

**Токар Маріан Юрійович**,  
к.і.н., доц., докторант кафедри державного управління,  
Львівський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України,  
м. Львів  
ORCID 0000-0001-8426-4481

УДК 061.2 (477):342.9. 001.6

doi: 10.34213/ap.19.02.10

## ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ КОМПЛАЄНС ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЦІЛЬОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ

Зроблено аналіз впровадження у процес оновлення діяльності громадської організації функціонального комплаєнсу. Подано його обґрунтування як цільового результату публічно-управлінських інновацій, що визрівають внаслідок поглиблення демократичних процесів в Україні.

Наголошено на здійсненні поступового інституційного ребрендингу громадської організації як головної мети оновлення функціонального позиціонування громадської організації, оптимізації публічно-управлінської ролі та зростання стабільної відповідальності громадян за свою колективну діяльність. Автор подає своє бачення комплексних груп ризиків потенційної діяльності громадської організації під час надання нею соціальних послуг громадянам, а також критерії управління ризиками в її діяльності.

**Ключові слова:** функціональний комплаєнс громадської організації, громадянське суспільство, управління ризиками, публічно-управлінські інновації.

**Постановка проблеми.** Неодноразово в наукових колах висловлювалися думки, що підходи, які вивчають чи пояснюють технологічні, економічні чи математичні властивості, можна апробувати в суспільствознавчій практиці. Проводячи дослідження суспільних явищ і процесів, порівнюючи й адаптовуючи їх до соціально-політичних реалій, ми схильні підтримувати таку думку й, по можливості прагматично вводити авторські припущення у науковий дискурс. Одним із таких нововведень є впровадження у практику суспільної життєдіяльності громадян публічно-управлінських інновацій, які своєчасно змінюють підходи до розуміння соціальних змін й використання нових тактик і стратегій суспільно-державного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загалом проблемам взаємодії суб'єктів суспільно-державних відносин у контексті надання громадянам соціальних послуг присвячено чимало цікавих праць і авторських досліджень. Наприклад, проф. М. Шульга аналізував процес формування інновацій у "організації та функціонуванні державної служби як запоруки розбудови "сервісної держави" [7]. Його висновок, щодо впровадження інновацій у систему державного управління, цілком імпонує нашим підходам до розуміння управлінських інновацій у сфері громадського сектора та відповідному патронату з боку держави. Інші вчені, серед яких К. Бліщук [2], Х. Хачатурян [6] та інші [9], зосередили своє бачення на взаємодії інтересів влади і суспільства для задоволення громадян якісними послугами, зокрема державними, а також на концептуальних управлінських інноваціях. Проте питання організації соціальних послуг, які можуть надавати громадські організації крізь інноваційну складову і за сприяння державної політики, вимагає детальнішого опрацювання.

**Метою статті** є продовження пошуків оптимізації напрямів державної політики щодо сприяння розвитку соціально-орієнтованих громадських

організацій в Україні і, зокрема, передумов та цільового здійснення їх інституційного ребрендингу. Вважаємо, що це не є формальною самоціллю оновленої громадської організації й потребує застосування управлінських інновацій. Акцентуємо увагу на обов'язковому супроводі згаданого процесу з боку держави, політика якої має бути побудована у форматі сприяння й контролю за дотриманням відповідних норм і правил, що відповідають синергетичним зусиллям держави та громадянського суспільства успішно задовольняти соціальні запити громадян.

**Виклад основного матеріалу.** Підкреслимо, що оновлення інституційного бренду громадської організації як соціальної структури є управлінською інновацією і визначає її суспільно-корисне призначення – служити інтересам людей, задовольняти соціальні запити громадян. Попри типове законодавче визнання її інституціональної суті, відповідної суб'єктності в публічній політиці, роль держави і суспільства полягає в динамічному підлаштуванні інституції під вимоги часу та конкретні умови соціально-орієнтованого розвитку держави і суспільства, що в нашому дослідженні наскрізно візуалізує синергетичний ефект взаємодії учасників державотворення. Тому наступний крок після інституційного ребрендингу громадської організації вбачаємо у запуску процесу її функціонального комплаєнсу як цільового результату управлінських інновацій у громадській сфері. Власне останнє і є головною метою оновлення бренду громадської організації, оптимізації публічно-управлінської ролі та зростання стабільної відповідальності громадської організації за свою діяльність.

