

УДК 35.078.3

<https://doi.org/10.31470/2786-6246-2022-2-105-122>

Губенко В.В.,

*викладач кафедри публічного управління та адміністрування
Університету Григорія Сковороди в Переяславі*

ORCID: 0000-0003-4099-6933

УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ В ЧАСТИНІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. У підручниках з управління немає такого розділу, як «Управління в умовах війни». Багато пишуть про управління в період кризи (crisis management). Але криза – це не війна. Ніхто підсвідомо не хотів розуміти, що військовий стан можливий, що прийде війна в Україну. Думали – мине, було колись. Кожна людина проживає цей період по-своєму. Хтось відправляється на фронт, хтось стає волонтером, когось паралізує страх і депресія, а хтось таки має бути управлінцем. Тільки це не те управління, що у мирний час. Як здійснювати управління в умовах загрози життю і невизначеності, які нормативні документи мають бути?

Для управлінця ситуація ускладнюється тим, що йому потрібно не тільки «впоратися із собою», а і зосередитися, діяти. Громадськість дивиться на нього й очікує на співчуття, підтримку, розуміння, на чіткі й прозорі комунікації, дії і... вчинки. Не всі управлінці можуть дати те, що від них очікують. Вони теж люди. А з іншого боку, те, що управлінцеві потрібно підтримувати і організовувати команду, стимулює його до комунікації і взаємодії. Він змушений першим аналізувати інформацію, прогнозувати розвиток подій і приймати рішення.

Актуальна концепція публічного управління вимагає від посадових осіб органів публічної влади, місцевого самоврядування бути більш чутливими до запитів громадян, ширше залучати інститути громадянського суспільства до прийняття державно-управлінських рішень, здійснювати свою діяльність прозоро та відкрито. Адже широкий спектр можливостей громадянського суспільства посилюється в умовах війни, загрози життю.

Інформування громадськості та комунікаційна взаємодія є основними інструментами забезпечення відкритості і прозорості діяльності суб'єктів владних відносин. Влада повинна бути зацікавленою у налагодженні комунікаційного зв'язку у різних формах, що сприятиме успішності реалізації завдань та підвищення довіри громадян. Не тільки довіри, а й ролі. Встановлено, що інформаційні відносини між суб'єктами публічного управління базуються на принципах відкритості, доступності, достовірності, повноти, правомірності одержання, використання та поширення інформації. В той же час для налагодження двостороннього зв'язку комунікаційна взаємодія у публічному управлінні між представниками влади та громадськості повинна відповідати принципам прозорості, відкритості, чесності, оперативності, адекватності, партнерства, достовірності та підзвітності. Коротко аналізуючи, бачимо, що інформаційно-комунікаційна діяльність регулюється окремими положеннями Конституції України, законів України, постанов Кабінету Міністрів України, розпорядчих документів військових адміністрацій та інших нормативно-правових актів. Вони розкривають права та обов'язки органів публічної влади прозоро висвітлювати інформацію та звітуватися про свою діяльність, надавати відповіді на запити, публічно обговорювати проекти нормативно-правових актів, проводити громадські слухання та враховувати думку громадськості. Встановлено, що кращими формами для комунікаційної взаємодії в мирний час є: прийом громадян, зустрічі, консультації, круглі столи, семінари, конференції, засідання, зібрання, наради, збори, урочисті події, громадські слухання, публічні дебати,

демонстрації, презентації, виставки, брифінги, прес-конференції, прес-тури, вхідна та вихідна кореспонденція, повідомлення у ЗМІ, соціальних мережах та на веб-сайтах. Деякі, оперативні з них, є результативними під час військового стану.

Зазначено, що залучення програм та проєктів міжнародної технічної допомоги сприяє налагодженню комунікаційної взаємодії між органами публічної влади та представниками інститутів громадянського суспільства, зокрема під час розроблення комунікаційної стратегії.

Ключові слова: військовий стан, публічне управління, нормативно-правове забезпечення, інформаційна відкритість, комунікаційна взаємодія, органи публічної влади, громадськість.

