



УДК 351:336.13:364

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10\(64\)-401-409](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10(64)-401-409)

Шунда Анатолій Васильович аспірант кафедри права та публічного управління, Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир, <https://orcid.org/0009-0007-8947-1202>

ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ СОЦІОГУМАНІТАРНОЮ СФЕРОЮ

Анотація. У статті досліджено теоретико-методологічні та практичні засади формування інноваційних фінансово-організаційних інструментів у публічному управлінні соціогуманітарною сферою України в умовах війни та післявоєнного відновлення. Обґрунтовано, що існуюча модель фінансування соціальних послуг, побудована на централізованих трансфертах і дотаціях, не відповідає сучасним вимогам регіональної політики, не забезпечує стійкості й адаптивності системи управління. Запропоновано концептуальний перехід до інноваційно-інвестиційної моделі публічних фінансів, зорієнтованої на адресність, прозорість і результативність використання ресурсів. Розроблено комплекс інструментів нового покоління, серед яких: модифікований індекс соціальної вразливості, Фонд післявоєнного відновлення соціогуманітарної сфери України, кластери міжмуніципального співробітництва, цифрова платформа моніторингу «Відбудова-Соціум», державно-приватне партнерство у форматі соціального партнерства та соціальні облигації. Доведено, що ці інструменти забезпечують інтеграцію державних, місцевих, приватних і донорських ресурсів, формують гібридну модель управління, яка поєднує стабілізаційні та розвиткові функції. Визначено, що використання модифікованого індексу соціальної вразливості сприяє справедливому розподілу фінансових ресурсів і підвищенню ефективності соціальної політики, а цифрові платформи забезпечують публічність і підзвітність управлінських рішень. Запровадження Фонду післявоєнного відновлення та соціальних партнерств створює нову архітектуру фінансування, орієнтовану на модернізацію соціогуманітарної сфери, зменшення регіональної асиметрії та розвиток людського потенціалу. Результати дослідження мають прикладне значення для формування ефективної фінансової політики, узгодженої з європейськими стандартами доброго врядування, сталого розвитку та соціальної справедливості.

Ключові слова: публічне управління; соціогуманітарна сфера; інноваційні фінансові інструменти; індекс соціальної вразливості; Фонд післявоєнного відновлення; державно-приватне партнерство; цифрова прозорість.



Shunda Anatoliy Vasylovych Postgraduate Student, Department of Law and Public Administration, Ivan Franko Zhytomyr State University, Zhytomyr, <https://orcid.org/0009-0007-8947-1202>

INNOVATIVE FINANCIAL AND ORGANIZATIONAL INSTRUMENTS IN PUBLIC MANAGEMENT OF THE SOCIO-HUMANITARIAN SPHERE

Abstract. The article explores the theoretical, methodological, and practical foundations for developing innovative financial and organizational instruments in public administration of Ukraine's socio-humanitarian sphere amid wartime challenges and post-war recovery. It is substantiated that the existing centralized model of social service financing based on transfers and subsidies does not meet the modern requirements of regional development and fails to ensure the system's resilience and adaptability. The study proposes a conceptual shift toward an innovation-investment model of public finance focused on transparency, targeting, and performance efficiency. A comprehensive set of new-generation tools is developed, including a modified Social Vulnerability Index (SVI), the Post-War Recovery Fund for the Socio-Humanitarian Sphere of Ukraine (PWRFSU), inter-municipal cooperation clusters, the digital monitoring platform «Reconstruction–Socium», public-private partnerships in the format of social partnership, and social bonds. These tools integrate state, local, private, and donor resources, forming a hybrid governance model that combines stabilization and development functions. The use of the modified SVI ensures a fair and evidence-based allocation of financial resources, while digital platforms enhance transparency and public accountability in decision-making. The establishment of the PWRFSU and social partnership mechanisms creates a new financial architecture oriented toward modernization of the socio-humanitarian sphere, reduction of regional asymmetry, and strengthening of human capital. The results of the study have practical significance for shaping an effective financial policy aligned with European principles of good governance, sustainable development, and social justice.

