

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2023. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.13>

УДК: 352(075.8)

В. Ф. Проскура,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту та управління економічними процесами, Мукачівський державний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5494-0039>

Е. В. Маркова,

PhD, асистент, асистент кафедри менеджменту та управління економічними процесами, Мукачівський державний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-1796-7204>

С. В. Долинський,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту Карпатського інституту підприємництва закладу вищої освіти Університету «Україна»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6565-1264>

РОЛЬ МУНІЦИПАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНИХ ВІДНОСИН ТА УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ

V. Proskura,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Management of Economic Processes, Mukachevo State University

E. Markova,

PhD, Assistant, Assistant of the Department of Management and Management of Economic Processes, Mukachevo State University

S. Dolynskiy ,

PhD in Economics, Associated Professor, Carpathian Institute of Entrepreneurship, Open International University Of Human Development «Ukraine» Khust, Ukraine

THE ROLE OF MUNICIPAL MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF PUBLIC RELATIONS AND TERRITORIAL COMMUNITY MANAGEMENT

У статті досліджено природу походження та підпорядкованість понять: «соціальне управління», «державне управління», «самоврядування», «місьцеве» та «муніципальне» управління. За підсумками теоретичного аналізу наукових концепцій проведено локацію муніципального управління в загальній системі управління. Визначено відмінність між поняттями «муніципальне управління» і «муніципальний менеджмент» а також встановлено їх підпорядкованість. Виділено особливості муніципального менеджменту, визначено його значення і місце у системі муніципального управління та самоврядування. Окреслено перелік складових системи муніципального менеджменту, яка включає управління господарством, технологіями, маркетингом, інноваціями та ін.. Особливо виділено складову «управління людьми» як таку, що має найбільший вплив на кінцеву мету муніципального управління. Акцентовано увагу на необхідності застосування моделі людиноцентричного управління, як однієї з основних, в системі управління муніципальними утвореннями. Встановлено роль і значення муніципального менеджменту у системі переходу до людиноцентричного управління та місце в цьому процесі досвідчених менеджерів належної кваліфікації. Визначено базові основи людиноцентричної системи управління персоналом. Обґрунтовується необхідність впровадження принципів та підходів менеджменту в існуючу систему муніципального управління. Відзначено недостатній, на даний час, рівень практичного втілення моделі системи людиноцентричного управління у вітчизняні муніципальні утворення. Проведено порівняння складності та швидкості переходу до людиноцентричного управління в бізнес-структурах та в муніципальних утвореннях. Підкреслено, що перехід до людиноцентричного управління в муніципальних утвореннях має за мету досягнення високого рівня життя населення та відбувається значно повільнішими темпами ніж у комерційних структурах як результат повільного запровадження муніципального менеджменту та відсутність достатньої кількості досвідчених менеджерів високої кваліфікації.

The article examines the nature of the origin and subordination of the concepts: "social management", "state management", "self-government", "local" and "municipal" management. According to the results of the theoretical analysis of scientific concepts, the location of municipal management in the general management system was carried out. The difference between the concepts of "municipal administration" and "municipal management" is defined and their subordination is established. The peculiarities of municipal management are highlighted, its importance and place in the system of municipal management and self-government are defined. The list of components of the municipal management system is outlined, which includes management of the economy, technologies, marketing, innovations, etc. The component of "people management" is especially highlighted as having the greatest impact on the ultimate goal of municipal management. Attention is focused on the need to use the human-centered management model as one of the main ones in the management system of municipal entities. The role and importance of municipal management in the system of transition to people-centered management and the place of experienced managers with appropriate qualifications in this process have been established. The basic foundations of the human-centered personnel management system have been defined. The need to introduce management principles and approaches into the existing system of municipal management is substantiated. The currently insufficient level of practical implementation of the model of the human-centered management system in domestic municipal entities was noted. A comparison of the complexity and speed of the transition to people-centered management in business structures and in municipal entities is made. It is emphasized that the transition to people-centered management in municipal entities is aimed at achieving a high standard of living of the population and occurs at a much slower pace than in commercial structures as a result of the slow introduction of municipal management and the lack of a sufficient number of highly qualified experienced managers.