Gubenko V.V.,

Lecturer, Department of Public Administration, Hryhoriy Skovoroda University in Pereyaslav

MANAGEMENT ACTIVITIES IN THE PART OF PROVIDING COMMUNICATION POLICY IN THE CONDITIONS OF MARTIME

Abstract. There is no such section in the management textbooks as «Management in Wartime.» Many write about crisis management. But the crisis is not a war. No one subconsciously wanted to understand that martial law was possible, that war would come to Ukraine. They thought - mine, it used to be. Everyone lives this period in their own way. Some go to the front, some become volunteers, some are paralyzed by fear and depression, and some have to be managers. But this is not the kind of government that is in peacetime. How to manage in the face of life-threatening and uncertain, what regulations should be?

For the manager, the situation is complicated by the fact that he needs not only to «cope with himself», but also to focus, act. The public looks to him and expects sympathy, support, understanding, clear and transparent

communication, actions and deeds. Not all managers can give what is expected of them. They are people too. On the other hand, the fact that the manager needs to support and organize the team, encourages him to communicate and interact. He is forced to be the first to analyze information, predict developments and make decisions.

The current concept of public administration requires officials of public authorities, local governments to be more sensitive to citizens' requests, more widely involve civil society institutions in public administration decisions, to conduct their activities transparently and openly. After all, the wide range of opportunities for civil society is growing in conditions of war, life-threatening.

Public information and communication are the main tools for ensuring openness and transparency of the subjects of power relations. The authorities should be interested in establishing communication in various forms, which will contribute to the success of the tasks and increase the trust of citizens. Not just trust, but roles. It is established that the information relations between the subjects of public administration are based on the principles of openness, accessibility, reliability, completeness, legality of receiving, using and disseminating information. At the same time, in order to establish two-way communication, communication in public administration between government and the public must comply with the principles of transparency, openness, honesty, efficiency, adequacy, partnership, credibility and accountability. Briefly analyzing, we see that information and communication activities are regulated by certain provisions of the Constitution of Ukraine, laws of Ukraine, resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine, administrative documents of military administrations and other regulations. They disclose the rights and responsibilities of public authorities to transparently disclose information and report on their activities, respond to inquiries, publicly discuss draft regulations, hold public hearings and take into account public opinion. It is established that the best forms of communication in peacetime are: reception of citizens, meetings, consultations, round tables, seminars, conferences, meetings, gatherings, meetings, gatherings, ceremonial events, public hearings, public

debates, demonstrations, presentations, exhibitions, briefings, press conferences, press tours, incoming and outgoing correspondence, media reports, social networks and websites. Some, operational ones, are effective during martial law.

Involvement of international technical assistance programs and projects contributes to the establishment of communication between public authorities and representatives of civil society institutions, in particular during the development of communication strategy.

Keywords: martial law, public administration, regulatory and legal support, information openness, communication interaction, public authorities, community.

Постановка проблеми. Наразі реалізація державної політики полягає у цілеспрямованому курсі дій органів публічної влади для створення, забезпечення та функціонування держави в умовах військового стану. А тут потрібні механізми, інструменти, важелі, способи і алгоритм дій. Інформування громадськості, комунікація є важливим інструментом забезпечення відкритості і прозорості діяльності органів публічної влади, складовою демократичного процесу прийняття управлінських рішень і передумовою реалізації права громадян на участь у публічному управлінні, а звідси і успіх перемоги над ворогом. Для цього необхідно докласти певних зусиль для надання суб'єктам доступу до інформації, використовуючи інноваційні методи її подання, надаючи свободу на одержання, розповсюдження інформації та висловлення власної точки зору [2, с. 6]. Відкритість і прозорість є взаємопов'язаними з процесом комунікації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі питання вдосконалення механізмів інформаційної відкритості та комунікаційної взаємодії органів публічного управління з громадськістю висвітлювали у своїх наукових працях, під час конференцій, брифінгів такі вчені та

практики як К. Алексеєва, Н. Алюшина, О. Антонова, Р. Небожук, А. Гаврилюк, Ю. Мєлков, О. Оржель, І. Драч, О. Антонова, В. Небрат, О. Петроє.

В умовах війни процеси активізації громадського сектору та залучення його представників до прийняття управлінських рішень спільно з органами публічної влади, до волонтерської діяльності потребують більш чіткого розуміння ключових аспектів нормативно-правового забезпечення даної проблематики.

