

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).*

*Спеціальність – 281.*

*Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 6.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.6.14>**

**УДК 35.08(477)**

*С. Салманов,*

*аспірант, Міжрегіональна Академія управління персоналом*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-2415-7125>*

## **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

*S. Salmanov,*

*Postgraduate student, Interregional Academy of Personnel Management*

## **ACTUAL PROBLEMS OF PERSONNEL POLICY FORMATION IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM**

*У статті проаналізовані наукові підходи до проблеми формування та реалізації кадрової політики у системі публічного управління. Розвиток персоналу відіграє найважливішу роль у досягненні стратегічних цілей публічного управління, мірою того як змінюються діяльність та структура організації, потрібні постійні зміни у моделях формування та розвитку персоналу системи публічного управління.*

*Кадрова політика має велике значення не тільки для комерційних організацій, але й держави. Кадрові відносини та процеси спостерігаються у всіх сферах діяльності держави та її громадян. З огляду на високу складність цього напрямку тільки досвідчені професіонали з високою кваліфікацією в управлінні кадрами здатні отримати високий рівень затребуваності роботи в органах державної влади.*

*Зазначено, що до основних проблем кадрової політики належать: відсутність системних засад формування кадрової політики у системі публічного управління; відсутність законодавчих документів, спрямованих на розвиток та оновлення кадрового складу системи публічного управління; низька мотивація праці для службовців в системі публічного управління; високий рівень корупції серед службовців; необґрунтоване збільшення апарату органів державної влади, потім його оптимізація та скорочення; обмеження функцій служб персоналу до рутинної роботи, заповнення трудових книжок, відповідних документів, відсутність функцій з реального розвитку кадрів, планування їх кар'єрного зростання тощо; відсутність дієвих механізмів залучення на службу в органи державної влади талановитих та професійних людей, які мають досвід роботи та відповідні знання та навички; висока плінність кадрів; неефективність роботи з персоналом; повільний розвиток навичок службовців внаслідок відсутності системних засад навчання службовців протягом життя; відсутність прогнозованого кар'єрного розвитку та кар'єрного зростання службовців; відсутність реальних адаптаційних механізмів тощо.*

*Важливо формувати кадрову політику в системі публічного управління на загальних закономірностях розвитку людської діяльності і, водночас, враховувати специфіку такої сфери соціального управління, якою виступає публічне управління. Мова йде про такі його принципи та механізми, які формують якість самої держави, її людську складову. Але не лише формують, але й задають такі правила гри, які з одного боку оберігають публічне управління від непрофесіоналів, а з іншого боку, залучають у свою сферу професіоналів.*

*The article analyzes scientific approaches to the problem of formation and implementation of personnel policy in the public administration system. Personnel development plays the most important role in achieving the strategic goals of public administration, to the extent that the activities and structure of the organization change, constant changes are needed in the models of formation and development of personnel of the public administration system.*

*Personnel policy is of great importance not only for commercial organizations, but also for the state. Personnel relations and processes are observed in all spheres of activity of the state and its citizens. Given the high*

*complexity of this area, only experienced professionals with high qualifications in personnel management are able to obtain a high level of demand for work in state authorities.*

*The author lists the following as the main problems of personnel policy: the lack of systematic foundations for the formation of personnel policy in the public administration system; lack of legislative documents aimed at the development and renewal of the personnel of the public administration system; low work motivation for employees in the public administration system; high level of corruption among employees; unreasonable increase in the apparatus of state authorities, then its optimization and reduction; limiting the functions of personnel services to routine work, filling out work books, relevant documents, lack of functions for the real development of personnel, planning their career growth, etc.; lack of effective mechanisms for recruiting talented and professional people who have work experience and relevant knowledge and skills to serve in public authorities; high staff turnover; ineffectiveness of work with personnel; slow development of the skills of employees due to the lack of systematic principles of lifelong training of employees; lack of predicted career development and career growth of employees; lack of real adaptation mechanisms, etc.*

*It is important to form personnel policy in the system of public administration based on the general laws of the development of human activity and, at the same time, to take into account the specifics of such a sphere of social management as public administration. We are talking about its principles and mechanisms that shape the quality of the state itself, its human component. But they not only form, but also set the rules of the game, which, on the one hand, protect public administration from non-professionals, and on the other hand, attract professionals into their sphere.*

**Ключові слова:** *публічне управління, публічна служба, кадрова політика, кадрові технології, кадри органів державної влади та місцевого самоврядування.*

**Keywords:** *public administration, public service, personnel policy, personnel technologies, personnel of state authorities and local self-government.*

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

В умовах глобалізації без ефективного використання інтелектуально-кадрового потенціалу, якісно нового кадрового наповнення органів державної влади неможливий інноваційний розвиток України, досягнення нашої економіки конкурентоспроможності у сучасному світі. Тому необхідний пошук та впровадження інноваційних ідей, підходів, технологій, розвиток соціальної активності громадськості, спрямування її в русло творення, забезпечення сталого розвитку.