Keywords: public administration; socio-humanitarian sphere; innovative financial instruments; Social Vulnerability Index; Post-War Recovery Fund; public-private partnership; digital transparency.

Постановка проблеми. В умовах триваючої війни та масштабних соціально-економічних втрат Україна стикається з безпрецедентними викликами у сфері публічного управління соціогуманітарним розвитком. Руйнування інфраструктури, внутрішня міграція, зростання бідності й безробіття спричинили кризу традиційних механізмів фінансування соціальних послуг. Домінування централізованих бюджетних трансфертів, що не враховують регіональні



відмінності й рівень соціальної вразливості громад, призводить до посилення фінансової асиметрії та зниження ефективності державної політики. У таких умовах постає необхідність пошуку нових організаційно-фінансових рішень, здатних забезпечити адресність, прозорість та стійкість управління людським потенціалом.

Загострення соціальної нерівності та демографічного навантаження зумовлює потребу у формуванні нової парадигми публічного управління, заснованої на інноваційних підходах і цифрових технологіях. Проблема полягає не лише у браку ресурсів, а й у застарілості механізмів їхнього розподілу та контролю. У цьому контексті важливим науковим завданням є розроблення системи інноваційних фінансово-організаційних інструментів – таких, що поєднують державні, місцеві, приватні й міжнародні ресурси, забезпечують гнучкість і підзвітність. Практичне значення вирішення проблеми полягає у створенні концептуально нової архітектури післявоєнного відновлення соціогуманітарної сфери, здатної трансформувати фінансову політику з утримувальної у розвиткову. Саме така трансформація відкриває можливості для модернізації системи соціального захисту, освіти, охорони здоров'я, інтеграції внутрішньо переміщених осіб і відновлення довіри громадян до держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми удосконалення фінансових механізмів публічного управління соціогуманітарною сферою розглядалися у працях О. Побережного [1], І. Войналович [2], С. Вовк, Т. Вовк [3], С. Кожем'якіна, С. Кривуша [4] та інших вчених, а також у дослідженнях OECD [5] та UNDP [6]. Проте питання інтеграції інноваційних фінансово-організаційних інструментів у післявоєнну політику України залишаються недостатньо розробленими.

Мета статті – обґрунтування теоретичних засад і розроблення авторської моделі інноваційних фінансово-організаційних інструментів публічного управління соціогуманітарною сферою у післявоєнний період.

Виклад основного матеріалу. Сучасна система публічного управління соціогуманітарною сферою України зазнає потужного впливу зовнішніх і внутрішніх викликів, серед яких головними є наслідки війни, масштабні людські втрати, руйнування соціальної інфраструктури, різке збільшення соціальних диспропорцій і фінансова нестійкість громад. У таких умовах традиційна модель управління, що базується на централізованих механізмах бюджетного розподілу, виявилася неефективною. Вона не забезпечує ані швидкого реагування на кризові ситуації, ані достатньої гнучкості для врахування місцевих потреб. Саме тому постає стратегічне завдання побудови інноваційного організаційно-фінансового механізму, здатного інтегрувати ресурси різних рівнів влади, приватного сектору, міжнародних партнерів і громадянського суспільства.

Інноваційність у сфері публічного управління соціогуманітарною політикою сьогодні визначається не лише впровадженням технологічних рішень, а



передусім – зміною управлінської парадигми. Відбувається перехід від державоцентричної моделі до людиноцентричної, від адміністративного контролю до мережевої співпраці, від статичного фінансування до гнучких механізмів інвестування в людський капітал. Такі зміни відповідають принципам Нового публічного менеджменту та концепції «належне врядування», де ключову роль відіграють прозорість, підзвітність, участь громади і сталість рішень.

Інноваційність у фінансово-організаційному аспекті полягає у створенні умов для комбінування різних джерел ресурсів, запровадженні індикативного планування, інтеграції цифрових технологій у бюджетний процес і посиленні аналітичної функції управління. Йдеться про формування «гібридної» системи, у якій публічні фінанси виступають не лише джерелом видатків, а й каталізатором розвитку, інструментом модернізації соціальної інфраструктури та підвищення соціальної згуртованості.