Метою статті є аналіз державної комунікаційної політики, розуміння алгоритму дій, основних положень законодавчих та нормативно-правових актів держави щодо забезпечення інформаційної відкритості та комунікаційної взаємодії державних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування з громадськістю, а період військового стану, забезпечення функціонування держави.

Виклад основного матеріалу. В умовах війни закономірно руйнуються система узгодження управлінської діяльності, механізми вертикальних і горизонтальних інститутів, інструменти контролю виконання рішень. Але виникає нагальна необхідність і можливість «перезавантаження» системи управління. Пошук ефективної моделі функціонування держави; вироблення нових норм і форм комунікацій, планування економічних і соціальних цілей, воєнних і цивільних завдань в єдиному комплексі публічного управління; обґрунтування та приведення до відповідності короткострокових і стратегічних пріоритетів – це головні завдання в час війни та відбудови. Інформаційно-комунікаційна діяльність у публічній сфері держави в умовах військового стану регулюється окремими положеннями Конституції України [2], законів України [3], постанов Кабінету Міністрів України та інших нормативно-правових актів.

Військова агресія російської федерації звісно вплинула на сферу публічного управління так і на сферу трудових відносин. «Актуальні в мирний час» Кодекс Законів про Працю та зарплатно-трудові закони

(Закон про оплату праці, Закон про відпустки та ін.) зовсім не пристосовані до ситуації, яка склалася з настанням військових дій з 24 лютого 2022 року. Понад 10 млн наших громадян були вимушені покинути свої домівки та переїхати у більш безпечні місця перебування. Люди, побоюючись за життя дітей, своє життя та здоров'я, тікали з місця проживання. Працювати на новому місці проживання дистанційно можуть далеко не всі, в тому числі і ті хто виїхав за кордон і отримав статус біженця... Щоб врегулювати питання трудових відносин під час воєнного стану в Україні і був прийнятий широко коментований Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 р. № 2136-IX (далі - Закон № 2136) [7].

Законом ввелися обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина, передбачених ст. 43 та 44 Конституції України [2].

Зокрема, передбачені наступні зміни:

- нормальна тривалість робочого часу працівників у період воєнного стану не може перевищувати 60 годин на тиждень (раніше встановлювалася норма 40 годин на тиждень);
- для працівників, яким відповідно до законодавства встановлюється скорочена тривалість робочого часу- така тривалість тепер не може перевищувати 50 годин на тиждень;
- п'ятиденний або шестиденний робочий тиждень встановлюється роботодавцем за рішенням військового командування разом із військовими адміністраціями;
- час початку і закінчення щоденної роботи (зміни) визначається роботодавцем;
- тривалість щотижневого безперервного відпочинку може бути скорочена до 24 годин;
- тривалість робочих днів напередодні святкових, неробочих і вихідних днів на одну годину не скорочується. Це також стосується і тривалості роботи в нічний час (нічним вважається час з 22 години до 6 години);

– вихідні дні, якщо вони збігаються із святковими та вихідними днями, не переносяться. Відповідно не видаються накази (розпорядження) про перенесення вихідних та робочих днів на підприємстві, в установі або організації;

– не застосовуються норми статей 71-73 Кодексу законів про працю, які стосуються заборони роботи у вихідні дні та законодавчо визначені святкові та неробочі дні, дні релігійних свят, а також компенсації за роботу в ці дні;

– також не застосовуються норми щодо понаднормових робіт (в мирний час не могли перевищувати для кожного працівника чотирьох годин протягом двох днів підряд і 120 годин на рік);

– дозволяється застосування праці жінок (крім вагітних і тих жінок, які вигодовують дитину віком до 1 року) на важких роботах і роботах із шкідливими або небезпечними умовами праці, а також на підземних роботах;

– до роботи в нічний час без крайньої необхідності не залучаються вагітні жінки і жінки, що мають дітей віком до одного року, особи з інвалідністю, яким за медичними рекомендаціями протипоказана така робота;

– організація кадрового діловодства та архівного зберігання кадрових документів здійснюється на розсуд роботодавця.

