



ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Навчальний посібник

Київ
Видавництво Ліра-К
2025

УДК: 35:338.24

П 88

*Рекомендований до друку Вченою радою
Житомирського національного агроекологічного університету
(протокол № 11 від 24 червня 2024 р.)*

Рецензенти:

ГАЛУШКА З. І. – доктор економічних наук, завідувач кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича.

ДОМБРОВСЬКА С. М. – доктор з державного управління, професор, Заслужений працівник освіти України, начальник навчально-науково-виробничого центру Національного університету цивільного захисту України.

ЖОВНІРЧИК Я. Ф. – доктор з державного управління, професор, в. о. завідувача відділу проблем державного управління та адміністративного права Інституту держави і права ім. В.М. Корецького НАН України

Якобчук В. П. та ін.

П 88 Публічне управління та адміністрування : навч. посібник / за заг. ред. В. П. Якобчук. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2025. – 476 с.

ISBN 978-617-520-924-0

У навчальному посібнику, на основі узагальнення наукових концепцій та бенчмаркінгу світового досвіду публічного адміністрування, визначено теоретико-методологічні та практичні підходи до прийняття управлінських рішень в системі публічного управління. Визначено роль і значення публічного менеджменту для ефективної організації законодавчих, виконавчих та судових дій владних інститутів. Акцентовано увагу на посиленні соціально-економічних і адміністративно-правових інструментів управління на всіх рівнях публічного адміністрування, змінах умов вироблення державної політики, стратегічному плануванні та прогнозуванні, публічних комунікаціях, фінансах, інноваціях в умовах посилення загроз національній безпеці. Структура і зміст посібника відповідають програмі єдиного державного комплексного іспиту та орієнтовані, як на студенську аудиторію, так і на пересічних громадян з активною громадянською позицією.

УДК: 35:338.24

ISBN 978-617-520-924-0

© Колектив авторів, 2025
© Видавництво Ліра-К, 2025

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ	7
1.1. Теоретичні особливості організації системи публічного управління.....	7
1.2. Концептуальні підходи до адміністративного реформування.....	15
1.3. Аспекти модернізації системи публічного управління	28
1.4. Рівні участі громадськості у публічному управлінні	38
РОЗДІЛ 2. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ТА ВРЯДУВАННЯ	57
2.1. Вироблення політики в умовах демократичного врядування	57
2.2. Аналіз державної політики	74
2.3. Сфери та напрями реалізації політики.....	90
2.4. Належне врядування: сервісна держава і місцеве самоврядування. Парламентаризм як підґрунтя політики народовладдя.....	95
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	115
3.1. Особливості стратегічного управління і планування в публічній сфері.....	115
3.2. Процес стратегічного планування на різних рівнях публічного управління	125
3.3. Програмно-проектний підхід в стратегічному управлінні	138
3.4. Моніторинг і оцінювання в стратегічному управлінні	160
3.5. Управління змінами: ефективні стратегії та інструменти	176
РОЗДІЛ 4. ПУБЛІЧНІ ФІНАНСИ.....	189
4.1. Публічні фінанси та інституційно-правові засади їх функціонування.....	189
4.2. Бюджет та бюджетна система. Управління державним боргом.....	197
4.3. Місцеві фінанси та фінансове вирівнювання	219
4.4. Державна політика доходів.....	225

РОЗДІЛ 5. ПУБЛІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ	236
5.1. Теоретичні основи комунікацій в публічному управлінні	236
5.2. Державна інформаційна політика та інформаційна безпека	248
5.3. Державні комунікаційні стратегії.....	260
5.4. Психологія управління в публічній сфері	272
РОЗДІЛ 6. ПУБЛІЧНА СЛУЖБА	287
6.1. Сутнісні ознаки публічної служби	287
6.2. Організаційно-правове забезпечення публічної служби в Україні.....	301
6.3. Етика в публічній службі	311
6.4. Державна служба. Принципи здійснення державної служби. Система управління державною службою в Україні	325
6.5. Удосконалення кадрової політики Принципи служби в органах місцевого самоврядування. Посадова особа місцевого самоврядування.....	336
РОЗДІЛ 7. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	348
7.1. Ефективність публічного управління в контексті бенчмаркінгу світового досвіду.....	348
7.2. Інформаційні технології в публічному управлінні	374
7.3. Електронне урядування та електронна демократія.....	384
7.4. Брендинг в публічному управлінні	396
РОЗДІЛ 8. МІЖНАРОДНА БЕЗПЕКА: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ.....	422
8.1. Національні інтереси, конфлікти і міжнародна взаємодія у політиці	422
8.2. Міжнародна безпека та основні загрози національній безпеці	431
8.3. Політика європейської взаємодії і євроатлантичної співпраці у сфері безпеки.....	
8.4. Стратегія національної безпеки України у контексті сучасних глобальних викликів	443

ПЕРЕДМОВА

Системна та багаторівнева підготовка ефективних кадрів публічного адміністрування, на основі використання сучасних цифрових технологій та інформаційно-аналітичних систем нового покоління, є центральним напрямом державної кадрової політики та невід'ємною умовою вдосконалення системи управління професійним розвитком публічних службовців. У зв'язку з тим, що відбувається процес змін вимог до ключових компетенцій фахівців з публічного управління та адміністрування, соціальних та професійних реалій діяльності публічних службовців, виникає гостра необхідність формування інноваційної системи підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, яка підвищить їх професійні компетенції.

Це вимагає формування системи постійного навчання публічних службовців, в якій процес здобуття знань стане домінуючою щоденною активністю. Вже сьогодні понад 25 % часу на день фахівці займаються самоосвітою та саморозвитком, а тренд *lifelong learning* (навчання протягом усього життя), істотно впливає на популярність сфери освіти в системі публічного управління та адміністрування. Через збільшення циклу споживання знань зростає потреба в інноваційних проектах, що ґрунтуються на інтегрованому підході, який пропонує та передбачає нестандартні методики їх засвоєння.

Отже, сучасні посібники у сфері освіти з публічного управління та адміністрування, мають включати інструменти пізнання, що носять системний, нестандартний, креативний підходи. Даний посібник знаменує процес переходу від традиційної освіти до інноваційної, що є найбільш популярним в сьогоднішній студентській аудиторії та серед практиків в системі публічного адміністрування.

У посібнику розглянуто теоретичні основи функціонування системи публічного управління та адміністрування, виходячи із суперечностей методологічних, політико-організаційних та інституційних основ державотворення, як джерела змін в управлінській парадигмі. Відображено новий погляд на державну політику та врядування, яке бачиться у належному врядуванні, а саме побудові сервісної держави та самодостатньої системи місцевого самоврядування. Окремим розділом посібника є аналіз особливостей стратегічного планування та прогнозування в публічному управлінні, де пропонуються інноваційні програмно-цільові, проєкктні та просторові підходи.

Належним чином розкрито питання публічних фінансів та інституційно-правових засад їх функціонування. Досить пізнавальним є розділ, присвячений публічним комунікаціям та психології управління з виділеним питанням управління конфліктами та морально-етичною сферою публічного управління. У посібнику розглянуті сучасні теорії та практики публічної служби та етика державного службовця в умовах переходу до сервісно-орієнтованої держави

Новим розділом є характеристика інноваційних технологій в публічному управлінні, у якому ведеться мова про шляхи досягнення ефективності публічного адміністрування, цифровий розвиток та електронну демократію, бенчмаркінг та брендінг. Завершенням посібника є розділ, який присвячено міжнародній безпеці в контексті викликів в системі державотворення та побудови результативних стратегій публічного адміністрування.

Даний посібник сприяє підвищенню якості та ефективності процесу навчання, модернізації процесу здобуття знань, на основі застосування сучасних теоретико-методологічних підходів, безперервності освіти, міждисциплінарності, цифровим навичкам, мета-навичкам здобувачів знань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

1.1. Теоретичні особливості організації системи публічного управління

Історію розвитку системи публічного управління можна співвіднести з характером формування принципів та наукових теорій здійснення публічного адміністрування та застосування ключових теорій менеджменту при управлінні економічними процесами на тій чи іншій території. Це проявляється у розгляді президентської влади у США, яка виражається в політико-економічних поглядах президента США В. Вільсона, який ввів у науковий обіг та практичне застосування поняття «публічне управління» [60], яке, в даному випадку, розцінюється як спеціальний управлінський вплив державних структур на процеси які відбуваються у суспільстві.

В. Вільсон сформулював основні засади такого управління: «Перший – поділ за різними особливостями та напрямками впливу на соціально-економічні процеси політичного та адміністративного характеру» [61, с. 54]. Другий – «виявлення та всебічний облік ознак між державними органами та бізнес-організаціями з метою розробки та подальшої реалізації ефективного управлінського впливу при досягненні конкретного соціально-економічного результату» [61, с.59.]

При аналізі англійського словосполучення «public management», слід підкреслити реалізацію, у разі, діяльність органів публічного управління, як один із напрямів менеджменту на рівні держави, регіону. З точки зору Д. Растоу, формування різних спеціальних служб (у тому числі у сфері діяльності державних та місцевих органів), які «забезпечують добробут» [62, с. 339] виступає результатом демократизації.

Ця демократизація стосується розширення різноманітності приватно-підприємницьких відносин та процесів надання публічних послуг населенню. Розглядаючи результати досліджень Н.Л. Гавкалової, можна дійти висновку у тому, що вона замінила поняття «публічне управління» на «публічне адміністрування» у зв'язку з демократичними перетвореннями, що виявляється

у розширенні функцій та ролі представників громадськості (у вигляді участі у державному) управлінні громадських організацій та представників бізнес-спільноти) та формуванні механізмів громадського контролю над державною владою. Хоча буквально розуміння сенсу терміну «адміністрація» як управління, дає можливість розглядати як схожі за змістом поняття «публічне управління» і «публічне адміністрування» [2, с. 8].

Однією з ключових показників органів публічного управління виступає діяльність із надання комплексу громадських економічних послуг необмеженому числу громадян чи певним людям. У 1930-ті роки. А. Файоль розглядає теорію адміністративного управління, відповідно до якої офіційна адміністрація повинна функціонувати на основі правил, обов'язкових для виконання суб'єктами публічного та приватного секторів економічної активності [3].

Ключове значення має адміністративна функція, яка спрямована на реалізацію розроблених з урахуванням накопиченого і узагальненого практичного досвіду управлінської діяльності, проєктів та програм реформування різних сфер життя суспільства [3]. Надалі теорія адміністративного управління отримує обґрунтування у дослідженнях Л. Урвіка, який розглядав принцип раціоналізації формування системи ведення економічної діяльності на базі наукової організації праці, стандартизації ресурсів та результатів виробництва зі спрощенням виробничих процесів [9, с. 108]. У першій половині ХХ ст. здійснюється обґрунтування процесів публічного управління рамках концепцій М. П. Фоллета і Д. Макгрегора, у яких особливу увагу приділяється гуманітарному аспекту управління.

Теорія М. П. Фоллета розглядає розвиток форм співробітництва та партнерства, що зокрема, виражається і надалі реалізується у державно-приватному партнерстві [5, с. 69]. У свою чергу, відповідно до теорії Д. Макгрегора, здатності керованих суб'єктів (наприклад, державних та службовців органів місцевого самоврядування) можуть відрізнятися уявою та винахідливістю [5, с. 109]. Зазначені ознаки можна як рамках публічного управління як прояв самостійних громадських і підприємницьких ініціатив. За підсумками подальшого розвитку управлінської думки слід розглянути специфіку публічного управління з погляду низки концепцій, які сформувалися з урахуванням тривалого досвіду державного регулювання суспільних процесів, що можна представити у структурованому вигляді (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ознаки різних систем публічного управління [15; 19]

Форми організації публічного управління	Принципи відповідної організації публічного управління	Ознаки системи публічного управління
1	2	3
Класична публічна адміністрація	1. Чіткий поділ функцій та спеціалізація видів управлінської діяльності. 2. Системний характер організації. 3. Ієрархічність будови за умови централізації та децентралізації управлінських повноважень. 4. Забезпечення контролю за виконанням запланованих заходів.	1. Посадові особи діють у межах спеціально сформованих організаційних структур. 2. Реалізація тісно пов'язаних управлінських функцій.
Неокласична публічна адміністрація	1. Розробка стратегії та тактики управління на основі закономірностей поведінки економічних суб'єктів. 2. Поєднання коштів економічного та управлінського аналізу при раціональному плануванні, та подальшому використанні ресурсів, отриманих результатів та наявних економічних альтернатив	1. Відмова від чіткої єдності системи публічного управління із застосуванням елементів методологічного індивідуалізму. 2. Всебічний аналіз широкого спектра явищ агрегованої поведінки окремих осіб. 3. Множинність центрів регулювання у сучасній адміністративно-управлінській системі
Нова публічна адміністрація	1. Розширення участі представників приватного бізнесу у регулюванні економічних процесів на окремих територіях. 2. Виконання ролі модератора системою публічного управління у сучасних мережах соціально-економічного взаємодії.	1. Формування структури публічного управління у формі взаємопов'язаних квазіавтономних одиниць. 2. Постановка чітких соціально-економічних цілей та способів вимірювання отриманих результатів та продуктів.

Продовження таблиці 1.1.

	3. Забезпечення соціально-економічної участі підприємницьких та некомерційних громадських організацій у розвитку людського капіталу в системі виробництва	3. Контроль результатів, а не процедур їх отримання. 4. Широке використання засобів управління приватного сектора економіки

Таблиця 1.2

Наукові концепції реалізації публічного управління

Назва концепцій	Основні представники	Основний зміст
Класична теорія «ідеальної бюрократії»	М. Вебер [8]	Діяльність раціонально організованої бюрократії, яка виступає упорядкованим процесом у вигляді діяльності публічних органів влади з чітким визначенням своїх повноважень
Школа наукового управління	Ф.В. Тейлор [47] Г.Л.Гантт [47], Х. Емерсон [47]	Організація діяльності органів публічного адміністрування з урахуванням менеджменту з прикладу економічних структур. Наукове обґрунтування кожного етапу прийняття та виконання управлінських рішень.
Нове публічне управління	К. Худ [55]	Теорії «менеджеризму» – застосування технологій корпоративного управління з пріоритетом наявності професійних управлінських навичок з розширенням повноважень професійних управлінців для досягнення поставленої мети та підвищення показників діяльності за рахунок впровадження оптимальних стандартів діяльності.
Постсучасний публічний менеджмент	Ж.-Ф. Ліотар [27]	Самостійне вираження та реалізація підприємницьких ініціатив в умовах прийняття ключових управлінських рішень структурними одиницями публічного адміністрування на базі передових інформаційних технологій
Глобальне публічне управління	Д. Месснер [56]	Організація публічної влади з урахуванням специфіки сучасної глобалізації надання публічних послуг, які мають міжнародний характер

2. Структурно-функціональний підхід – визначення відносин між державними підсистемами з метою досягнення поставлених цілей через інституційні механізми які виконують певні функції регулювання соціально-економічних процесів [16, с. 64]. 3. Теорія біхевіоризму (поведінкова школа). На думку Е. Мейо, для людини характерне прагнення взаємодії з іншими людьми для формування та підтримки (економічного існування з підтримкою співробітництва [57, с. 50]. 4. Постмодерна теорія, визначальна принципи публічного управління з опорою на конкретний досвід використання засобів регулювання суспільних відносин, з урахуванням відносності ефективності отриманих результатів адміністративної діяльності [2]. Процес управління передбачає єдність двох взаємозалежних елементів – керуючої (суб'єкт) та керованої (об'єкт), які доповнюються наявністю цілей та інструментів впливу суб'єкта на об'єкт (рис. 1.1).

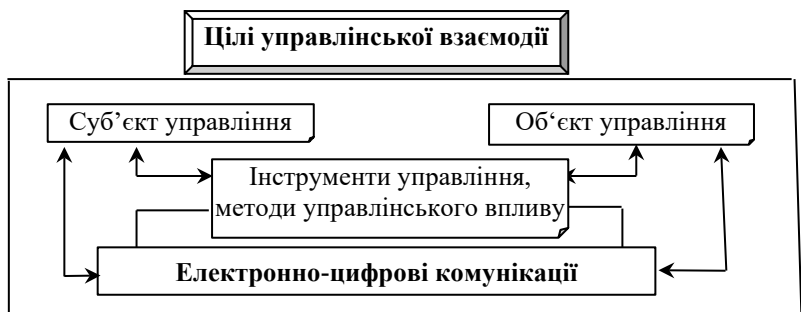


Рис. 1.1. Взаємодія суб'єкта та об'єкта у структурі публічного управління

На рис. 1.1 показано тісне партнерство учасників управління, що базується на сучасні електронно-цифрові платформи з використанням ефективних засобів одержання та обробки різноспрямованих відомостей. Дані цифрові інформаційні платформи та технології підтримують управлінську взаємодію між відповідними органами публічного управління соціально-економічних процесів.

При розгляді партнерського співробітництва структур публічного адміністрування та представників приватного бізнесу необхідно побудувати горизонтальні взаємозв'язки між суб'єктом та об'єктом, що виражається у формуванні спільних дорадчих органів для узгодженого розгляду соціально-економічних проблем, які виникли на різних територіальних рівнях. Вперше поняття «публічне управління» було використано англійським службовцем Д. Кілінгом [59] у 1972 році.

Можна визначити особливості повноважень органів публічного управління: 1. Розробка та реалізація заходів щодо забезпечення комплексного соціально-економічного розвитку. 2. Виконання повноважень у структурі єдиної політики у галузі фінансів, науки, освіти, культури, охорони здоров'я, фізичної культури та спорту, соціального забезпечення, безпеки дорожнього руху та екології. 3. Захист та забезпечення прав людини та громадянина. 4. Розробка проекту бюджету та забезпечення його виконання, а також проектів програм соціально-економічного розвитку. 5. Управління та розпорядження власністю.

З погляду С. М. Серьогіна, О. В. Антонової [26], якість управління часто перегукується з поняттям ефективності управління, що є проявом коефіцієнта корисної дії. Зазначений коефіцієнт може бути оцінений шляхом оцінки отриманих підсумків діяльності за той чи інший період часу за шкалою «ефект – витрати» із встановленням рівня використання наявних ресурсів при отриманні бажаного результату з боку споживачів (населення, організацій різних форм власності). Даний спосіб аналізу рівня якості публічного управління може бути доповнений розглядом параметрів практичної реалізації функцій управління щодо реалізації чинного законодавства та виявлення специфіки соціально-економічних проблем, які вирішуються на певних територіях. Це доповнюється оцінкою ступеня створення необхідних умов надання якісних адміністративних послуг невизначеній кількості осіб у межах соціального сектора економіки. Відбувається аналіз отриманих соціально-економічних цінностей, що характеризуються широким спектром матеріальних параметрів з оцінкою рівня витрачених майнових ресурсів та фінансових коштів [26, с. 14].

