

УДК 352

## Соціально-технологічне й організаційне підґрунтя ефективності соціального діалогу

О.Ю. БОБРОВСЬКА, Н.А. ЛИПОВСЬКА

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президенті України,  
м. Дніпропетровськ, Україна, E-mail: bobelur@meta.ua

### Авторське резюме

Розглядаються сутність і передумови започаткування соціального діалогу під час вирішення проблемних, конфліктних і кризових ситуацій у суспільному житті. Формується методичний підхід до систематизації ознак появи й визначення рівня складності соціального напруження в суспільстві; пропонуються етапи і кроки з її ліквідації. Як організаційну основу побудови технології здійснення соціального діалогу пропонується використання організаційного дизайну і побудова його організаційних мереж.

**Ключові слова:** демократичне суспільство, соціальний діалог, соціальне напруження, технологія проведення соціального діалогу, організаційний дизайн.

## Socialtechnological and organizational subsoil of efficiency of social dialog

O.U. BOBROVSKA, N.A. LYPOVSKA

Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National  
academy of public administration, office of the President of Ukraine,  
Dnepropetrovsk, Ukraine, E-mail: bobelur@meta.ua

### Abstract

Essence and pre-conditions of establishment of social dialog is examined during the decision of problem, conflict and crisis situations in public life. Formed methodical going near systematization of signs of appearance and determination of level of complication of social tension in society; the stages and steps are offered from its liquidation. As organizational basis of construction of technology of realization of social dialog the use of organizational design and construction of him is offered organizational networks.

**Keywords:** democratic society, social dialog, social tension, technology of leadthrough of social dialog, organizational design.

**Постановка проблеми.** Розвиток громадянського суспільства в Україні і становлення її як демократичної держави супроводжується складними процесами соціального саморегулювання і недержавного суспільного управління. Суспільне життя суттєво ускладнилось. Останнє пов'язане з розширенням суспільних інтересів окремих груп соціуму – відповідних соціальних спільнот – і з інтересами окремих індивідів, які прагнуть

досягти суспільно значущих цілей політичного, соціально-економічного, екологічного, технологічного чи іншого характеру. Однак їх задоволення поки що не супроводжується зростанням реальних можливостей держави. Загострилась соціальна нерівність, поглибилась соціальна асиметрія, що породжує соціальні конфлікти й посилення кризових явищ. Причини конфліктів багатоаспектні. Вони мають і об'єктивний,

© О.Ю. Бобровська, Н.А. Липовська, 2014

і суб'єктивний характер. Перші пов'язані з розподілом суспільних ресурсів, які є завжди обмеженими, з існуючими підходами до вирішення проблем, з різним уявленням про суспільні цінності. Конфлікти виникають і через розподіл владних повноважень, і через суперництво чи бажання одержати певні привілеї та інші ресурси внутрішнього і зовнішнього середовища.

За характером і часом виникнення соціальні конфлікти можуть бути міжособистісними, міжгруповими, внутрішньо- та міжсистемними, територіальними, галузевими, простими або складними у вирішенні, постійними, тимчасовими, функціональними та дисфункціональними, конструктивними та деструктивними тощо, і більшість із них має системний характер. Передумовою їх вирішення стає соціальний діалог. Суб'єктами соціального діалогу є влада, народ і громадські організації.

Огляд деяких конфліктів, що виникають у Верховній Раді України, між владою й окремими соціальними групами населення, ілюструє їх системний характер, невпорядкованість технологій і процедур їх розв'язання. Це спонукає до поглиблення уваги науковців і практиків до вивчення можливостей своєчасного попередження конфліктів демократичними методами, пріоритетними серед яких у демократичному суспільстві стає соціальний діалог.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Соціальний діалог як соціальне явище і спосіб узгодження спільних інтересів став відносно нещодавно об'єктом дослідження вітчизняних учених. Теоретичні основи суспільних відносин, які виникають і реалізуються в процесі соціального діалогу, його форми і методи розглядаються в працях О.Ю. Амосова, В.Б. Дзюнзюка, А.О. Дегтяря, В.М. Мартинен-

ка, Г.С. Одинцової, Ю.П. Шарова, І.А. Чикаренко та багатьох інших. Глибоко досліджуються питання визначення сутності, багатосторонності і багатосуб'єктності соціальних відносин, їх соціальна природа, різноманітність форм соціального зв'язку, правові, ідеологічні, моральні та інші аспекти їх побудови, питання визначення їх підґрунтя в контексті європейських стандартів і інших аспектів публічного управління. Утім, як свідчить практика проведення соціального діалогу, ще багато питань, пов'язаних із його формуванням як інструментом захисту головної конституційної норми, за якою людина розглядається як основна цінність суспільства і «джерело його влади», залишаються методологічно невирішеними.