Процеси соціально-економічної та політичної трансформації українського суспільства зумовили істотні зміни кадрової політики у сфері публічного управління. Виникла потреба у людях, які мають широкі знання в галузі менеджменту, права, політології, економіці, глобалістиці, державне бачення проблем та професійні навички управління у нових мінливих умовах з урахуванням викликів та небезпек.

Тому актуалізується питання систематизації сучасних проблем формування та реалізації кадрової політики у системі публічного управління.

***Аналіз останніх досліджень і публікацій.*** Проблеми застосування сучасних кадрових технологій у системі публічного управління, удосконалення системи управління персоналом, запровадження інновацій у систему управління персоналом, інституційна спроможність органів державної влади щодо формування кадрової політики аналізують такі вчені: В. Авер'янов, О. Воронько, Н. Гончарук, І. Грицяк, О. Дороніна, С. Дуденко, Я. Жовнірчик, Я. Качан, Ю. Ковбасюк, О. Костенко, С. Озірська, Л. Пашко, М. Карпа, О. Куленкова, Ю. Мохова, О. Пархоменко-Куцевіл, Ю. Полянський, С. Серьогін, І. Сурай, В. Федорчук та ін. Разом з тим, швидкоплинний час вимагає постійних системних досліджень проблем формування та реалізації кадрової політики у системі публічного управління відповідно до нових глобалізаційних та інтеграційних викликів та з урахуванням воєнного часу.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є аналіз систематизація актуальних проблем формування кадрової політики в системі публічного управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Основною умовою ефективного вирішення важливих завдань, які стоять перед суспільством, та зміцнення держави виступає удосконалення системи управління персоналом системи публічного управління. Саме персонал системи публічного управління впливає на розвиток реформ у країні, забезпечує формування та реалізацію державно-управлінських рішень, забезпечує розвиток країни та її добробут.

Без регулярного оновлення кадрів системи публічного управління, формування раціональної та інноваційної діяльності служб управління персоналом органів влади важко розраховувати на успіх проведення суспільно-політичних реформ у суспільстві. Оздоровлення кадрового корпусу публічного управління можливе лише за активної участі громадськості, а не лише окремих органів державної влади та вищих посадових осіб.

Розвиток персоналу відіграє найважливішу роль у досягненні стратегічних цілей публічного управління, мірою того як змінюються діяльність та структура організації, потрібні постійні зміни у моделях формування та розвитку персоналу системи публічного управління.

Кадрова політика має велике значення не тільки для комерційних організацій, але й держави. Кадрові відносини та процеси спостерігаються у всіх сферах діяльності держави та її громадян. З огляду на високу складність цього напрямку тільки досвідчені професіонали з високою кваліфікацією в управлінні кадрами здатні отримати високий рівень затребуваності роботи в органах державної влади.

Успішне реформування держави не може здійснюватися без перезавантаження успадкованої бюрократичної вітчизняної державної служби на сучасний, патріотичний, компетентний, інтелектуальний,

інноваційний соціальний інститут. Вважаємо, що ефективна кадрова політика є одним із пріоритетів реформування та модернізації системи публічного управління України, що забезпечить удосконалення управлінської спроможності органів державної влади, готовність до змін, орієнтацію на майбутнє, інноваційні можливості і перспективи професійного зростання, нову якість управління людськими ресурсами [1].

Кадрова політика в Україні ще не повною мірою відповідає сучасним вимогам і викликам. На різних рівнях влади ще відсутня програма дій щодо розвитку персоналу, а кадровий процес зводиться до здійснення контролю над негативними проявами в роботі з персоналом, причинами виникнення конфліктів. Характерною є відсутність висококваліфікованих кадрів, мотивації до праці посадовців, засобів діагностики кадрової ситуації, оцінки праці та персоналу, прогнозу кадрових потреб тощо. Кадрові служби більшості органів влади не мають програм розвитку персоналу [2].