Таблиця 1.3

Блоки реалізації державного управління

Найменування блоку	Показники функціонування структур державного управління
Зосередження функцій органів державного управління на чіткий результат	планування діяльності органів виконавчої; встановлення кількісно-якісної специфіки розвитку територій, що мають унікальні соціально-економічні ознаки; попереднє визначення характеру партнерства підвідомчих організацій із населенням та представниками бізнес-спільноти; реалізація регіональних програм розвитку окремих сфер життя суспільства, забезпечених необхідними ресурсами, засобами та технологіями; оцінка отриманого рівня ефективності бюджетних видатків щодо реалізації функцій державного управління.
Підтримка внутрішньо-організаційної упорядкованості та регламентації	всесторонній аналіз вихідних засобів, процесу їх застосування та отримання реальних підсумків за певний період часу в структурних елементах виконавчої влади на різних рівнях; регламентація взаємодії посадових осіб та підрозділів; модернізація та інноваційне регулювання функцій публічного управління на базі електронно-інформаційних технологій; антикорупційне управління та моніторинг поточного функціонування та отриманих результатів; оптимальна кадрова політика при ефективному регулюванні трудових відносин керівництва та службовців
Регулювання та оптимізація виробничо-споживчих відносин з питань надання адміністративних послуг	оцінка, облік та аналіз характеристик адміністративних послуг; застосування електронно-інформаційних технологій, які орієнтовані на інтереси та потреби населення та окремих категорій громадян; організація та подальша модернізація надання державних послуг на базі єдиних електронних систем; відкритість органів виконавчої влади у вигляді опублікування процесів та одержаних результатів функціонування органів публічного управління та їх структурних одиниць на офіційних сайтах у мережі «Інтернет»

Дещо інший підхід вбачається в дослідженнях Н. М. Мельтюхової, Н. В. Фоміцької [34]. При цьому, якість публічного адміністрування полягає у збиранні та оцінці інформації про спеціальні параметри державного управління та рівня якості реалізованих управлінських функцій. Це втілюється за блоками функціонування структур державного управління (табл. 1.3).

Зазначені у табл. 1.3 показники визначають параметри ступеня якості виконання повноважень органів виконавчої влади, що виявляється у діяльності органів публічного управління. У процесі здійснення моніторингу та характеру оцінки реалізованих перетворень системи державного управління найбільш актуальними є показники результативності та індикатори отриманих результатів відповідно до досягнення поставлених цілей та виконаних завдань даних інновацій. У зв'язку з цим щодо цілей можуть застосовуватися показники, що відображають особливості та ступінь впливу вжитих заходів перетворень реформ на досягнення цих цілей.

При цьому ця якість є ступенем повноти виявлення, аналізу, оцінки та вирішення соціально-економічних проблем у житті населення та діяльності бізнес-спільноти на основі наявних ресурсів та електронних технологій. Виходячи із специфіки електронно-цифрової модернізації функціонування органів публічного управління, основними критеріями якого є:

1. Електронно-технологічна підтримка державно-приватного партнерства у вигляді розширення переліку операцій у рамках інформаційного обміну між структурами публічного управління та представниками суб'єктів приватного підприємництва.

2. Результативність електронно-цифрового порядку надання адміністративних послуг відповідно до характеру потреб населення та порядку їх надання.

3. Характер розподілу функцій та повноважень між органами публічного управління, виходячи зі специфіки потреб населення та розвитку приватного сектору економіки на національному, регіональному та місцевому рівнях.

4. Розширення різних форм участі населення та суб'єктів приватного бізнесу у процесах публічного управління на основі електронно-цифрових технологій.

Таким чином, система публічного управління – це впорядкована сукупність національних, регіональних та місцевих органів соціально-економічного регулювання відповідних економічних процесів, що функціонують у вигляді використання сучасних інформаційних технологій з метою надання високоефективних адміністративних послуг.

З урахуванням розглянутих наукових підходів до змісту публічного управління, його ознак та сучасними процесами розвитку інформаційних технологій на основі цифрового забезпечення, критеріями

цієї якості виступають: електронно-технологічна підтримка державно-приватного партнерства; результативність електронно-цифрового порядку надання адміністративних послуг; характер розподілу функцій та повноважень між органами публічного управління; участь населення та суб'єктів приватного бізнесу у процесах публічного управління на основі електронно-цифрових технологій.

1.2. Концептуальні підходи до адміністративного реформування

Сьогодні в Україні одночасно реформується політична система та система управління, удосконалюється державний апарат. Всі ці зміни спрямовані на те, щоб зробити політичну та адміністративну системи більш ефективними та змусити їх працювати на суспільство. Адміністративна реформа покликана вирішити проблеми у системі публічного управління з метою її адаптації до зовнішніх умов, а першочерговим завданням реформи є підвищення ефективності управління.

Можна погодитися з Ю. Комардіной, яка визначає адміністративну реформу як «зміну системи публічного управління за трьома основними параметрами: перебудова системи інститутів та державних установ; реорганізація публічної служби, складу апарату управління чи бюрократії; зміна характеру ставлення адміністративної системи до суспільства взагалі та різним його соціальним групам зокрема» [40, с. 145].

Для уточнення запропонованого Ю. Комардіной поняття, ми запроваджуємо механізми інформаційної відкритості, електронного уряду та цифрової трансформації, що підвищують ефективність органів влади у наданні якісних послуг населенню та бізнесу як провідні у трансформованні системи публічного управління в нашій державі, не применшуючи значущості політичних, інституційних, структурних та інших факторів.

Для реалізації цілей, зазначених у Концепції адміністративної реформи в Україні [33], визначення напрямів реформування держави та отримання позитивних (значних) результатів, які визначають інструменти та оцінку ефективності досягнутих результатів. Основними принципами Адміністративної реформи стали теорії раціональної бюрократії, нового публічного менеджменту

(економічної ефективності, сервісної держави) та мережевої кооперації при домінуванні структурно-функціонального підходу, а також концепцій «публічного управління» та «нового способу управління» [50, с. 28], аналітичні можливості яких добре відомі і сучасним дослідникам.

Як і в інших країнах світу, під впливом цих теорій та концепцій в Україні відбувалося реформування державного апарату у таких напрямках [40, с. 149]: перегляд положення виконавчої влади в системі державного управління, співвідношення централізації та децентралізації влади; структура органів влади та розподіл повноважень між рівнями влади та ресурсів, якими вони забезпечуються; визначення підходів до стандартизації державних послуг та правил (регламентів) їх надання громадянам; встановлення нових регламентів діяльності органів державної влади; взаємодія держави та суспільства, держави та бізнесу.

Організаційна теорія, розроблена М. Вебером [8], ставила питання про те, що потрібно зробити, щоб організація працювала як машина і без збоїв. М. Вебер вважав, що «мають бути розроблені певні правила і норми поведінки в будь-якій ситуації, а також обов'язки та правила для кожного співробітника, як у конкретній організації, так і в системі управління загалом» [8, с. 103]. Весь процес функціонування та управління в організації має бути максимально знеособлений. Процедури та правила визначали конкретні рішення, діяльність керівництва, кар'єру працівника та відносини між співробітниками. Все це слід націлити на те, щоб організація працювала швидко, точно, за певним порядком, а правила та процедури забезпечували безперервність та передбачуваність процесу. Уніфікація всіх процедур стає гарантією проти свавілля, зловживань та недоліків конкретних людей. Для організації, побудованої за цією системою, підприємливість, гнучкість і творчість сприймаються як серйозні перешкоди самої системи. При такій побудові організації споживачі існують для організації, а не для споживачів.

М. Вебер виділив чотири основні компетенції бюрократії [8, с. 69]: 1. Чітка регламентація компетенцій кожного бюрократичного рівня; 2. Організація бюрократичної структури побудована чіткої ієрархії з урахуванням певних принципів посадової субординації; 3. Вся формальна діяльність організації здійснюється у формі письмових документів, що підлягають обов'язковому зберіганню; 4. Посадові особи повинні бути компетентними

у своїх посадових обов'язках, а також у сфері правил, процедур та норм функціонування всієї організації в цілому. Перевага бюрократичної організації полягає у швидкості, чіткості, компетентності, знеособленості всього процесу виробництва, стабільності, субординації, наступності, єдності, що ставить її на рівень вище організацій, побудованих на інших організаційних формах.

Майбутній президент США Вудро Вільсон [60] наприкінці XIX століття у своїй теорії велике місце приділяв наявності єдиного керуючого центру для ефективного та відповідального функціонування будь-якої системи правління. Особливо наголошувалося на необхідності відділення управління від політики, професіоналізм службовців та організованої ієрархії. Можна сміливо сказати, що М. Вебер і У. Вільсон сформулювали аналогічні концепції, у яких бюрократична організація є найкращою організаційною формою в усіх відношеннях для індустріального суспільства.

Слід зазначити, що на початку XX століття зовнішнє середовище, в якому функціонувало більшість організацій і підприємств, змінювалося повільно і незначно, і лише за часів бурхливого та активного розвитку промисловості та техніки змусили організації та підприємства адекватно реагувати на реальність, що швидко змінюється. Проте високий рівень організованості, внутрішній рівень дисципліни, чіткість у розподілі обов'язків є скоріше гідністю в нестабільній конкурентній ситуації, ніж недоліком для сучасної організації, в якій їй доводиться функціонувати. З'явилися роботи П. Блау [41], М. Крозье [42], Р. Саймона, Д. Смітбурга, У. Томпсона та інших [37]. в 50-60 гг. XX ст. доповнили концепцію раціональної бюрократії М. А. Вебера та В. Вільсона елементами теорії організації неформальною. Д. Валдо та інші американські автори [64.] наприкінці 60-х – початку 70-х років. ґрунтовно розкритикували припущення, що бюрократія є найвищою формою організації для вирішення нагальних проблем сучасного світу. Було розроблено концепцію «чуйної» (responsive) адміністрації. Відбулося «надбудовування» старого підходу новими, які знайшли втілення в реалізації адміністративної реформи в США у 1978 році, та забезпечили децентралізацію управління, зберігши при цьому всі переваги організації, побудованої на веберівських принципах [1, с. 31]. Концепція нового державного менеджменту лягла в основу багатьох сучасних реформ державного апарату та функціонування його механізмів. Вона стала своєрідною відповіддю на кризу

бюрократичної моделі управління, яка втратила свою ефективність в умовах суспільств, що ускладнюються.

Концепція нового публічного управління базується на адаптації успішних управлінських технологій бізнесу для системи публічного адміністрування; відбувається своєрідна зміна парадигми державного управління від посилки «громадяни для держави та держава для виконання функцій» до моделі «держава для громадян» [19]. Держава визначається як «надавач послуг», а населення – як індивідуалізований споживач послуг, що кардинально змінює місце та роль у державному управлінні адміністративного апарату та громадян [19]. Ефективність розглядається лише в економічному аспекті. Новий публічний менеджмент протистоїть традиційній теорії суспільного договору, що лежить в основі так званої соціальної держави.

Розробники концепції нового державного менеджменту представили діяльність держави як взаємодію менеджерів державних, громадських та приватних організацій. Щоб подолати бюрократичну стагнацію, необхідно стимулювати підприємницьку поведінку працівників державного апарату. Як вважають дослідники [12, с. 200], змінити мотивацію публічних службовців можна і необхідно, тому що бюрократичний апарат неефективний через відсутність мотивації його працівників. Оскільки держава в більшості випадків є монополістом у наданні послуг, необхідних людині, яка не має можливості обирати постачальника цих послуг, фінансування державних програм не враховує результатів їх виконання: все залежить від обсягу програм, наприклад, дитячої допомоги, кількості інвалідів тощо. Так, основні нововведення нового державного менеджменту передбачають створення умов для часткової конкуренції, зосередження на якісному обслуговуванні клієнтів, підвищення самостійності публічних службовців, а отже проведення часткового дерегулювання державного апарату. Самі ж державні структури мають бути орієнтовані на клієнта.

Отже, можна назвати риси, властиві новому публічному управлінню. По-перше, бюрократичний апарат орієнтований насамперед на клієнта і змушений думати про задоволення його потреб, працюючи у конкурентному середовищі. По-друге, діяльність державних організацій оцінюється не через контроль за чітким дотриманням встановлених процедур, а виміром фактичного результату їхньої діяльності. Держава в даному випадку стоїть на позиції

своєчасного вирішення проблем шляхом координації взаємодій різних акторів політичної та соціальної систем, а не на контролі та застосуванні покарання винних. Крім того, встановлюється персональна відповідальність за досягнення поставленої мети. По-третє, держава позбавляється частини своїх функцій, передаючи їх недержавним компаніям та об'єднанням (наприклад, добровільна сертифікація лікарів у Німеччині). Щоб уникнути можливих проблем через низький рівень надання послуг населенню приватними компаніями, держава може укласти з ними контракт на певний термін. По-четверте, більшу кількість повноважень держава прагне передати на місцевий рівень, скорочуючи кількість бюрократів і наділяючи рядових співробітників великими повноваженнями для вирішення конкретних завдань. Крім того, новий публічний менеджмент ввів поняття довгострокового (стратегічного) планування, а для вирішення державних завдань стали активно використовуватися такі методи як електронний документообіг, політичний аналіз, методи контролю на всіх етапах реалізації державних програм, управління фінансами, методи зниження витрат та інші використовувалися приватними компаніями.

Слід зазначити, що, незважаючи на низку переваг, концепція нового державного методу все-таки має свої особливості, які показують деяку неготовність елементів нового рівня взаємодій. Не всі державні установи можуть і здатні працювати краще в умовах підвищеної конкуренції. Для приватних організацій (корпорацій) основним критерієм успішності є результативність та ефективність досягнення поставлених цілей, тоді як державний сектор приділяє велику увагу соціальній справедливості та суспільному благу. Крім того, особливо важливими стають відмінності між політикою та економікою.

На відміну від приватних компаній та корпорацій, які працюють у ринковому середовищі, держава функціонує у політичній сфері, що має не лише економічний вимір. Ринок висуває досить чіткі критерії ефективності; Тут легко виміряти показники досягнення результату. Держава, навпаки, працює та створює такі сфери діяльності, які з погляду ринку є не вигідними. Багато державних інститутів діють у неконкурентному середовищі, без підрахунку витрат за свою діяльність. Оскільки елементи соціальної системи пов'язані між собою досить тісно, зміна одного інституту може призвести до втрати керованості у системі загалом, тобто.

до анархії, тому необхідно проводити зміни в системі обережно, упевнившись у правильності вибору.

Щоб вважати адміністративну реформу успішною, необхідно провести системні зміни за окремими напрямками, в багатьох публічних секторах: освіти, охороні здоров'я, соціальному забезпеченню тощо. Застосування концепції нового публічного управління у проведенні адміністративних реформ різними країнами кінця XX – початку XXI століття зумовлено спробою впровадження ринкових методів управління роботою державних структур. Ця теорія дала можливість реформаторам взяти під контроль діяльність бюрократії, стежити за досягненням поставленої мети, підвищувати ефективність самих реформ і діяльність державних структур загалом.

Теорія «governance» стала ще однією поширеною концепцією, яка була використана при проведенні багатьох адміністративних реформ. Термін «governance» має безліч варіантів перекладу, наприклад, «керівництво», «загальне управління», «політичне керівництво» та інші. При перекладі українською мовою «governance» набуває нових відтінків сенсу разом із іншими термінами (наприклад, ринок, ієрархія тощо.) У науці державне управління ця теорія отримала назву «концепція стилю керівництва».

Це досить багатогранне поняття, яке має свою специфіку. Дж. Фредеріксон [46] зазначив, що «будь-який серйозний дослідник управління державою, або публічної адміністрації, ймовірно, сказав би, що важко, якщо не неможливо відірвати політику від керівництва». У науці державне управління поняття «governance» набуло концептуального значення. Цей термін активно використовується англійськими та німецькими дослідниками політичних мереж. Деякі автори [22] вважають концепцію «governance» самостійною концепцією поряд з новим публічним менеджментом, інституційною концепцією управління та концепцією політичних мереж, підкреслюючи при цьому певний зв'язок «governance» з інституційною та мережевою теоріями.

Багато елементів опису та визначення governance нагадують елементи традиційного державного управління, інституціоналізму та теорії мереж. З іншого боку, в мережевому підході governance можна використовувати як характеристика процесу прийняття рішень. Це поняття governance застосовується як альтернатива традиційному поняттю «уряду», коли необхідно описати політичний вплив у вигляді взаємодії акторів різних

політичних мереж; «уряд» часто використовується для опису традиційної інституційної влади.

Державне управління стає не просто функцією держави, а одним із учасників (суб'єктів) процесу прийняття політичних рішень нарівні з громадянським суспільством, політичними партіями, бізнес-структурами. Особливість державного управління полягає в тому, що до прийняття політичних рішень включаються зовнішні громадські та приватні актори.

Таким чином, «governance» відрізняється від простого адміністрування тим, що джерелом перетворень може виступати не лише політичне керівництво, а й громадські структури, які мають на цей процес сильний опосередкований вплив. Крім того, «governance» відрізняється і від ринкової моделі державного управління, де кожен намагається знизити свої витрати та максимізувати власний прибуток. Governance можна назвати способом організації взаємодії держави з іншими стейкхолдерами задля досягнення спільних цілей та реалізації спільних інтересів через переговори, що задовольняють усі сторони угоди. Тому governance можна вважати ефективнішим способом на відміну ринкових і ієрархічних моделей управління розробки рішень, які задовольняють суспільні (публічні) потреби. Слід зазначити, що теорія «governance» доповнювала теорію політичних мереж методами та методами здійснення публічного управління, взаємодії учасників мережевих організацій та описувала механізми співробітництва.

«Сервісна» концепція держави набула широкого поширення у США та низці країн Західної Європи ще у 80-х – 90-х рр. н. XX ст. [47]. В даний час наукові суперечки про поняття адміністративної послуги, як правило, стосуються того чи іншого її розуміння. У загальному вигляді зміст концепції зводиться до перегляду призначення держави, яке полягає у служінні індивіду, який тепер сприймається як клієнт, а практично будь-яка діяльність держави щодо взаємодії з індивідом (клієнтом) надається державною послугою. Сервісна ідея розвитку державної системи ґрунтується на досить простій класичній економічній схемі: «виробник послуг – споживач» [22], що виявляє здатність керуючої системи ефективно виявити, моделювати та реалізувати індивідуальні та групові інтереси та потреби, що і визначає стійкість та легітимність державних інститутів.