Метою дослідження є огляд можливостей удосконалення методологічних і організаційних засад створення постійно діючої системи соціального діалогу влади і громадян для вирішення численних конфліктних і кризових ситуацій на шляху демократичного розвитку України.

**Виклад основного матеріалу.** Безпечне існування в сучасному світі об'єктивує необхідність побудови і постійної підтримки функціонування процесів соціального діалогу для запобігання реально існуючих викликів і загроз стабільності й розвитку громадянського суспільства, реально існуючих ризиків і формуванню умов стабільності й безпечності суспільного життя.

Однією з першочергових причин конфліктів, що виникають, є відсутність умінь з налагодження соціального діалогу, що виявляється у відносинах, які формуються між органами державного управління й громадянським суспільством – політичними партіями, громадськими організаціями, окремими соціальними групами, населенням, інтереси яких не збіга-

Таблиця 1

Кризові явища як сфери застосування соціального діалогу

Характеристика ступеня рівноважності суспільних процесів	Основні характеристики кризових явищ	Масштаби і характеристики суспільних витрат	Альтернативний перелік управлінських дій у публічному менеджменті в кризових ситуаціях
<p>Формування системних негативних змін; наростання соціального напруження; ознаки незворотності кризової ситуації</p>	<p>Нездолання сила дестабілюючих чинників; нестандартна кризова ситуація; темпи плину кризових процесів перевищують темпи відновлювальних процесів; відсутність можливостей швидкого подолання системної кризи</p>	<p>Утрата стійкості стану гомеостазу; втрата керованості процесами стабілізації; наростання швидкості руйнівних процесів; системна неадекватність; неспроможність існуючих засобів регулювання</p>	<p>Оцінювання глибини кризових явищ; аналіз і передбачення тенденцій поглиблення змін у суспільстві чи його підсистемах; перехід на управління в екстремальних умовах існування; звернення до суспільства з пропозицією участі у вирішенні кризових явищ; створення соціальних мереж і учасників діалогу для отримання суспільної думки про вирішення проблем із задоволення суспільних потреб, існуючих кризових явищ, викликів тощо; структурування проблем і обговорення механізмів їх подолання;</p>
<p>Неврівноваженість окремих систем і підсистем суспільного життя; кризові ситуації в окремих сферах (галузях чи рівнях ієрархії управління)</p>	<p>Сила дестабілюючих чинників перевищує потенціал кризових сфер; темпи відновлювальних процесів відстають від темпів руйнівних процесів; резерви стабілізації достатні, але невчасно задіяні</p>	<p>Досягнення межі втрати стійкості підсистем; поява точок біфуркації в системоутворюючих елементах суспільного устрою; існування можливості повернення підсистем до стану стабільності; ліквідація кризових явищ може бути здійснена шляхом швидкого підвищення ділової активності у використанні власних ресурсів і акумулювання потенціалу суспільства</p>	<p>визначення і прогнозування можливостей подолання проблем з урахуванням і збалансування суспільних інтересів зацікавлених сторін; розробка політики і заходів стабілізації програм і планів ліквідації негараздів; створення постійного моніторингу стану і якості реалізації стабілізуючих факторів;</p>
<p>Позиції рівноваги в певних підсистемах і в цілому в суспільстві не втрачені; поява ознак стану наростання кризових явищ; формування «поля» дисбалансованості суспільних процесів; наростання загроз кризових явищ</p>	<p>Спостерігається поява дестабілюючих чинників і суттєві негативні зміни; темпи негативних змін і дестабілізації не перевищують темпів відновлювальних процесів; створюються умови зниження темпів відновлення до мінімальних; наростає сила впливу негативних чинників</p>	<p>Розробка стабілізуючих стратегій і перехідне стратегічне управління, стратегічний аналіз, стратегічні заходи як імперативи недопущення стратегічних поточних проблем розвитку; підвищення здатності витримувати вплив негативних чинників шляхом своєчасних заходів зменшення сили їх впливу; створення сприятливих умов для формування ключових факторів успіху, підвищення потужності і стійкості шляхів розвитку</p>	<p>вибір демократичних засобів впливу і форм адекватного реагування на підвищення стабільності процесів; контроль і визначення тенденцій відхилень і критичних точок зовнішнього і внутрішнього середовища; оцінювання внеску і результативності учасників узгоджених дій; оцінювання результатів досягнутого суспільного консенсусу і шляхів подальшого демократичного розвитку суспільства</p>