Також внесено зміни щодо оплати праці та відпусток, прийняття на роботу, переведення та звільнення.

Вищезазначені зміни розповсюджуються на працівників усіх підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, а також осіб, які працюють на умовах трудового договору на період дії воєнного стану, тобто станом на сьогодні і до 23.08.2022 року.

Президент Володимир Зеленський підписав Указ № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» [6]. 300 народних депутатів проголосували за цей документ. Згідно з указом, воєнний стан запроваджується з 5:30 24 лютого 2022 року. Таке рішення ухвалено у

зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України та на підставі пропозиції Ради національної безпеки і оборони й відповідно до українського законодавства.

Відповідно до ч. 2 ст. 98 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», органи місцевого самоврядування і далі здійснюють повноваження, надані їм Конституцією України, цим та іншими законами України. Військове командування разом із Міністерством внутрішніх справ України, іншими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування має забезпечити передбачені Законом України «Про правовий режим воєнного стану» заходи й повноваження, необхідні для забезпечення оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави [1].

Допомогу у врегулюванні правових питань надають Національне агентство України з питань державної служби, Асоціація міст України та інші організації, які оперативно аналізують правові документи від Офісу Президента України, Генерального штабу Збройних сил України, Кабінету Міністрів України, Міністерства оборони України, Міністерства внутрішніх справ, Національної поліції України, Державної служби надзвичайних ситуацій (ДСНС), Державної прикордонної служби України, Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України.

Розглянемо якою ж має бути управлінська командна робота.

Які фактори впливають на роботу команди? Опишемо їхній вплив на ефективність команди під час війни. Спробуємо розробити деякі рекомендації для управлінців. Отже, на роботу команди впливає зовнішнє середовище, кількість і якість працівників (їх компетенції, мотивація), ролі у команді (чітко визначено хто і за що відповідає), процеси (комунікація, співпраця, атмосфера у колективі), а також цілі (чи досягає команда очікуваних результатів). Розглянемо кожний фактор і визначимо можливі кроки для управлінця.

Під час війни зовнішнє середовище стає джерелом небезпеки для команди як у фізичному так і в інформаційному плані. Ми не можемо ізолюватися від середовища і повністю ігнорувати його. Але ми можемо вивести себе із зони небезпеки вчасно і лишатися пильними, щоб вчасно виявити небезпеку. У психічному плані управлінцеві потрібно намагатися обмежувати негативний вплив зовнішнього середовища на себе і на працівників. Люди відчують страх, розгубленість і всю палітру негативних емоцій. А ще вони роздратовані і безпорадні від того, що не можуть вплинути на ситуацію. Що може зробити управлінець?

Проговорювати ситуацію словами у нейтральному і конструктивному тоні наскільки це можливо. Головне налагодити канал виводу із себе негативних емоцій через слова і дії. Проговорювання – це перший етап фіксації подій і осмислення того, що відбувається. Це плацдарм для майбутньої об'єктивної оцінки ситуації і планування.

Зменшити потік негативної інформації на команду. Вести позитивну і конструктивну комунікацію. Наприклад, не пересилати інформацію про наступний обстріл. Цю інформацію члени команди дізнаються і без вас. Можливо, краще поділитися хорошими новинами, або відправити аналітичний матеріал, який прогнозує розвиток подій. Взагалі з командою варто проговорювати сценарії розвитку подій. Це допомагає повернути відчуття контролю і впевненості.

У мирний час ми сприймаємо людей як професіоналів і джерело компетенцій (навичок, вмінь). Під час війни управлінці мають навчитися у першу чергу звертати увагу на психічний стан. Чому це важливо? Якщо людина у стані апатії або депресії, то все, що стосується робочого контексту, буде здаватися їй позбавленим сенсу.