Таким чином, суспільство та його інтереси стають первинними, а влада та уряд, яким суспільство доручає виконувати необхідні йому (суспільству) владні повноваження, вторинними. «Задоволеність споживача (клієнта)» є основним показником ефективності «сервісної» організації управління [10, с. 62]. Тому виникає необхідність застосування комплексного підходу до формування та визначення критеріїв цілей та завдань управлінської діяльності (системний взаємозв'язок соціологічних, психологічних, адміністративних, економічних, інформаційних, правових форм, методів, способів та прийомів). При цьому держава несе відповідальність за життєве забезпечення та безпеку, вона повинна гарантувати задоволення потреб та інтересів окремої особи, груп та населення в цілому. На нього також покладено обов'язок визначення та забезпечення пропорційного співвідношення вартості послуг та заробітної плати клієнтів, здійснення управління потребами, а також надання громадянам необхідних послуг.

У сервісному підході можна виділити кілька напрямків оптимізації владно-правової діяльності, наприклад, розвиток мережових форм управлінської взаємодії, впровадження «електронного уряду», а також комунікативних технологій контролю та планування, впровадження розвитку «онлайнових послуг», формування багатосторонніх зв'язків, які дозволяють громадянам брати активну участь у відправленні влади. У зарубіжній та вітчизняній літературі [10; 30] існують різні підходи до визначення понять «сервісна держава», «адміністративні послуги». Незважаючи на це, можна виділити найбільш загальне визначення «сервісної держави». В. Куйбіда виділяють таке визначення: «Сервісна держава» – це особлива політична форма організації публічної влади, що має в своєму розпорядженні специфічний апарат управління, спрямований на надання публічних послуг індивідам, а також система соціально-правових гарантій гідного життєзабезпечення людини, її прав та свобод» [24].

Аналіз світового досвіду [38; 45] дозволяє проілюструвати різні моделі та розуміння сервісної держави. Найбільший розвиток ідея клієнтоорієнтованої держави отримала в так званих країнах Британської співдружності – Великобританії та її колишніх колоніях (Канада, Австралія, Нова Зеландія, а також США). Саме в них у найповнішій формі реалізовані принципи нового публічного управління, і вони багато в чому є орієнтирами для країн, які

здійснюють реформи нині – Центральної та Східної Європи, Південно-Східної Азії. Скандинавські країни реалізують підхід, ближчий до концепції Governance з великим акцентом на побудові партнерських відносин та відносин довіри між державою та громадянами, а також розвитком технологій електронних послуг та, у загальному плані, електронного уряду. В окрему групу можна виділити країни Континентальної Європи, які в силу усталених традицій закритої державної служби (насамперед у Франції) реалізують більш консервативну модель відносин держави та громадян.

В той же час, останнє десятиліття показало, що тут відбувається поступовий перехід до орієнтації на клієнта та інших елементів нового публічного управління. В основі нового публічного управління як теоретичної концепції лежить ідея, що громадяни виступають клієнтами, а держава – їх слугою, яку громадяни найняли для надання послуг.

Таким чином, виникає модель «клієнтоорієнтованої» держави, держави-службовця, а сенсом існування чиновника стає задоволення потреб громадян у адміністративних послугах відповідно до стандартів та регламентів, орієнтованих на результат. Ключовою функцією держави цієї моделі є надання адміністративних послуг, тому основні перетворення стосуються цієї сфери – впровадження принципу «єдиного вікна», розробка та застосування стандартів адміністративних послуг, а також запровадження нової форми надання державних послуг – електронних послуг. І теорія громадського керівництва (Governance), і концепт сервісної держави розглядають громадян, організації громадянського суспільства та державу як рівноправних акторів. Всі ці актори рівноправні у відносинах між собою, а публічне управління є продуктом співпраці держави і недержавних акторів.

У вітчизняному дискурсі про вдосконалення якості публічного управління концепція [10, с. 61] «сервісної держави» допускає порівнювання публічних послуг, що надаються державою, з послугами, що надаються споживачам іншими суб'єктами. Теорія «сервісної держави» передбачає модернізацію державної системи на всіх рівнях влади та зміну взаємодії державних органів та суспільства.

О. Твердохліб виділяє кілька причин корисності моделі сервісної держави в Україні [39]:

1) ця модель виділяє той об'єкт (послугу), який можна відстежувати та вимірювати з погляду безпосередньої та віддаленої

користі. На цій основі можна вимірювати ефективність усіх адміністративних реформ та цільових програм інформатизації;

2) з технологічної погляду, тобто для організації архітектури інформаційних систем державних органів також зручно використовувати модель сервісної держави, причому таку, в якій уряд надає послуги громадянам (та їх різновиди – держслужбовцям) та бізнесу, а міністерства, агенції та служби – один одному. Більше того, держоргани мають створити нормальне, ділове, а в чомусь і технологічне середовище так щоб підтримати електронні послуги, що надаються бізнесом та громадянами. Тому повна картина виявляється дуже розвиненою.

З цього можна дійти висновку, щодо низки заходів, а саме: вдале поєднання проведення реформи державної служби, яка має орієнтувати чиновника на якісне надання адміністративних послуг; проведення адміністративної реформи, основною метою якої є подолання розриву між станом публічного управління шляхом підвищення ефективності та результативності роботи органів виконавчої влади та місцевого самоврядування; підвищення якості публічного управління; впровадження ІКТ у державному секторі тощо, сприятимуть успішній побудові сервісної держави.

Переосмислення ролі держави у країнах стало відбуватися завдяки отриманим результатам реформування системи управління. В результаті реформ стало зрозуміло, що постачальником публічних послуг може бути не тільки держава, а й інші актори, причому надання послуг здійснювалося з більшою оперативністю та кращою якістю, а вартість їх була значно нижчою. Досить серйозну роль відіграли в цьому гласність та підзвітність, а також відкритість та прозорість у системі управління, бюджетно-фінансова відповідальність та дисципліна.

Також до результатів реформування можна віднести: спрощення адміністративних процедур, скорочення кількості державних службовців, приватизацію багатьох підприємств, скорочення обсягу наданих публічних благ та послуг. Через переконання, що ринок може бути основним механізмом ефективного розподілу ресурсів у державному секторі так само, як і в приватному, відбулося послаблення соціальної значущості державного сектора, водночас значущість приватного сектору економіки зросла.

Негативні моменти особливо інтенсивно стали виявлятися в країнах з перехідними економіками та слабкою адміністративною

культурою, яка не мала на увазі загальної орієнтації на клієнта, внаслідок чого з можливістю прояву ініціативи та зацікавленої поведінки посилилася корупція в державних органах різних рівнів управління. Крім того, через вторгнення бізнес-культури сталася аварія корпоративної бюрократичної культури. У пострадянських країнах, де держава відігравала головну роль, перехід до політичної чи економічної лібералізації призвів до ослаблення в галузі державного управління традиційних механізмів контролю, які багато в чому й так були на той час слабкими (наприклад, скорочення гласності та підзвітності). У результаті держава втратила свої лідируючі позиції та стала об'єктом загальної критики з боку населення через нездатність забезпечити повсякденні потреби своїх громадян.

Зрештою, серйозні недоліки реформ показали, що необхідний перегляд теорії та практики комерціалізації публічного управління, які відповідали зниженню рівня корпоративізму сучасних держав, одночасно виявивши недоліки нового менеджменту, які є не менш значущими, ніж недоліки класичної бюрократичної моделі.

У розвинених країнах з усталеними практиками впливу громадянського суспільства на політику держави, що проводиться, критика суто ринкового підходу до управління соціальними галузями призвела у 90-ті роки XX століття до заміщення політики та управління, заснованих на новому публічному менеджменті, політикою та управлінням, що вибудовуються на теорії мереж, найважливішим принципом якої є рівноправне партнерство та співробітництво держави, бізнесу та громадян. Критиці піддавалася і концепція сервісної держави, що показала дуже слабку здатність підвищувати якість соціальних послуг і вирішувати громадські завдання. До того ж, використання нового публічного менеджменту призвело до ускладнення інституційних та управлінських структур, що негативно позначилося на стані керованих соціальних сфер.

Для будь-якої держави у світі завжди важливо, щоб система управління працювала чітко та ефективно. Тому необхідно, щоб кожна деталь цього механізму знала свої функції, чітко їх виконувала, справлялася з покладеними на неї завданнями, а також працювала без збоїв і могла гнучко адаптуватися до умов, що змінюються. В іншому випадку, можуть виникати ситуації, коли система не в змозі сама впоратися з проблемами, що виникли, і це показник того, що виникла необхідність проводити реформи. Нездатність системи повноцінно виконувати свої функції виявляється у втраті

керованості громадськими справами, зниженням якості послуг, що надаються, і, як наслідок, призводить до невдоволення населення органами публічної влади і наростанням напруги в суспільстві.

Особливе значення має те, яке місце в політичній системі займає адміністративна влада. Аналізуючи різні погляди визначення змісту адміністративної реформи та її напрямів, і навіть розбіжності у визначенні хронологічних рамок проведених перетворень, можна дійти невтішного висновку, що крім змін термінів реалізації реформи в нашій державі поступово коригувалася сфера її впливу. При цьому основна мета реформи завжди була незмінною – підвищення якості функціонування державних інститутів, формування системи публічного управління, яка відповідала б потребам сучасного громадянського суспільства.

В Україні уважно вивчається досвід проведення найбільш вдалих адміністративних реформ у таких країнах як Нова Зеландія, США, Австралія, Бразилія, Велика Британія та інших. У більшості країн адміністративні реформи проводилися у зв'язку з усвідомленням необхідності вирішення однієї чи кількох із цілого комплексу завдань [28, с. 18]: «підвищення ефективності системи державних органів; перетворення держави у відповідального роботодавця, здатного залучити достатню кількість службовців необхідної кваліфікації та водночас контролювати витрати на їх утримання; підвищення довіри до держави з боку населення та приватного сектору». У якості мети адміністративної реформи виходили з особливостей функціонування публічного управління у конкретній країні. Як показав досвід проведення подібних реформ у різних країнах світу, великий вплив на результати надають національні особливості, зовнішні та внутрішні чинники, а також результативність діяльності державного апарату.

Концепція адміністративної реформи в Україні [33] не стала винятком. Тому результати реформування, з використанням методології публічного управління та нового державного менеджменту, далеко не завжди можна оцінити однозначно. Для того, щоб держава була більш ефективною, теорія нового державного менеджменту включала до сфери публічного управління управлінські стратегії та практики бізнесу, але незабаром стало зрозуміло, що роль держави неможлива і не повинна зводити лише до ролі учасника ринкових відносин. Крім того, було виявлено, що існують функції, які можуть і повинні виконуватися лише

державою [28, с. 17]: цілепокладання, регулювання та координація, компенсація ринкових збоїв та прогалин. Особливо важливе значення крім економічних пріоритетів і політичних чинників набуває здатність держави до проведення реформ у сфері, а головне здатність самого державного апарату – до змін.

Адміністративна реформа була спрямована на якісні зміни у структурі та функціонуванні системи, що проводились у рамках повноцінного управлінського процесу. Для того, щоб реформа дала позитивний ефект, необхідно дотриматись певних вимог: наявність продуманої концепції, в якій має бути визначена мета та завдання перетворень, підготовлено якісну нормативно-правову базу, організовано моніторинг сфер, що зазнають реформування, а також розроблено та затверджено критерії ефективності. Якщо всієї цієї підготовчої роботи не проводити, реформування буде проводитися заради самих змін, оцінити правильність цільових установок, ефективність роботи та отриманих результатів, можливість корекції політик та методик практично неможливо. Слід зазначити, що відповідальні особи за реалізацію можуть використовувати для визначення результатів своєї діяльності формальні бюрократичні штампи – «посилено», «прийнято», «покращено», «поглиблено» тощо.

Важливо простежити динаміку змін та сучасні тенденції трансформації системи публічного управління. Саме в цьому сенсі під адміністративною реформою в сучасній Україні ми розуміємо комплексні, системні перетворення органів державної виконавчої влади, включаючи реформу державної служби та систему державного управління на основі інформаційної відкритості, електронного уряду та цифрової трансформації як нового рівня змін, що підвищують ефективність діяльності державних органів. влади у наданні якісних послуг населенню та бізнесу.

Слід зазначити, що адміністративна реформа насамперед спрямована на зміни у виконавчій владі, а також може стимулювати процес реалізації перетворень у всіх органах державної влади та місцевого самоврядування, їх повноваженнях, сферах компетенції, методах діяльності та взаємодії. Крім того, адміністративна реформа може ініціювати нові напрями та види реформ у сфері владних відносин, які можуть проводитися паралельно з нею, спрямовані на вдосконалення всієї системи державної влади та місцевого самоврядування, але мати при цьому свою предметну галузь.

Для успішної реалізації адміністративної реформи необхідно дотримуватись основних вимог: сутність, цілі та завдання адміністративної реформи мають бути оформлені у чітку концепцію; необхідно визначити основні заходи, а також здійснювати своєчасний контроль за їх виконанням; заходи реформи мають повністю охоплювати всі об'єкти, елементи, відносини тощо, які необхідно реформувати; всі етапи реформи мають бути забезпечені всіма необхідними ресурсами (фінансовими, кадровими, організаційно-правовими та ін.); необхідно визначити механізми функціонування владних інститутів під час їх реформування (наприклад, під час проведення реформи органів виконавчої влади не можна допустити втрати керованості за різними напрямками діяльності, тоді як старі структури чи управлінські зв'язки вже скасовані, а нові ще не сформовані); необхідно чітко визначити критерії ефективності функціонування інститутів публічного управління; слід подбати про механізми зворотного зв'язку та постійного моніторингу, щоб у разі потреби можна було провести коригування програми чи методів реформування, якщо показники діяльності інститутів влади не відповідають заданим критеріям; велику роль отриманні позитивних результатів реформи грає формування в державних службовців і тих, чиї інтереси зачіпає реформа, позитивної мотивації; для нейтралізації виникаючих антиреформаторських настроїв усередині держави та за її межами слід максимально використовувати політичні та інформаційні технології.

Виявлення концептуальних підстав адміністративних реформ в країні дозволяє проаналізувати вплив глобальних процесів на особливості трансформації держави, яка сприйняла нову для себе стратегію розвитку.

1.3. Аспекти модернізації системи публічного управління

Середній клас є ініціатором змін у більшості західних країн, а в Україні він мало розвинутий у ході модернізації суспільства. «Модернізація як суспільне явище виступає суб'єктивно ініційованим процесом, залишаючи найчастіше за рамками проблеми питання про ступінь зрілості об'єктивних передумов і готовність внутрішнього соціального середовища до реалізації подібної ініціативи. Вона суб'єктивно орієнтована та передбачає наявність

суб'єктів-ініціаторів модернізації з їх інтересами та цілями, які мають бути реалізовані в ході модернізації, а також інших акторів, представлених учасниками процесу за відповідними напрямками діяльності» [36, с. 239].

Адміністративна організація держави за останнє століття перетворилася на один із найбільш значущих чинників глобальної конкуренції держав. Державна машина повинна гнучко і швидко адаптуватися в умовах, що швидко змінюються. Нездатність адміністративної системи злагоджено та якісно управляти стає однією з основних причин обмеження економічного зростання та неможливості своєчасно вирішувати соціальні та інші проблеми, що виникають у суспільстві. Тому адміністративну реформу можна вважати інструментом вирішення не так проблем державної системи, як економіки та соціальної сфери в цілому. Інертність адміністративної системи держави та неякісне управління в умовах високого ступеня інституціоналізації (тої чи іншої якості) відносин держави та суспільства стає одним із потужних факторів, що гальмують економічний розвиток.

Адміністративне реформування наприкінці XX – початок XXI століття у зарубіжних країнах стає однією з пріоритетних напрямів. Основним орієнтиром для державного управління цих країн є соціально-економічна ефективність та демократична взаємодія із суспільством. Не стала винятком і наша держава. Вже у другій половині 90-х років XX століття (з 1998 р.) теза про адміністративну реформу як одну з важливих умов економічного зростання та соціального розвитку звучала практично у всіх посланнях Президента України. Пов'язано це було з тим, що нові ринкові умови вимагали високої компетентності, кваліфікації та професіоналізму від державного апарату та виконавчої влади. Слід зазначити, що система державного управління на той момент не могла належним чином відповідати новим запитам і потребам. Крім того, значна частина економічних та політичних суб'єктів досить активно виявляли невдоволення цією системою. Незважаючи на цілі і завдання, що робилися, спроби реформування не приносили бажаного результату, оскільки дії в основному носили розрізнений і незакінчений характер.

Процес здійснення трансформації може бути умовно розбитий на кілька етапів: 1) оцінка існуючого стану суспільства по відношенню до образу бажаного майбутнього; 2) формулювання цілей та завдань; 3) оцінка ресурсів та складання дорожньої карти змін; 4) реалізація намічених стратегій та планів, координація взаємодій

суб'єктів та акторів; 5) своєчасний моніторинг та корекція відхилень; 6) перевизначення цілей та завдань подальшого розвитку.

У 1998 р. почалося активне та цілеспрямоване опрацювання концептуальних основ адміністративної реформи. У цьому проєкті позначалися основні недоліки існуючої системи управління, і навіть пропонувалися ключові напрями реформування виконавчої. До недоліків Концепції [33] можна віднести те, що пропонувався формалізований підхід до вирішення складних економічних і політичних проблем, а також її серйозний відрив від стратегічних цілей розвитку суспільства. Потрібно було серйозне всебічне опрацювання стратегічних цілей концепції, яка передбачає ретельну інтелектуальну та організаційну роботу протягом багатьох років. Оскільки «елітарні» верстви, що прийшли до влади, були зовсім не зацікавлені в проведенні будь-яких змін у змісті та напрямі діяльності існуючої системи управління, активних заходів спрямованих на перетворення державного апарату вжито не було.

У вітчизняній науці державне управління адміністративна реформа розглядається з різних методологічних та дисциплінарних підходів. Наприклад, П. Окоїн визначає адміністративну реформу як комплекс заходів, спрямований на оптимізацію державного апарату, скорочення штату чиновників та зниження рівня бюрократії. Політична сутність адміністративної реформи в передбачала перегляд «... функцій виконавчої влади, закріплення необхідних та скасування надлишкових державних функцій, перерозподіл повноважень та ресурсів для виконання державних функцій за рівнями влади, а також процес інституційних змін у системі державного регулювання щодо зміцнення взаємодії держави та товариства, розвитку громадянського суспільства» [31, с. 18]. Він стверджує, що необхідно переосмислити роль держави у сучасному політичному процесі. «Дві основні системи державного управління (політична та адміністративна), перебуваючи у постійній взаємодії, що трансформуються у процесі адміністративної реформи, мають комплексно забезпечувати стійке функціонування базового сегменту держуправління, від якого залежить життєзабезпечення політичної спільноти» [31, с. 19].