ються з інтересами або метою влади. Процеси врахування всього різноманіття соціальних інтересів, запобігання та ліквідація конфліктів, гармонійна побудова соціальних відносин у суспільстві та їх толерантності в умовах активізації дії світоглядних та ідеологічних чинників з боку державної і місцевої влади потребують чітко визначення. Це необхідно здійснювати шляхом узгодження інтересів, налагодження демократичних соціальних відносин, зміцнення соціальних зв'язків, необхідних для їх реалізації із наступним обґрунтуванням, управлінським регулюванням і координацією процесів соціальної взаємодії. Застосовувані методи регулювання соціальних зв'язків, відносин і взаємодії мають будуватися на загальнолюдських моральних цінностях і нормативно-правових документах, законодавчих актах, які враховують загальносистемні суспільні програми (Закон України «Про політичні партії», Закон України «Про об'єднання громадян», Закон України «Про місцеве самоврядування» тощо). Поки що наведені акти не можуть забезпечити достатній регуляторний вплив та не можуть охопити всі сфери життєдіяльності і нові виклики сучасного світу й суспільного устрою, оскільки не створено належного методологічного супроводу їх реалізації в контексті соціального діалогу.

Налагодженню соціального діалогу і взаємної довіри між владою і суспільством, зростанню суспільної довіри до влади сприяє використання сучасних концепцій публічного менеджменту, серед яких найбільш ефективною вважають Концепцію належного врядування (Good Governance). Це поняття має демократичний зміст, відповідає вимогам відкритого демократичного суспільства та регулює взаємовідносини між офіційними (державними) та недержавними (бізнес, громадськість) ін-

ституціями. Теоретичне підґрунтя цієї Концепції і її принципи передбачають постійний діалог влади з громадою, співучасть громадян в управлінні справами громади, громадську експертизу рішень влади, що дозволяє формувати ідеологічне підґрунтя демократичного публічного управління, окремою інтегруючою функцією якого слід розглядати організацію й постійне здійснення процесу суспільного діалогу [8, с. 11].

Основні стандарти належного врядування базуються на п'яти головних політичних принципах належного урядування, наведених у Білій книзі європейського врядування: відкритості, участі, відповідальності, ефективності, відповідності (узгодженості) [9, с. 91]. Необхідність застосування соціального діалогу як способу забезпечення суспільної злагоди виокремлює особливий вид діяльності із системного вирішення проблем безконфліктної реалізації інтересів громадянського суспільства і його окремих соціальних груп у різних регіонах і сферах життєдіяльності.

Застереженню і передбаченню можливих конфліктів і кризових явищ у суспільстві може сприяти більш повне уявлення про види цих явищ, їх ознаки й наслідки. Узагальнені риси глибоких кризових явищ (табл. 1) відображають їх «типовий характер». А можливість їх виникнення існує в будь-якій сфері життя суспільства: політичній, економічній, соціальній тощо.

Аналіз дестабілізуючих процесів у суспільстві засвідчить, що кроки з подолання кризових явищ і конфліктів мають багато спільних рис, хоча й певну специфіку заходів щодо їх подолання. Їх системне вирішення зумовлює дотримання соціально-етичної поведінки, організаційної культури і соціальної відповідальності учасників у реалізації низки завдань, які доцільно здійснювати в та-

кій послідовності:

- систематизація типів суспільних проблем, визначення їх складності і стану в історичному і сьогоdnішньому часі;

- підготовка до проведення соціального діалогу, у т.ч. визначення учасників діалогу з боку зацікавлених сторін і влади;

- виявлення умов, суперечностей і порушень інтересів населення та можливостей їх розв'язання;

- артикуляція інтересів кожної із зацікавлених сторін і вимог та умов їх дотримання;

- створення умов із забезпечення учасників соціальної взаємодії повною і об'єктивною інформацією стосовно стану й характеристики розглядуваних проблем;

- пошук спільних інтересів;

- широке обговорення стану проблемних ситуацій;

- вибір методів аналізу шляхів розв'язання суперечностей і вирішення соціальних питань;

- досягнення консенсусу щодо укладення угод, узгодження програм і планів;

- планування конкретних заходів, необхідних ресурсів і відповідальних за дотримання домовленостей;

- визначення строків і меж контролю за вирішенням визначених питань;

- аналіз, оцінювання, контроль і регулювання результатів суспільної дії.