Я. Качан зазначає, що на даний час Україна не має необхідної новітньої ефективної кадрової політики, яка була б направлена на залучення та ефективне використання на публічній службі високо компетентних спеціалістів, створення передумов задля ефективного використання ними власного фахового потенціалу в процесі успішної реалізації ними своїх обов'язків. На сьогоднішній день доволі важливо докласти чимало зусиль для посилення кадрового потенціалу публічної служби з метою результативного введення та виконання будь-яких реформ. Оскільки, саме фахові, висококваліфіковані кадри публічної служби спроможні вдало розв'язати актуальні проблеми як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях. Через це, на нашу думку, проблематика кадрового забезпечення публічної служби набуває сьогодні доволі великої актуальності [3].

Державна кадрова політика та багатогранна діяльність з її реалізації є соціальним регульованим процесом, цілеспрямованим і високоорганізованим інструментом влади, одним із найважливіших управлінських важелів. Пріоритетне завдання державної кадрової політики полягає у формуванні

генерації професійно підготовлених, високоморальних та порядних державних службовців. Зміна системи владних відносин, відмова від номенклатурного підходу роботи з кадрами спонукали органи влади розробити нову державну кадрову політику, здатну забезпечити реформування держави та поетапний вступ України до Європейського Союзу [4].

На сьогодні можна виокремити низку проблем, які існують у кадровій політиці системи публічного управління:

- низька мотивація співробітників;
- необґрунтоване збільшення апарату органів державної влади, потім його оптимізація та скорочення;
- обмеження функцій служб персоналу до рутинної роботи, заповнення трудових книжок, відповідних документів, відсутність функцій з реального розвитку кадрів, планування їх кар'єрного зростання тощо;
- відсутність дієвих механізмів залучення на службу в органи державної влади талановитих та професійних людей, які мають досвід роботи та відповідні знання та навички;
- висока плинність кадрів;
- неефективність роботи з персоналом;
- повільний розвиток навичок держслужбовців;
- відсутність прогнозованого кар'єрного розвитку та кар'єрного зростання службовців;
- відсутність реальних адаптаційних механізмів тощо.

Крім того, до проблем кадрової політики у системі публічного управління слід віднести створення загальнонаціональної кадрової системи та її складових: регіональних кадрових підсистем, орієнтованих на пріоритети регіонального розвитку; розроблення та впровадження системи моніторингу людського розвитку, зокрема кадрових ресурсів; удосконалення системи захисту професійних інтересів та прав працівників, передусім через залучення профспілок, асоціацій роботодавців, трудових колективів до

розроблення та реалізації кадрової політики; детінізація ринку праці, усунення зловживань при найманні працівників, організації трудового процесу та оплаті праці; створення системи та технологій залучення інвестицій у людський розвиток; удосконалення національної системи професійної підготовки з урахуванням реальних кадрових потреб у сфері державного управління та ключових галузей економіки [5, с. 13].

Стратегічне завдання інноваційного розвитку України не може бути вирішена на базі тих управлінських механізмів, які існують на сьогоднішній день. Важливо, щоб адміністративна реформа означала не лише інституційно-правові трансформації, не лише покращення існуючого кадрового корпусу системи публічного управління через систему підвищення кваліфікації та перепідготовки (це, безумовно, необхідно, але вирішує завдання близької тимчасової перспективи), а й передбачала (як одну з найважливіших складових) програму безперервного оновлення кадрового потенціалу управлінців, його вдосконалення на тривалу перспективу, планування кадрів на перспективу.

Політика держави у питаннях свого власного кадрового забезпечення має бути чітко сформульована, опрацьована програмно, забезпечена фінансово та організаційно. Іншими словами, необхідна розробка повної (цілісної) програми підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів із опрацюванням компетенцій для кожного рівня та форми навчання.

Навчання управлінця для державної системи має починатися у середній школі та закінчуватися із завершенням професійної діяльності – *lifetime training*. Важливо, щоб у цій програмі було закладено механізм постійного інноваційного оновлення управлінської освіти (змісту, методів, навчально-методичних комплексів, інформаційно-технічної оснащеності тощо) і одночасно механізм контролю якості підготовки. Освіта має модифікуватися з урахуванням нових досягнень науки та практики управління в інноваційному ключі з випереджаючим темпом порівняно з реальною практикою публічного управління та життям суспільства.

Національна програма підготовки управлінців у галузі публічного управління має базуватися на інноваційних технологіях у сфері освіти. Система навчання (у тому числі і перепідготовки фахівців) має бути орієнтована на гнучке, індивідуалізоване, практикоорієнтоване навчання на основі нових освітніх технологій.