Специфічна вбудованість елементів радянської системи управління різних періодів існування радянської держави у новий дизайн органів державної влади та управління визначили двоїстий характер сучасної системи публічного управління: «закритість системи влади

та її функціонування на класових принципах, переважання насильницьких методів мобілізаційного типу при здійсненні влади, виправдання застосування подібного роду методів несприятливими внутрішніми та зовнішніми умовами, концентрування функцій та політичних ролей при домінуванні у публічному просторі декларативних заяв та імітаційних демократичних практик» [18]. Особливою ролі набуває символічна політика, яка намагається не так запевнити населення у конструктивності поставлених завдань, скільки утихомирити громадськість і дозувати прояви громадянської активності.

На початку 1991 року розпочалися нові реформи системи влади. Складається система влади яка характеризується системою з властивими рисами перехідності, транзиту. Тут поєднуються ще діючі елементи системи радянського типу і нові політичні інститути, що почали своє функціонування.

Можна сказати, що державне управління 1990-2000 рр., успадковане від колишньої влади, супроводжувалося явищами, пов'язаними з поганою керованістю, низьким рівнем регулювання, виникненням прихованих структур. Проведені трансформації державного управління на той час не вирішували першочергових завдань для всієї системи. Незважаючи на те, що демократичні принципи, традиції та цінності не мають довгих традицій у країні, як визнають політичні лідери держави, вони закріпилися у суспільстві. Разом з тим, моноцентризм серйозно впливає на демократичні процеси, що відбуваються в країні.

На думку багатьох дослідників [4], в державі не існувало реального повномасштабного громадянського суспільства з правозахисними організаціями в його основі, яке існує на заході. Уникнення комуністичних цінностей (справедливості, рівності, братерства, колективізму) не призвело до автоматичного приходу та закріплення ліберальних цінностей, таких як свобода, власність, індивідуалізм. Вони так і залишилися для більшості суспільства довгий час незрозумілими.

Різномірні соціальні групи, партії та рухи сучасної системи влади в державі характеризується відносно обмеженою інтегрованою. Політична система, побудована на демократичних засадах, передбачає політику, відкриту усьому суспільству, тобто. працює на суспільство, на його благо. Тому прозорість та відкритість влади у прийнятті рішень стає питанням не лише політичним, а й конституційним. Здатність влади відповідати за те, яким чином прий-

маються рішення, а також відповідати за їх реалізацію перед усім суспільством, а не лише перед Президентом країни, є найважливішою вимогою сучасного суспільного розвитку. «При всій привабливості реформ для суспільства як найменш конфліктного виду державних перетворень, реформи однаково привабливі і для основних владних суб'єктів. Масштабність реформ і початкова складність їх змісту, орієнтованість на передбачуваний, не відчутний в даний час, результат, робить практично неможливим системний контроль за ходом реформ з боку суспільства» [35, с. 20].

Реформування політичної системи – завжди тривалий процес, пов'язаний з різними протиріччями і складнощами, прорахунками і невдачами, що виникають часто на різних етапах. В Україні в умовах «моди на реформи» ініціація інституційних змін стала елементом захисної стратегії: кожне відомство прагнуло запропонувати свій план перетворень, не чекаючи, поки його реформують за будь-яким іншим планом. Крім того, намір провести реформу був аргументом для отримання додаткового фінансування, а запровадження адміністративних бар'єрів – типовий приклад інституційних змін, спрямованих на отримання прибутку самими реформаторами, якими зазвичай виступали представники бюрократії. Адміністративна влада давала можливість отримувати різні соціальні блага та привілеї тим, хто нею володів, а оскільки вона була анонімною, то мала здатність надавати серйозний вплив практично на всі сфери суспільного життя. При цьому в її розпорядженні був величезний масив конфіденційної інформації, а також широкий спектр засобів примусу до виконання тих чи інших дій. Таким чином, переслідуючи приватні інтереси, бюрократія розглядала відповідні інститути та процедури як джерело свого існування та збагачення.

Використання запозичених інститутів є свідомим прагненням політичних акторів змінити існуючі інститути, які застосовуються в інших країнах та контекстах. Суспільство, яке активно здійснює модернізацію інститутів публічного управління, ускладнює його внутрішню структуру. Це потребує підходів «налаштування» в ході впровадження управлінських інновацій, а також проведення наукових досліджень про ті особливості «історичного, культурного досвіду існування політичної системи, які можуть вирішальним чином вплинути» не лише на результати запозичення інститутів, а й на перспективи політичного розвитку.

Концепція глобального управління (світового уряду), сформульована після закінчення холодної війни, не знайшла свого інституційного втілення в силу невирішених міждержавних протиріч, але їй на зміну прийшов більш гнучкий підхід, пов'язаний з поняттям *governance* (уряд) Здійснення регулятивних функцій не тільки урядовими суб'єктами, а й неурядовими – приватним сектором (транснаціональних корпорацій та бізнес-структур), а також інститутами громадянського суспільства (окремих осіб, рухів та громадських організацій) на основі конструювання мережевих взаємодій, мало сприяти становленню справедливого та ефективного управління Неурядові організації «у своєму різноманітті забезпечують знання, зобов'язання та близькість до звичайних людей, які мають бути мобілізовані на користь більш ефективного управління» [4, с. 36].

Держава досить часто змушена доводити свою спроможність на проведення реформ у політичній системі. У рамках адміністративної реформи мала бути проведена робота з формування аутсорсингу адміністративно-управлінських процесів. Здебільшого, це пов'язано з відсутністю належного правового регулювання цієї сфери. Незважаючи на те, що термін «аутсорсинг» пов'язаний з реалізацією адміністративної реформи, всі положення нормативних правових актів щодо нього не мають жодних методологічних чи процедурних положень та мають декларативний характер. Слід зазначити, що аутсорсинг дозволяє скоротити бюджетні витрати на надання адміністративних послуг, підвищити їхню ефективність та якість, зосередити увагу органів виконавчої влади на основній діяльності, скоротити персонал, якщо це необхідно.

Однак, спроби впровадження аутсорсингу в рамках адміністративної реформи застосування нових механізмів залучення сторонніх організацій до виконання функцій органів виконавчої влади на практиці широкого застосування не знайшли. Крім того – традиційно населення ставиться вкрай негативно до передачі будь-яких видів діяльності приватним структурам, бачачи в цьому пряму загрозу своєму матеріальному добробуту та своїм правам [25, с. 73].

Застосування аутсорсингу в державній діяльності має певні ризики, наприклад, такі як небезпека витоку (передачі) відомостей, що становлять секретний статус, третім особам. Аутсорсер може зловживати своїми повноваженнями (наприклад, оформлення фіктивного візового досьє). Також можливе цілеспрямоване або через об'єктивні обставини завищення цін на надання

послуги. І нарешті, аутсорсинг містить як елементи ринкової, так і неринкової (ієрархічної) взаємодії. Проте загалом, аутсорсинг можна як дуже ефективний спосіб підвищення якості державних послуг, сервісних продуктів.

Підбиваючи деякі підсумки можна сказати, що сучасна політична система є певним симбіозом різнорідних елементів. На думку Ю. Кальниша – стало не природне проростання капіталістичних відносин на основі підприємницької ініціативи, а «будівництво» капіталізму за схемами політичної еліти. «Будівництво» капіталізму під патронажем держави, а отже – чиновництва, на тлі легальної участі державних службовців у корпораціях зі змішаним капіталом неминуче призвело до масової корупції на всіх рівнях, гальмування процесу створення правової та соціальної держави, формування та розвитку громадянського суспільства» [13, с. 41].

Теорія нового публічного менеджменту, що лежить в основі адміністративної реформи, ускладнила структуру державного управління, підкоривши діяльність інститутів ринковим механізмам, породивши проблеми зниження довіри населення до держави, що розбалансовує всю політичну систему. Віра ініціаторів та провідників реформи в ринкові механізми, що забезпечують ефективність управління, орієнтація на «клієнта», який отримує оплачені послуги від держави, протистоять уявленням про справедливість. Ціннісні конфлікти обертаються і проти держави, і проти країни, яка втрачає свою ідентичність.

Як пише П. Ларсон, «процес приватизації громадських цінностей змушує органи державного управління оперативніше реагувати на конкретний момент, позбавляючи їх своєї соціальної легітимності» [14, с. 43]. «Для побудови інститутів та здійснення мікроекономічних перетворень потрібна сильна, ефективна держава, і саме в цьому аспекті соціально-політичні реформи послідовно зазнавали невдачі» [14, с. 59]. Проблема спроможності держави обговорювалася в рамках концепції *state capacity* (здатності держави чи спроможності держави), яка «відбиває характеристики держави у сфері здійснення ним своїх функцій і насамперед здатність держави до ефективного управління» [14, с. 88]. Держава найчастіше реагує ситуативно на конкретний момент.

Сьогодні системі публічного управління доводиться вирішувати завдання, що відносяться до різних цивілізаційних світоустроїв, історичних епох, що залишаються значущими в різних групах

населення та елітах; введення нововведень нашоюхується на традиційні патерни, створюючи складну композицію. Осмислення уроків проведення адміністративних реформ в державі менш значуще, ніж вивчення досвіду реформування державного апарату інших держав. Слід враховувати і той факт, що реалізація будь-яких стратегій трансформації навіть за підтримки інших держав без урахування особливостей та інтересів своєї держави може призвести до серйозних ризиків та проблем. При цьому завжди є альтернативні взаємовключні варіанти проведення реформ. Вибір одного варіанта позбавляє переваг та вигод інших альтернатив.

Крім цього одним із головних і найважливіших чинників у проведенні реформування системи публічного управління є послідовне і консолідоване інституційне будівництво. Для успішного проведення реформ необхідно поступово і цілеспрямовано проводити зміни, щоб звести до мінімуму відторгнення процесів, що проходять існуючою системою.

Новий публічний менеджмент, що став головною методологією адміністративного реформування в розвинених країнах, вже на момент формування методологічної бази адміністративної реформи був критикований через недосягнення основних цілей [5, с. 111]: скорочення державного апарату і скорочення видатків бюджету на його утримання; крім того, знизилася етика державної служби, розмито мораль державних службовців внаслідок структурних деформацій.

Концепція сервісної держави будується на якісно іншому рівні взаємодії органів публічного управління та населення, що має ґрунтуватися на інформаційній відкритості та прозорості адміністративних процедур, високого ступеня довіри між державою та населенням, створенням умов для отримання послуг. Узгодженість дій різних рівнів державного управління, процедур прийняття рішень на всіх рівнях за їхнього безумовного виконання визначаються як базис реалізації концепції сервісної держави. Більшість органів виконавчої влади надають державні послуги опосередковано або надають послуги для здійснення послуг, що вимагало чіткої орієнтації на структури, що їх надають, та на конкретних одержувачів послуг. Найчастіше у наданні громадянину послуги задіяна не одна державна організація, а ланцюжок відомств, тому існує необхідність створення наскрізних інформаційних систем, які б пов'язували державні організації між собою,

звільняючи клієнтів від необхідності збирати довідки та надавати одні й ті самі документи до різних інстанцій.

Важко було розраховувати, що впровадження нових принципів пройде безболісно як для державного апарату, так і для населення. Багато напрямків не отримали розгортання, наприклад, «управління за результатами». Регламентацію виконання державних функцій та надання державних послуг, засновану на веберівській теорії бюрократії, було проведено досить успішно. Найбільш продуктивною була робота з впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність системи державного управління в цілому та в організацію надання послуг населенню та бізнесу.

Еволюція держави пов'язана з перманентними протиріччями, що надають «постійний вплив на виконання нею функції та характер інституційної історії». Органи державної влади та управління, забезпечуючи зв'язковість усіх процесів на території країни, скріплюючи суспільство нормами, процедурами, які, в ідеалі, повинні розуміти і визнавати всі громадяни, не можуть ігнорувати інші інтереси, не завжди офіційно оформлені і публічно виражені, але при цьому поєднують значні суспільні чи ресурсно-значні групи. Суперечності між працею та капіталом, розшарування суспільства за майновими та матеріальними ознаками, деградація освітньої та культурної сфер, охорони здоров'я та соціального забезпечення свідчать про незбалансованість та низьку якість публічного управління.

У період реформування держави деградує країна за умов загострення соціально-економічних протиріч. У цій групі протиріч криються особливості реалізації адміністративних реформ пострадянського періоду в аспекті вибору термінів її проведення, вибору методологічних підстав, методів та глибини змін, систем оцінки її результатів тощо.

Іншу групу протиріч складають інституціоналізація управлінських новацій та культури, стиль управління конкретних людей, сформовані на «дореформених» принципах або складових специфічні відносини, що складаються в бюрократичному шарі. Стійкість нововведень, їх розвиток та укорінення у повсякденних практиках публічних службовців, які мають безпосередній контакт з одержувачами послуг, а також керівників, у компетенції яких – формування та підтримка нових культурних патернів (моделей) у підлеглих вимагають особливих мотиваційних управлінських практик.

До третьої групи протиріч ми віднесемо ті, які виникають при введенні нових процедур, норм та інститутів, що несуть нові ідеї цінності, з цінностями, які значущі для груп, які вважають себе «вільними» від «цієї» держави. Особливі напруги виникають через неприйняття трансформації держави у сферах, що стосуються традиційних і соціальних норм, що поділяються більшістю суспільства.

Четверта група протиріч – це успішно реалізовані управлінські новації та сфери управління, які оголили нездатність держави регулювати адміністративні відносини (наприклад, міжвідомчі взаємодії). Ця група протиріч вимагає «вирівнювання» здібностей держави зусиллями у розширенні відкритості та прозорості за рахунок електронного/цифрового уряду, усунення міжвідомчих бар'єрів тощо.

Наступна група протиріч полягає у використанні традиційних для держави методів примусу, нехай і у вигляді формально-юридичному, з уявленнями про демократію як більш суспільний, не бюрократичний стиль управління. Суперечності між центром влади та управління з одного боку, та різними спільнотами, з іншого, що заявляють свої права на участь у прийнятті рішень, змушують державні органи шукати та знаходити нові форми взаємодії з громадськими організаціями, даючи вихід соціальної енергії (громадянське бюджетування, міські ініціативи та ін.). Діалогові практики взаємодії органів державного управління та суспільства перебувають на початку свого становлення. Громадянські активісти розвивають свої «здібності, змагаючись в умінні переконання держави у перевазі власних планів, необхідності її підключення до їхньої підтримки та реалізації» [14, с. 92].

Визнаємо, що віддаленість громадських організацій та громадян від центрів і каналів прийняття політико-державних рішень бюрократичними процедурами, регламентами, законодавчими нормами має долатись не лише взаємодіями, ініційованими владою, а й створенням умов для розвитку громадських ініціатив, що сприяють розвитку суспільства.

Виділені найбільші блоки протиріч, які проаналізовано на прикладі реалізації адміністративних реформ та інші протиріччя є джерелом трансформації системи публічного управління. Політична система суспільства як система узгодження інтересів різних соціальних груп складного громадянського суспільства має бути гнучкою та прозорою для збереження не лише держави, а й країни.

1.4. Рівні участі громадськості у публічному управлінні

У сучасній літературі [6], за типом устрою, виділяють різні моделі участі громадян у публічному управлінні – серед них ієрархічні, лінійні, матричні та ряд інших.

Модель Ш. Арнштейн

Мабуть, однією з основних у питанні участі громадян у публічному управлінні є ієрархічна модель Ш.Р. Арнштейн [11, с. 102], згідно з якою, держава як багатосторонній договір містить у собі умову про громадську участь, що означає перерозподіл влади від державних органів на користь громадян у процесі прийняття рішень.

Арнштейн розрізняє 8 типів такої взаємодії – від «ритуальної/видимої» участі до реального впливу громадян на підсумковий результат (табл. 1.4) – залежно від ступеня перерозподілу влади від державних органів на користь громадян у процесі прийняття рішень. Арнштейн називає кожен із типів взаємодії залежно від ступеня делегування, що досягається в процесі прийняття публічних рішень [11].

Таблиця 1.4

Рівні громадської участі громадян

8	Влада громадян	Реальні повноваження
7	Делегування повноважень	
6	Партнерство	
5	Урахування думок	Символічна участь
4	Консультація	
3	Інформування	
2	Терапія	Відсутність участі
1	Маніпулювання	

Два найнижчі щаблі – «маніпулювання» і «терапія». При цих двох типах взаємодії громадяни є споживачами рішень державних службовців. Ці два типи є імітацією участі громадян у процесі ухвалення публічних рішень. При «маніпулюванні» громадяни можуть залучатися до наглядових органів для формальної присутності на процесі прийняття рішень.

Тип «терапії» характерний тим, що у процесі взаємодії з громадянами задаються не важливі питання, а питання ціннісного, світоглядного характеру, створені задля емоційної реакції чи

безпосередньо які стосуються суті вирішуваного питання. Наприклад, міська влада може знести низку торгових будівель, а потім провести опитування серед мешканців на тему вибору видів дерев, які останні воліли б бачити на звільненому від незаконних/небезпечних/застарілих будівель.

Справжньою метою перших двох рівнів є не залучення громадян у процес прийняття рішень, а їх «навчання» (тому, яке рішення в даний момент необхідно прийняти в ситуації, що склалася) або «переконання» в тому, що прийняте рішення є найбільш оптимальним, процес часто непрозорий.

Третій тип взаємодії з громадянами в моделі Арнштейн – інформування. По суті, цей тип відображає розвиток системи публічного управління у бік залучення громадян. При використанні цього взаємодії збільшується рівень прозорості прийнятих рішень, проте, все ще відсутні ефективні канали зворотного зв'язку [20, с. 136], – громадяни поки що мають право тільки дізнаватися про динаміку розгляду рішень.

Четвертий тип взаємодії з громадянами відрізняється від попереднього тим, що поступово відкриваються канали зворотного зв'язку, але на цьому рівні вони поки несистемні і поки немає чітких легітимних механізмів, які гарантували б облік зібраних думок при прийнятті рішень [20, с. 137]. Цей тип взаємозв'язку зазвичай характеризує наявність альтернатив прийнятого рішення.

П'ятий тип взаємодії – облік думок. При використанні цього типу з'являється системність заходів щодо збору та обліку думок громадян, однак, цей тип також відноситься до групи символічної участі, оскільки в ньому зберігається право організаторів на прийняття остаточного рішення.