Щоб технологія процесу соціального діалогу була повністю і якісно здійснюваною, необхідно, щоб у складі сторін учасників діалогу були крім представників влади, науковці, професіонали-практики й усі, хто зацікавлений у справедливому розв'язанні конфліктних ситуацій, досягненні соціального консенсусу. Неприпустимо вважати, що досягнення консенсусу й укладання суспільних угод і є кінцевим результа-

том соціального діалогу. Критерієм його закінчення і якості проведення діалогу повинно розглядатися також дотримання соціальних угод, узгодженість програм і планів, організація і здійснення спільних дій з їх реалізації, моніторинг подальшого перебігу процесів суспільних дій. Під час формування умов щодо досягнення поставлених цілей необхідні аналіз і оцінка внеску всіх учасників у розв'язанні соціальних проблем.

Особливість соціальних проблем (складність, комплексність, частота виникнення) обумовлюють специфіку організаційного механізму проектування і здійснення процесу соціального діалогу і необхідність визначення його методичного підґрунтя. Як засоби, що створюють організаційні умови для соціального діалогу, доцільно розглядати організаційні структури, організаційні схеми, організаційні технології та інструменти, які застосовуються органами державної і місцевої влади, суспільно-політичними організаціями і відповідають нормам суспільної поведінки.

Складність процесу «соціальний діалог» потребує створення його гнучкої організаційної основи або такої організаційної будови, яка сприяє швидкій координації дій, організації нових за змістом і напрямками потоків інформації, вибору ефективних інструментів взаємного узгодження та безпосереднього контролю за здійсненням домовленостей.

Реалії сьогоdnішніх процесів глобалізації вже стимулювали появу нового типу організаційної будови – гнучкого організаційного дизайну. Він розмиває межі між окремими структурними одиницями, посадовими обов'язками і повноваженнями і функціонує як організаційна конструкція для впорядкування діяльності автономних команд керівників, фахівців, технічних виконавців та інших учасників розроб-

ки проектів заходів та завдань. Організаційний дизайн є результатом розвитку організаційних структур управління в умовах інформаційної економіки. Його призначення – удосконалення способів взаємозв'язку і взаємодії учасників і виконавців управлінських дій у внутрішньому і зовнішньому середовищах. Він створює умови для об'єднання знань, компетенцій і навичок людського капіталу, у командах і групах виконавців та сприяє визначенню дійсних лідерів.

Структурний дизайн забезпечує необхідність кооперації процесів соціального діалогу, творчого об'єднання унікальних знань і навичок його ключових учасників. І хоч для нього не характерні жорсткість зв'язків, чіткість функціонального розподілу праці, постійність груп виконавців, їх чітка розстановка, він забезпечує роботу учасників як єдиного цілого і обумовлює синергетичний ефект їх взаємодії. У його межах формуються організаційна поведінка зі створення толерантного середовища, правила взаємодії, структуруються процеси інтеграції й організації учасників, створюється унікальна соціотехнічна система, що розподіляє інформаційні потоки за нульових трансформаційних витрат. Під толерантністю системи в даному випадку розуміється її здатність своєчасно, цілеспрямовано і з урахуванням інтересів зацікавлених сторін якнайшвидше врегулювати й підтримати стійкість перебігу процесів соціального розвитку, ефективно використовуючи власний потенціал.

Термін «дизайн» відображає творче підґрунтя організації процесу соціального діалогу, яке хоч і виявляється в побудові його організаційної мережі, але наповнюється кожний раз новим змістом співпраці і співробітництва учасників діалогу і стосується виключно конкретної проблеми. При цьому, якщо організаційні структури створюються за окремими

принципами, то організаційний дизайн кожного виду соціального діалогу може мати певні особливості.