Фактично, мова йдеться про серйозну масову підготовку інноваційно орієнтованих публічних службовців, які були б підготовлені краще, ніж кадри, які будуть працювати в інноваційному бізнесі. Управлінські кадри для інноваційного розвитку дуже дорого коштують, тому навіть у бізнесі є дефіцит таких менеджерів. Це вкрай важке завдання, але якщо воно не буде поставлене державою, воно і не вирішуватиметься.

Зважаючи на наявність низки серйозних проблем має сенс розробити заходи, орієнтовані на модернізацію кадрової політики у системі публічного управління.

Ще одною важливою проблемою у систему кадрової політики є оновлення процедур та механізмів відбору кадрів в системі публічного управління. Один із способів провести оздоровлення кадрової політики у системі публічного управління – оптимізувати методику відбору кандидатів, які приходять на державну службу. Нова методика дозволить точно визначати компетенції людини та правильно призначати йому вид діяльності на основі його можливостей, інтересів та здібностей. Така методика включає у себе ряд дій:

1. Добровільне письмове тестування та психологічне обстеження кандидата після отримання письмової згоди.
2. Аналіз особистості претендента та його розгляд у різних проекціях із застосуванням стандартизованих багатофакторних методик.
3. Додаткове тестування кандидата для пошуку видів діяльності, в яких претендент проявить себе якомога найкраще.
4. Проведення комплексної оцінки кандидата з використанням профілю компетенцій та отриманих даних на попередніх етапах [6].

Результат використання запропонованої методики – прийом на державну службу лише тих осіб, які зацікавлені у роботі, мають високу мотивацію, відрізняються емоційною стійкістю та низькою конфліктністю, маю стресостійкість та вміють працювати у команді. В підсумку ефективність роботи персоналу загалом покращиться, а плинність кадрів впаде, знизиться напруженість у колективі.

Наступний метод удосконалення кадрової політики у системі публічного управління – організація горизонтального переходу співробітників у інші відділи за суміжними спеціалізаціями протягом обмеженого часу. Такий підхід принесе низку позитивних результатів: збільшення рівня знань та кругозору працівника, отримання співробітником нового досвіду, збільшення кількості неформальних контактів, збільшення впевненості у собі та своїй компетенції.

Серйозна проблема кадрової політики системі публічного управління – працевлаштування випускників закладів вищої освіти. Більшість студентів не знають, куди йти працювати після закінчення ЗВО. Вирішення двох проблем відразу – організація стажування на державних посадах для молодих спеціалістів. З однією сторони, це вгамує кадровий голод у системі публічного управління, з іншого боку, вирішить проблему з нерозумінням випускників про те, куди працевлаштовуватися після навчального закладу [7; 8; 9].

Ще одна проблема, яка безперечно заслуговує на увагу – недосконалість діючої системи навчання, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Працівники, які направляються на курси перекваліфікації (підвищення кваліфікації), не встигають отримувати необхідні знання в належному обсязі. Найчастіше освітні установи, куди керівництво направляє підлеглих вчитися, не відповідають сучасним потребам у сфері професійної підготовки кадрів.

Вирішити вищезазначену проблему допоможе використання досвіду Великобританії. У цій країні навчання кваліфікованих кадрів – першочергове

завдання підприємств та державних органів щодо кадрової політики. У країні працює система конференцій, освітніх курсів та занять, які проводяться під контролем відповідальних за це міністерств та відомств.

Таким чином, для вирішення проблем високої плинності кадрів, низької ефективності виконуваної роботи, відсутності належної мотивації та недосконалості професійного розвитку державних службовців, неякісного навчання та підвищення кваліфікації необхідно запровадити: вдосконалення методу відбору громадян на час вступу на державну службу; горизонтальний перехід співробітників за суміжними посадами до інших відділів на обмежений термін; стажування в різних органах виконавчої влади для молодих фахівців, а також трансформувати систему підвищення кваліфікації державних службовців.

Для успішного вирішення питання формування нового покоління професійно придатних кадрів для публічного управління необхідно послідовне та глибоке вивчення всіх стадій, що становлять процес відтворення трудових ресурсів для заміщення посад керівників та спеціалістів в системі публічного управління, запровадження інноваційних методів формування та розвитку кадрового потенціалу системи публічного управління.

Враховуючи наведене, важливо формувати кадрову політику в системі публічного управління на загальних закономірностях розвитку людської діяльності і, водночас, враховувати специфіку такої сфери соціального управління, якою виступає публічне управління. Мова йде про такі його принципи та механізми, які формують якість самої держави, її людську складову. Але не лише формують, але й задають такі правила гри, які з одного боку оберігають публічне управління від непрофесіоналів, а з іншого боку, залучають у свою сферу професіоналів.