Таким чином, при четвертому-п'ятому типі взаємодії громадяни переважно інформуються про ситуацію і прийняті рішення і є пасивними учасниками консультацій.

Шостий тип взаємодії із громадянами – партнерство. При цьому тип взаємодії у громадян посилюється переговорна позиція, представники влади розглядають громадян як партнерів у розробці та реалізації публічних рішень [20, с. 138], громадянам починають делегуватися деякі функції.

При сьомому типі взаємодії громадяни мають превалюючі повноваження у процедурах прийняття рішень, але не в системі виконання/моніторингу.

Восьмий тип взаємодії є найрозвиненішим, але практично зустрічається досить рідко. На цьому рівні громадяни мають переважні повноваження як у процедурах прийняття рішень, так і у процедурах виконання/моніторингу [20, с. 137]. Громадянам делеговано низку владних повноважень, коли вони можуть виступати від імені влади у певних проектах.

Таким чином, з шостого по восьмий тип взаємодії громадяни є активними учасниками процесу з сильною переговорною позицією.

Арнштейн групує вісім типів взаємодії у три категорії – (1) перший і другий тип, за яких відсутня реальна участь (мета – навчання громадян), (2) третій, четвертий та п'ятий тип, за яких допускається символічна участь (мета – продемонструвати, що громадяни почуті, без надання важелів впливу на облік висловлених думок), та (3) шостий-восьмий типи взаємодії, коли громадянам передаються реальні повноваження (громадяни та органи влади є рівноправними учасниками процесу прийняття рішень).

Модель Д. Вілкокса

З часом у літературі кількість виділених рівнів суспільної участі скорочувалася. Так, Д. Вілкокс, доповнивши модель Арнштейн типовими методами, які характерні для кожного з типу взаємодії, скоротив їх число до п'яти [6] (табл. 1.5):

Вілкокс не виділяє взаємодію на кшталт «імітації участі», до символічної участі він відніс лише інформування і консультування, а власне, реальне вплив громадян досягається за допомогою прийняття спільних рішень, спільної діяльності та підтримки.

Таблиця 1.5

Порівняльний аналіз моделей взаємодії держави та громадян Арнштейн та Вілкокса

Автор моделі	
Арнштейн	Вілкокса
Реальний вплив громадян (власне громадська участь)	Підтримка Спільна діяльність Спільні рішення
Символічна участь	Консультації; інформування
Імітація (відсутність) участі	–

Дослідження Віллокса цікаве з погляду формалізації методів, властивих кожному з типів залучення громадськості. Так, інформування можна дізнатися за такими методами [6, с. 255]:

1. Друковані листівки, газети та ін.; 2. Презентації на зустрічах із громадянами; 3. Інформування ЗМІ через випуск прес-релізів та організацію прес-конференцій; 4. Реклама на постерах, на радіо та в пресі; 5. Фільми чи відеоролики.

Консультування можна дізнатися за такими методами: опитування та дослідження ринку; консультаційні зустрічі; консультативні комітети; моделювання з обмеженнями та альтернативами.

Вищеописані методи можуть доповнюватись методами першого типу. Тип взаємодії, у якому відбувається спільне прийняття рішень, характеризується тим, що альтернативи розробляються органами влади разом із громадянами, проте рішення приймають перші. При цьому використовуються такі методи: методи інформування для запуску процесу; аналіз зацікавлених груп для ідентифікації тих, кого потрібно залучати; SWOT-аналіз розуміння поточної ситуації; мозковий штурм, техніка номінальних груп, опитування; аналіз витрат і вигод здійснення вибору; стратегічний вибір із альтернатив, планування з позиції реального стану справ та інші ефективні методи моделювання.

Четвертий тип – спільна діяльність, – крім методів попередніх типів, передбачає участь громадян як і процес розробки, і у процесі виконання рішень. Цей тип взаємодії можна дізнатися за такими методами: методи інформування для запуску процесу; методи прийняття колективних рішень на формування загального видіння; техніки командоутворення; техніки проектування; техніки бізнес-планування.

Останній, п'ятий тип взаємодії щодо Віллокса – підтримка місцевих ініціатив. Цей тип має на увазі високий рівень організації та кваліфікації громадськості, коли органи влади сприяють зацікавленим групам громадськості у розробці та реалізації власних планів та ініціатив. Цей тип взаємодії можна дізнатися за такими методами: надання грантів, консультацій та підтримки – у тому числі на умовах появи зобов'язань у груп інтересів; семінари для громадськості, щоб допомогти групам визначити загальне бачення та намітити план його реалізації; техніки командоутворення; техніки планування; техніки бізнес-планування; семінари

з проектування, фандрайзингу та реклами; постійні структури, підконтрольні громадськості; розвиток довіри.

Як і моделі Арнштейн, методи, наведені кожного типу моделі Вилкокса, відрізняються наростанням ступеня взаємодії з громадянами – від листівок з інформацією до створення спільних робочих структур. Ця класифікація методів Вилкокса корисна з погляду формування критеріїв кваліфікації реальних послуг взаємодії з громадянами.

У 2001 році ОЕСР (організація економічного співробітництва та розвитку) запропонувала свою модель типів взаємодії з громадянами.

Модель ОЕСР

У запропонованій ОЕСР моделі число типів взаємодії у публічному управлінні скоротилося до трьох [29] – інформування, консультації та активну участь (підрівні «діалог» і «співробітництво»).

Зазначені типи взаємодії відрізняються ступенем впливу громадян кінцеве рішення. У першому випадку представники влади за власною ініціативою або за запитом громадян інформують останніх про свою діяльність та її результати. У другому випадку можлива взаємодія з громадянами для збирання точок зору на проблему, проведення консультацій щодо певного питання. Самою інтерактивною формою є остання, коли громадяни мають можливість не лише висловитися з кола питань, а й вплинути на прийняті рішення. Її застосування можливе у державах, у яких, з одного боку, створено робочі механізми залучення громадян на етапах розробки та реалізації рішень, з іншого боку – високий рівень суспільної активності населення.

Країни світу поступово рухаються від першого типу до найбільш розвинутого третього типу взаємодії, проте, на сьогоднішній день «більшість розвинених і демократичних країн, що розвиваються, повною мірою освоїли лише першу модель – інформування» [20, с. 137]. Активно розвиваються проекти з консультацій з громадськістю, але третя форма поки що зустрічається в багатьох країнах лише як експеримент [20].

Модель IAP2

У 2007 році третій тип взаємодії в моделі ОЕСР був конкретизований Міжнародною Асоціацією Громадської участі (International Association for Public Participation – IAP2), яка розділила його на 3: залучення, співробітництво та наділення повноваженнями [49].

Залучення передбачає процес безпосередньої взаємодії з громадянами для забезпечення того, щоб суспільні інтереси та прагнення розумілися та враховувалися на регулярній основі. Співпраця є взаємодією представників влади з громадянами щодо кожного аспекту рішення, включаючи розробку альтернатив та вивлення бажаного рішення.

Наділення громадян повноваженнями означає, що остаточне рішення приймають громадяни, що беруть участь. Систематизуємо ієрархічні моделі взаємодії табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Порівняльний аналіз ієрархічних моделей взаємодії держави та громадян у публічному управлінні

Автор моделі			
Арнштейн	Вілкокса	ОЕСР	IAP2
Реальний вплив громадян	Підтримка Спільна діяльність Спільні рішення	Активна участь	Право вирішувати Співробітництво Залучення
Символічна участь	Консультації ; Інформування		
Імітація (відсутність) участі	—	—	—

Типи імітації участі в моделі Арнштейн не мають аналогів у трьох інших моделях і означають фактично відсутність делегування повноважень громадянам щодо прийняття рішень. Типи символічної участі у моделі Арнштейн відповідають типам консультацій та інформування у моделях Вілкокса, ОЕСР, IAP2. При цьому, типи реального впливу моделі Арнштейн відповідають типам спільних рішень, спільної діяльності та підтримки моделі Вілкокса, активній участі в моделі ОЕСР та типу наділення повноваженнями, співпраці та залучення в моделі IAP2. Наділення повноваженнями в моделі IAP2 має аналог у моделі Вілкокса (підтримка), але не має аналога в моделі ОЕСР, оскільки в першій кінцеве рішення приймають громадяни, у другій, при тому, що передбачається партнерство між громадянами та урядом, відповідальність за ухвалення підсумкового рішення лежить на уряді.

Крім ієрархічних, існують лінійні моделі взаємодії з громадянами.

Модель Когана-Шарпа-Херцберга

Одним із яскравих представників цього типу моделей є модель Когана-Шарпа-Херцберга [43] (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

**Модель типів взаємодії з громадянами
Когана-Шарпа- Херцберга
(Континуум форм громадської участі)**

Публічне висвітлення	Навчання громадськості	Внесок громадськості	Взаємодія з громадськістю	Партнерство з громадськістю
Забезпечення громадської підтримки	Розповсюдження інформації	Збір інформації	Двостороння комунікація	Обговорення та досягнення згоди
ПАСИВНІСТЬ АКТИВНІСТЬ				

Ця модель розподіляє типи взаємодії з громадянами зліва направо щодо зростання переговорної позиції громадян. До пасивних типів взаємодії відносять публічне висвітлення, навчання громадськості, внесок громадськості, до активних – взаємодія з громадськістю та партнерство.

Крім ієрархічних та лінійних, у сучасній літературі виділяють матричні моделі взаємодії держави та громадян.

Модель Д. Фаррінгтона та А. Беббінгтона

Автори ввели в аналіз терміни широти та глибини взаємодії [23]. Глибокою буде така взаємодія, коли громадяни залучаються на всіх стадіях прийняття рішень – від формулювання проблеми до прийняття рішень. Якщо присутня дискримінація і залучаються представники не всіх зацікавлених груп, тоді взаємодія вважається вузькою. Взаємодія вважається поверхневим, якщо з громадянами проводяться консультації або вони інформуються про плани або рішення органів влади.

Ідеальна взаємодія з громадянами має бути глибокою та широкою, але це, констатує інший дослідник Корнвуелл [44], недосяжний ідеал.

Моделі участі громадян у управлінні за допомогою електронних сервісів. Сучасний етап розвитку інформатизації диктує тренди як на споживчих ринках, а й у сфері управління. І в арсенал традиційних методів взаємодії з громадянами приходять нові електронні, які сприймаються як інновація у публічному управлінні [38].

Під участю громадян у публічному управлінні за допомогою електронних сервісів (eParticipation-англ.) розуміється використання інформаційно-комунікаційних технологій для розширення та поглиблення участі громадян у публічному управлінні [53] (у визначенні як процесу, так і його результату [52]).

Для випадку електронних послуг модель взаємодії з громадянами ОЕСР [23] має свою інтерпретацію. Так, Макінтош запропонувала інтерпретацію даної моделі, що складається з 3 типів взаємодії [53] – стимулювання до електронної участі, залучення до електронної участі, та наділення повноваженнями в процесі електронної участі, що відповідає типам моделі ОЕСР «інформування», «консультування» та «активна участь».

Для рівня стимулювання характерним є надання підтримки групі громадян, яка зазвичай не є активними користувачами інтернету для того, щоб ці громадяни змогли скористатися всіма можливостями електронної участі. Залучення в електронну участь передбачає можливість обговорення питань публічного управління з широкою аудиторією. Наділення повноваженнями в процесі електронної участі пов'язане з активною участю громадян та їх впливом на формування кінцевого рішення.

Аналогічну інтерпретацію для випадку електронних сервісів має модель IAP2. Так, Панапоулу та співавтори [54] типи взаємодії «інформування», «консультування», «залучення», «співпраця» та «передача повноважень (право вирішувати)» трансформували в однойменні електронні типи. У табл. 1.8 наведено порівняльний аналіз моделі Макінтош із моделями Панапоулу.

Як зазначено в табл. 1.8, тип «е-стимулювання» Макінтош відповідає типу «е-інформування» Панапоулу та співавторів, «е-залучення» – «е-консультування», а «е-наділення повноваженнями» – двом типам – «е-співробітництву та е-залученню». У той же час, «право вирішувати» в моделі Панапоулу не має еквівалента в моделі Макінтош, оскільки в першому кінцеве рішення приймають громадяни.

Таблиця 1.8

**Порівняльний аналіз рівнів громадської участі
в електронних проектах публічного управління**

Макінтош (OECD)	Панапоулу (IAP2)	Схема залучення
–	Е-право вирішувати	Уряд Громадяни
Е-наділення повноваженнями	Е-співробітництво; Е-залучення	Уряд Громадяни
Е-залучення; Е-стимулювання	Е-консультування; Е-інформування	Уряд Громадяни

Таким чином, як і у відповідних моделях типів взаємодій, у моделях електронної участі від першого до останнього типу зростають повноваження громадян щодо впливу на кінцеве рішення. І якщо у першому типі громадяни є споживачами урядових рішень, то в останніх мають повноваження їх визначати.

На сьогоднішній день електронні послуги взаємодії з громадянами активно розвиваються. Уряди продовжують впроваджувати передові електронні технології громадської участі, наприклад, використовуючи нові технології WEB2.0 [48] або вводячи ігрові елементи в поточні проекти участі [58].

Прикладом електронних сервісів взаємодії з громадянами можуть бути веб-платформи, мобільні програми та їх поєднання.

Використання мобільних додатків для взаємодії з громадянами варто виділити як окрему сучасну тенденцію [7, с. 5; 20, с. 136]. У зв'язку з цим у теорію публічного управління було введено новий термін «м-уряд» (m-government – англ.) – як комплексний підхід для ефективного використання всіх бездротових пристроїв [63]. Технологія використання мобільних пристроїв суттєво «збагатила можливості та каталізатори думок громадян у додатках громадської участі – використовуючи геолокаційні, звукові, візуальні та інші можливості сучасних пристроїв» [63]. Однак із зазначених переваг впливає ряд недоліків, одним з яких є непокриття категорії людей «літнього віку», які не є активними користувачами інноваційних технологій – і це накладає обмеження на використання мобільних сервісів як інструментів взаємодії з громадянами.

Таблиця 1.9

**Порівняльний аналіз моделей взаємодії держави
та громадян у публічному управлінні**

E-Government	T-Government	L-Government	Назва моделі
Імітація участі	Символічна участь	Реальний вплив громадян	Арнштейн
—	Консультації Інформування	Підтримка Спільна діяльність Спільні рішення	Вілкокса
—		Активна участь	ОЕСР
—		Право вирішувати Співпрацю Залучення	IAP2
Публічне висвітлення	Розповсюдження інформації Збір інформації	Двостороння комунікація Обговорення та досягнення згоди	Когана-Шарпа-Херцберга
Відсутність комунікації	Інформування Односторонній зворотний зв'язок Сегментоване обговорення Єдине або загальне обговорення	Делегування повноважень Мережева взаємодія	Тимнея
—	Поверхнева та/або вузька взаємодія	Глибока та/або широка взаємодія з громадянами	Фаррінгтона та Беббінгтона

Розглядаючи мобільні додатки як один із сучасних видів електронних сервісів, можна говорити, у термінах Арнштейн, про е/м-інформування, е/м-консультації та е/м-прийняття рішень [52]. Таким чином, ми дійшли висновку, що концепції взаємодії з громадянами за допомогою стандартних методів та електронних сервісів принципово не відрізняються, – відмінності є лише в технології та устрої каналу (майданчика) контакту. Проведемо порівняльний аналіз моделей взаємодії держави та громадян у публічному управлінні (табл. 1.9).

Таким чином, порівняльний аналіз моделей взаємодії з громадянами в публічному управлінні дозволяє сформулювати (вибрати) критерії оцінки існуючих електронних сервісів як інструментів

публічного управління. Ці контури критеріїв дозволяють сформулювати критерії вивчення та оцінки платформ, порівнювати декларовані цілі та завдання електронних сервісів зі способами взаємодії з громадянами, що фактично використовуються, аналізуючи онтологію та конфігурацію існуючих електронних платформ.

Необхідною ознакою виділення електронних платформ громадської участі у окремий клас із зазначеної сукупності елементів є процес прийняття рішень органами публічної влади. Достатніми ознаками, на наш погляд, є використання дистанційного способу взаємодії та отримання реакції (думок) від громадян за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій (наприклад, Інтернет, мережі, системи спостереження).

Отже, необхідною умовою віднесення способів обліку думок громадян у публічному управлінні до електронних платформ суспільної участі є наявність процесу прийняття рішення органами публічної влади, при цьому достатньою умовою є використання дистанційного способу взаємодії за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій (інтернет-опитування, мобільні програми, інтернет-форуми та ін.).

Таким чином, електронні платформи громадської участі можуть бути коротко визначені як різновид способів обліку думок громадян у публічному управлінні, що відрізняється використанням дистанційного способу взаємодії за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій.

Тести для самоперевірки:

1. Що включає в себе поняття «публічне адміністрування»?

- а) управління суспільними відносинами за допомогою законодавства;
- б) реалізація державної політики та виконання законів;
- в) організація приватного сектору;
- г) управління діяльністю міжнародних організацій.

2. Яка є основна ідея публічної сфери?

- а) забезпечення економічного зростання;
- б) гармонійний розвиток суспільства на основі взаємодії економічних, соціальних та політичних процесів;
- в) зміцнення влади держави;
- г) реалізація державної політики.

3. Для ідеального типу управління адміністративною організацією відповідно до М. Вебер характерно:

- а) демократія;
- б) ієрархія;
- в) особистісна орієнтація на службі;
- г) відмова від власних інтересів на користь державних.

4. Як влада використовується як основний засіб публічного адміністрування?

- а) вирішення конфліктів в суспільстві;
- б) здійснення контролю над приватним сектором;
- в) забезпечення безпеки національних кордонів;
- г) проведення міжнародних переговорів.

5. Які механізми можуть використовуватися для забезпечення ефективної взаємодії між владою та публічним адмініструванням?

- а) законодавчі акти та нормативні документи;
- б) міжвідомча координація та співпраця;
- в) залучення громадськості та міжнародних організацій.

6. Які особливості характеризують поведінку людей у політичній сфері?

- а) зосередженість на владі та впливі;
- б) участь у громадських акціях та політичних рухах;
- в) дотримання законів та політичних норм;
- г) усі вищезазначені.

7. Що включає в себе соціальна сфера?

- а) організація соціальних послуг та програм;
- б) вивчення соціальних процесів та взаємодії між людьми;
- в) реалізація соціальної політики та захист прав громадян;
- г) усі вищезазначені.

8. Як публічне адміністрування впливає на колектив?

