

*Щепанський Е.В., д.держ.упр., проф., ХУУтаП ім. Л. Юзькова,
м. Хмельницький, ORCID: 0000-0001-7404-3722*

*Shchepanskyi E., Doctor of Public Administration, Prof., Head of the Department
of Public Management and Administration, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi Universi-
ty of Management and Law, Khmelnytskyi*

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНО-ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНО- ГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В КОНТЕКСТІ РЕФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

INSTITUTIONAL AND ORGANIZATIONAL MECHANISM OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SPHERE OF ENVIRONMENTAL SAFETY IN THE CONTEXT OF REFORMING THE ENVIRONMENTAL POLICY OF UKRAINE

З'ясовано, що екологічна безпека особистості, громади, держави, навколишнього середовища є стратегічними складовими національної безпеки України в екологічній сфері. Досягнення належного рівня екологічної й техногенної безпеки в державі є можливим завдяки реформуванню екологічної політики держави та удосконалення механізмів публічного управління в цій сфері.

Доведено, що екологічна політика є головним критерієм ефективних дій держави в контексті забезпечення екологічної безпеки України. Визначено основні стратегічні напрями державної екологічної політики, а саме: енергетична безпека, розвиток та покращення мінерально-сировинної бази, підвищення рівня екологічної безпеки на виробництвах та в зоні відчуження, збереження природної спадщини, ефективне та безпечне поводження з відходами, впровадження нової кліматичної політики, реформування системи екологічного урядування, реформування системи державного природоохоронного контролю.

Запропоновано інституціонально-організаційний механізм публічного управління в сфері екологічної безпеки, під яким слід розуміти складну систему, що призначена для практичного здійснення публічного управління, досягнення визначених суспільно-важливих цілей, і що охоплює: сукупність органів публічної адміністрації (органи державної влади та місцевого самоврядування), а також інших суб'єктів, залучених до процесу формування і реалізації державної політики в екологічній сфері; а також державну політику щодо формування нових, усунення старих та трансформації існуючих інститутів. Даний механізм є комплексний і включає дві складові: інституціональну та організаційну. Інституціональна складова механізму спрямована на забезпечення балансу екологічної політики, який підтримується інституціональними структурами на державному та регіональному рівнях і досягається за рахунок шляхів переформатування державної екологічної політики

(стратегування екологічної політики на принципах конституційності, запровадження зовнішнього контролю, надання повноважень з прийняття рішень органу, який знаходиться поза межами прямого впливу з боку держави, запровадження публічно-громадського контролю через налагодження співпраці уряду з інститутами громадянського суспільства). Організаційна складова направлена на забезпечення ефективної та якісної діяльності органів державної влади, які є безпосередніми реалізаторами екологічної політики. Для досягнення цієї мети запропоновано використання трьох управлінських технологій (загальне управління якістю, реінжиніринг робочих процесів та філософію Кайдзен).

Ключові слова: *публічне управління, екологічна безпека, екологічна політика, інституціонально-організаційний механізм, механізми публічного управління, стратегування, загальне управління якістю, реінжиніринг.*

It was found that the ecological safety of the individual, community, state, and environment are strategic components of the national security of Ukraine in the ecological sphere. Achieving the appropriate level of environmental and man-made safety in the state is possible thanks to the reform of the state's environmental policy and the improvement of public management mechanisms in this area.

It has been proven that environmental policy is the main criterion for effective state actions in the context of ensuring environmental security of Ukraine. The main strategic directions of the state environmental policy have been identified, namely: energy security, development and improvement of the mineral and raw material base, increasing the level of environmental safety at production facilities and in the exclusion zone, preservation of natural heritage, effective and safe waste management, implementation of a new climate policy, reform systems of environmental governance, reforming the system of state environmental protection control.

An institutional-organizational mechanism of public management in the field of environmental safety is proposed, which should be understood as a complex system designed for the practical implementation of public management, the achievement of defined socially important goals, and which includes: a set of public administration bodies (state and local self-government bodies), as well as other subjects involved in the process of formation and implementation of state policy in the environmental sphere; as well as state policy regarding the formation of new, elimination of old and transformation of existing institutions. This mechanism is complex and includes two components: institutional and organizational. The institutional component of the mechanism is aimed at ensuring the balance of environmental policy, which is supported by institutional structures at the state and regional levels and is achieved through ways of reformatting state environmental policy (strategizing environmental policy based on the principles of constitutionality, introducing external control, granting decision-making powers to a body that is outside within the limits of direct influence on the part of the state, the introduction of public and public control through the establishment of cooperation between the government and institutions of civil society). The organizational component is aimed at ensuring the effective and high-quality activity of state authorities, which are the direct implementers of environmental policy. To achieve this goal, the use of three management tech-

nologies (total quality management, work process reengineering and Kaizen philosophy) is proposed.