**Висновки.** У статті проаналізовані наукові підходи до проблеми формування та реалізації кадрової політики у системі публічного управління. Зазначено, що до основних проблем кадрової політики належать: по-перше,

відсутність системних засад формування кадрової політики у системі публічного управління; по-друге, відсутність законодавчих документів, спрямованих на розвиток та оновлення кадрового складу системи публічного управління; по-третє, низька мотивація праці для службовців в системі публічного управління; по-четверте, високий рівень корупції серед службовців; по-п'яте, необґрунтоване збільшення апарату органів державної влади, потім його оптимізація та скорочення; по-шосте, обмеження функцій служб персоналу до рутинної роботи, заповнення трудових книжок, відповідних документів, відсутність функцій з реального розвитку кадрів, планування їх кар'єрного зростання тощо; по-сьоме, відсутність дієвих механізмів залучення на службу в органи державної влади талановитих та професійних людей, які мають досвід роботи та відповідні знання та навички; по-восьме, висока плінність кадрів; по-дев'яте, неефективність роботи з персоналом; по-десяте, повільний розвиток навичок службовців внаслідок відсутності системних засад навчання службовців протягом життя; по-одинадцять, відсутність прогнозованого кар'єрного розвитку та кар'єрного зростання службовців; по-дванадцять, відсутність реальних адаптаційних механізмів тощо.

### Література

1. Плещан Х. В. Формування і удосконалення кадрової політики в середовищі публічного управління: зарубіжний досвід. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 5. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2019/28.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/28.pdf)
2. Костенко О., Грущинська Н. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний простір*. 2020. №158. С. 77-82.
3. Качан Я. В. Поняття кадрового забезпечення публічної служби в Україні. *Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління*. 2019. Випуск 11. С. 295-303.

4. Ковалів М. Формування державної кадрової політики у правоохоронній сфері України. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/jun/13181/138-143.pdf>

5. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2012. 72 с.

6. Мохова Ю.Л., Сабадаш Р.В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2019/26.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf)

7. Пархоменко-Куцевіл О. Сучасна система управління персоналом державної служби України: проблеми та перспективи розвитку. *Демократичне врядування : науковий вісник*. 2010. Вип. 5. URL: [http://lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik5/fail/+Parhomenko.pdf](http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik5/fail/+Parhomenko.pdf)

8. Пуліна Т.В., Ткачук О.Ю., Вафіна А.О. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Економіка та держава*. 2018. №12. С. 44-49.

9. Федорчук В.А. Організаційно-правове забезпечення кадрової політики в державному управлінні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. №1. С. 23-29.

## References

1. Pletsan, Kh. V. (2019), «Formation and improvement of personnel policy in the environment of public administration: foreign experience», *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 5, available at: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2019/28.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/28.pdf)

2. Kostenko, O. & Hrushchynska, N. (2020), «Formation and implementation of personnel policy in public authorities: domestic and foreign experience», *Ekonomichnyi prostir*, vol.158, pp. 77-82.

3. Kachan, Ya. V. (2019), «Concept of staffing of public service in Ukraine», *Visnyk NUTsZ Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia*, vol.11, pp. 295-303.

4. Kovaliv, M. (2018), “Formation of state personnel policy in the law enforcement sphere of Ukraine”, available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/jun/13181/138-143.pdf> (Accessed 20 May 2023).

5. Kovbasiuk, Yu. V. & Vashchenko K. O. & Surmin, Yu. P. (2012), *Derzhavna kadrova polityka v Ukraini: stan, problemy ta perspektyvy rozvytku* [State personnel policy in Ukraine: state, problems and development prospects], NADU, Kyiv, Ukraine.

6. Mokhova, Yu.L. & Sabadash, R.V. (2019), «Personnel management system in state authorities», *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 1, available at: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2019/26.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf) (Accessed 11 May 2023)

7. Parkhomenko-Kutsevil, O. (2010), «Modern system of personnel management of the civil service of Ukraine: problems and development prospects», *Demokratychnе vriaduvannia : naukovyi visnyk*, vol. 5, available at: [http://lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik5/fail/+Parhomenko.pdf](http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik5/fail/+Parhomenko.pdf) (Accessed 20 May 2023)

8. Pulina, T.V. & Tkachuk, O.Iu. & Vafina, A.O. (2018), «Development of personnel potential of the public service body», *Ekonomika ta derzhava*, vol.12, pp. 44-49.

9. Fedorchuk, V.A. (2015), «Organizational and legal provision of personnel policy in state administration», *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, vol.1, pp. 23-29.

*Стаття надійшла до редакції 30.05.2023 р.*