Ключові слова: муніципальне управління, місцеве самоврядування, муніципалізація, муніципальний менеджмент, муніципалітети, територіальні громади, система муніципального менеджменту, людиноцентричне управління.

Keywords: municipal administration, local self-government, municipalization, municipal property, municipal management, municipalities, territorial communities, public administration, municipal management system, people-centered management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.

В сучасних умовах розвитку глобалізаційних та трансформаційних процесів у сучасному світі, спостерігається активізація розвитку інститутів місцевого самоврядування. Зміни, що відбуваються в системі муніципального управління створюють потребу в нових знаннях, вимагають формування персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками та вміннями ефективно вирішувати професійні завдання.

Актуальність теми зумовлена необхідністю запровадження в Україні виважених підходів до державного управління, особливо на рівні громад і територій, що, у свою чергу, потребує перегляду концепції «муніципального менеджменту» та його спрямування саме на об'єднані громади. Таким чином надзвичайно важливим є визначення суті муніципального менеджменту, його особливостей та рівня підпорядкування стосовно муніципального управління і самоврядування.

У муніципальному менеджменті існує проблема відсутності комплексної системи управління територією для забезпечення стійкого розвитку сучасного муніципального утворення в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Необхідна модель управління яка буде базуватися на застосуванні сучасних методик, механізмів та інструментів, бути людиноцентричною та адаптованою до муніципального менеджменту. Вона

дозволить оптимізувати, надати більш цілеспрямованого і впорядкованого впливу на діяльність менеджерів які залучаються до управлінської діяльності на такому складному об'єкті, яким є муніципальне утворення. Для побудови такої моделі, передусім необхідно визначити суть муніципальної системи: її характеристики і особливості, склад елементів і взаємозв'язків між ними, а також особливості взаємодії із зовнішнім середовищем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Серед зарубіжних науковців, які досліджують проблеми, пов'язані з управлінням територіальними громадами та муніципальним менеджментом зокрема, варто згадати Yong Shi, Jianping Li, Daniel Berg, James Tien, Gang Kou, Annie Lalancette, Т. Теоретичні основи наукового дослідження муніципального менеджменту у якості цілісної системи публічних відносин в територіальній громаді розглядалися в працях відомих вітчизняних вчених, зокрема Д. Безуглого, О. Бобровської, А. Колповської, О. Кондратинського, Т. Маматової, Л. Оленковської, Е. Сергієнко, А. Ушакової, О. Чикаренко, Ю. Шарова, І. Ярової.

Незважаючи на широке коло наукових напрацювань з даної проблематики, існує багато питань, що вимагають подальшої розробки. Зокрема, на даний час невирішеними залишаються проблеми, що пов'язані із запровадженням досягнень сучасного менеджменту в систему муніципального управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання) Метою статті є визначення місця муніципального менеджменту у загальній системі муніципального управління та ролі запровадження сучасної моделі людиноцентричного управління у систему публічних інноваційних.

Виклад основного матеріалу дослідження

З наукової точки зору управління - це спрямована координація і організація об'єкта управління. Дана сфера діяльності виникла в процесі поділу праці. З її допомогою людина впливає на технологічні, економічні і соціальні проблеми для досягнення певних цілей.

З позиції М. Хеллман соціальному управлінню притаманні певні ознаки, а саме:

- упорядкування спільної діяльності шляхом забезпечення узгоджених індивідуальних дій учасників діяльності через вплив на їхню поведінку та волю;
- владний характер управлінських відносин які ґрунтуються на принципі підпорядкування волі учасників;
- прояв у вигляді спільної діяльності людей, організація їх для такої діяльності у відповідні колективи та створення організаційного оформлення;
- регулювання управлінських взаємин, які виникають між суб'єктами та об'єктами у ході реалізації соціального управління;
- має спеціальний апарат реалізації через організаційно оформлені групи людей [6].