Що може зробити управлінець? Пам'ятати про те, що ви теж людина. Продіагностувати себе, у якому емоційному і психічному стані ви перебуваєте? Якщо ви у незадовільному стані, потрібно спочатку допомогти самому собі. Можна скористатися методичними матеріалами

від психологів. Продіагностувати членів команди: у якому емоційному і психічному стані перебувають вони. За потреби допомогти їм перейти до більш конструктивного стану. Ключове слово тут – «допомогти». Людина має прагнути впоратися із викликами сама, а керівник допомагає. Можливі кроки: написати або здзвонитися з працівником, запитати чи він/вона у безпеці, запитати чи потрібна допомога і як ви можете допомогти. Напевно, пора нам навчитися відрізняти ознаки ступору від панічного страху, а панічний страх від істерики. Ви знали, що під час нервового тремтіння не можна обіймати людину і притискати до себе? І не можна говорити їй «візьми себе в руки». Пам'ятати, що управлінець може не все, у нього є межа компетентності і можливостей. У деяких випадках варто порадити працівникові звернутися до психолога або допомогти організувати зустріч/дзвінок із ним. Працівник, який був «сонною мухою» в офісі раптом демонструє дива громадянської зрілості і вершини продуктивності, а вчорашні лідери розгублені і паралізовані. Війна вчить нас займати позицію і відповідати на важливі питання щодо нашої ідентичності.

Що може зробити керівник? Пройти процедуру самовизначення самому. Чесно відповісти на питання «Хто я у ситуації війни?» Чому це важливо? Тому що відповідь на це питання дозволяє набувати суб'єктності та організовувати практичну дію.

Діяльність допомагає нам робити внесок у спільну справу, відчувати, що ми потрібні. Допомогти самовизначитися членам команди. Хтось відчуває потребу допомогти армії, а хтось хоче продовжувати свою роботу. Ви не оцінюєте людей і не засуджуєте їх. А просто намагаєтесь уникнути ситуації, коли людина «ніде», зависла у ступорі і бездіяльності. Так може бути деякий час, але чи зможе така людина бути у вашій команді довго?

Виділяють три магістральні процеси у команді – комунікація, координація для виконання завдань і співпраця. Потрібно бути присутнім

і вести комунікацію. Враховувати контекст, правильно підбирати теми і канал комунікації. Бути обережним, тому що некомпетентною і неадекватною комунікацією можна завдати шкоди команді і людям. Комунікація потрібна для того, аби люди відчували себе на зв'язку. В умовах війни команди для багатьох людей стають важливою опорою і джерелом стабільності. Загальне правило таке – повна відсутність комунікації гірша, ніж погана комунікація. У цього правила є виняток. Часом треба знати коли помовчати.

Те, що було важливим і значимим у мирний час, здається безглуздим під час війни. Наступає певна дезорієнтація. Частково вона спричинена невизначеністю майбутнього. Деякі управлінці заспокоюють людей і продовжують робити свою роботу. Інші розуміють, що контекст змінився. Що може зробити керівник-управлінець? Підтвердити працівникам у команді, що цілі і плани, над якими ви працювали, продовжують бути важливими і потрібними. Змінити цілі і завдання з урахуванням контексту і ситуації, що склалася. Чому це важливо? Цілі є джерелом сенсу. А сенс виступає ключовим фактором у мотивації і організації колективної діяльності. Для команди важливо знати: те, що вона робить, є потрібним.

Проте необхідно усвідомлювати, що для України, незалежно від термінів і умов досягнення миру, сусідство з росією означає постійну воєнну загрозу. Державна комунікаційна політика відіграє важливу роль. Розпочата 24 лютого 2022 року повномасштабна збройна агресія та характер дій ворога в тимчасово окупованих районах засвідчили, що політичні наміри російської федерації не обмежуються захопленням території чи оволодінням ресурсами та виробничим потенціалом. Метою ворога є зазіхання на українську державність та ідентичність, встановлення політичної волі та розширення влади імперії, насадження ідеології «руського міра» та відновлення радянського тоталітаризму.

Наразі роль управлінської і наукової галузей держави полягає у вивченні можливостей імплементації в Україні досвіду країн, які перебували у подібних умовах. На увагу в новітній історії заслуговує

досвід Держави Ізраїль, створеної у 1948 році, і Південної Кореї, створеної в 1945 році у результаті штучного поділу колись єдиної держави. Попри те, що виникнення та повоєнне відновлення обох країн значною мірою завдячують зовнішній допомозі (передусім з боку Сполучених Штатів Америки), їхній успішний розвиток і досягнення високого рівня міжнародної конкурентоспроможності – це результат власних ефективних реформ і цілеспрямованої державної політики.