- а) організація та координація діяльності громадських організацій;
- б) забезпечення співпраці та взаємодії між державними та недержавними структурами;
- в) розробка та виконання стратегій соціального розвитку;
- г) усі вищезазначені.

9. Як публічне управління впливає на суспільство?

- а) забезпечення функціонування правової системи та дотримання законів;
- б) реалізація соціальних програм та послуг для громадян;
- в) організація громадського порядку та безпеки;
- г) усі вищезазначені.

10. Які можливі наслідки має застосування ринкових принципів у політичній сфері?

- а) зростання конкуренції між політичними силами та партіями;
- б) зменшення впливу держави на громадянське суспільство;
- в) покращення ефективності державного управління та посилення демократії;
- г) усі вищезазначені.

Питання для обговорення:

1. Роль і місце адміністрування у системі самоорганізації суспільства. Поняття публічного адміністрування. Функціональна парадигма самоорганізації суспільства.

2. Трансформація громадянського суспільства та еволюція публічного управління.

3. Назвіть ментальні особливості громадян, які перешкоджають становленню в країні сучасної системи адміністрування.

4. Публічне управління в умовах глобалізації.

5. Концепція «ідеальних типів» панування М. Вебера та її значення для розуміння управлінських відносин.

6. Поняття «маніпулювання» та його використання у практиці адміністрування.

7. Комунікації в публічно-правових зв'язках:

- зміст структурних та функціональних елементів комунікації;
- перешкоди в адміністративному середовищі.

8. Інформаційне забезпечення адміністрування:

- проблема створення інформаційно-правового простору;
- інформаційно-комп'ютерні технології.

9. Організація та регулювання комунікативних процесів:

- комунікативні акти, що вимагають організації та регулювання;
- зв'язок публічної служби з громадськістю.

10. Відмінності понять державного управління та управління державою.

11. Корупція в системі публічного управління.
12. Інститути публічного управління.
13. Перешкоди в публічному середовищі у процесі комунікації.
14. Адміністративна реформа та основні напрями розвитку соціального контролю.
15. Адміністративна реформа: стратегії та пріоритети.

Список використаних джерел:

1. Актуальні виклики адміністративної реформи в Україні в умовах воєнного стану : збірник тез доповідей та повідомлень за матеріалами круглого столу (м. Харків, 30 червня 2022 р.) / НДІ державного будівництва та місцевого самоврядування НАПрН України, м. Харків). Харків : НІОУ імені Ярослава Мудрого, 2022. 104 с.
2. Амосов О. Ю., Гавкалова Н. Л. Моделі публічного адміністрування (архетипова парадигма). *Публічне управління: теорія та практика : збірник наукових праць Асоціації докторів наук з державного управління*. Харків : Вид-во «ДокНаукДержУпр». Спеціальний випуск. Червень, 2017. С. 6–13.
3. Анрі Файоль. Аналіз принципів управління. URL: <http://gtmarket.ua/laboratory/basis/5783>. (дата звернення: 01.02.2024)
4. Бабін Б. В., Ковбан А. В. Права людини та громадянське суспільство : навч. посібн. для студ. вищих навч. Закладів. Одеса : Фенікс, 2014. 320 с.
5. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 2015. 328 с.
6. Барбер Б. Сильна демократія: політика учасницького типу. Київ : Смолоскип, 2005. С. 254–262.
7. Білокопитов Д. Сутність громадянського суспільства та його функції в сучасних умовах. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. № 1 (49). С. 1–8.
8. Вебер М. Протестантська етика і дух капіталізму. Попередні зауваження. Проблеми соціології, вип. 1. 1992. 300 с.
9. Гриньова В. М., Новікова М. М. Державне регулювання економіки : підручник. Київ : Знання, 2018. 398 с.
10. Дзевелюк М. В. Сервісна держава як функціональна модель сучасної держави. *Актуальні проблеми держави і права : зб. наук. пр.* / редкол.: В. В. Завальнюк (голов. ред.) [та ін.]. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2017. Вип. 78. С. 60–67.

11. Дем'яненко О. О. Громадський деліберативний дискурс як інструмент політичної модернізації. *Грані*. 2018. Т. 21, № 11. С. 101–107.

12. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація : монографія / кол. авт. відп. ред. проф. Н. Р. Нижник. Київ : УАДУ при Президентові України, 1997. 448 с.

13. Дрьомов С. В., Кальниш Ю. Г., Усатий Г. О. Корупція в Україні: причини поширення та механізми протидії. Зелена книга державної політики: Монографія. Видавництво: Державне підприємство «Наково-виробничий центр Пріоритети». Київ, 2021. 87с.

14. Захист прав людини в Україні: сучасний стан та перспективи вдосконалення: збірник тез Науково-практичного круглого столу, присвяченого 75-й річниці проголошення Загальної декларації прав людини (м. Хмельницький, 8 грудня 2023 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2023. 148 с.

15. Зіллер Ж. Політико-адміністративні системи країн ЄС: Порівняльний аналіз / пер. з фр. В. Ховхуна. Київ : Основи, 1996. 418 с.

16. Європеїзація публічного адміністрування в Україні в контексті європейської інтеграції : матеріали наук.-практ. конф. 17 груд. 2019 р., м. Дніпро / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 224 с.

17. Камлик М. І. Корупція та службова злочинність – тенденції розвитку *Боротьба з організованою злочинністю і корупцією (теорія і практика)*. № 17. 2017. С. 22–25.

18. Козуб В. П. Трансформація системи публічного адміністрування на основі інструментарію адміністративної реформи. URL: file:///C:/Users/user/Downloads/DeBu_2020_2_7.pdf (дата звернення: 01.01.2024).

19. Колесникова К. Співвідношення державного управління та публічного адміністрування у процесі суспільної трансформації. *Публічне управління*. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2013-3/doc/1/06.pdf> (дата звернення: 01.01.2024)

20. Козлов К. І. Політична модернізація: імплементація принципів Good Governance. *Теорія та практика державного управління*. 2010. № 4. С. 135–140.

21. Колесникова К. О. Публічне адміністрування в Україні: огляд літературних джерел. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 3. С. 1–8.

22. Колпаков В. К. Адміністративна реформа: концептуальні засади. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvknuvs/20161/kolpakov.htm (дата звернення: 01.02.2024).

23. Корженко В. В., Нікітін В. В. Методологічні та евристичні інтенції сучасної концепції Governance. *Державне будівництво*. 2016. № 1. URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeBu/e-book.pdf>. (дата звернення: 20.01.2024)

24. Куйбіда В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/pages/dopd69c.pdf>. (дата звернення: 15.01.2024).

25. Кужелєв О. М. Аутсорсинг правових послуг. *Сучасні тенденції розбудови правової держави в Україні та світі*: зб. наук. ст. за матеріалами V Міжнар. наук.-практ. конф. (Житомир, 18 травня 2017 р.). ЖНАЕУ. Житомир: Видавець О. О. Євенок, 2017. С. 72–74.

26. Культура й етика в публічному адмініструванні : наук. розробка / за заг. ред. С. М. Серьогін, О. В. Антонова. Київ : НАДУ, 2010. 40 с.

27. Ліотар Ж.-Ф. Стан постмодерна. URL: http://rebels-librarv.org/files/liotar_sostajanie_postmoderna.pdf. (дата звернення: 24.03.2024.).

28. Мартиненко В. М. Демократичне врядування: проблеми теорії та практики. *Публічне управління: теорія та практика*: Зб.наук.праць Харків: Вид-во «ДокНаукДержУпр», 2020. № 1. С. 16–22.

29. Медведська В. Ю. Деліберативні механізми взаємодії влади та громадянського суспільства. *Молодий вчений*. 2019. № 9(1). С. 18–23.

30. Міненко М.А. Трансформація системи державного управління в сучасні моделі регулювання суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: <http://www.dy.pauka.com.ua581> (дата звернення: 16.01.2024)

31. Окоїн П. Устрій державних установ у ХХІ столітті: чому бюрократія залишилась в державному управлінні. *Вісник УАДУ* 1999. №1. С. 17–22.

32. Пилипишин В. П. Щодо сутності мети та завдань державного управління в Україні. *Форум права*. 2016. № 2. С. 377–381.

33. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні : Указ Президента України від 22 липня

1998 р. № 810/98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text> (дата звернення: 01.10.2023).

34. Публічне адміністрування в Україні : навч. посібник /за заг. ред. В. В. Корженка, Н. М. Мельтюхової. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2011. 306 с.

35. Реформи в Україні: експертиза прийнятих державних рішень *Міжнародний центр перспективних досліджень (МЦПД)*. Київ. 2021. 160 с.

36. Романюк О. І. Національне питання в контексті проблем посттоталітарної трансформації українського суспільства. *Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна. Серія: „Історія України*». 2001. № 504. Вип. 4. С. 238–245.

37. Саймон Г., Смитбург Д., Томпсон В. Менеджмент /заг. ред. О. М. Ємельянова. Миколаїв: Відродження. 2003. 335 с.

38. Сиволапенко Т. Досягнення та перспективи цифровізації публічного управління в Естонії. URL: http://kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2018-2/doc/5/5_7.pdf.. (дата звернення: 29.02.2024)

39. Твердохліб О. Методологія та практика реалізації концепту відкритих даних в органах публічного управління України. URL: https://revolution./political/00975935_0.html. (дата звернення: 01.03.2024)

40. Черних Є. М., Камардіна Ю. В. Теоретичні аспекти визначення поняття «адміністративна реформа. *Актуальні проблеми держави і права* 2020 №3. С.144–152.

41. Blau P. Dynamics of Bureaucracy. 1955; Bureaucracy in modern society. 1956. 566 p.

42. Crozier M. Bureaucratic phenomenon. 1963. 355 p.

43. Cogan, A. Citizen participation *The Practice of State and Regional Planning. Municipal Management Series*. 1986. P. 292–294.

44. Cornwall, A. Unpacking ‘Participation’ Models, meanings and practices. *Oxford University Press and Community Development Journal*. 2008. P. 269–283.

45. Digital government strategies for transforming public services in the welfare areas. URL: <http://www.oecd.org/gov/digital-government/Digital-Government-Strategies-WelfareService.pdf>. (дата звернення: 11.02.2024)

46. Frederickson G. Comparing the Reinventing Government with the New Public Administration. *Public Administration Review*. 1996. Vol. 56. № 3. P. 267

47. Governance without Government: Order and Change in World Politics / O. Rosenau and E. Czempiel (eds.) New York: Cambridge Press. 1992. 20 p.

48. Evaluating Public Participation in Policy Making. France: OECD Publications Service, 2005. URL: <http://www.oecd.org/gov/evaluatingpublicparticipationinpolicy.htm> (дата звернення: 28.02.2024).

49. IAP2 Spectrum of Public Participation. – Denver: IAP2 International Federation, 2018. URL: <https://cdn.ymaws.com/www.iap2.org/resource/resmgr/> (дата звернення: 18.02.2024)

50. Hartley J. Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money and Management*. Volume 25 (1). 2005. P. 27–34.

51. Macintosh, A.: eParticipation in policy-making: the research and the challenges. *Exploiting the Knowledge Economy: Issues, Applications*. Case Studies. 2006. P. 364–369.

52. Promises and problems on e-democracy: challenges of online citizen engagement. France: OECD Publications Service, 2003. URL: <http://www.oecd.org/gov/digital-government/38.pdf> (дата звернення: 18.03.2024).

53. Macintosh, A. Characterizing e-participation in policy-making. *37th Hawaii International Conference on System Sciences (IEEE)*. 2004. P. 1–10.

54. Panopoulou, E. , Tambouris E., Tarabanis K. Success factors in designing eParticipation initiatives . *Information and Organization*. 2014. № 4 (24). P. 195–213.

55. Hood C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration* URL:<http://newdoc.nccu.edu.tw/tea11004Hoo1991.pdf> (дата звернення: 24.02.2024).

56. Messner, D. Die Transformation von Staat und Politik im Globalisierungsprozess. Bonn: Dietz, 1998. URL: <https://www.goethe-universitv-frankfurt.de/44188419/WS-2009-Governance.pdf> (дата звернення: 24.03.2024.).

57. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. New York : Viking Press, 1960. P. 124.

58. McNutt, K. Public engagement in the Web 2.0 era: Social collaborative technologies in a public sector context. *Canadian Public Administration*. 2014. № 1 (57). P 49–70.

59. Keeling D. Management in Government. (1972), London: Allen & Unwin. 310 p.

60. President Wilson's Fourteen Points. Delivered in Joint Session, January 8, 1918. URL: https://wwi.lib.byu.edu/index.php/President_Wilson%27s (дата звернення: 12.03.2024)

61. Link, Arthur S. Woodrow Wilson: Revolution, War and Peace. Arlington Hight, 1979. 423 p.

62. Rustow D. Transitions to Democracy: Toward a Dynamics Model. *Comparative Politics*. 1970. Vol. 2. № 3. P. 337–63.

63. Tahmasebi R., Musavi S.M.M. Politics-administration dichotomy. A century debate. *Revista Administrație și Management Public*. 2011. №. 17. P. 130-143.

64. Waldo D. The administrative state: A study of the political theory of American public administration. NY: Transaction Publishers, 2006. P. 14–30.

РОЗДІЛ 2.

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ТА ВРЯДУВАННЯ

2.1. Вироблення політики в умовах демократичного врядування

Державна політика і демократичне врядування. Наука державної політики, як академічна дисципліна, інтегрує два основних напрями: дослідження політики та аналіз політики. Перший напрям, дослідження політики, зосереджується на стратегічних дослідженнях, мета яких полягає в розумінні і формуванні процесів вироблення політичних рішень. Цей напрям включає аналіз політичного циклу та проведення первинних досліджень специфічних державних проблем, що є предметом інтересу політологів та науковців. Аналіз політики, будучи більш практично орієнтованим, фокусується на методології та розробці рекомендацій для впровадження політичних рішень. Аналітики, науковці, експерти та державні службовці виконують роль виконавців цього аналізу [3].

Демократичне врядування, яке передбачає керівну роль демократичних цінностей, базується на принципах, що забезпечують формування та реалізацію політики в інтересах суспільства. Розвинені країни виділяють державну політику як самостійну сферу професійної підготовки, яка відрізняється від загального державного управління.

Доказова політика виступає як основа для відкритої публічної політики, метою якої є підтвердження правильності дій держави та формування обґрунтованих рішень. Застосування доказової політики дозволяє підвищити якість і ефективність державного управління, мінімізувати ризики та підвищити відповідальність урядових дій. Для цього використовуються різноманітні інструменти, включаючи систематизовані бази даних та офіційно затверджені процедури, що сприяють об'єктивній оцінці регуляторного впливу та розробці політик. Таким чином, державна політика і демократичне врядування є критично важливими компонентами сучасного суспільства, які забезпечують стійке розвиток та відповідність державних ініціатив суспільним потребам.

У світлі вищезазначеного аналізу, можна зробити висновок, що державна політика та демократичне врядування є фундаментальними аспектами управління сучасними державами. Згуртованість та взаємодія між дослідженням політики, її аналізом та впровадженням є ключовими для реалізації ефективних і справедливих управлінських рішень. Доказова політика, яка включає в себе ретельний аналіз та використання перевірених даних, стає незамінним інструментом для підвищення прозорості та відповідальності державного апарату. Враховуючи глобальні виклики та динамічне середовище, сучасна державна політика вимагає адаптації, інновацій та постійного розвитку для забезпечення стійкості, прогресу та добробуту громадян. Врядування, засноване на демократичних принципах, забезпечує відкритість, участь громадськості та взаємну відповідальність, що є критично важливим для підтримки легітимності та ефективності державних інститутів [13-15]. Таким чином, розвиток державної політики та врядування має відбуватися у тісній взаємодії з академічними дослідженнями, практичними аналізами та активною участю громадянського суспільства, щоб відповідати потребам сучасної епохи та забезпечувати справедливе та дієве врядування.

Цикл вироблення політики, етапи формування і реалізації державної політики. Цикл вироблення політики представляє собою структурований процес, який охоплює кілька послідовних етапів, починаючи від визначення проблеми до оцінки впроваджених рішень. Цей процес є ітеративним, що дозволяє постійно вдосконалювати та адаптувати політику відповідно до змінюваних умов і отриманих результатів.

Визначення проблеми є першим кроком, на якому виявляється та артикулюється суспільна потреба або виклик, що вимагає урядового втручання. Важливість даного етапу полягає у чіткому розумінні та формулюванні проблеми, що забезпечує міцний фундамент для подальшої розробки політики.

Аналіз проблеми передбачає глибоке дослідження ситуації з використанням наявних даних і дослідницьких методів. На цьому етапі збирається інформація про причини, контекст та можливі наслідки проблеми, що впливають на її актуальність та визначають необхідність державного регулювання.

Формування альтернатив включає розробку різних варіантів рішень або стратегій вирішення проблеми. На цьому етапі

важливо забезпечити широкий спектр можливих підходів та оцінити їх потенційні наслідки і вигоди, щоб знайти оптимальне рішення. Вибір політики вимагає аналізу альтернатив і вибору найкращого варіанту, що відповідає стратегічним цілям уряду та очікуванням суспільства. На цьому етапі здійснюється оцінка можливих ризиків та переваг кожного з варіантів.

Розробка заходів та впровадження політики є практичними кроками, на яких планується та реалізується обрана політика. Ці етапи включають деталізацію дій, розподіл ресурсів, розробку нормативно-правових актів та організацію виконавчих механізмів. Оцінка політики полягає у моніторингу та аналізі результатів впровадження політики. Оцінка дозволяє визначити ефективність політики та її вплив на суспільство. За результатами оцінки можуть бути здійснені корективи або повторний проходження окремих етапів циклу [20-21].

Цикл вироблення політики відображає динамічну природу державного управління, що постійно адаптується до змінних умов і викликів. Ефективне застосування цього циклу сприяє розвитку обґрунтованої, прозорої та відповідальної державної політики, здатної ефективно вирішувати суспільні проблеми і сприяти стійкому розвитку. Вироблення та реалізація державної політики становить комплексний та багаторівневий процес, що включає серію послідовних етапів, кожен з яких має вирішальне значення для досягнення цілей політики та її ефективного впровадження.

На етапі визначення проблеми ідентифікуються суспільні, економічні чи екологічні проблеми, які потребують урядового втручання. Важливим аспектом є не лише розпізнавання проблеми, а й визначення її масштабів і пріоритетності серед інших суспільних викликів. Далі настає аналіз проблеми, який включає збір даних, вивчення причин та наслідків існуючої ситуації, а також аналіз можливих шляхів вирішення. Цей етап вимагає використання аналітичних інструментів та методологій для глибокого розуміння корінних причин проблеми і потенційних рішень.