На противагу йому А. Чарлз вважає, що соціальне управління підрозділяється на:

- публічне (управління, здійснюване з реалізації публічних (загальних) інтересів - регулюється адміністративним правом);
- корпоративне (управління, здійснюване з реалізації корпоративних інтересів - регулюється корпоративним правом);
- приватне (управління, здійснюване з реалізації приватних інтересів - регулюється цивільним правом)

Погоджуємося з думкою авторів які вважають, що складовими соціального управління є:

- 1) державне управління (суб'єктом виступає держава в особі сформованих ним структур (державних органів), які представляють державу);

2) муніципальне управління (місцеве самоврядування) (суб'єктами виступають недержавні структури, які сформовані територіальними утвореннями (органи місцевого самоврядування), які представляють громаду;

3) громадське управління (суб'єкти діють від свого імені та на підставі своїх статутів).

Державне управління - це специфічний вид діяльності держави, яка проявляється у функціонуванні цілої низки уповноважених органів та структур, які безперервно, планомірно, владно та в рамках правових норм впливають на громадську систему з метою її вдосконалення її управлінських функцій відповідно до публічних інтересів. Державне управління виступає функцією держави, яка надається спеціальним організаційним структурам та органам, які, у свою чергу, становлять систему органів державного управління. Вся система загалом, як і її складові, діють виключно від імені держави. Прийняті ними рішення є обов'язковими до виконання для всіх учасників суспільних відносин, включаючи недержавні організації та установи [7, с. 73;75].

Елементом системи соціального управління є також і муніципальне управління (місцеве самоврядування), яке діє як публічна влада, найбільш наближена до населення. Муніципальний менеджмент це управлінський вплив на соціально-економічні та суспільно-політичні процеси в муніципальних утвореннях.

На думку директора лабораторії супермасиву даних Китайської академії наук Ші Йонга система органів державного управління складається із двох компонентів:

а) державних органів, яким у системі державного управління належить головне та провідне місце (наприклад, міністерство, відомства та служби);

б) недержавних органів, які здійснюють державне управління лише у тому випадку, якщо держава делегує їм відповідні повноваження (наприклад, органи місцевого самоврядування). [8, с. 7]

Порівнюючи поняття «управління» і «самоврядування», слід визначити, що в самокерованих системах відносини субординації, які переважають при управлінні, поступаються відносинам координації і взаємодії. Тому, говорячи про самоврядування, варто мати на увазі, що муніципальна влада передбачає застосування централізованого (державно-нормативного) регулювання, тобто носить імперативний характер. У демократичних державах місцеве самоврядування насамперед сприймається, як поділ влади по вертикалі, що є необхідним для забезпечення раціонального розподілу зусиль владних органів на різних рівнях управління суспільством. [1]

Місцеве самоврядування це право та можливість громадян, що проживають на певній території і об'єднані у територіальну громаду, самостійно вирішувати місцеві питання економічного, соціального та політичного характеру. Місцеве управління передбачає здійснення державою управлінських функцій на місцевому рівні опосередковано, через свої представництва.

На даний час, зокрема в мові законодавства, по відношенню до органів самоуправління як синоніми вживаються терміни «муніципальний» і «місцевий».

Муніципальне управління представляє собою цілісну систему суспільних відносин, пов'язаних з територіальною самоорганізацією населення, яке самостійно вирішує питання місцевого значення, питання організації і функціонування самої муніципальної влади здійснюється в межах муніципального утворення (міського, сільського поселення, муніципального району або території) де є муніципальна власність, місцевий бюджет і виборні органи муніципального управління.

Муніципальне управління має свої характерні риси. Вони важливі для розуміння сутності управління в муніципальній сфері, де в ролі суб'єктів управління виступають органи управління, які формуються безпосередньо населенням, а не саме населення, як у місцевому самоуправлінні.

Твердження, що існує ще й «муніципальне самоуправління», буквально «самоуправління самокерованої громади» - є не зовсім коректним.

З перелічених характеристик можна зробити висновок, що муніципальне управління - це діяльність виборних та інших органів місцевого самоуправління з управління муніципальною власністю, об'єктами муніципального господарства, формування та виконання місцевого бюджету, а також інша їх діяльність в різних сферах муніципального утворення, спрямована на забезпечення життєдіяльності населення і підтримання відповідного рівня та якості життя, вирішення інших питань місцевого значення, включаючи і питання організації своєї роботи і муніципальної служби. У цілому, можна стверджувати, що муніципальне управління - це управлінська діяльність, яка базується на муніципальному праві, муніципальній службі та муніципальній власності, де муніципальне право визначає, що роблять органи муніципального управління, а муніципальне управління - як вони це роблять.