Key words: *public management, environmental safety, environmental policy, institutional and organizational mechanism, mechanisms of public management, strategizing, total quality management, reengineering.*

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку суспільних відносин значна увага приділяється проблемам забруднення та серйозному погіршенню екологічної ситуації нашої планети. Швидкий розвиток суспільства та індустрії вносить нові віяння та чинить значну шкоду природі нашої планети. Ще у 1992 році, на Конференції ООН з питань навколишнього середовища та розвитку (Ріо-де-Жанейро, Бразилія) було затверджено набір з 27 принципів, які стосуються розвитку суспільства з огляду на збереження навколишнього середовища.

Країни Європейського союзу, протягом останніх років почали максимально зосереджувати свою увагу на питаннях охорони довкілля, забезпечення сталого розвитку та захисту інтересів майбутніх поколінь, екологічній безпеці в цілому. Забезпечення екологічних, техногенно-безпечних умов життєдіяльності громадян і суспільства, раціональне використання природних ресурсів та охорона навколишнього природного середовища є головними принципами внутрішньої й зовнішньої політики України. Вагомість даного твердження посилюється в теперішній час, коли наша держава зазнала повномасштабного вторгнення з боку РФ. Характеризуючи екологічну ситуацію в Україні, слід звернути особливу увагу на вплив бойових дій, який несе неопцімову шкоду природно-заповідному фонду країни, водним ресурсам та всьому живому.

Таким чином, одним із найважливіших завдань забезпечення національної стійкості України є реформування екологічної політики держави відповідно до нових викликів та удосконалення механізмів публічного управління в сфері екологічної безпеки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Науковці та практики зосереджують свою увагу на питаннях розробки ефективних шляхів реформування публічного управління в сфері екологічної безпеки та модернізації й внесенню новітніх ідей до процесів формування державної екологічної політики. Екологічні виклики, концептуальні засади сталого розвитку та питання публічного управління в сфері екології були висвітлені в роботах вітчизняних та закордонних вчених, зокрема: Бакуменка В.Д. [1], Бондаря О.І. [2], Галушкиної Т.П. [3], Домбровської С.М. [4], Дацій Н.В. [5], Драгана І.О. [6], Крюкова О.І. [7], Малиш Н.А. [8], Помази-Пономаренко А.Л. [9], Ситника Г.П. [10], Зіберта Г. [11], Вісмета Г. [12] та багатьох інших, які сформували теоретичне підґрунтя для подальших досліджень. Але чимало досліджень все ще перебувають на етапі становлення, що свідчить про незавершеність формування наукової думки та усталених постулатів, зокрема щодо формування

механізмів публічного управління в сфері екологічної безпеки через призму реформування екологічної політики України, а відтак, їх подальше осмислення набуває особливої актуальності та практичної значущості.

Постановка цілей статті. *Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та практичних положень щодо удосконалення інституціонально-організаційного механізму публічного управління у сфері екологічної безпеки в контексті реформування екологічної політики України.*

Виклад основного матеріалу дослідження. Важливість питань екологічної безпеки особи та держави зумовлена тим, що в сучасних цивілізованих демократичних державах із прогресивними змінами у забезпеченні особистої безпеки зростає спектр небезпек, пов'язаних із входженням цих держав у екологічні техногенні та соціо-екологічні ризики. На національному рівні система публічного управління відіграє провідну роль у системі безпеки, а захист навколишнього середовища визначено одним із ключових напрямів політики національної безпеки. Державою створюється комплексна нормативно-правова база, органи виконавчої влади на усіх рівнях виконують покладені на них завдань, функціонує система запобігання негативним наслідкам екологічних та техногенних катастроф, забезпечується економічний розвиток, політична та соціальна стабільність, участь громадських організацій та незалежних експертів у діяльності відповідних державних органів, що забезпечують безпеку та стабільність розвитку українського суспільства.

Ще Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020» [13] було визначено основні європейські стандарти життя, які запроваджуються в Україні, зокрема: розвиток, безпека, відповідальність та гордість. Для забезпечення екологічної безпеки в рамках даного стратегічного документу мали бути реалізовані наступні програми: «Програма енергоефективності», «Програма енергонезалежності», «Програма збереження навколишнього природного середовища» та «Реформа у сфері забезпечення безпечності та якості харчових продуктів». Разом з тим, ні реформи, ні програми забезпечення їх впровадження не мали статусу пріоритетних.

Як відомо, у кожній країні стратегічним документом, що регламентує процеси забезпечення національної безпеки є Стратегія національної безпеки України, одним із пріоритетних напрямів якої є «забезпечення екологічної безпеки, створення безпечних умов життєдіяльності людини, зокрема на територіях, що постраждали внаслідок бойових дій, розбудова ефективної системи цивільного захисту» [14].

На виконання даного завдання, урядом України було схвалено Стратегію екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на період до 2030 року [15], яка направлена на реалізацію стратегічної мети держави - підвищення рівня екологічної безпеки, зменшення впливів та наслідків зміни клімату в

Україні. Окрім цього, прийнято ще один стратегічний документ в сфері екологічної безпеки – Закон України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» [16], де зазначено, що «процеси глобалізації та суспільних трансформацій підвищили пріоритетність збереження довкілля, а отже, потребують від України вжиття термінових заходів».

