризму Донецького державного університету управління (м. Маріуполь, Україна)	<b>П.3.1</b>
<b>Драгомірова Євгенія Сергіївна</b>	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму Донецького державного університету управління (м. Маріуполь, Україна)	<b>П.3.1</b>
<b>Горюнова Катерина Анатоліївна</b>	старший викладач кафедри туризму Донецького державного університету управління (м. Маріуполь, Україна)	<b>П.3.1</b>
<b>Шабатура Тетяна Сергіївна</b>	доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії та економіки підприємства Одеського державного аграрного університету (м. Одеса, Україна)	<b>П.3.2</b>
<b>Гришова Інна Юріївна</b>	доктор економічних наук, професор, головний науковий співробітник НДІ «Інститут аграрної економіки» (м. Одеса, Україна)	<b>П.3.2</b>
<b>Ніколюк Олена Володимирівна</b>	доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту та логістики Одеської національної академії харчових технологій (м. Одеса, Україна)	<b>П.3.2</b>

<b>Петрів Іван Миколайович</b>	кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління Міжрегіональної Академії управління персоналом (м. Одеса, Україна)	<b>П.3.2</b>
<b>Христенко Лариса Миколаївна</b>	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Сєверодонецьк, Україна)	<b>П.3.3</b>
<b>Кірієнко Тетяна Анатоліївна</b>	магістр з менеджменту, спеціаліст Комунального некомерційного підприємства «Консультативно- діагностичний центр» Сєверодонецької міської ради (м. Сєверодонецьк, Україна)	<b>П.3.3</b>
<b>Черниш Олена Іванівна</b>	доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри менеджменту невиробничої сфери Донецького державного університету управління (м. Маріуполь, Україна)	<b>П.3.4, 3.5</b>
<b>Байрак Анжела Олегівна</b>	аспірант Донецького державного університету управління (м. Маріуполь, Україна)	<b>П.3.4</b>
<b>Чернишов Олександр Юрійович</b>	Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту невиробничої сфери Донецького державного університету управління (м. Маріуполь, Україна)	<b>П.3.4</b>
<b>Лисий Євген Олександрович</b>	аспірант кафедри менеджменту невиробничої сфери Донецького державного університету управління (м. Маріуполь, Україна)	<b>П.3.5</b>
<b>Бурдулі Вахтанг Шалвович</b>	доктор економічних наук, головний науковий співробітник, завідувач відділу секторної та регіональної економіки Інституту економіки П. Гугушвілі Тбіліського державного університету ім. І. Джавахішвілі (м. Тбілісі)	<b>П.4.1</b>
<b>Абесадзе Рамаз Борисович</b>	доктор економічних наук, професор, директор, головний науковий співробітник Інституту економіки П. Гугушвілі Тбіліського державного університету ім. І. Джавахішвілі (м. Тбілісі)	<b>П.4.1</b>

<b>Вольська Олена Михайлівна</b>	доктор державного управління, професор кафедри публічного управління та адміністрування Херсонського державного аграрного університету (м. Херсон, Україна)	<b>П.4.2</b>
<b>Литвак Крістіна Геннадіївна</b>	здобувач Херсонського державного аграрного університету (м. Херсон, Україна)	<b>П.4.2</b>
<b>Чечель Анна Олександрівна</b>	доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Донецького державного університету управління (м. Маріуполь, Україна)	<b>П.4.3</b>
<b>Зелінська Марина Ігорівна</b>	кандидат політичних наук, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Донецького державного університету управління (м. Маріуполь, Україна)	<b>П.4.3</b>
<b>Тарасенко Олена Юріївна</b>	кандидат економічних наук, старший викладач кафедри фінансів, обліку та аудиту Донецького державного університету управління (м. Маріуполь, Україна)	<b>П.4.4</b>
<b>Сухова Ксенія Костянтинівна</b>	здобувач ступеня доктора філософії спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Донецького державного університету управління (м. Маріуполь, Україна)	<b>П. 4.4</b>
<b>Полонська Лілія Олександрівна</b>	медичний директор, приватне підприємство "Реабілітаційно- оздоровчий центр"Оксигенум" (м. Маріуполь, Україна)	<b>П.4.5</b>
<b>Телитченко Лілія Михайлівна</b>	лікар-терапевт, завідувач терапевтичного кабінету поліклініки, військова частина А1249 (Україна)	<b>П.4.5</b>
<b>Руденко Владислав Володимирович</b>	начальник управління ремонтів, ПАТ ММК ім. Ілліча (м. Маріуполь, Україна)	<b>П.4.5</b>

<b>Діденко Ніна Григорівна</b>	доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Інституту підготовки кадрів Державної служби зайнятості (м. Київ, Україна)	<b>П.4.6</b>
<b>Діденко Володимир Сергійович</b>	кандидат наук з державного управління, провідний науковий співробітник лабораторії водопостачання та водовідведення Інституту водних проблем і меліорації Національної академії аграрних наук України (м. Київ, Україна)	<b>П.4.6</b>

Scientific publication

PUBLIC ADMINISTRATION FOR  
SUSTAINABLE DEVELOPMENT:  
NEW CHALLENGES AND PERSPECTIVES

Collective Monograph  
(Ukrainian and English)

Responsible for the issue *Chechel A.O.*  
Computer layout *Tymofteieva G.V.*  
Cover design *D.Tomas*

Signed for printing on 19. 05.2020. Format 70x100 / 16.  
Headset Times New Roman. Paper offset.  
Um.-print. the arch 20.1. Oblast-view the arch 17.6.  
Circulation 300 copies

*Publishers:*

University of Economics and Humanities,  
ul. Sikorskiego 4 i 4c  
43-300 Bielsko-Biała, Poland  
e-mail: wseh@wseh.pl  
Private individual Khalikov Ruslan Khalikovich,  
Certificate № DK, № 5346 dated 17.05.2017  
e-mail: halikoffr@gmail.com

*Printed:*

CROCUS printing house  
Zaporozhye, street Pivdennoukrainska, 7  
e-mail: info@crocus.zp.ua

Наукове видання

# ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Колективна монографія  
(українською та англійською мовами)

Відповідальна за випуск *А.О. Чечель*  
Комп'ютерна верстка *Г.В. Тимофєєва*  
Дизайн обкладинки *Д. Томась*

Підписано до друку 19. 05.2020 р. Формат 70x100/16.  
Гарнітура Times New Roman. Папір офсетний.  
Ум.-друк. арк. 20,1. Обл.-вид. арк.17,6.  
Тираж 300 прим.

*Видавці:*

Вища школа економіки та гуманітаристики,  
Вул. Сікорського 4 і 4с,  
43-300, м. Бельско-Бяла, Республіка Польща  
e-mail: [wseh@wseh.pl](mailto:wseh@wseh.pl)

ФОП Халіков Руслан Халікович,  
Св. № ДК, № 5346 від 17.05.2017  
e-mail: [halikoffr@gmail.com](mailto:halikoffr@gmail.com)

*Віддруковано:*

Типографія КРОКУС  
м. Запоріжжя, вул. Південноукраїнська, 7  
e-mail: [info@crocus.zp.ua](mailto:info@crocus.zp.ua)