Відповідно, муніципальне управління - це складова частина місцевого самоуправління, пов'язана з впорядкованим впливом органів муніципального управління (місцевого самоврядування) на муніципальне утворення з метою підвищення рівня і якості життя його населення.

У муніципальному управлінні, на відміну від «менеджменту», де суб'єктом є "менеджер", об'єктом - фірма, її персонал або процес, а метою - отримання прибутку, суб'єктом є органи місцевого самоуправління, об'єктом - муніципальне утворення, а головною метою – підвищення рівня та якості життя населення. У місцевому самоуправлінні в ролі як суб'єкту, так і об'єкту виступає населення муніципального утворення, ціль – вирішення питань місцевого значення. Все це регулюється нормами муніципального права.

Таким чином не можна ототожнювати поняття "муніципальний менеджмент" та "муніципальне управління" і тим більше "міське самоуправління". Під "муніципальним менеджментом" можна розуміти лише використання принципів і методів, засобів і форм менеджменту в

муніципальному управлінні, таких як маркетинг, статистичне планування і управління, управління за результатами та інші. У більшій мірі “муніципальний менеджмент” може відноситися до управління муніципальними підприємствами або окремим сферам суспільного життя, а не до муніципального утворення в цілому.

Відповідно, можна з впевненістю стверджувати, що муніципальний менеджмент - це тільки застосування інструментів менеджменту в муніципальному управлінні. Тобто, звідси слідує, що муніципальний менеджмент - це один з напрямів муніципального управління, пов'язаний з використанням інструментів менеджменту (сучасних принципів, методів, засобів і форм управління) з метою підвищення його ефективності.

Дослідження показали, що переважна більшість керівників структурних підрозділів місцевих органів влади, маючи знання технократичного управління, самоусуваються від навчання управлінню на основі психологічних знань, що відображає справжню природу керованого об'єкта – людини.

Прибічники технократичного підходу під управлінням не бачать, що у грамотному використанні людського компонента криється стратегічний успіх муніципального управління. І саме таким управлінням займається інноваційний напрямок муніципального управління – муніципальний менеджмент, де сучасні керівники органів самоврядування усіх рівнів досі почуваються справжніми дилетантами. Людська змінна вносить у процес муніципального управління невизначеність і робить його важко передбачуваним. По суті, будь-який проект, технічна розробка, нововведення зазнають краху, якщо не взяти до уваги (не спрогнозувати) той опір або вплив, який може надати поведінка людини на ці процеси.

З іншого боку, ототожнювати муніципальний менеджмент лише з управлінням людьми було б неправильно. Муніципальний менеджмент за визначенням – це складна система, що включає: управління людьми, технологіями, господарством, інноваціями, маркетингом, зв'язком з

громадськістю та ін. Перенесення центру тяжкості переважно на управління людьми на сучасному етапі розвитку муніципальних утворень необхідний, тому що на сьогодні це найслабша ланка, від якої залежить як поточна, і стратегічна ефективність/неефективність всього муніципального управління.

Саме з визначення місця та ролі людини починалося формування нової системи муніципального управління у ринковому середовищі метою якої було і є ліквідація технократичних пережитків адміністративно-командної системи та перехід на справді гуманну людиноцентричну систему управління, основні ідеї якої в існуючу систему управління привносить муніципальний менеджмент. Людиноцентричний підхід на даний час має бути одним із основних підходів у роботі муніципальних установ.

Людиноцентрична система управління персоналом базується на системі цільового управління, але сприяє більш повному використанню трудового потенціалу в інтересах як працівника, так і роботодавця. Ця система тісніше пов'язана з діями окремої особистості щодо взаємодії з іншими працівниками в контексті їх взаємодопомоги, взаємодоповнення і взаємозбагачення в умовах самоорганізації колективу.

Таким чином, звернення до менеджменту як панацеї від наших управлінських «бід» є цілком закономірним. Не йдеться про заміну муніципального управління на муніципальний менеджмент, йдеться про вкраплення ідей, принципів, підходів та ін. менеджменту в існуючу систему муніципального управління, створення такої концептуальної парадигми, яка б враховувала в необхідних (вимірюваних) пропорціях елементи управління в муніципалітеті.