Термінологічно “комплаєнс” походить від англійського слова “compliance”, що перекладається українською як “згода” чи “відповідність”, а також як похідне від дієслова “to comply” – “виконувати” [8]. Незважаючи на те, що це поняття використовують переважно в контексті економічної комерційно-банківської діяльності людей, усе ж вважаємо доцільним перенести загальне розуміння його суті на сферу публічного управління, а в нашому розумінні – конкретно на результативність процесу інституційного ребрендингу громадської організації. Слово “функціональний” визначає прикладну суть цілеспрямованої дії терміну й робить його динамічним і соціально значимим словосполученням. На наш погляд, саме на цьому етапі оновлення комунікаційного зв'язку між державою та інституціями громадянського суспільства розпочинається безпосередній вплив державної політики у напрямку сприяння розвитку громадських організацій, а саме – визначення та супроводження відповідного для них соціального призначення.

Обґрунтовуючи дану думку, вважаємо, що функціональний комплаєнс громадської організації – це її бажана природна дія, чітка реакція на соціальний запит, який надходить від зацікавленої сторони (наприклад, громади) й формується внаслідок підсумкової дії синергетичного поля, що поєднує суспільні запити й державну підтримку. У підсумку це є колективна управлінська інновація, що має чітку мету – залучити якомога більше учасників до публічного управління вирішення проблем соціального середовища за допомогою модерних інтелектуальних, соціальних чи технологічних засобів. На практиці даний процес розпочинається із відповідного запиту соціуму, конкретно, скажімо, об'єднаної територіальної громади, на отримання відповідних соціальних послуг, наприклад, моніторингу соціально-економічної перспективи розвитку громади, аналізу ситуації, пошуку партнерів, або проведення культурно-соціального заходу, інших потреб, що можуть прикінцево або ж частково (залежно від затребуваних пропорцій) вирішити проблему спільноти.

У такому випадку держава (органи державної влади), отримуючи даний сигнал, ретранслює його громадській організації, створюючи умови для: а) проведення конкурсу на надання необхідних соціальних чи інших послуг (організація та контроль за здійсненням тендеру у відповідному правовому полі, іншої конкурсної форми, договірних умов тощо); б) надання пільгових та інших умов для переможця/переможців конкурсу з метою сприяння якнайшвидшого й відповідального виконання ними отриманого замовлення.

Слід зазначити, що функціональний комплаєнс громадської організації розглядаємо як форму чіткої відповідності “будь-яким внутрішнім або зовнішнім вимогам чи нормам” [8]. У даному випадку під внутрішніми показниками маються на увазі статутно-програмні та інші організаційні положення громадських організацій, що вказують на функціональні спроможності об’єднань громадян виконувати відповідні соціальні та інші замовлення держави і суспільства. Оперуємо тим, що за змістом діяльності більшість громадських організацій є соціально спрямованими неприбутковими об’єднаннями громадян. Щодо зовнішніх умов, то, на наш погляд, ними виступають безпосередньо запити суспільства на виконання громадськими організаціями соціальних послуг та сприяння цьому процесові з боку держави (правовий, публічно-управлінський, податковий та інший супровід). Державна політика вибудовується таким чином, аби максимально унеможливити негативні впливи на згаданий процес із боку зовнішнього втручання, тобто виступає гарантом здійснення публічно-управлінських процедур із відповідним дотриманням усіх норм, правил та отриманням прикінцевого соціально орієнтованого ефекту. Перш за все, це стосується “вимог і норм” законодавчого забезпечення типового функціонування громадських організацій згідно з положеннями Конституції України, Закону України “Про об’єднання громадян”, інших нормативно-правових актів, що регулюють діяльність громадян у даному напрямку [3–5].

Наголосимо, що за будь-яких обставин функціональний комплаєнс унеможливає виконання суспільно-корисного замовлення без узгодження дій та усвідомлення відповідності завдань і можливостей їх реалізації між усіма зацікавленими сторонами. Це важлива умова синергетичного підходу до розуміння єдності державних органів та інституцій громадянського суспільства у змісті саморегуляції управлінських інновацій та досягнення соціально спрямованих державотворчих цілей. Рішення про подібну співпрацю повинне бути вмотивоване публічно-управлінською ефективністю та соціальним призначенням громадської організації, яка відповідатиме вибору замовника соціальних послуг. Одночасно “відповідність” можна розглядати і як певну форму взаємоконтролю як у середині громадської організації (внутрішня самооцінка), так і ззовні – з боку партнерів, замовників послуг і держави (партнерський контроль). Остання здійснює управлінський контроль виключно формально, в межах правового та консультативно-дорадчого супроводу.