Аналіз нинішньої практики показує, що більшість соціальних програм в Україні фінансуються за формулами, заснованими на кількісних показниках – чисельності учнів, кількості лікарняних ліжок, площі об'єктів тощо. Такий підхід ігнорує реальні соціальні ризики та нерівність між регіонами. Застосування однакових формул для територій, які мають різний рівень руйнувань, міграції чи демографічних втрат, призводить до викривлення результатів та зниження ефективності державної підтримки.

У результаті посилюється феномен регіональної фінансової асиметрії: громади з найвищим рівнем соціальної вразливості, які прийняли тисячі внутрішньо переміщених осіб або втратили інфраструктуру, отримують недостатні ресурси. Така ситуація не лише поглиблює нерівність, але й підриває довіру громадян до державної політики. Для подолання цього дисбалансу необхідні нові методи фінансової оцінки та планування, що спираються на реальні показники соціального розвитку, а не лише на адміністративні дані.

Для забезпечення об'єктивного й справедливого розподілу фінансових ресурсів у соціогуманітарній сфері запропоновано використання модифікованого індексу соціальної вразливості (ІСВ). Його новизна полягає у поєднанні кількісних і якісних параметрів, які дозволяють оцінювати не лише рівень бідності, безробіття чи демографічне навантаження, але й фактори, специфічні для воєнного та післявоєнного періодів: частку внутрішньо переміщених осіб, масштаби руйнування інфраструктури, доступність базових соціальних послуг і ступінь соціальної напруги.

ІСВ стає основою для побудови індикативних формул розподілу трансфертів, що забезпечують перехід від механізму формального вирівнювання до цільової підтримки територій. Такий підхід дозволяє не просто компенсувати дефіцит ресурсів, а стимулювати розвиток найуразливіших громад. У довгостроковій перспективі застосування ІСВ створює передумови для підвищення



справедливості бюджетної політики, покращення соціальної інтеграції та підвищення ефективності використання коштів.

Центральним елементом нової фінансової архітектури є Фонд післявоєнного відновлення соціогуманітарної сфери України (ФПВСУ). Його створення обумовлене потребою у цілеспрямованому акумулюванні ресурсів на відбудову соціальної інфраструктури та модернізацію систем освіти, охорони здоров'я, соціального захисту й культури.

Фонд має багатоканальну структуру наповнення: кошти державного бюджету, місцевих громад, міжнародних організацій, приватних партнерів, соціальні облигації та благодійні внески. Управління Фондом здійснюється через наглядову раду, до складу якої входять представники уряду, місцевого самоврядування, громадянського суспільства та міжнародних донорів. Така модель забезпечує баланс інтересів і підвищує рівень прозорості.

Особливістю ФПВСУ є спрямованість не лише на інфраструктурну реконструкцію, а й на розвиток людського потенціалу. У пріоритеті – проекти з підготовки кадрів, соціальної інтеграції ветеранів і внутрішньо переміщених осіб, розвиток інклюзивної освіти та охорони здоров'я. Важливо, що Фонд працює не як тимчасовий механізм, а як сталий інститут публічних фінансів, інтегрований у систему стратегічного планування розвитку країни.

Післявоєнне відновлення вимагає від громад не конкуренції за ресурси, а співпраці. Саме тому міжмуніципальне співробітництво (ММС) набуває особливого значення як інструмент об'єднання ресурсів, координації дій і підвищення ефективності соціальних послуг.

У дослідженні запропоновано концепцію «кластерів відновлення» – постійних міжмуніципальних об'єднань, які спільно утримують і модернізують освітні, медичні та соціальні заклади. Кластери формуються на підставі угод між громадами, мають спільну раду управління і спільний фінансовий пул, що формується з часток місцевих бюджетів, коштів ФПВСУ, міжнародних грантів і приватних партнерств.

Такі кластери дають змогу уникнути дублювання функцій, знизити адміністративні витрати, підвищити якість послуг та залучити більші обсяги зовнішнього фінансування. Вони створюють ефект масштабу та формують новий рівень територіальної взаємодії, де розвиток кожної громади розглядається як спільна мета.