Для забезпечення ефективного захисту території, громадян і державності, базовими складовими воєнної доктрини Держави Ізраїль є такі завдання:

- дотримання принципу «сталого солідарності», що означає постійну мобілізаційну готовність усього суспільства, його єдність, патріотизм, громадську моральну підтримку армії, розуміння першочерговості потреб оборони та безпеки;
- забезпечення постійних якісних переваг над збройними силами ворожих країн шляхом модернізації засобів ведення збройної боротьби, створення нових видів зброї та військової техніки, вдосконалення способів застосування всіх видів військ та систем управління ними.

Відповідно до умов постійної воєнної загрози та високої мобілізаційної готовності, з урахуванням завдання створення технічної переваги над збройними силами ворожих країн, державне управління спрямоване на пріоритетний розвиток науки, новітніх технологій, інноваційних конструкторських та експериментальних розробок. Наука слугує безпосереднім чинником національної безпеки та обороноспроможності держави. Попри відносно невисоку – як для воюючої країни – частку витрат на збройні сили в структурі державних видатків Ізраїлю (близько 19 %), їхнє використання високоефективне. Кошти вкладаються в придбання та доопрацювання високих технологій, проведення експериментальних та дослідницько-конструкторських робіт

у галузі озброєнь та безпеки; розроблення та виробництво протиракетних засобів та ракет, винищувачів, засобів розвідки, інформаційно-комунікаційних технологій.

Пріоритет у фінансуванні наукових розробок слугує основою забезпечення стійкості економіки, військової могутності та високих соціальних стандартів життя. В Ізраїлі підприємства оподатковуються за ставкою 26,5%, але для інноваційних підприємств ставка знижена до 16%, а для розміщених у стратегічно важливих регіонах країни, – до 9%. Інноваційними вважаються підприємства, що працюють у сфері біотехнологій, нанотехнологій або відновлювальної енергетики, а також ті, 25% доходу яких надходить від експорту виробленої продукції.

Державна політика забезпечила перехід від спеціалізації на вивозі сільськогосподарської продукції до високотехнологічної структури експорту. Сьогодні Ізраїль – визнаний лідер у світовій торгівлі електронікою, оптичними приладами, медичним обладнанням, комп'ютерною технікою, програмним забезпеченням, фармацевтичними засобами та іншою високотехнологічною продукцією. Таким чином, наукові дослідження та технологічні розробки розвиваються з дотриманням принципу паритетності в розвитку воєнної та цивільної, економічної та гуманітарної сфер. З огляду на досвід Ізраїлю, національна безпека – це не тільки оборона, а й освіта, медицина, соціальний захист тощо. Ефективність управлінських та фінансових механізмів держави забезпечує поєднання обороноздатності та високої соціальної якості.

Не менш цінним для України є успішний досвід Південної Кореї, що, як і Держава Ізраїль, стартувала з дуже слабких позицій і вирішувала одночасно завдання державного будівництва, воєнного захисту, створення самодостатньої економіки, системи освіти й охорони здоров'я, розвитку міжнародних відносин. Після закінчення Корейської війни (1950–1953 рр.) промислові потужності та об'єкти інфраструктури були напівзруйновані, країна не могла існувати без іноземної допомоги. До

1961 р. ця допомога не принесла жодних позитивних зрушень: корупція роз'їдала систему державної влади, а економіка залишалася на примітивному рівні, підтримуючи злидений рівень життя населення.

Коли внаслідок військового перевороту державу очолив Пак Чон Хі, попри відсутність досвіду державного управління та економічних знань, почалися перетворення, які невдовзі принесли і позитивні зрушення. Південна Корея взяла курс на прискорену індустріалізацію – створення сучасних виробництв та розвиток людського потенціалу. Країна впродовж життя одного покоління досягла успіхів у створенні унікальної інноваційної системи саме завдяки великим і безперервним інвестиціям у розвиток людських ресурсів та науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських розробок (НДДКР). Люди як рушійна сила модернізації забезпечили «корейське диво».