Після аналізу проблеми відбувається формування альтернативних варіантів рішення проблеми. На цьому етапі розробляються різні стратегії дій, які оцінюються за критеріями ефективності, вартості, ресурсних вимог та прийнятності для громадськості. Цей процес включає консультації з експертами, зацікавленими сторонами та потенційними виконавцями політики.

Вибір оптимального варіанта рішення передбачає критичний аналіз усіх альтернатив і вибір найбільш ефективного та ефективного рішення. Цей вибір зазвичай ґрунтується на порівняльній оцінці альтернатив за допомогою методів аналізу вартості та ефективності, ризиків та потенційного впливу на суспільство. Реалізація політики починається з прийняття рішення про впровадження обраного варіанта, після чого розробляється детальний план реалізації, що включає заходи, терміни та визначення відповідальних осіб. Ефективна реалізація вимагає координації між різними урядовими агенціями та зацікавленими сторонами, а також чіткого моніторингу та контролю за ходом виконання запланованих дій.

Заклучний етап – оцінка ефективності реалізації політики – полягає у зборі та аналізі даних про вплив політики на суспільство. Оцінка допомагає визначити, чи були досягнуті цілі політики, які проблеми виникли під час її реалізації, та як можна покращити майбутні політичні ініціативи. Цей етап може також включати рекомендації щодо подальших дій або необхідності корекції існуючих підходів. Кожен з цих етапів вимагає значних зусиль, ресурсів та взаємодії між різними рівнями управління та секторами суспільства, щоб забезпечити ефективну та відповідальну державну політику, яка відповідає потребам і очікуванням громадян [28].

Висновок до цього всебічного аналізу циклу вироблення та реалізації державної політики підкреслює його надзвичайну значущість для забезпечення ефективного та відповідального врядування в контексті сучасних управлінських викликів. Кожен етап, від визначення проблеми до оцінки реалізації політики, є критично важливим для забезпечення того, щоб державні ініціативи були здатні адекватно відповідати на потреби суспільства, сприяти його стабільному розвитку та вдосконаленню. За допомогою систематичного підходу до вироблення та реалізації політики, який включає ретельний аналіз, планування, впровадження та оцінку, можна не тільки реагувати на поточні проблеми, а й антиципувати майбутні виклики, що є ключовим для довгострокової ефективності врядування та державної політики. Таким чином, цикл вироблення політики відіграє роль каталізатора у процесі демократичного врядування, сприяючи підвищенню прозорості, відповідальності та участі громадян у процесах прийняття рішень.

Повноваження органів влади у формуванні та реалізації політики та участь громадськості. Повноваження органів влади

у формуванні та реалізації політики в Україні відображають конституційний принцип поділу влади на законодавчу, виконавчу, та судову, що гарантує збалансований підхід до владних функцій та відповідальностей. Законодавча влада, представлена Верховною Радою України, має за основу своїх повноважень розробку, прийняття та зміну законів, що визначають основні напрями внутрішньої та зовнішньої політики держави. Вона формує правову основу для діяльності всіх інших гілок влади та має вирішальне значення у формуванні державної політики.

Виконавча влада, в особі Уряду та інших органів виконавчої влади, відповідає за реалізацію прийнятих законів і політик. Виконавча функція включає в себе не тільки виконання урядових постанов і законів, а й адміністрування державних ресурсів, контроль за їх ефективним використанням, а також забезпечення впровадження політичних рішень на практиці. Адміністративна функція органів виконавчої влади характеризується виданням нормативних актів, які деталізують законодавчі вказівки та забезпечують їх адміністративне втілення.

Судова влада у свою чергу забезпечує правосуддя, контроль за законністю прийнятих рішень та відповідність їх Конституції та законам України. Ця гілка влади відіграє критичну роль у захисті прав та свобод громадян, а також у вирішенні конфліктів, що можуть виникати під час реалізації політичних рішень.

Участь громадськості у формуванні та реалізації державної політики є фундаментальним принципом демократичного суспільства. Громадянське суспільство в Україні активно включене у політичний процес через публічні слухання, громадські обговорення, участь у громадських радах, які діють при органах виконавчої влади, та через можливість впливу на законодавчий процес через петиції та інші форми безпосереднього звернення. Ці механізми сприяють залученню громадян до управління державними справами, підвищують прозорість та відповідальність влади, зміцнюючи довіру до державних інституцій і сприяючи більш ефективному виконанню політичних рішень.

Функціонування центральної виконавчої влади в Україні охоплює широкий спектр важливих завдань, що визначають структуру та зміст її діяльності, а також основні напрями взаємодії з громадянським суспільством. Основні функції цієї влади можна систематизувати в кілька ключових категорій:

Надання адміністративних послуг включає в себе реєстрацію документів, ліцензування, видачу дозволів, а також багато інших послуг, які забезпечують повсякденну діяльність як фізичних, так і юридичних осіб. Ця функція відіграє вирішальну роль у забезпеченні доступності та прозорості управлінських процесів для громадян.

Державний нагляд передбачає контроль за дотриманням законодавства у різних сферах, включаючи економічну діяльність, охорону довкілля, дотримання санітарних норм та інші. Ця функція спрямована на запобігання порушень, зловживань та на впровадження правопорядку.

Управління державною власністю включає в себе розподіл та використання державних ресурсів, керування державними підприємствами, землями та іншими активами. Важливість цієї функції полягає в оптимальному розпорядженні державними ресурсами з метою їх ефективного використання. Подання пропозицій щодо забезпечення формування державної політики передбачає розробку стратегій та програм, які після схвалення на рівні міністерств впроваджуються у життя. Ця функція забезпечує стратегічне планування та координацію політики на вищому рівні. Виконання інших завдань, визначених законами України, що включає різноманітні специфічні обов'язки, які можуть виникати в залежності від потреб суспільства та держави [16-19].

Взаємодія між громадянським суспільством і державою має велике значення для забезпечення демократичності, прозорості та відповідальності в управлінні. Громадянське суспільство слугує соціальною основою держави і розвивається через взаємодію з державними інститутами. Вибори, партії, представницькі органи влади, а також різноманітні групи інтересів забезпечують механізми для впливу громадськості на формування та виконання державних політик. Через такі канали як лобізм, консультативні комітети, партійні фракції та громадські обговорення, громадяни мають змогу представляти свої інтереси та впливати на державні рішення.

Охорона і захист життя, здоров'я, безпеки громадян є основними вимогами, які громадянське суспільство ставить перед державою. Водночас, важливо підкреслити, що суспільство також прагне зберегти свою автономію та відстоює право на невтручання держави в приватні інтереси. Усі ці процеси і взаємодії

сприяють формуванню зрілої, відповідальної та ефективної системи врядування, яка враховує потреби та бажання всіх учасників державного устрою.

Вирішальну роль у процесі державного врядування та формуванні політики в Україні відіграють різні гілки влади, кожна з яких має визначені конституцією повноваження та відповідальності. Розділення влад на законодавчу, виконавчу та судову забезпечує системний підхід до управління державними процесами, де кожна гілка має свою унікальну роль у формуванні та реалізації державної політики. Законодавча влада відповідальна за формулювання законів, виконавча – за їх впровадження та дотримання, а судова – за нагляд за дотриманням законності у всіх сферах життя держави. При цьому, активна участь громадськості у процесі врядування та реалізації політики не лише сприяє підвищенню прозорості та відкритості державного апарату, а й зміцнює демократичні засади, забезпечуючи глибший зв'язок між державою та суспільством. Через механізми прямої демократії, такі як громадські слухання, петиції, а також участь у виборах та різноманітні форми громадської активності, громадяни мають можливість впливати на формування та коригування державної політики.

Таким чином, державна політика та врядування в Україні являє собою комплексний процес, де кожен елемент – від законодавчої до виконавчої влади, від судової системи до громадської участі – відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного, ефективного та справедливого управління. Залучення громадськості до цього процесу не лише підвищує легітимність державних рішень, а й сприяє формуванню відповідального і чутливого до потреб громадян уряду.

Зміст державної політики. Державна політика є комплексним напрямом дій, що визначається та реалізується державними органами влади з метою вирішення конкретних суспільних проблем. Зміст державної політики охоплює цілісний підхід до ідентифікації, аналізу та реагування на ці проблеми за допомогою різноманітних інструментів і механізмів.

Початковим етапом у формуванні державної політики є визначення проблеми. Це включає в себе розуміння її коренів, масштабів, соціальних, економічних та політичних наслідків. Далі формулюються цілі політики, які деталізують, що саме політика прагне досягти. Ці цілі повинні бути чіткими, вимірними та реалістичними, щоб забезпечити зрозумілість та досяжність запланованих завдань.

Інструменти державної політики служать як засоби для досягнення визначених цілей. Вони варіюються від правових (законодавчі акти, нормативні документи), фінансових (бюджетування, податкова політика), організаційних (структура виконавчої влади, регуляторні органи), до інформаційних (кампанії з інформування громадськості, освітні програми). Крім того, державна політика має інституційну основу, що складається з органів державної влади, політичних партій та інших учасників політичного процесу. Нормативний компонент включає в себе сукупність законів, норм та положень, які регулюють певну сферу діяльності, а матеріальний компонент забезпечує фінансові, фізичні та технічні ресурси для реалізації політики.

Державна політика реалізується на різних рівнях – місцевому, регіональному, загальнодержавному та міжнародному, кожен з яких має свої специфічні механізми впровадження та адаптації політичних рішень. Ефективність цієї політики залежить від здатності держави враховувати різноманітні інтереси та виклики, що виникають на кожному з цих рівнів.

Значну роль у дослідженні та розробці державної політики відіграють академічні дослідження та аналіз, які дозволяють обґрунтовувати рішення на основі даних, оцінювати їх результативність та коригувати дії відповідно до змінюваних умов та потреб суспільства [30-31]. Таким чином, державна політика виявляється складним процесом, що вимагає постійного аналізу, оцінки та адаптації, щоб відповідати потребам громадян та реагувати на динамічні зміни у внутрішньому та міжнародному контекстах.

Отже, державна політика та врядування в Україні відіграють ключову роль у розв'язанні суспільних проблем через комплексне застосування різноманітних інструментів і механізмів на різних рівнях управління. Цілісний підхід до формулювання, імплементації та оцінки державної політики, заснований на чіткому розумінні проблем, визначенні цілей і виборі відповідних інструментів для їх досягнення, є фундаментом для ефективного врядування. Важливу роль у цьому процесі відіграє взаємодія з громадянським суспільством, яка забезпечує врахування різноманітних інтересів і сприяє підвищенню прозорості та відповідальності уряду. Наявність інституційних, нормативних і матеріальних складових дозволяє державі адаптувати свої дії до поточних викликів, а також антиципувати майбутні зміни, забезпечуючи

стале розвитку та благополуччя суспільства. Забезпечення демократичності, прозорості та ефективності державної політики та врядування є ключовими чинниками у створенні справедливої та процвітаючої держави.

Політика як процес: затрати, результати, впливи і наслідки.

Політика як процес вимагає ретельного аналізу та усвідомлення всіх затрат, результатів, впливів і наслідків, пов'язаних з її впровадженням. Затрати у процесі реалізації політики включають не тільки фінансові ресурси, але й час, людські ресурси та інші активи, які використовуються для досягнення поставлених цілей. Результати політики часто визначаються через досягнуті зміни у соціальному, економічному чи екологічному контекстах, відображаючи безпосередні наслідки впроваджених заходів.

Впливи політики можуть бути різноманітними і мають бути розглянуті як прямі та опосередковані. Прямі впливи відносяться безпосередньо до первинних цілей політики, тоді як опосередковані можуть виявлятися у довгостроковій перспективі чи в інших неочікуваних контекстах. Економічні, політичні, соціальні, та екологічні аспекти впливів підкреслюють складність і взаємозв'язок різних сфер, які політика може торкатися. Важливо розуміти, що кожна політика може мати як бажані, так і небажані наслідки, а її ефективність залежить від того, наскільки добре ці впливи враховуються під час планування та реалізації.

На основі аналізу впливів виникають наслідки, які можуть бути класифіковані як короткострокові, середньострокові та довгострокові. Наслідки політики оцінюються з точки зору їх відповідності до цілей політики та їх впливу на різні групи населення. Розуміння цих аспектів важливе для виявлення не тільки успіхів, але й потенційних проблем чи недоліків політики, що дозволяє вчасно коригувати курс дій.

Всі ці компоненти – затрати, результати, впливи і наслідки є взаємопов'язаними і взаємозалежними, формуючи складну систему взаємодій, що вимагає детального дослідження та постійного моніторингу. Такий підхід забезпечує не тільки ефективність, але й прозорість та відповідальність у врядуванні, підвищуючи довіру громадськості до державних інституцій і зміцнюючи демократичні засади суспільства.

Таким чином, розуміння державної політики як процесу вимагає глибокого аналізу затрат, результатів, впливів і наслідків, які вона

породжує. Систематичний підхід до оцінки цих аспектів є критично важливим для забезпечення ефективності та відповідальності у врядуванні, а також для гарантування того, що державна політика сприяє сталому розвитку та добробуту суспільства. Ретельне планування політик, оцінювання їх впливів і моніторинг наслідків можуть допомогти уникнути непередбачених витрат та максимізувати соціальні вигоди. Успіх державної політики значною мірою залежить від здатності органів влади адаптувати свої стратегії в реакції на динамічні зміни в суспільному та міжнародному контекстах, а також від їх відкритості до діалогу з громадськістю і залучення громадян у процеси прийняття рішень [22]. Тільки за умови активної участі всіх зацікавлених сторін і громадянської відповідальності можна досягти значущих позитивних змін в державі, що є ключовим аспектом сучасного врядування і державної політики.

Рішення щодо політики. Рішення в рамках політики являють собою критичні компоненти процесу управління державою та суспільством, оскільки вони визначають напрямки стратегічного розвитку і забезпечення громадських інтересів у різних сферах. Законодавчі, зовнішньополітичні, бюджетні, соціальні, економічні, екологічні рішення та закони про права і свободи формують комплексну структуру державної політики, яка впливає на кожного громадянина та на суспільство в цілому. Ці рішення мають велике значення, адже вони не лише відображають актуальні пріоритети та цінності уряду, а й встановлюють фундамент для майбутнього розвитку країни. Зокрема, законодавчі рішення визначають правові рамки для діяльності всіх секторів суспільства, зовнішньополітичні рішення формують міждержавні відносини та міжнародну співпрацю, а бюджетні рішення впливають на економічне становище країни та розподіл ресурсів.

Соціальні та економічні рішення безпосередньо стосуються благополуччя громадян, визначаючи політику в галузі охорони здоров'я, освіти, соціального захисту та економічного розвитку. Екологічні рішення мають за мету забезпечити сталий розвиток і збереження природних ресурсів, а рішення щодо прав і свобод покликані гарантувати дотримання та захист основних прав громадян.

Стратегічні рішення, що приймаються на вищому рівні політичного керівництва, відіграють ключову роль у визначенні довгострокових цілей держави, що включають наукові дослідження, інновації, розвиток інфраструктури та загальну стратегію націо-

нальної безпеки. В контексті державної політики та врядування кожне рішення має значний вплив, який виходить за рамки безпосередньої діяльності уряду та торкається кожного аспекту життя суспільства. Тому критично важливо, щоб кожне політичне рішення ґрунтувалося на глибокому аналізі, враховувало довгострокові перспективи та було результатом відкритого діалогу між усіма зацікавленими сторонами, включаючи громадськість [22]. Такий підхід забезпечує не тільки ефективність, але й справедливість в управлінні державними справами, зміцнюючи демократичні інститути та сприяючи сталому розвитку країни.

У контексті державної політики та врядування, прийняття рішень є вирішальним елементом, який впливає на всі сфери життя суспільства. Законодавчі, бюджетні, соціальні, економічні, екологічні рішення, а також стратегії щодо прав і свобод відіграють ключову роль у формуванні умов життя нації та взаємодії з міжнародним співтовариством. Процес прийняття цих рішень вимагає збалансованого підходу, залучення експертів, аналізу впливів і потенційних наслідків, а також відкритості до громадського діалогу. Цільова, виражена і відповідальна політика є основою стабільного розвитку та добробуту громадян, що підтверджує важливість вдосконалення механізмів врядування і зміцнення демократичних інститутів в Україні.

Лідерство і цінності у формуванні політики. Лідерство та цінності є фундаментальними складовими у формуванні державної політики, оскільки вони визначають основні напрямки та стратегії управління суспільством, державою або організацією. Лідери, обіймаючи ключові позиції влади, вносять свої ціннісні орієнтири у прийняття політичних рішень, що безпосередньо впливають на розвиток та керування політичними процесами.

Визначення цінностей лідерами формує ідеологічний контур політичних ініціатив та законодавчих актів. Цінності, такі як справедливість, свобода та рівність, стають керівними принципами в розробці політики, яка впливає на всі аспекти суспільного життя, від екологічної стійкості до соціальної захищеності.

Лідери, які діють відповідно до загальноприйнятих цінностей, здобувають більшу підтримку та довіру громадськості, що є критично важливим для забезпечення легітимності та ефективності управлінських рішень. Водночас, конфлікти та суперечності у ціннісних орієнтирах між різними лідерами чи групами

можуть призводити до політичних виступів та соціальних напружень, що вимагає балансу та компромісів у політичному діалозі.

Зміни цінностей у відповідь на зміну глобальних умов та соціокультурних викликів також впливають на динаміку політичного процесу. Лідери мають адаптувати свої підходи до нових реалій, щоб забезпечити стійкість та прогресивний розвиток суспільства.

Таким чином, лідерство та цінності взаємопов'язані у формуванні державної політики та врядування. Вони не тільки визначають контекст і зміст політичних рішень, але й сприяють залученню громадян до управління, підвищенню прозорості та відповідальності політичного процесу. Розуміння та вміння залучати цінності у формування політики є ключем до реалізації демократичних принципів та досягнення суспільного консенсусу у вирішенні національних та глобальних викликів.

У контексті державної політики та врядування, лідерство та цінності відіграють вирішальну роль у формуванні ефективних, збалансованих та справедливих політичних рішень. Лідери, що діють відповідно до широко прийнятих цінностей, не тільки формують політику, що відображає цілі та прагнення суспільства, але й здобувають громадську підтримку та легітимність, необхідні для їх впровадження. Забезпечення відкритого діалогу між лідерами різних думок та ціннісних орієнтирів допомагає уникнути конфліктів та сприяє розвитку політики, яка ефективно вирішує соціальні виклики та адаптується до змінюваних обставин. Таким чином, зрозуміння та інтеграція лідерства та цінностей у процеси державного управління та формування політики є ключовими для досягнення сталого розвитку та зміцнення демократичних засад у сучасному світі.