Європейський досвід підтверджує ефективність цього підходу. У Польщі подібні міжмуніципальні союзи стали ключовими учасниками програм регіонального розвитку. У Франції, Німеччині та Хорватії ММС використовується як інструмент децентралізації та підвищення якості публічних послуг. Українська модель кластерів відновлення може спиратися на ці практики, адаптуючи їх до специфіки післявоєнної реконструкції.



Цифрова трансформація є ключовим чинником підвищення ефективності управління публічними фінансами. Для цього запропоновано створення Єдиної інтегрованої платформи «Відбудова–Соціум»[. Вона об'єднує всі джерела фінансування соціогуманітарних програм – державні субвенції, кошти ФПВСУ, міжнародну допомогу, соціальні облигації, внески приватних партнерів і забезпечує відкритий доступ до інформації про рух коштів.

На відміну від традиційних систем звітності, що орієнтовані на внутрішній контроль, платформа виконує три функції: моніторингову, аналітичну та комунікаційну. Вона дозволяє громадянам, донорам і контролюючим органам у режимі реального часу отримувати дані про фінансування проєктів, аналізувати їхню ефективність і впливати на прийняття рішень.

Такі рішення відповідають сучасним міжнародним стандартам прозорості (Open Government Data [8], Digital Public Administration [9]) та сприяють формуванню культури підзвітності у системі публічного управління. Важливо, що цифрова платформа стає не просто технічним інструментом, а елементом інституційної довіри, який знижує корупційні ризики й підвищує легітимність владних рішень.

В умовах обмежених бюджетних можливостей ключову роль у післявоєнній відбудові відіграватиме приватний сектор. Державно-приватне партнерство у соціогуманітарній сфері здатне забезпечити додаткові ресурси, технології та управлінський досвід.

Запропонована модель соціального партнерства передбачає залучення бізнесу не лише як інвестора, але і як співучасника управління. Приватні компанії можуть брати участь у наглядових радах проєктів, здійснювати контроль за виконанням програм, брати на себе частину соціальних функцій через корпоративну соціальну відповідальність. Участь бізнесу у відбудові лікарень, шкіл, соціальних центрів сприятиме зростанню довіри суспільства до приватного сектору та підвищенню ефективності використання ресурсів.

Міжнародна практика доводить результативність цього підходу. У Великій Британії програма «Social Impact Bonds» [10] дозволила залучити приватний капітал у соціальні проєкти з вимірюваним результатом. Подібні механізми діють у Канаді, Нідерландах та Південній Кореї. Українська адаптація цієї моделі може базуватися на створенні спільних соціальних підприємств, партнерських хабів і локальних фондів відновлення, у яких держава й бізнес виступають рівноправними учасниками.

Для реалізації запропонованих моделей необхідно розширити спектр фінансових інструментів, що виходять за межі традиційної бюджетної системи. До таких належать соціальні облигації, громадські бюджети, цільові фонди соціальних інвестицій і стабілізаційні фонди [11]. Соціальні облигації спрямовуються на фінансування програм, ефект яких можна виміряти у соціальних



результатах – зменшення безробіття, покращення доступу до освіти, розширення інклюзивних практик. Інвестори отримують прибуток лише у разі досягнення запланованих показників, що стимулює ефективність використання коштів.

Громадські бюджети розвитку, у свою чергу, підсилюють роль громадян у процесі розподілу ресурсів. Участь населення у формуванні місцевих бюджетів не лише підвищує легітимність управлінських рішень, але й сприяє підзвітності влади. Цільові фонди соціальних інвестицій дозволяють акумулювати ресурси для конкретних напрямів – освіти, охорони здоров'я, реабілітації чи культурного розвитку. Вони можуть працювати на паритетних засадах із ФПВСУ та місцевими бюджетами, що створює додатковий рівень фінансової гнучкості.

У комплексі ці інструменти формують нову модель соціального інвестування, де головна мета полягає не у витратах, а в отриманні вимірюваного соціального ефекту. Це відповідає сучасним підходам до результативного управління публічними фінансами.