Під відповідністю також можемо розуміти певну частину публічно-управлінської системи, яка крізь виконання своїх функцій (не розглядати як обмеження діяльності) здійснює контроль або, іншими словами, відслідковує (моніторить) ризики, що піддають сумніву досягнення позитивних результатів комплаєнс-процесу. До групи таких ризиків, передусім, відносимо функціональну неспроможність громадської організації відповідати суспільним запитам, недотримання нею вимог законодавства, невідповідність її нормативних документів, правил і стандартів загальноприйнятим нормам громадянського суспільства (у тому числі моральним нормам, кодексам поведінки тощо), маніпулятивність та корупційну загрозу співпраці між сторонами, інші негативні явища, що можуть зашкодити отримувачу відповідних послуг та іміджеві всіх сторін-учасників.

У процесі детонації комплаєнс-ризиків громадська організація як потенційний соціальний сервіс-провайдер проходить особливу перевірку (власне це і є максимальною нормою контролю держави над громадською організацією в межах правового поля), що за певних умов може привести до запровадження відповідних санкцій з боку держави (назвемо їх “санкції невідповідності”). Такі форми впливу ні в якому разі не обмежують типові гарантії свободи діяльності громадських організацій, але виключають (можлива часова санкція) інституцію зі своєрідного “листа привабливості” для отримання суспільно-корисного замовлення на виконання соціального замовлення. Зрозуміло, що у такому випадку невідповідності певним правилам та вимогам громадська організація зазнає і репутаційних втрат.

Повертаючись до аналізу ймовірних проблем функціонального комплаєнсу громадської організації, звертаємо увагу і на важливість відслідковування низки комплексних груп ризиків, які можуть завадити досягненню підсумкового успіху їхньої діяльності. У даному контексті слід добре розумітися на механізмах управління комплаєнс-ризиками, оскільки їх моніторинг та контроль є відповідальною дією громадської організації та відповідним рівнем її публічної репутаційності. Фактично комплаєнс-ризиками супроводжують громадську організацію постійно, впродовж свого існування, і лише вмиле керування ними, що є різновидом управлінської інновації, може позбавити її невдач. А для того, щоб розібратися в них, виникає необхідність їх вивчення.

Отже, можемо нарешті сформулювати власне бачення процедурного поняття комплаєнс-ризиків, під якими розуміємо насамперед потенційні ризики і втрати від порушень у сфері законодавчих та моральних правил чи норм, що можуть призвести до введення проти громадської організації, як імовірного надавача соціальних послуг, “санкцій невідповідності”. Із огляду на те, що громадська організація є соціальною інституцією, діяльність якої спрямована на забезпечення інтересів насамперед людей, головні ризики її діяльності криються у загрозі завдати шкоду саме громадянам та соціальному середовищу, в якому відбувається їхня життєдіяльність. Типовими групами таких ризиків є соціальні, технологічні та екологічні. Таким чином, до першої групи ризиків (соціальні) відносять переважно такі, що завдають шкоду безпосередньому замовнику (отримувачу) соціальних послуг діяльністю громадської організації через неякісне, неповноцінне або ж несвоєчасне виконання соціального замовлення, а також через аморальні, корупційні та шахрайські дії тощо. До другої групи ризиків (технологічні) включаємо використання під час виконання соціальних послуг застарілих технологічних засобів, які не задовольняють досягнення якісних результатів запиту, або ж неналежне використання інноваційних технологій, матеріальних ресурсів, відсутність інтернет-з'єднання та інших, у тому числі форс-мажорних, залежних від технологічних інновацій обставин. Нарешті, до третьої групи ризиків (екологічні) можна ввести, як правило, такі, що пов'язані з потенційною небезпекою забруднення навколишнього середовища, заподіянням шкоди живим істотам, безпекою життєдіяльності людини й загрозою її здоров'ю (табл. 1).