**Висновки.** Розглянуті проблемні питання здійснення соціального діалогу свідчать, що проблема необхідності застосування і вміння його проведення визначаються не тільки з початком наростання кризових явищ, коли суспільні справи не завершуються позитивним очікуваним результатом, а спричиняють соціальне напруження і створюють «осередки захворювання» й унеможливають сподівання суспільства на краще майбутнє.

Соціальний діалог необхідний і тоді, коли мова йде про вибір стратегічних цілей і ключових напрямів розвитку суспільства, підтримку сталості його динаміки, вибір методів розв'язання складних завдань, поєднання нових процесів з існуючими під час проведення модернізаційних заходів і дій з їх гармонізації. Необхідність проектування і здійснення процесу соціального діалогу в суспільстві визначається значною динамічністю ділового світу, глобалізацією і постійними викликами у внутрішньому й зовнішньому середовищах, нестабільністю економічних процесів, загостренням економічних та інших проблем. У місцевому самоврядуванні соціальний діалог і засідання узгоджувальних рад як соціальні заходи повинні здійснюватись і під час розробки статутів міст, державних і муніципальних організацій, програм і планів соціально-економічного розвитку, формуванні місцевих бюджетів, під час купівлі й продажу об'єктів державної і комунальної власності, визначення повноважень і відповідальності керівників та у вирішенні інших соціально значущих проблем. Це дозволить підвищити відкритість влади, виокремити головні суспільні цінності, сформулювати певні норми соціальної поведінки і

дотримуватись їх, забезпечити потреби людей. Пошук форм і методів досягнення суспільного консенсусу шляхом реалізації соціального діалогу має здійснюватись широким колом його учасників (науковцями, представниками державних і місцевих органів влади, представниками суспільних неурядових організацій, активістами, профспілками, політичними партіями, професійними союзами, організаціями етносу, різними спілками, релігійними організаціями, молодіжними та іншими об'єднаннями), інтереси яких максимально наближені і толерантні до інтересів демократичного суспільства.

Комунікативна взаємодія стає особливим видом людської діяльності і зумовлює необхідність ретельного опрацювання та подальшої розробки методичного, організаційного і технічного забезпечення технологій соціального діалогу й інтеракцій, в яких учасники узгоджують і координують спільні й власні інтереси та пропозиції, плани й методи їх здійснення. Опанування демократичних спосо-

бів і правил взаємодії влади із суспільством і зовнішнім середовищем зумовлює необхідність формування керівників і державних службовців нового типу, створення систем публічного управління превентивного характеру, у яких можна заздалегідь передбачити й толерантно врегулювати проблеми як макроекономічні, так і проблеми неекономічного характеру, специфічні для державних службовців і різних груп соціуму як у власній країні, так і за її межами.

Перспективи подальших досліджень в окресленій царині вбачаємо в подальшому поглибленні методологічних засад підготовки й проведення соціального діалогу в умовах невірноваженості процесів суспільного життя в різних сферах з огляду на їх специфіку, розробку нових нестандартних підходів, спрямованих на досягнення суспільних цілей розвитку народу України. Ці підходи повинні спиратись на науково обґрунтовані стратегії розвитку демократичної держави і широко розгалужену інформаційну мережу.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Про План заходів щодо реалізації у 2013 році Стратегії державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні: Указ Президента України від 25 черв. 2013 р. № 342/2013. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/342/2013>
2. Чиркин В.Е. Публичное управление: учебник – М. : Юристъ, 2004. – 475 с.
3. Публічне адміністрування: навч. посіб. / В.Б. Дзюнзюк, Н.М. Мельтюхова, Н.В. Фомицька та ін. ; за заг. ред. д-ра філос. наук, проф. В.В. Корженка, к.е.н., доц. Н.М. Мельтюхової. – Х. : Магістр, 2011. – 305 с.
4. Про політичні партії в Україні: Закон України від 5 квіт. 2001 р. №2365-III. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua>
5. Про об'єднання громадян: Закон України від 16 черв. 1992 р. №34. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua>
6. Мартиненко В.М. Інноваційна стратегія демократичного розвитку України: від місцевої демократії до демократичної держави : монографія / В.М. Мартиненко. – Х.: Константа, 2004. – 125 с.
7. Шаров Ю.П. Європейські стандарти публічного управління : проекція на муніципальний рівень / Юрій Шаров, Ірина Чикаренко // Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. / редкол.: С.М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2010. – Вип. 1(4). – С. 295-304.
8. Управління змінами в публічному адмініструванні: навч. посіб. / Ю.П. Шаров, І.А. Чикаренко, Т.В. Маслова [та ін.]; за наук. ред. Ю.П. Шарова. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 148 с.
9. Шагуріна М.А. Дизайн ефективної організації: погляди і підходи / М.А. Шагуріна. – К. : МАКС-Пресс, 2002. – 19 с.
10. Nadler D.A. Competing by Design. The Power of Organizational Architecture/ D.A.Nadler,