Таким чином, екологічна безпека особистості, громади, держави, навколишнього середовища є стратегічними складовими національної безпеки України в екологічній сфері. Досягнення належного рівня екологічної й техногенної безпеки в державі є можливим завдяки реформуванню екологічної політики держави та удосконалення механізмів публічного управління в цій сфері.

Ключовим поняттям нашого дослідження є «екологічна безпека». У таблиці 1 систематизуємо загальнонаукові уявлення та законодавче тлумачення сутнісного розуміння екологічної безпеки.

Отже, враховуючи погляди вчених, можна констатувати, що законодавство України повинно закріпити більш ширше розуміння поняття «екологічна безпека», а саме як складова національної безпеки, під якою розуміється стан захищеності життєво важливих інтересів особи, громади, суспільства, держави від внутрішніх та зовнішніх загроз екологічного та техногенного характеру.

Таблиця 1

Погляди вчених та законодавства на трактування поняття «екологічна безпека»

№ з/п	Автор, джерело	Визначення «екологічної безпеки»
1.	Качинський А.Б., Єгоров Ю.В. [17]	Екологічна безпека – це стан захищеності життєво важливих інтересів об'єктів екологічної безпеки (особистості, суспільства та держави) від загроз природного, техногенного та соціального характеру, а також забруднень внаслідок антропогенної діяльності (аварій, катастроф, тривалої господарської та воєнно-оборонної й іншої діяльності), від природних явищ і стихійних лих.
2.	Хилько М. І., Кущерець В. І. [18]	Екологічна безпека є станом, при якому всі складові природного оточення є оптимальними для нормального функціонування і розвитку людської цивілізації, або коли діяльність людини здійснюється в режимі мінімізації шкідливих впливів на природне оточення.
3.	Дудюк В. С., Гобела В. В. [19]	Екологічна безпека – це стан, що характеризується забезпеченням всіх життєво необхідних потреб людини з дотриманням негативного впливу на навколишнє природне середовище на рівні, що гарантує безпечні умови життєдіяльності та здоров'я людей, не передбачає погіршен-

		ня умов життя в майбутньому та створює систему заходів для запобігання та усунення наслідків природних явищ і стихійних лих.
4.	Горбулін В. П. [20]	Екологічна безпека – це складова національної безпеки, яка забезпечує захищеність життєво важливих інтересів людини, суспільства, довкілля та держави від реальних або потенційних загроз, що створюються антропогенними чи природними чинниками стосовно навколишнього природного середовища та гарантується законодавчими актами держави.
5.	Конституція України [21]	Ст. 16 передбачає, що «забезпечення екологічної безпеки й підтримання екологічної рівноваги на території України, подолання наслідків Чорнобильської катастрофи – катастрофи планетарного масштабу, збереження генофонду українського народу є обов'язком держави».
6.	Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» [22]	Екологічна безпека є такий стан навколишнього природного середовища, при якому забезпечується попередження погіршення екологічної обстановки та виникнення небезпеки для здоров'я людей.

Сучасний стан вітчизняної системи публічного управління характеризується, передусім, динамічними змінами зовнішнього середовища і вимагає від суб'єктів публічно-управлінських відносин адекватної реакції, що дозволяє враховувати ці зміни, як в оперативній діяльності, так і при розробці стратегічних пріоритетів розвитку як на державному рівні, так і на рівні регіону. Екологічна політика є головним критерієм ефективних дій держави в контексті забезпечення екологічної безпеки України.

Одними з пріоритетних стратегічних напрямів державної екологічної політики України є (рис. 1):

1. Енергетична безпека. Україна має зосередитися на розвитку енергоефективності, використанні відновлювальних джерел енергії та зменшенні залежності від імпорту енергоресурсів.

2. Розвиток та покращення мінерально-сировинної бази. Необхідно забезпечити ефективне використання мінеральних ресурсів та захист від нецільного забруднення та виробництва шкідливих відходів.

3. Підвищення рівня екологічної безпеки на виробництвах та в зоні відчуження. Важливо забезпечити виконання екологічних стандартів та заходів безпеки на промислових об'єктах, а також в зонах, що потребують відновлення після екологічних катастроф.

4. Збереження природної спадщини. Необхідно вжити заходів для охорони та відновлення біорізноманіття, природних резерватів, національних парків та інших природних територій.

5. Ефективне та безпечне поводження з відходами. Потрібно розвивати систему управління відходами, сприяти впровадженню перероблення та вторинного використання матеріалів, а також зменшувати кількість утворюваних відходів.

6. Впровадження нової кліматичної політики. Україна повинна приймати заходи для зниження викидів парникових газів, підтримки відновлювальних джерел енергії та адаптації до змін клімату.