Модель системи людиноцентричного управління в муніципальних утвореннях, на жаль, на сьогодні поки ще не має чітких контурів завершеності. Її практичне втілення в Україні, як і в економічно розвинених країнах ще не знайшло системного характеру і здійснюється, як правило, епізодично. Це обумовлено, в першу чергу, недостатнім методичним забезпеченням переходу від системи цільового управління до системи

людиноцентричного управління, по-друге, дефіцитом менеджерів, здатних налагодити систему управління персоналом з використанням переваг синергізму.

Вважаємо, що для забезпечення успіхів в управлінні муніципальними утвореннями різних рівнів потрібно якомога швидше переходити на людиноцентричне управління персоналом. Але якщо в комерційних організаціях основою самоорганізації виступає прибуток як основна і стимулююча ціль, то у муніципальних структурах такої мети немає. Саме це зумовлює розмиту відповідальність цих структур і виступає підґрунтям для виникнення і процвітання корупції. Тобто, процес переходу до системи людиноцентричного управління в бізнес структурах є значно простішим. Він залежить від особистості самого топ-менеджера, його бажання досягати суттєвих успіхів за рахунок одержання синергетичного ефекту підвищення продуктивної праці персоналу.

Для переходу до людиноцентричного управління в муніципальних утвореннях, треба спочатку визначитись з кінцевим результатом діяльності цих структур. Узагальнено він може бути визначений як «забезпечення належного (високого) рівня життя населення» та вимірюється із застосуванням кваліметричних моделей індексом якості життя громадян сіл, селищ, міст. Індекс характеризує ступінь задоволення основних потреб громадян, що в контексті ідеології людиноцентризму виражає рівень самореалізації особистості у всіх п'яти сферах її життєдіяльності (матеріальне провадження; аксіологічна; наукова, або виробництво теоретичного знання; політична або управління суспільними процесами; соціальна сфера життєдіяльності людини). Інформацію для визначення рівня життя населення отримують шляхом проведення щорічних опитувань населення (анкетування).

У муніципальних структурах перехід до застосування людиноцентричного управління відбувається більш повільними темпами, ніж в комерційних, що зумовлюється повільним запровадженням муніципального

менеджменту в роботу муніципальних утворень та відсутністю досвідчених менеджерів належної кваліфікації. [2]

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Отже, сучасна система муніципального менеджменту в Україні, з погляду, недостатньо ефективна і вимагає реформування. Саме поняття «система» має на увазі, що це сукупність елементів, певним чином пов'язаних та взаємодіючих між собою для виконання заданих цільових функцій. Традиційна система муніципального управління поки що мало змінилася з радянських часів і часто не в змозі забезпечити надання послуг на належному рівні. Сучасна адміністративна реформа, яка має за мету створення результативної, людиноцентричної системи управління, здійснюється під впливом ідей бізнес-менеджменту, який в умовах ринкової економіки розробив відповідні підходи та інструменти які мають безпосередню реалізацію через муніципальний менеджмент.

Система муніципального менеджменту є складною, важко прогнозованою і динамічною системою, що складається з різних підсистем, що забезпечують задоволення життєво важливих потреб населення, а також різних організацій і підприємств, розташованих на території будь-якої територіальної громади.

Муніципальний менеджмент – це форма управління комунальною власністю, один з напрямків наукових досліджень, що формує теоретичні основи та практичні пропозиції щодо ефективного управління розвитком муніципальних утворень; система спеціальних важелів та інструментів забезпечення економічного та соціального розвитку територіальної громади. Саме за допомогою муніципального менеджменту, реалізуючи повноваження, закріплені законодавством, здійснюються функції управління щодо вирішення конкретних питань місцевого значення з урахуванням локальних інтересів населення, ґрунтуючись на історичних, національних та інших особливостях і традиціях.

Таким чином, у сучасних умовах функціонування територіальних громад набуває подальшого розвитку тлумачення категорій «муніципальний менеджмент», «муніципальне управління» та «муніципальне утворення» з якісно новими аспектами, що є важливим для визначення та практичної реалізації місцевого самоврядування основним завданням якого є здійснення в межах закону регулювання й управління суттєвою часткою суспільних справ, які належать до його компетенції, в інтересах місцевого населення.