M.L.Tuchman. – New York: Oxford University Press, 2007. – 240 p.

11. What is organization Design? [Elektronic resource]. – Available from: <http://www.inovus.com/organiza.htm>

#### REFERENCES:

1. Pro Plan zakhodiv shchodo realizatsii u 2013 rotsi Stratehii derzhavnoi polityky spriannia rozvytku hromadianskoho suspilstva v Ukraini: ukaz Prezydenta Ukrainy vid 25 cherv. 2013 r. № 342/2013 (On the Plan of Implementation of the 2013 State Policy Strategies for Civil Society Development in Ukraine : Ukraine presidential decree on Jun 25 . 2013 number 342/ 2013). – Mode of access : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/342/2013>
2. Chirkin V.E. Publichnoe upravlenie: uchebnik (Public administration: a textbook). M.: Yurist', 2004. 475 p.
3. Publichne administruvannya: navch. posib. (Public administration : studies. guidances). Kh.: Mahistr, 2011. 305 p.
4. Pro politychni partii v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 5 kvit. 2001 r. №2365-III (On Political Parties in Ukraine : Law of Ukraine on Apr 5 . 2001 № 2365 -III). Mode of access: <http://zakon4.rada.gov.ua>
5. Pro obiednannia hromadian: Zakon Ukrainy vid 16 cherv. 1992 r. №34 (On Public Associations Law of Ukraine on Jun 16 . 1992 number 34. - Mode of access). Mode of access: <http://zakon4.rada.gov.ua>
6. Martynenko V.M. Innovatsiina stratehiia demokratychnoho rozvytku Ukrainy: vid mistsevoi demokratii do demokratychnoi derzhavy: monohrafiia (The innovative strategy of democratic development of Ukraine from local democracy to democracy: monograph). Kh.: Konstanta, 2004. 125 p.
7. Sharov Yu.P. Yevropeyski standarty publichnoho upravlinnia : proektsiia na munitsypalny riven (European standards of public administration : the projection to the municipal level). D.: DRIDU NADU, 2010. Vyp. 1(4). P. 295-304.
8. Upravlinnia zminy v publichnomu administruvanni: navch. posib. (Change management in public administration : studies. guidances). D.: DRIDU NADU, 2012. 148 p.
9. Shahurina M.A. Dyzain efektyvnoi orhanizatsii: pohliady i pidkhody (Design effective organizations: ideas and approaches). K.: MAKS-Press, 2002. 19 p.
10. Nadler D.A. Competing by Design. The Power of Organizational Architecture. New York: Oxford University Press, 2007. 240 p.
11. What is organization Design? [Elektronic resource]. Available from: <http://www.inovus.com/organiza.htm>

**Бобровська Олена Юріївна** – доктор наук з державного управління, професор  
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної  
академії державного управління при Президентіві України  
Адреса: 49044, м. Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29  
E-mail: bobelur@meta.ua

**Липовська Наталія Анатоліївна** – доктор наук з державного управління, професор  
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної  
академії державного управління при Президентіві України  
Адреса: 49044, м. Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29  
E-mail: lna-67@yandex.ru

**Bobrovska Olena Yuriiivna** – doctor of public administration, Full Prof.  
Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National academy of public  
administration, office of the President of Ukraine  
Address: 29, Gogol Str., Dnipropetrovsk, 49044  
E-mail: bobelur@meta.ua

**Lypovska Nataliia Anatoliivna** – doctor of public administration, Full Prof.  
Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National academy of public  
administration, office of the President of Ukraine  
Address: 29, Gogol Str., Dnipropetrovsk, 49044  
E-mail: lna-67@yandex.ru