З точки зору управління економічним розвитком особливістю південнокорейської моделі є ефективне поєднання ринкових механізмів конкуренції та ціноутворення з регулюючим впливом державних органів. Складовими цього поєднання є такі принципові напрями:

- розроблення та виконання п'ятирічних планів соціально-економічного розвитку країни, що визначали пріоритети, цілі та засоби їх досягнення;
- перетворення національних фінансово-промислових груп (чеболів) на засіб швидкої реструктуризації економіки шляхом створення особливого механізму фінансування. Держава в особі Ради економічного планування (РЕП) визначала на п'ять років пріоритетні напрями та проекти, державні банки отримували за кордоном довгострокові кредити під державні гарантії,
- цими кредитами банки кредитували на пільгових умовах чеболі, які виконували проекти, схвалені РЕП;
- розвиток державної системи освіти та державно-приватне фінансування наукових розробок.

Упродовж двадцяти п'яти років Південна Корея стала конкурентоспроможною на світовому ринку сталі, автомобілів, суден та побутової електроніки.

Сьогодні прикладом взаємодії держави і приватних корпорацій є діяльність відомих транснаціональних корпорацій – чеболів Samsung, LG, Hyundai, Daewoo, Lotte, KT Corporation. Таким чином, Південна Корея демонструє можливості ефективного публічного управління в умовах економічної лібералізації та демократичних перетворень.

Висновки. Підсумовуючи вищезазначене, можемо стверджувати, що з однієї сторони, для прийняття виважених державно-управлінських рішень представники органів державної влади та органів місцевого самоврядування повинні тісно співпрацювати з громадськістю шляхом налагодження ефективної комунікації, демонструючи при цьому інформаційну відкритість і прозорість своєї діяльності.

Отже, позитивний досвід економічного розвитку в умовах постійної воєнної загрози, структурного оновлення та системної модернізації національного господарства безпосередньо пов'язаний із державною політикою підтримки науки, освіти та інновацій; стимулюванням науково-технічних розробок та нових виробництв; забезпеченням синергії людського потенціалу нації та розвитку наукових досліджень. Для України життєво необхідним є усвідомлення важливості, вивчення та імплементація успішних практик публічного управління в галузі формування людського інноваційного потенціалу, науково-технологічного забезпечення структурної перебудови та розвитку економіки на нових засадах.

Список використаних джерел:

1. Публічне управління: термін. словн. / уклад.: В. С. Куйбіда та ін. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.
2. Державно-громадянська комунікація: шлях від кризи до взаємодії: монографія / В. М. Козаков та ін. Київ: ДП “Вид. Дім “Персонал”, 2017. 288 с.

3. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> .

4. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XXI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> .

5. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011р. № 2939-VI (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> .

6. Закон України «Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text>.

7. Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX, «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

REFERENCES

1. Kuibida, V. S. (2018), *Publichne upravlinnia: termin. slovn.* [Public administration: term. slovn.], Kyiv: NAPA [in Ukrainian].

2. Kozakov, V. M. (2017), *Derzhavno-hromadianska komunikatsiia: shliakh vid kryzy do vzaiemodii: monohrafiia* [State and civil communication: the path from crisis to interaction: a monograph], Kyiv: SE “Ed. House «Staff» [in Ukrainian].

3. *Konstytutsiia Ukrainy* [The Constitution of Ukraine], Retrieved from [https:// zakon.rada.gov.ua/ laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text) [in Ukrainian].

4. *Zakon Ukrainy «Pro informatsiiu»* [Law of Ukraine «On information»], Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> [in Ukrainian].

5. *Zakon Ukrainy «Pro dostup do publichnoi informatsii»* [Law of Ukraine «On access to public information»], Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> [in Ukrainian].

6. Zakon Ukrainy «Pro zatverdzhennia Ukazu Prezydenta Ukrainy «Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini» [Law of Ukraine «On approval of the Decree of the President of Ukraine» On the imposition of martial law in Ukraine «], Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text> [in Ukrainian].

7. Zakon Ukrainy «Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu» [Law of Ukraine «On the organization of labor relations in martial law»], Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> [in Ukrainian].

*Подано до редакції 19.10.2022 р.
Прийнято до друку 15.11.2022 р.*