7. Реформування системи екологічного урядування. Важливо покращити координацію та ефективність діяльності органів державного управління у сфері екології та природокористування.

8. Реформування системи державного природоохоронного контролю. Необхідно забезпечити ефективний контроль за виконанням екологічних норм та правил, запобігати порушенням та незаконній діяльності, та зміцнити відповідальність за екологічні злочини.

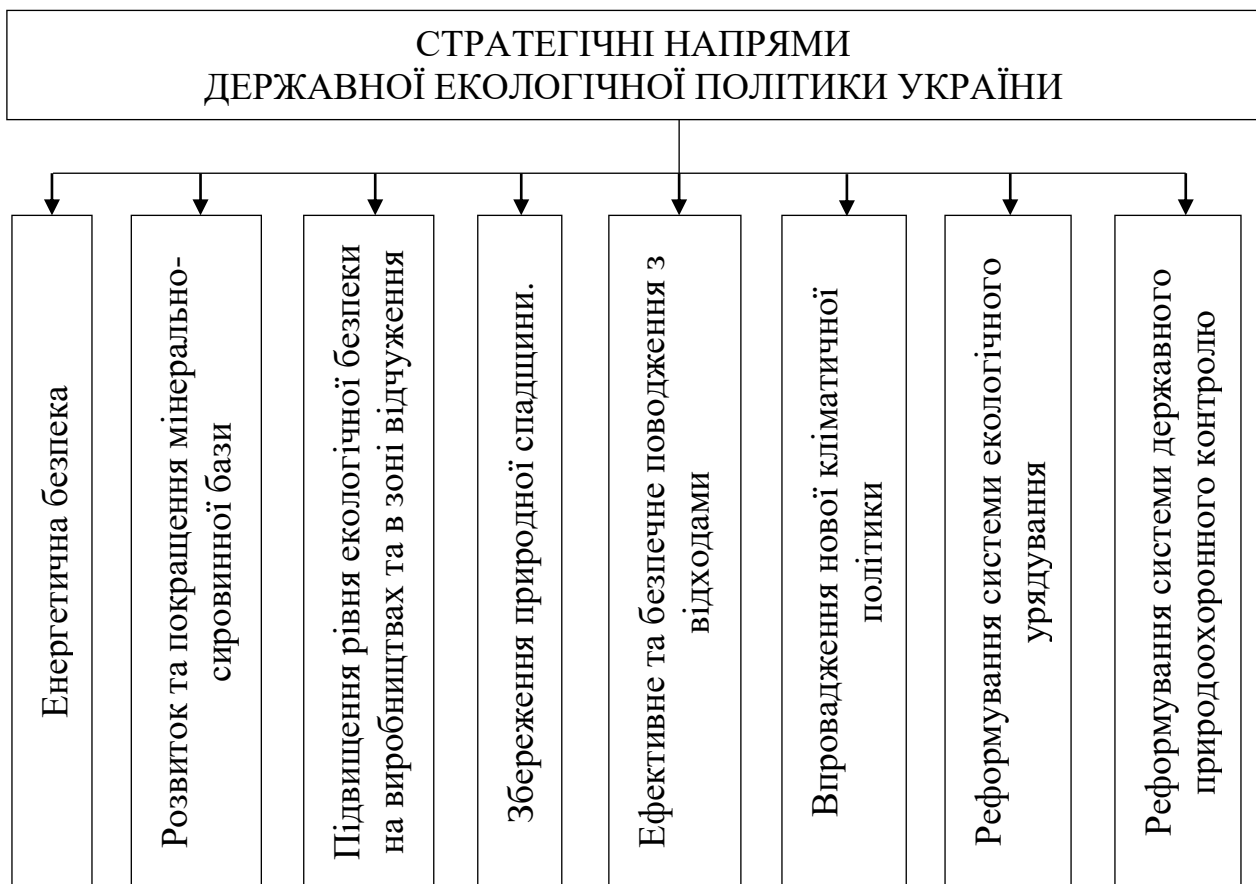


Рис. 1. Пріоритетні стратегічні напрями державної екологічної політики України

Для практичного втілення стратегічних напрямів державної екологічної політики варто визначити конкретні напрями дій – механізмів публічного управління та заходи їхньої реалізації. В рамках удосконалення механізмів публічного управління в сфері екологічної безпеки запропоновано інституціонально-організаційний механізм, який включає два механізми реформування екологічної політики в Україні, які у сукупності утворюють єдиний комплексний механізм (рис. 2).



Рис. 2. Інституціонально-організаційний механізм публічного управління в сфері екологічної безпеки

Під інституціонально-організаційним механізмом публічного управління в сфері екологічної безпеки будемо розуміти складну систему, що призначена для практичного здійснення публічного управління, досягнення визначених суспільно-важливих цілей, і що охоплює: сукупність органів публічної адміністрації (органи державної влади та місцевого самоврядування), а також інших суб'єктів, залучених до процесу формування і реалізації державної політики в екологічній сфері; а також державну політику щодо формування нових, усунення старих та трансформації існуючих інститутів.