Таблиця 1

Комплексні групи ризиків потенційної діяльності громадської організації під час надання соціальних послуг

№ з/п	Назва групи ризиків	Типовий приклад негативних наслідків
1	Соціальні	Неякісне виконання соціальних послуг через людський фактор
2	Технологічні	Використання старих та ігнорування інноваційних технологій
3	Екологічні	Небезпека життєдіяльності людини і шкода навколишньому середовищу

Як бачимо, через залежність від людського фактора практично всі групи ризиків є соціально передбачуваними феноменами й підпадають під можливість керованості, управління, а отже – недопущення або ж бодай мінімізування їх негативних наслідків. Фактично вмале управління сприяє недопущенню переростання потенційних ризиків у безпосередні втрати і невдачі. Іншими словами, щоб уникнути невдачі й уміло використати навички управління комплаєнс-ризиками, необхідно задіяти відповідну методику контролю за ними. Головним завданням управління комплаєнс-ризиками у цьому контексті є вміння контролювати потенційні загрози і вчасно реагувати на їх динаміку. Важливо, щоб актив громадської організації постійно моніторив характер відповідності запитам, вимогам і правилам із середини. Це значною мірою нівелює ймовірність зайвих ризиків ззовні, коли в процесі функціонального комплаєнсу будуть задіяні вже інші сторони. Варто також наголосити, що ігнорування ризиків криє в собі серйозні небезпеки не тільки локального, але й загальносуспільного масштабу, тому увага до їх виявлення має бути не ситуативною, а постійною та професійно якісною.

Із метою своєчасного й ефективного управління комплаєнс-ризиками громадська організація (за сприяння держави) повинна розробити механізм їх контролю за допомогою декількох важливих критеріїв. Він має бути постійним і відкритим для потенційних партнерів. Критерії сфокусовані в основному на якостях управлінських інновацій і поєднують у собі нові підходи до контролю за внутрішньою самооцінкою організації.

На основі вивчення проблем публічно-управлінських відносин виділяємо три основні критерії управління комплаєнс-ризиками громадської організації: 1) оцінка потенційних ризиків активності; 2) оптимізація норм і стандартів діяльності; 3) постійний контроль за процесом функціонального комплаєнсу. На нашу думку саме ці показники впливають на ефективність управління ризиками в діяльності громадської організації.

Щодо першого з названих критеріїв, то суть його полягає в професійній експертній оцінці ймовірних ризиків невідповідності, що можуть стати наслідком активної діяльності громадської організації на ринку надання соціальних послуг. Це може бути низький рівень професійної підготовки членів громадської організації, яка отримала замовлення на надання соціальної послуги, невдалий підбір фахівців-експертів із позаорганізаційного середовища (залучення експертів за контрактом), некомпетентність у затребуваній сфері, помилкова оцінка ресурсного потенціалу організації, недооцінка форс-мажорних обставин тощо.

Наступний важливий критерій, яким повинна оперувати при управлінні ризиками громадська організація, – це оптимізація відповідних норм і стандартів у її діяльності, а також контроль за своєю відповідністю вимогам потенційних клієнтів – партнерів соціальної взаємодії. Мова йде про те, що управлінський контент має відслідковувати трансформації змісту і форми позиціонування громадської організації в суспільно-державних реаліях, у ногу з часом підлаштовуватися під актуальні соціумні виклики, проявляти ініціативу й пропонувати свої допоміжні послуги державі. Відповідно, державна політика має бути спрямована на позбавлення представників третього сектора від надмірного державного контролю й адміністративного тиску.

Нарешті, третій критерій акцентує увагу на постійному контролі за процесом функціонального комплаєнсу громадської організації. Його слід сприймати як безупинний пошук оптимальних умов відповідності та виконання соціальних замовлень на договірних засадах із державними та громадськими

партнерами, як результат – пролонгування публічно-управлінських інновацій у громадській сфері. При цьому внутрішній і зовнішній контроль є мірилом відповідного брендування громадської організації й маркування інституціонального місця й публічно-управлінської ролі в суспільно-політичних відносинах. Одночасно контроль за процесом функціонального комплаєнсу є механізмом вияву відповідальності громадської організації за свою діяльність.

У кожному із названих випадків важливою є роль держави як гаранта правових зон масштабування громадських організацій та їх функціональної затребуваності в суспільно-державній конструкції. Згідно з чим, управлінські інновації є спільними мотиваторами всіх зацікавлених у взаємовигідному прогресі сторін, а тому всі кроки на кожному етапі синергетичного ефекту від інституційного ребрендингу до функціонального комплаєнсу супроводжуються синтезом довіри, можливостей і прогнозування результатів співпраці. Одночасно, використання комплаєнс-функції не є виключною прерогативою громадської організації, а має бути стратегічною особливістю взаємодії з державними органами. На практиці цю функцію слід покласти на координаційну структуру, яка сприятиме консультативно-дорадчому супроводу управлінських інновацій і, зокрема, контролю за дотриманням відповідних законів, норм, правил, стандартів тощо.