Синтез запропонованих рішень дозволяє сформувати інтегровану гібридну модель публічного управління соціогуманітарною сферою. Вона складається з п'яти взаємопов'язаних блоків: аналітичного, фінансового, організаційного, цифрово-комунікаційного та партнерського.

Аналітичний блок базується на використанні ІСВ і систем індикативного планування; фінансовий – на багатоканальних джерелах фінансування через ФПВСУ, фонди й соціальні облігації; організаційний – на кластерній взаємодії громад; цифрово-комунікаційний – на відкритих платформах моніторингу; партнерський – на поєднанні державних, приватних і громадських ресурсів.

Сутність гібридної моделі полягає у забезпеченні резильєнтності – здатності системи швидко адаптуватися до змін і відновлювати функціональність після криз. Вона створює основу для довгострокового розвитку, у якому держава виступає координатором, громади – ініціаторами, бізнес – партнером, а громадяни – активними учасниками процесу.

Реалізація інноваційної моделі публічного управління соціогуманітарною сферою матиме комплексний ефект. По-перше, забезпечується адресність і справедливість фінансової політики, адже ресурси спрямовуватимуться туди, де соціальна вразливість є найвищою. По-друге, зростає прозорість бюджетних процесів і довіра до влади завдяки відкритим даним і громадському контролю. По-третє, формується стійка система партнерств, у якій поєднуються державні, приватні та міжнародні ресурси. По-четверте, зменшується регіональна асиметрія і підвищується соціальна згуртованість. Нарешті, активізується розвиток людського потенціалу як головного чинника національного відновлення.

У підсумку інноваційні фінансово-організаційні інструменти не лише сприяють відбудові зруйнованої інфраструктури, а й створюють нову якість державної політики – прозору, гнучку, орієнтовану на результат і людину. Вони



формують основу для модернізації соціогуманітарної сфери України відповідно до європейських принципів доброго врядування, сталого розвитку та соціальної справедливості.

Висновки. У результаті дослідження обґрунтовано необхідність переходу від традиційної бюджетно-дотаційної до інноваційно-інвестиційної моделі публічного управління соціогуманітарною сферою. Запропоновані інструменти — модифікований індекс соціальної вразливості, Фонд післявоєнного відновлення, міжмуніципальні кластери, цифрові платформи моніторингу, соціальні партнерства та облігації — формують гібридний організаційно-фінансовий механізм, який поєднує державні, місцеві, приватні та донорські ресурси. Такий підхід забезпечує адресність, прозорість і стійкість фінансової політики, сприяє зменшенню регіональної асиметрії та зміцненню довіри до інститутів влади. Впровадження інноваційних рішень створює підґрунтя для відновлення і модернізації соціогуманітарної сфери України відповідно до європейських принципів доброго врядування та сталого розвитку.

Література

1. Побережний О. В. Основні моделі соціальної політики держави // *Сучасний науковий журнал*. 2023. № 2 (2). С. 95–100.
2. Войналович І. Завдання соціально-гуманітарної політики збереження людського капіталу України в умовах війни // *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 1. С. 226–232. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-31> (дата звернення: 07.09.2024).
3. Вовк С. М., Вовк Т. В. Кластерно-антисипативно-резильєнтний підхід до післявоєнного відновлення системи охорони здоров'я деокупованих територій // *Публічне адміністрування та національна безпека* (електронне наукове видання). 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-1-9554>.
4. Кожем'якіна С. М., Кривуша С. Г. Наукові дослідження соціогуманітарних передумов розвитку сфери формування людського капіталу // *Науковий вісник міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*. 2023. № 4. Т. 2. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/47576/1/S_Kozhemiakina_S_%20Kryvusha_2_4_NVMAN_ENV_2023%20.pdf.
5. *Digitalisation for Recovery in Ukraine*. OECD. 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/digitalisation-for-recovery-in-ukraine_c5477864-en.html.
6. *United Nations Development Programme (UNDP) Ukraine*. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine>.
7. Титаренко Л., Костенюк Н., Яценко В. Соціогуманітарна публічна політика держави в умовах викликів війни // *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. Вип. 30. С. 47–56.
8. *Open Government Data. Towards Empirical Analysis of Open Government Data Initiatives*. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/open-government-data_5k46bj4f03s7-en.html.
9. *Digital Public Administration Factsheets*. European Commission. URL: <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/iopeu-monitoring/digital-public-administration-factsheets>.
10. *Pioneered by Social Finance: Everything you need to know about Social Impact Bonds (SIBs) & Development Impact Bonds (DIBs)*. URL: <https://www.socialfinance.org.uk/what-we-do/social-impact-bonds>.