Розглянемо складові інституціонально-організаційного механізму публічного управління в сфері екологічної безпеки в контексті переформатування екологічної політики України.

Головною метою функціонування інституціональної складової механізму є забезпечення балансу екологічної політики, який підтримується інституціональними структурами на державному та регіональному рівнях. Для досягнення даної мети нами запропоновано використання чотирьох шляхів переформатування державної екологічної політики.

Першим шляхом є стратегування екологічної політики на принципах конституційності. Відповідно до стратегії розвитку публічного управління в екологічній сфері слід зазначити, що державна екологічна політика має бути спрямована на досягнення стану довкілля, що відповідає вимогам екологічного благополуччя шляхом реалізації екосистемного підходу в усіх сферах діяльності, на засадах сталого соціально-економічного розвитку України. Це необхідно для забезпечення конституційних прав кожного громадянина на чисте та безпечне довкілля, здійснення збалансованого природокористування, збереження та відновлення природних екосистем.

Другий шлях передбачає запровадження зовнішнього контролю. В якості зовнішнього «контролера» можуть виступати: Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) – щодо контролю цільового призначення довгострокових фінансових ресурсів банку для реалізації важливих інфраструктурних, енергетичних, природоохоронних та інших інвестиційних проектів загальнодержавного значення; Європейська екологічна агенція (ЄЕА) в рамках інформаційного аудиту під час прийняття, проведення і оцінювання екологічної політики; Глобальний Екологічний Фонд (ГЕФ) – щодо питань покращання стану глобального навколишнього середовища на принципах сталого розвитку.

Третій шлях – це надання повноважень з прийняття рішень органу, який знаходиться поза межами прямого впливу з боку держави. Все більше країн цивілізованого, демократичного світу приймають інституційні заходи, що забезпечують високий рівень виконавської дисципліни. Спільною рисою цих заходів є делегування повноважень незалежним структурам. На наш погляд, для цього є можливим створення нової інституції – Комітету з екологічної політики (КЕП), на який будуть покладено функції проектного управління,

розробка бюджетних законопроектів щодо цільового фінансування заходів в рамках реалізації державної екологічної політики, екологічний аудит тощо.

І нарешті, четвертий шлях переформатування передбачає запровадження публічно-громадського контролю через налагодження співпраці уряду з інститутами громадянського суспільства. На практиці це потребує створення певної організаційної структури, наприклад, у вигляді Дорадчої ради з екологічної політики (ДРЕП) при уряді.

Другою складовою є організаційний механізм, який повинен вплинути на діяльність державних органів, які є безпосередніми реалізаторами державної екологічної політики. Організаційний механізм передбачає застосування трьох управлінських технологій, які прийшли у публічний сектор з приватного, а саме: загальне управління якістю (Total Quality Management, TQM), реінжиніринг робочих процесів (Business Process Reengineering, BPR) та філософію Кайдзен (Kaizen philosophy).

Зміст TQM полягає у тому, що якість повинна бути завжди на початку діяльності, процесу, прийняття рішень. Загальне управління якістю – це підхід до управління організацією, націлений на якість, який ґрунтується на участі всіх її членів (персоналу у всіх підрозділах і на всіх рівнях організаційної структури) і направлений на досягнення як довгострокового успіху шляхом задоволення вимог клієнта, так і вигоди для членів організації і суспільства. Основними принципами є:

1. *Якість визначають клієнти.* TQM спонукає організації зрозуміти потреби клієнта і задовольняти їх – як вперше, так і щоразу.

2. *Для підвищення якості необхідно покращувати робочі процеси.* Вихідним припущенням TQM є те, що кожен робочий процес характеризується різною якістю, тому метою є зменшити таку різницю і постійно підвищувати якість всіх процесів.

3. *Рішення по покращенню процесів повинні прийматися на підставі фактів і даних, а не різних точок зору.* Для покращення процесів в першу чергу, слід проаналізувати конкретні дані результативності процесу, а не робити інтуїтивні здогадки або припущення, що пішло не так.

4. *Покращення робочих процесів – це безперервна справа, що поступово підвищує якість.* Існує висока вірогідність, що будь-який процес може страждати від багатьох проблем. Вирішивши одну проблему, можна підвищити якість, але це не допоможе усунути інші недоліки.

5. *Співробітники повинні бути відповідальні за покращення робочих процесів.* Традиційно вважається, що контролем робочих процесів мають займатися виключно керівники. Але оскільки співробітники більше за керівників розбираються в своїй роботі, саме вони повинні покращувати робочі процеси. До того ж, командна робота над покращеннями допомагає об'єднати співробітників з різними знаннями про процес.

Типовий процес TQM щодо покращення робочих процесів складається з шести етапів:

1. Визначення можливості для покращення.
2. Збір та аналіз даних.
3. Визначення потенційних способів покращення.
4. Оцінка і вибір потенційних способів покращення.
5. Впровадження покращень.
6. Оцінка покращеного процесу.