Можемо говорити ще про декілька інноваційних запитів, які суспільство готове прийняти в системі управління послугами завдяки комплаєнсу за участі органів державної влади, органів місцевого самоврядування й громадських організацій. Усі вищенаведені позитиви процесу функціонального комплаєнсу можна пояснити і з боку переваги етики публічного управління. Прозорість та взаємовідповідальність сторін у процедурі надання соціальних послуг проголошує перевагу етико-партнерських підходів над бюрократично-адміністративними. Такі підходи також успішно долають одне із найбільш суперечливих явищ українського суспільства – корупцію і шахрайство. Сутнісна природа всіх згаданих управлінських інновацій, стратегія процесу інституційного ребрендингу й функціонального комплаєнсу громадських організацій відкидає цю ганебну практику й пропонує партнерську процедуру супроводу всього комплексу надання соціальних послуг громадянам. Запровадження таких управлінських інновацій гарантують усім учасникам публічної процедури хорошу репутацію, оновлене позиціонування в суспільстві та загальнодержавний успіх у здійсненні суспільно-корисної дії. Завдяки таким підходам, на нашу думку, пришвидшеними темпами формуватиметься й загальносуспільна культура громадянського загалу, змінюватиметься етика громадської дії, яка повинна стати одним із головних результатів оновленої соціальної взаємодії.

**Висновки з даного дослідження і перспектив подальших розвідок у даному напрямку.** Отже, на нашу думку, синергетична хвиля єдності інтересів держави і суспільства, наділяє громадські організації специфічною соціальною місією в пропонованому спрямуванні, де функціональний комплаєнс є унормованим процесом, що має свідомі передумови, хід і результативність. Його загальний успіх залежить від взаємного визнання своєрідних правил, їх дотримання у процесі співпраці й відповідальності за конкретний результат і подальші його наслідки. Гарантія такого успіху полягає у постійному рекрутуванні кваліфікованих людських ресурсів, використанні їх інтелектуального потенціалу, заохоченні до громадської активності та публічного управління, покращення репутації громадянського суспільства через запровадження управлінських інновацій, серед яких комплаєнс-управління є, вважаємо, одним із пріоритетних видів сучасних суспільно-політичних відносин.

Вищенаведені судження підводять думку під нове бачення місця й ролі суспільно-корисної громадської організації у сучасній демократичній культурі комунікацій та значно розширюють розуміння суті однієї з ключових інституцій громадянського суспільства.

#### Список використаних джерел

1. Балакин В. Что такое комплаенс? Вопросы и ответы. *Национальная Ассоциация Комплаенс*. URL: <https://www.compliance.su/blog/chto-takoe-komplaens-voprosi-i-otveti> (дата звернення: 14.08.2019).
2. Бліщук К. Інструменти державного впливу на регіональний економічний розвиток. *Демократичне врядування* : науковий вісник. 2010. Вип. 5. URL: [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik5/fail/+Blishchuk.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik5/fail/+Blishchuk.pdf) (дата звернення: 16.09.2019).
3. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <http://ufpp.gov.ua/content/PDF/zakonodavstvo/konstitychiya.pdf> (дата звернення: 20.09.2019) (дата звернення: 14.08.2019).
4. Про громадські об'єднання : Закон України станом на 22.06.2018 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 1. Ст. 1. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> (дата звернення: 14.08.2019).
5. Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні : Указ Президента України від 24.03.2012 р. № 212/2012. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/682016-19805> (дата звернення: 25.08.2019).
6. Хачатурян Х. В. Реформування державного управління в контексті концептуальних управлінських інновацій. *Державне будівництво*. 2007. № 1 (1). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2007\\_1%281%29\\_\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2007_1%281%29__10) (дата звернення: 25.08.2019).
7. Шульга М. А. Інновації в державному управлінні як умова розбудови сервісної держави. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка: Державне управління*. 2014. Вип. 1 (1). С. 97–100.
8. Що таке комплаенс-ризик та як ними управляти. *Bakertilly*. 2018. URL: <https://bakertilly.ua/news/id44586> (дата звернення: 25.08.2019).
9. Яковчук В. П., Тищенко С. В., Пугачова Н. С. Інноваційні підходи до публічного управління в контексті інтелектуалізації суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. Вип. 6. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/6\\_2018/20.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2018/20.pdf) (дата звернення: 25.08.2019).