11. Мойсіяха А. В. Алгоритм формування та застосування механізмів реалізації державної політики в соціогуманітарній сфері // *Вісник Академії митної служби України. Серія: Державне управління*. 2020. № 3 (26). С. 43–49.

References

1. Poberezhnyi, O. V. (2023). Osnovni modeli sotsialnoi polityky derzhavy [Basic models of the state's social policy]. *Suchasnyi naukovyi zhurnal – Modern Scientific Journal*, 2(2), 95–100. [in Ukrainian].
2. Voinalovych, I. (2023). Zavdannia sotsialno-humanitarnoi polityky zberezhenia liudskoho kapitalu Ukrainy v umovakh viiny [Tasks of socio-humanitarian policy for preserving human capital of Ukraine in wartime]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 1, 226–232. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-31>. [in Ukrainian].
3. Vovk, S. M., & Vovk, T. V. (2024). Klasterno-antysypatyvno-rezylientnyi pidkhid do pisliavoiennoho vidnovlennia systemy okhorony zdorovia deokupovanykh terytorii [Cluster-anticipatory-resilient approach to post-war recovery of the healthcare system in de-occupied territories]. *Public Administration and National Security*, 1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-1-9554>. [in Ukrainian].
4. Kozhemiakina, S. M., & Kryvusha, S. H. (2023). Naukovi doslidzhennia sotsiohumanitarnykh peredumov rozvytku sfery formuvannia liudskoho kapitalu [Scientific research on the socio-humanitarian prerequisites for developing human capital formation]. *Naukovyi visnyk mizhnarodnoi asotsiatsii naukotsiv. Serii: ekonomika, upravlinnia, bezpeka, tekhnolohii – Scientific Bulletin of the International Association of Scientists. Series: Economics, Management, Security, Technologies*, 4(2). Retrieved from <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/47576/>. [in Ukrainian].
5. OECD. (2022). *Digitalisation for Recovery in Ukraine*. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/digitalisation-for-recovery-in-ukraine_c5477864-en.html.
6. UNDP Ukraine. (n.d.). *United Nations Development Programme*. Retrieved from <https://www.undp.org/uk/ukraine>.
7. Tytarenko, L., Kostenyuk, N., & Yatsenko, V. (2023). Sotsiohumanitarna publiczna polityka derzhavy v umovakh vyklykiv viiny [Socio-humanitarian public policy of the state under wartime challenges]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia – Theoretical and Applied Issues of State-Building*, 30, 47–56. [in Ukrainian].
8. OECD. (n.d.). *Open Government Data. Towards Empirical Analysis of Open Government Data Initiatives*. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/open-government-data_5k46bj4f03s7-en.html.
9. European Commission. (n.d.). *Digital Public Administration Factsheets*. Retrieved from <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/iopeu-monitoring/digital-public-administration-factsheets>.
10. Social Finance UK. (n.d.). *Everything you need to know about Social Impact Bonds (SIBs) & Development Impact Bonds (DIBs)*. Retrieved from <https://www.socialfinance.org.uk/what-we-do/social-impact-bonds>.
11. Moisiakha, A. V. (2020). Alhorytm formuvannia ta zastosuvannia mekhanizmiv realizatsii derzhavnoi polityky v sotsiohumanitarnii sferi [Algorithm for forming and applying mechanisms for implementing state policy in the socio-humanitarian sphere]. *Visnyk Akademii mytnoi sluzhby Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia – Bulletin of the Academy of Customs Service of Ukraine. Series: Public Administration*, 3(26), 43–49. [in Ukrainian].