Отже, TQM не має на меті реформувати системи управління, воно може лише покращити існуючі процеси.

Якщо організація потребує повного перезавантаження, варто використувати технологію реінжинірингу робочих процесів (BPR). Це інструмент, який має деякі характеристики, притаманні TQM, але спрямований на докорінні зміни робочих процесів, які є занадто складними, щоб перебудувати їх за декілька днів. BPR так само зосереджений на задоволенні потреб клієнтів і підвищенні продуктивності, але є скоріш одноразовим заходом, аніж безперервним процесом.

У цілому етапи та кроки «типового» проекту з реінжинірингу робочих процесів можна викласти у такому вигляді:

1-й етап: Дослідження.

1. Визначення місії та цілей організації.
2. Визначення існуючих робочих процесів, які використовуються для досягнення місії та цілей.
3. Визначення результативності існуючих робочих процесів.
4. Вибір одного і більше робочих процесів для реінжинірингу.
5. Визначення планових задач для нових робочих процесів.

2-й етап: Перебудова.

1. Створення «з нуля» нових концепцій робочих процесів.
2. Вибір нових концепцій робочих процесів та їх інтеграція.
3. Використання пов'язаних систем (наприклад, інформаційних технологій та управління людськими ресурсами).
4. Планування переходу до нової форми робочих процесів.

3-й етап: Впровадження

1. Забезпечення затвердження нової форми робочих процесів вищим керівництвом.
2. Тестування основних змін в невеликому масштабі.
3. Впровадження змін у ретельно керованій послідовності.

Як показує практика, у публічному секторі важче реалізовувати проекти реінжинірингу, ніж у приватному. Тому є низка причин: нормативно-правові обмеження, відсутність необхідних коштів, особливості розповсюдженої бюрократичної культури, виборчі політичні цикли та інші фактори, що утворюють

бар'єри для реалізації проектів реінжинірингу. Для того, щоб подолати ці бар'єри слід дотримуватись певних принципів:

- забезпечення підтримки керівників вищої ланки;
- забезпечення політичної підтримки;
- ознайомлення всіх співробітників організації з принципами BPR;
- попередження побоювань співробітників про скорочення штату;
- перебудова адміністративних систем;
- залучення сторонніх осіб;
- попередження аналітичного «ступору».

У цілому, можна зазначити, що успішний проект BPR має бути достатньо великим, щоб досягти радикальних змін і достатньо малим, щоб його можна було впровадити. Для цього необхідно змінювати та удосконалювати ті робочі процеси, які відіграють важливу роль у виконанні місії організації та забезпеченні її стратегії, мають найсильніший вплив на більшість клієнтів, найбільше потребують покращень та в яких існує найбільше можливостей для радикальних змін.

Філософію Кайдзен, яка націлена на безперервну оптимізацію менеджменту на всіх етапах існування організації, можна застосувати практично в будь-якій сфері публічного управління. Щоб удосконалити організацію процесів і поліпшити якість надання управлінських послуг, Кайдзен пропонує ряд інструментів:

– скорочення витрат. Можна домогтися завдяки постійному підвищенню ефективності праці, зменшенню витрат на управління тощо;

– організація робочого процесу. Головне завдання – домогтися порядку на робочому місці, в такий спосіб гарантувавши високу продуктивність і ефективність кожного окремо взятого співробітника.

– контроль якості. Дозволяє забезпечити надання якісних послуг і підібрати кращу для конкретно взятої організації продуктивність праці.

– систематизація. Навчання співробітників і високий рівень дисципліни дозволяють підтримувати ефективність організаційних і виробничих процесів, а також гідну якість управлінських послуг.

Ключовим елементом філософії Кайдзен є участь усіх співробітників організації в оптимізації організаційних процесів. Філософія Кайдзен передбачає п'ять правил організації робочого простору (5 S):

Seiri – акуратність. Мається на увазі виключення всіх зайвих деталей і процесів із робочого простору працівників;

Seiton – порядок. Вимагає чітко визначити місце для всіх інструментів на робочому місці співробітника. Змінити розташування можна тільки з метою оптимізації окремих виробничих процесів або управлінського циклу.

Seiso – чистота. Робочий простір має завжди бути ідеально чистим.

Seiketsu – стандартизація. Робоче місце і виробничі процеси організовані на підставі строгих правил.

Shitsuke – дисципліна. Співробітники беззаперечно дотримуються встановлених правил.

Для повноцінного функціонування організації на основі ідей філософії Кайдзен потрібно: налагоджена система документування робочих процесів; турбота кожного співробітника про свій особистий робочий простір; продуманий розподіл обов'язків і компетенцій; об'єктивні та чіткі вимоги до співробітників і їх продуктивності.