#### References

1. Balakin, V. (2019). Chto takoe komplaens? Voprosy i otvety. *Natsionalnaia Assotsiatsia Komplaens*. URL: <https://www.compliance.su/blog/chto-takoe-komplaens-voprosi-i-otveti> [in Russian].
2. Blishchuk, K. (2010). Instrumenty derzhavnoho vplyvu na regionalnyj ekonomichnyj rozvytok. *Demokratychnе vriaduvannia, issue 5*. URL: [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik5/fail/+Blishchuk.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik5/fail/+Blishchuk.pdf) [in Ukrainian].
3. Konstytutsia Ukrainy. (1996). *Vidomosti Verhovnoi Rady Ukrainy, 30, art. 141*. URL: <http://ufpp.gov.ua/content/PDF/zakonodavstvo/konstitychiya.pdf> [in Ukrainian].
4. Pro hromadski obiednannia: Zakon Ukrainy. (2013). *Vidomosti Verhovnoi Rady Ukrainy, 1, art. 1*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> [in Ukrainian].
5. Pro spriyannia rozvytku hromadianskoho suspilstva v Ukraini: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 24.03.2012 r. № 212/2012. (2012). URL: <https://www.president.gov.ua/documents/682016-19805> [in Ukrainian].
6. Khachaturian, Kh.V. (2007). Reformuvannia derzhavnoho upravlinnia v konteksti kontseptualnykh upravlinskykh innovatsij. *State Formation, issue 1 (1)*. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2007\\_1%281%29\\_\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2007_1%281%29__10) [in Ukrainian].
7. Shulha, M.A. (2014). Innovatsii v derzhavnomu upravlinni jak umova rozbudovy servisnoi derzhavy. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Sevchenka: Derzhavne upravlinni, issue 1 (1), 97–100* [in Ukrainian].
8. Sho take komplaens-ryzyky ta jak nymy upravlyaty. (2018). *Bakertilly*. URL: <https://bakertilly.ua/news/id44586> [in Ukrainian].
9. Yakobchuk, V.P., Tyshchenko, S.V., Puhachova, N.S. (2018). Innovatsijni pidkhody do publicnoho upravlinnia v konteksti intelektualizatsii suspilstva. *Investytsii: praktyka i dosvid, issue 6*. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6003&i=17> [in Ukrainian].

---

**Tokar M. Yu.**, PhD in Historical Sciences, Associate Professor, Doctoral Student of Public Administration Department, LRI NAPA, Lviv  
ORCID 0000-0001-8426-4481

## **FUNCTIONAL COMPLIANCE OF THE PUBLIC ORGANIZATION AS A TARGETED OUTCOME OF PUBLIC MANAGEMENT INNOVATION**

It has been repeatedly stated in scientific circles that approaches that study or explain technological, economic or mathematical properties can be tested in practice in social science processes. When researching social phenomena and processes, comparing and adapting them to socio-political realities, we tend to support this view and, if possible, pragmatically introduce authors' assumptions into scientific discourse. One of these innovations is the introduction into the practice of public life of citizens of managerial innovations, which in a timely manner change the approaches to understanding social changes and the use of new tactics and strategies of social and state development.

The purpose of the article is to continue the search for optimization of the directions of the state policy for promoting the development of socially oriented public organizations in Ukraine and, in particular, the prerequisites and targeted implementation of institutional rebranding. We believe that this is not a formal end in itself of a renewed NGO and requires the use of managerial innovation. We emphasize the obligatory support of the mentioned process by the state, the policy of which should be built in the format of promoting and controlling the observance of the relevant norms and rules corresponding to the synergistic efforts of the state and civil society to successfully satisfy the social demands of citizens. In our opinion, the synergistic wave of unity of interests of the state and society, gives non-governmental organizations a specific social mission in the proposed direction, where functional compliance is a normalized process that has conscious prerequisites, progress and effectiveness. Its overall success depends on the mutual recognition of the specific rules, their observance in the process of cooperation and responsibility for a particular result and its subsequent consequences. The guarantee of such success lies in the continuous recruitment of skilled human resources, the use of their intellectual potential, the promotion of public activity and public administration, the improvement of the reputation of civil society through the introduction of managerial innovations, among which compliance management is considered to be one of the contemporary priorities of the community relations. The foregoing considerations bring to mind a new vision of the place and role of a socially useful public organization in the modern democratic culture of communication and significantly broaden the understanding of the essence of one of the key institutions of civil society.

**Key words:** functional compliance, the public organization, civil society, public management innovation.

*Надійшла до редакції 04.08.2019 р.*