Література

1. Батракова Д.С. Співвідношення понять "самоврядування" та "самоуправління" в місцевому самоврядуванні. *Нові вектори розвитку демократії та інститутів держави і права*. Матеріали науково-практичної інтернет-конференції, м. Київ, 10 грудня 2015р. Київ, 2015. С. 61-64.
2. Дмитренко Г. А., Мудра С. В. Формування інноваційної системи людиноцентричного управління персоналом в державних структурах. *Економіка та держава*. 2015. № 10. С. 15-20. http://www.economy.in.ua/pdf/10_2015/6.pdf
3. Чикаренко І. А. Формування системи управління інноваційним розвитком територіальних громад: монографія. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2014. 338 с.
4. Шаров Ю. П., Чикаренко І. А., Бобровська О. Ю. та ін. Муніципальний менеджмент. навч. посіб. / за ред. Ю. П. Шарова. Київ. Атіка, 2009. 404 с.
5. Annie Lalancette, Anthony Charles, Factors influencing hazard management by municipalities: The case of coastal communities, *Global Environmental Change*, Volume 73, 2022, 102451, ISSN 0959-3780
6. Ekdahl, P., Hellman, M., Henrikson, T., Svedben, P., and Silfwerbrand, J. (2016). Skulden till underhåll. Det kommunala underhållsbehovet för gator, broar och belysning (in Swedish). Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.
7. Nataliya Mentukh, Oksana Shevchuk, Verbitska Mariana, Kuz Tetiana,. (2023). Ensuring Information Security: Comparative Legal Aspect. *Central European Management Journal*, 31(3), 74–87.
8. Yong Shi, Jianping Li, Gang Kou, Daniel Berg, James Tien, *Global Green Digital Economy: Challenges and Development: Preface for ITQM 2022*,

References

1. Batrakova, D.S. (2015) “Correlation of the concepts of "self-rule" and "self-government" in local self-government”, *Naukovo-praktychna Internet-konferentsiia. Novi vektory rozvytku demokratii ta instytutiv derzhavy i prava* [Scientific and practical internet conference. New vectors of development of democracy and institutions of state and law.], National Academy of Internal Affairs, Kyiv, Ukraine, pp. 61-64
2. Dmytrenko, H. A. and Mudra, S. V. (2015) “Formation of an innovative system of human-centered personnel management in state structures”, *Ekonomika ta derzhava*, vol 10, available at: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2015/6.pdf (Accessed 25 Oct 2023).
3. Chykarenko, I. A. (2014), *Formuvannia systemy upravlinnia innovatsiinym rozvytkom terytorialnykh hromad* [Formation of a management system for innovative development of territorial communities], DRIDU NADU, Dnipropetrovsk, Ukraine.
4. Sharov, Yu. P. Chykarenko, I. A. and Bobrovska, O. Yu. (2009) *Munitsypalnyi menedzhment* [Municipal management], Atika, Kyiv, Ukraine.
5. Lalancette, A. and Charles, A. (2022), “Factors influencing hazard management by municipalities: The case of coastal communities”, *Global Environmental Change*, Vol. 73.
6. Ekdahl, P. Hellman, M. Henrikson, T. Svedben, P. and Silfwerbrand, J. (2016), *Skulden till underhåll. Det kommunala underhållsbehovet för gator, broar och belysning (in Swedish)*. [The debt for maintenance. The municipal maintenance needs for streets, bridges and lighting (in Swedish)], Sveriges Kommuner och Landsting, Stockholm.
7. Mentukh, N. Shevchuk, O. Verbitska, M. and Kuz, T. (2023), “Ensuring Information Security: Comparative Legal Aspect.” *Central European Management Journal*, Vol.31(3), pp.74–87.
8. Shi, Y. Jianping, L. Kou, G. Berg, D. and Tien, J. (2022), ” Global Green Digital Economy: Challenges and Development: Preface for ITQM”, *Procedia Computer Science*, vol. 214, pp. 1-9.

Стаття надійшла до редакції 08.11.2023 р.