Висновки. Таким чином, в умовах глобалізації система національного публічного управління повинна бути здатною швидко адаптуватися і реагувати на зміни в міжнародному середовищі. Важливо, що механізми публічного управління екологічною безпекою в Україні повинні відповідати потребам суспільства і вимогам часу. Оскільки екологічні проблеми набувають все більшої актуальності в сучасному світі, країни повинні активно працювати над створенням ефективних механізмів управління, які забезпечують баланс між економічними та екологічними інтересами, сталий розвиток та збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь.

Наукове обґрунтування та забезпечення екологічної політики має бути в центрі постійної уваги вітчизняних науковців, оскільки проблема забезпечення екологічної безпеки є багатогранною та складною. При прийнятті державно-управлінських рішень у цьому напрямі слід враховувати: наслідки їх реалізації як сьогодні, так і в майбутньому; взаємодію з вже прийнятими рішеннями, а також з тими, що будуть прийняті найближчим часом; готовність суспільства прийняти та підтримати прийняті рішення і, звичайно, можливість забезпечити їх реальними ресурсами. Водночас відверте прагнення тієї чи іншої частини населення не узгоджувати свої особисті інтереси із суспільними та державними становить реальну загрозу безпечному розвитку суспільства та в цілому безпеці держави.

Список використаних джерел:

1. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень : проблеми теорії, методології, практики : монографія. К. : Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
2. Бондар О. І., Галушкіна Т. П., Унгурян П. Я. «Зелена» економіка як підґрунтя екологізації місцевого розвитку: монографія. За заг. ред. д.б.н., проф. О.І. Бондаря. Херсон: Олді-Плюс, 2018. 238 с.
3. Галушкіна Т. П., Гордійчук Є. І. Екологічна сертифікація в системі державного екологічного управління : монографія. Харків : Бурун Книга, 2010. 288 с.
4. Домбровська С. М., Коврегін В. В., Помаза-Пономаренко А. Л., Коленов О. М. Державне управління у сфері безпеки соціально-еколого-економічних систем : монографія. Х. : НУЦЗУ, 2017. 244 с.

5. Дацій Н. В. Державна інституційна структура як складова екологічної політики. *Вісник Академії митної служби України. Сер. : Державне управління.* 2010. № 2. С. 61-66.
6. Kryshtanovych M., Dragan I., Grytsyshen D., Sergiienko L., Baranovska T. The public and environmental aspect of restoring sustainable regional development in the face of the negative impact of military actions on the territory of the country. *International Journal of Sustainable Development and Planning.* Vol. 17, № 5, August, 2022, pp. 1645-1651. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170530>
7. Krukov A. I., Radchenko O. V., Radchenko O. O. Experience of developed countries in environmental safety policy. *Ukrainian Journal of Ecology*, Vol. 10 (2), 2020. pp. 190–194. URL: <https://publons.com/publon/32488252/>
8. Малиш Н. А. Ефективні механізми формування державної екологічної політики : монографія. К. : К.І.С., 2011. 348 с.
9. Pomaza-Ponomarenko A., Medvedeva D. Methodology of monitoring and evaluation of the effectiveness of state policy in the sphere of environmental safety in Ukraine. *East Journal of Security Studies.* 2020. Vol. 6 № 2. Pp. 111-123. URL: <https://ejss.nuczu.edu.ua/index.php/ejss/article/view/55>.
10. Ситник Г.П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади): підручник. Київ : НАДУ, 2012. 344 с.
11. Siebert H. *Economics of environmental theory and policy.* Berlin, 1998, 187 p.
12. Wiesmeth H. *Environmental Economics: Theory and Policy in Equilibrium.* Springer, 2012, 328 p.
13. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>
14. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>
15. Про Стратегію екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.10.2021 р. № 1363-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1363-2021-%D1%80#Text>
16. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року : Закон України від 28.02.2019 р. № 2697-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text>
17. Качинський А. Б., Єгоров Ю. В. Екологічна безпека України: системні принципи та методи її формалізації. *Національна безпека: український вимір : щоквартальний наук. зб.* 2009. № 4. С. 71-79.
18. Хилько М. І., Кушерець В. І. Екологічна безпека України: у запитаннях та відповідях. К. : Знання України, 2006. 144 с.

19. Дудюк В. С., Гобела В. В. Теоретичні підходи до визначення поняття екологічної безпеки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.5. С. 130-135.
20. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Системно-концептуальні засади стратегії національної безпеки України : монографія. К. : ДП «НВЦ «Євроатлантикінформ», 2007. 592 с.
21. Конституція України. Конституція України; Верховна Рада України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
22. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25.06.1991 № 1264-ХІІ. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>

References:

1. Bakumenko V. D. Formation of public-management solutions: problems of theory, methodology, practice [Formuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen : problemy teorii, metodolohii, praktyky]. Vyd-vo UADU, Kyiv, Ukraine, Print.
2. Bondar O. I., Halushkina T. P., Unhurian P. Ya. «Green» economy as a basis for the greening of local development [«Zelena» ekonomika yak pidgruntia ekolohizatsii mistsevoho rozvytku]. Kherson, Oldi-Plus. 2018. Print.
3. Halushkina T. P., Hordiichuk Ye. I. Environmental certification in the state environmental management system [Ekolohichna sertyfikatsiia v systemi derzhavnoho ekolohichnoho upravlinnia]. Kharkiv, Burun Knyha, 2010. Print.
4. Dombrovska S. M., Kovregin V. V., Pomaza-Ponomarenko A. L., Kol'enov O. M. State management in the sphere of security of social, ecological and economic systems [Derzhavne upravlinnia u sferi bezpeky sotsialno-ekoloho-ekonomichnykh system]. Kharkiv: NUTZU, 2017. Print.
5. Datsii N. V. State institutional structure as a component of environmental policy «[Derzhavna instytutsiina struktura yak skladova ekolohichnoi polityky]». *Visnyk Akademii mytnoi sluzhby Ukrainy*. Ser. : Derzhavne upravlinnia. 2 (2010): 61-66. Print.
6. Kryshtanovych M., Dragan I., Grytsyshen D., Sergiienko L., Baranovska T. The public and environmental aspect of restoring sustainable regional development in the face of the negative impact of military actions on the territory of the country. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. Vol. 17, №. 5, August, 2022, pp. 1645-1651. <<https://doi.org/10.18280/ijstdp.170530>>.
7. Krukov A. I., Radchenko O. V., Radchenko O. O. Experience of developed countries in environmental safety policy. *Ukrainian Journal of Ecology*, Vol. 10 (2), 2020. pp. 190–194. <<https://publons.com/publon/32488252/>>.
8. Malysh N. A. Effective mechanisms of state environmental policy [Efektyvni mekhanizmy formuvannia derzhavnoi ekolohichnoi polityky]. K.I.S., Kyiv, Ukraine, Print.
9. Pomaza-Ponomarenko A., Medvedeva D. Methodology of monitoring and evaluation of the effectiveness of state policy in the sphere of environmental safe-

ty in Ukraine. East Journal of Security Studies. (2020). Vol. 6 № 2. Pp. 111-123. <<https://ejss.nuczu.edu.ua/index.php/ejss/article/view/55>>.

10. Sytnyk, H.P. State management in the field of national security (conceptual and organizational and legal foundations) [Derzhavne upravlinnya u sferi nacional"noyi bezpeky (konceptual"ni ta orhanizacijno-pravovi zasady)]. Kyiv, 2012. Print.

11. Siebert H. Economics of environmental theory and policy. Berlin, 1998, Print.

12. Wiesmeth H. Environmental Economics: Theory and Policy in Equilibrium. Springer, 2012, Print.

13. Pro Stratehiiu staloho rozvytku «Ukraina – 2020» : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 12.01.2015 r. № 5/2015. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>>.

14. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 veresnia 2020 roku «Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy» : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 14.09.2020 r. № 392/2020. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>>.

15. Pro Stratehiiu ekolohichnoi bezpeky ta adaptatsii do zminy klimatu na period do 2030 roku : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 20.10.2021 r. № 1363-r. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1363-2021-%D1%80#Text>>.

16. Pro Osnovni zasady (stratehiiu) derzhavnoi ekolohichnoi polityky Ukrainy na period do 2030 roku : Zakon Ukrainy vid 28.02.2019 r. № 2697-VIII. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1363-2021-%D1%80#Text>>.

17. Kachynskyi A. B., Yehorov Yu. V. Environmental security of Ukraine: system principles and methods of its formalization «[Ekolohichna bezpeka Ukrainy: systemni pryntsypy ta metody yii formalizatsii]». Natsionalna bezpeka: ukrainskyi vymir : shchokvartalnyi nauk. zb. 4(2009): 71-79. Print.

18. Khylyk M. I., Kuserets V. I. Environmental security of Ukraine: in questions and answers [Ekolohichna bezpeka Ukrainy: u zapytanniakh ta vidpovidakh]. Kyiv, Znannia Ukrainy. 2006. Print.

19. Dudiuk V. S., Hobela V. V. Theoretical approaches to defining the concept of environmental safety «[Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia ekolohichnoi bezpeky]». Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. 25.5(2015): 130-135. Print.

20. Horbulin V. P., Kachynskyi A. B. Systemic and conceptual principles of the national security strategy of Ukraine [Systemno-kontseptualni zasady stratehii natsionalnoi bezpeky Ukrainy]. Kyiv: DP «NVTs «Yevroatlankyinform». 2007. Print.

21. Konstytutsiia Ukrainy. Konstytutsiia Ukrainy; Verkhovna Rada Ukrainy vid 28.06.1996 r. № 254k/96-VR. <<https://zakon.rada.gov.ua>>.

22. Pro okhoronu navkolyshnoho pryrodnoho seredovyshcha : Zakon Ukrainy vid 25.06.1991 № 1264-XII. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>>.