Результативність, ефективність та економічність політики. Результативність, ефективність та економічність є фундаментальними критеріями оцінки державної політики, які визначають здатність урядових програм та ініціатив досягати поставлених цілей у рамках заданих ресурсних обмежень. Ці поняття забезпечують комплексний підхід до аналізу та управління державними ресурсами, що дозволяє оптимізувати діяльність уряду та підвищити загальну якість життя громадян.

Результативність охоплює оцінку того, наскільки діяльність уряду сприяє досягненню заздалегідь визначених цілей та завдань. Це поняття стосується кінцевих результатів політики, які

можуть включати зменшення рівня злочинності, підвищення якості освіти, поліпшення стану довкілля та інші соціальні, економічні або політичні показники. Вимірювання результативності вимагає чітко визначених метрик та індикаторів, що дозволяють відстежувати прогрес та робити обґрунтовані висновки про успіх чи невдачу конкретних політичних ініціатив.

Ефективність стосується співвідношення між ресурсами, витраченими на реалізацію політики, та результатами, які були отримані. Цей аспект оцінки дозволяє зрозуміти, наскільки раціонально та обґрунтовано використовувалися державні ресурси, чи було досягнуто запланованих результатів із мінімальними витратами, або ж чи можливе підвищення ефективності шляхом оптимізації процесів та впровадження інновацій.

Економічність полягає у визначенні, наскільки ефективно та економно уряд використовує доступні фінансові, людські, технічні та інші ресурси для досягнення максимальної вигоди. Вона вимірює ступінь раціональності розподілу та використання обмежених ресурсів, акцентуючи на необхідності їх збереження для майбутніх поколінь. Економічність є особливо важливою у контексті бюджетних обмежень та потреби забезпечити стаке фінансування різних галузей державного управління.

Управління цими трьома аспектами вимагає від урядових органів здатності до гнучкого реагування на зміни у суспільних потребах, ефективного використання доступних технологій і методів оцінки, а також вміння проводити глибокий аналіз впливу політичних рішень. Інтеграція результативності, ефективності та економічності у стратегію державного управління сприяє підвищенню загальної якості управління, забезпеченню прозорості, а також зміцненню довіри та підтримки громадськості.

У контексті державної політики та врядування, результативність, ефективність та економічність є невід'ємними компонентами оцінювання та управління державними ресурсами. Ці параметри дозволяють не тільки максимізувати вигоди від вкладених зусиль, але й гарантувати, що кожен виділений ресурс використовується з максимальною користю для суспільства. Раціональне та обдумане використання державних ресурсів, засноване на чітких критеріях результативності, ефективності та економічності, забезпечує прозорість урядових дій, підвищує довіру громадян та сприяє створенню більш ефективної та відповідальної державної машини [23-26].

Втілення цих принципів у практику державного управління допомагає досягти стратегічних цілей національного розвитку і забезпечує сталий прогрес країни в умовах глобальних викликів та змін.

Прозорість, відкритість, публічність процесу політики. Прозорість, відкритість та публічність у процесі політики є основоположними принципами сучасного демократичного управління, які сприяють відповідальності, ефективності та легітимності державної влади. Прозорість передбачає, що інформація про політичні рішення, бюджетні асигнування, управлінські процеси та інші аспекти владної діяльності є доступною для громадськості. Це не тільки підвищує довіру громадян до уряду, але й дозволяє забезпечити ефективний контроль за діями чиновників, знижуючи можливості для корупції та зловживань.

Відкритість зумовлює інтеграцію громадської думки в процес політичного рішення через консультації, публічні слухання та активне залучення громадян до дискусій, що формують державну політику. Це зміцнює демократичні основи управління, сприяє більшій залученості громадян у політичний процес і вибудовує більш справедливі та ефективні політичні механізми.

Публічність забезпечує прозорість у діяльності уряду, відкритість доступу до інформації та можливість для громадян відслідковувати і оцінювати рішення влади. Регулярна публікація законопроектів, стратегічних документів, звітів про виконання бюджету та інших важливих матеріалів дозволяє суспільству краще розуміти політику держави і сприяє розбудові відкритого суспільства.

Застосування цих принципів у практиці політичного управління забезпечує зміцнення основ демократії, залучення громадян до управління державою, збільшення прозорості та відповідальності влади. Важливо, що умови прозорості, відкритості та публічності дозволяють суспільству не тільки спостерігати за діями влади, але й активно впливати на формування політики, що відповідає суспільним інтересам і забезпечує її реалізацію на користь всіх громадян.

Враховуючи важливість прозорості, відкритості та публічності у процесах державного управління, можна стверджувати, що їхнє ефективне застосування є ключовим для реалізації принципів демократичного врядування. Ці аспекти сприяють зміцненню легітимності уряду, забезпеченню відкритого доступу до інформації, а також залученню громадян до управлінських процесів, що, у свою чергу, підвищує довіру суспільства до державних інституцій. Реалізація

цих принципів дозволяє не тільки забезпечити контроль за діяльністю уряду, але й стимулює активну участь громадян у політичному житті, підвищує прозорість прийняття рішень та сприяє формуванню відповідальної і відкритої системи врядування. Таким чином, використання принципів прозорості, відкритості та публічності має стати невід'ємною частиною державної політики та врядування, оскільки вони є фундаментом для побудови демократичного, справедливого та ефективного управління.

Взаємодія влади, бізнесу і громадського суспільства у формуванні і реалізації політики. Взаємодія між владою, бізнесом та громадським суспільством є критичною для ефективного формування та реалізації державної політики. Така взаємодія сприяє розробці політик, які більше відповідають потребам усіх верств населення та забезпечують стійкий розвиток суспільства.

Влада, представлена урядовими структурами на різних рівнях, має забезпечувати правову основу та регулятивний механізм для функціонування суспільства та економіки. Завдання уряду полягає не лише у впровадженні політик, а й у забезпеченні діалогу між різними групами інтересів, врахуванні їх позицій і забезпеченні компромісів, що сприятимуть загальному благу.

Бізнес має важливий економічний вплив і ресурси, які можуть сприяти реалізації державних програм. Взаємодія з бізнесом дозволяє уряду краще розуміти потреби економіки та створювати умови для її розвитку, інвестицій та інновацій. Водночас, критично важливо, щоб бізнес-сектор діяв в рамках встановлених законів та етичних норм, підкріплюючи свою діяльність прозорістю та відповідальністю перед суспільством.

Громадське суспільство відіграє роль контролюючого та балансуючого механізму, дозволяючи забезпечити, що інтереси менш представлених груп також враховуються. Громадські організації, активісти та громадяни мають можливість висловлювати свої думки, брати участь у публічних обговореннях та контролювати дії уряду та бізнесу, сприяючи тим самим підвищенню відкритості та прозорості політичних процесів.

Забезпечення ефективної взаємодії між цими трьома ключовими сторонами дозволяє створити синергію, яка сприяє розв'язанню складних соціальних та економічних проблем, забезпечує справедливий розподіл ресурсів та підвищує якість життя громадян [27]. Такий підхід відображає суть сучасного демократичного

врядування, де влада, бізнес і громадськість працюють разом на благо всього суспільства і країни.

На основі розгляду взаємодії влади, бізнесу і громадського суспільства можна зробити висновок, що ефективне формування та реалізація державної політики в сучасних умовах вимагає гармонійної співпраці між усіма трьома сторонами. Ця взаємодія є фундаментальною для демократичного врядування, адже вона забезпечує збалансоване представництво різних інтересів у процесі прийняття політичних рішень. Влада, забезпечуючи нормативно-правову базу і виконання політик, має бути відкритою до діалогу і співпраці з бізнесовими колами та громадськістю, що, у свою чергу, повинні активно включатися в процеси планування та виконання державних програм. Взаємна підтримка та прозорість дій всіх учасників допомагають створювати ефективні, економічно виправдані та суспільно прийнятні політики, які сприяють стабільному розвитку держави та задоволенню потреб її громадян. Такий підхід не тільки покращує якість державного управління, але й зміцнює основи демократії, забезпечуючи широке залучення громадян у процес врядування та прийняття рішень на всіх рівнях.

Ресурси, механізми та інструменти державної політики. Державна політика являє собою комплекс заходів, реалізованих державою з метою вирішення актуальних суспільних проблем та покращення життя громадян. Цей процес включає в себе використання різноманітних ресурсів, механізмів та інструментів, які дозволяють ефективно реалізовувати цілі та завдання державної політики. Ресурси державної політики є основою для її реалізації. Вони включають: Матеріальні ресурси, такі як інфраструктура, технології, засоби виробництва та природні ресурси, які використовуються для забезпечення діяльності урядових програм. Фінансові ресурси, що охоплюють державний бюджет, позабюджетні фонди та кредитні кошти, які залучаються для фінансування політичних ініціатив. Людські ресурси, включаючи державних службовців, фахівців різних галузей, а також громадські організації, які долучаються до процесу реалізації та контролю за виконанням політики. Інформаційні ресурси, такі як статистичні дані, аналітичні звіти, дослідження, які використовуються для обґрунтування політичних рішень та оцінки їхньої ефективності.

Механізми державної політики дозволяють систематизувати та організувати процес її впровадження. Вони включають:

Організаційні механізми, які забезпечують створення необхідних інституційних структур, визначення їх повноважень та регулювання взаємодій між різними гілками влади. Правові механізми, що містять сукупність законів, підзаконних актів, нормативних документів, які регулюють конкретні аспекти державної політики. Економічні механізми, включаючи систему податків, субсидій, пільг, які спрямовані на стимулювання або регулювання економічної активності в певних секторах.

Інструменти державної політики – це конкретні заходи, що реалізуються з метою досягнення визначених цілей. Вони можуть включати: Законодавчі акти, які встановлюють правові рамки для різних аспектів державної діяльності. Фінансування, що забезпечує матеріальну та фінансову підтримку державних програм. Регулювання, яке включає встановлення норм та стандартів у різних галузях. Соціальні програми, спрямовані на підтримку вразливих верств населення. Інформаційні кампанії, які спрямовані на поширення знань та інформації серед населення.

Ефективне використання цих ресурсів, механізмів та інструментів дозволяє державі відповідально та продуктивно реагувати на суспільні виклики, підвищуючи якість життя громадян і сприяючи сталому розвитку.

Ресурси, механізми та інструменти державної політики відіграють критичну роль у вирішенні суспільних проблем та досягненні визначених державних цілей. Кожен з цих компонентів взаємопов'язаний та має ключове значення для забезпечення ефективності державного управління. Ресурси є фундаментом для будь-яких дій у рамках державної політики. Вони включають в себе не лише фінанси та матеріальні активи, але й людські ресурси, інформацію, технології, та інтелектуальний капітал. Ефективне управління ресурсами забезпечує можливість для реалізації механізмів та впровадження інструментів державної політики.

Механізми державної політики включають організаційні структури, процедури та правові основи, які дозволяють здійснювати і контролювати виконання політики. Це може бути законодавчі акти, виконавчі розпорядження, адміністративні регуляції тощо, які визначають порядок дій уряду та інших державних органів. Інструменти державної політики – це конкретні заходи, які використовуються для досягнення цілей політики. Вони можуть включати різноманітні форми регулювання, фіскальні інструменти (податки,

субсидії), соціальні програми, інвестиції в інфраструктуру, публічні кампанії, інноваційні технології та багато іншого.

У сучасних умовах велику увагу приділяється інноваційним інструментам державної політики, які можуть включати цифровізацію, використання великих даних, штучний інтелект, а також нові методи соціальної інтеракції та управління. Ці інструменти забезпечують збільшену здатність до швидкого реагування на зміни, точніше цільове впливання на суспільні процеси та підвищення загальної ефективності державного управління.

Враховуючи динаміку сучасних суспільних та економічних викликів, правильний вибір та використання ресурсів, механізмів та інструментів стає вирішальним для забезпечення успішності державної політики. Це вимагає глибокого аналізу, стратегічного планування та гнучкого управління, щоб адаптуватися до постійно змінюваних умов і забезпечити сталий розвиток національної економіки та благополуччя громадян.

Результативне використання ресурсів, ефективність механізмів та точне застосування інструментів є вирішальними для успішної реалізації державної політики. Це забезпечує державному управлінню можливість не тільки реагувати на поточні виклики, але й прогнозувати майбутні потреби та адаптуватися до змінюваних умов. Синергія між ресурсами, механізмами та інструментами, а також їх адаптація до сучасних вимог та використання інноваційних підходів здатні значно підвищити ефективність державного управління. На основі цього можна стверджувати, що глибоке розуміння та грамотне використання цих аспектів сприяє розбудові ефективної, прозорої та відповідальної системи врядування, що є ключовим у сучасних умовах для будь-якої держави, яка прагне до сталого розвитку і благополуччя своїх громадян.

2.2. Аналіз державної політики

Унормування процедур аналізу політики в Україні та світі.
Унормування процедур аналізу політики, яке включає стандартизацію процесів прийняття рішень на державному рівні, є критично важливим для забезпечення якості та ефективності управлінських дій. Належне регулювання цих процесів дозволяє державі

виявляти, оцінювати та реагувати на суспільні виклики, базуючись на об'єктивних даних та всебічному аналізі.

Перший крок у процесі аналізу політики полягає у чіткому визначенні проблем, які потребують вирішення, що включає ідентифікацію ключових питань, їх контексту та масштабів впливу. На наступному етапі, збір інформації, відбувається акумуляція даних із різних джерел, що включає статистику, експертні оцінки та висновки досліджень, які забезпечують фундамент для подальшого аналізу.

Значущим кроком є формулювання цілей і об'єктивів аналізу, які повинні відповідати загальним цілям політики та визначати конкретні параметри для оцінки результатів. Подальший аналіз альтернатив дозволяє вибрати оптимальні стратегії дій, оцінюючи їх можливі наслідки та вплив на різні сфери суспільного життя.

Етап оцінки впливу включає детальний розгляд можливих наслідків кожного варіанта рішень, включаючи їх соціальні, економічні та екологічні аспекти. Це забезпечує ухвалення інформованих рішень, які відображають вимоги сталого розвитку. Після вибору стратегії її впровадження має бути підкріплене чітким планом дій, розподілом ресурсів і визначенням відповідальних за реалізацію. Важливим є постійний моніторинг та оцінка результатів, що дозволяє виявити неефективність або необхідність коригування політики у відповідь на змінені умови. Завершальним етапом є звітність та комунікація результатів, що сприяє забезпеченню прозорості та відкритості у процесах управління.

Унормування процедур аналізу політики відіграє вирішальну роль у систематизації та об'єктивізації підходів до вирішення політичних проблем на національному та міжнародному рівнях. Цей процес сприяє розвитку стандартів, які забезпечують прозорість, об'єктивність та ефективність у прийнятті рішень, що є критично важливим для демократичного врядування та управління суспільними процесами.

Стандартизація аналітичних процедур дозволяє встановити чіткі методологічні рамки для оцінки політичних ініціатив, забезпечуючи тим самим умови для об'єктивного аналізу та оцінки впливу цих ініціатив на суспільство. Зокрема, такий підхід включає використання кількісних та якісних методів дослідження, що дозволяє глибше зрозуміти потенційні наслідки різних політичних рішень і стратегій.

Завдяки унормуванню аналізу політики забезпечується не тільки високий рівень прозорості та відкритості в процесі прийняття рішень, але й зростає легітимність та громадська підтримка цих рішень. Це особливо важливо у контексті сучасних викликів, таких як соціальна справедливість, екологічна стійкість та економічний розвиток. Нормативний підхід у процесі аналізу політики допомагає уникнути суб'єктивізму та емоційного впливу на процес прийняття рішень, сприяючи об'єктивній та зваженій оцінці різних альтернатив.

Крім того, стандартизація не обмежує творчість аналітиків, а надає структурний фреймворк, що дозволяє ефективніше вирішувати складні суспільні проблеми. Цей фреймворк включає засади збору та аналізу даних, методики оцінки результатів і впливів, а також процедури верифікації та валідації отриманих результатів. Все це сприяє підвищенню якості політичного аналізу та покращує можливості для досягнення довгострокових стратегічних цілей як на рівні окремої держави, так і в глобальному контексті. Унормування процедур аналізу політики є важливим інструментом у руках керівників і політичних аналітиків, який сприяє не тільки ефективному управлінню, але й забезпечує здатність суспільства краще адаптуватися до змінюваних умов та викликів сучасності.

Унормування процедур аналізу політики стає ключовим фактором у забезпеченні об'єктивності, системності та ефективності у прийнятті державних рішень, які впливають на внутрішнє та міжнародне врядування. Нормативне регулювання цих процесів дозволяє досягати більшої прозорості та відкритості у державному управлінні, підвищує легітимність та громадську підтримку політичних рішень, а також сприяє раціональному та виваженому підходу до розв'язання соціально значущих проблем.

Систематизація аналізу політики забезпечує не тільки відповідність рішень сучасним вимогам демократичного суспільства, але й створює передумови для інтеграції наукових досліджень та експертних знань у процес формулювання політик. Це допомагає уникнути імпульсивних та необґрунтованих рішень, заснованих на політичних спекуляціях чи емоційних реакціях, а замість цього спиратися на факти та докази. Унормування процедур також сприяє консолідації зусиль різних гілок влади та залучення громадськості до обговорення та вирішення важливих питань, що забезпечує більш високий рівень громадської довіри та згуртованості у суспільстві. Отже, роль стандартів і норм у політичному

аналізі не може бути недооцінена, адже вони виступають гарантією якості та ефективності політичних рішень [9-10].

Враховуючи зазначене, можна стверджувати, що унормування процедур аналізу політики є необхідним інструментом для забезпечення стійкого розвитку держави та ефективного реагування на виклики сучасності, які постійно змінюються. Це, в свою чергу, допомагає владним структурам адаптуватися до глобальних трендів, втілювати інноваційні підходи в управлінні та покращувати життя громадян.

Процедури аналізу політики. Види аналізу політики. Економічний, політичний і соціальний. Процедури аналізу політики представляють собою систематизований підхід до вирішення політичних питань, який базується на ряді чітко визначених кроків. Такий підхід дозволяє забезпечити не тільки глибину аналізу, але й об'єктивність у прийнятті рішень. Він включає формулювання завдань аналізу, збір і обробку інформації, оцінку альтернативних варіантів дій та розробку рекомендацій. Особливу увагу приділяється моніторингу впровадження політики та оцінці її ефективності, що дозволяє вносити необхідні корективи.

У контексті державного управління виділяють три основні типи аналізу політики: економічний, політичний та соціальний. Економічний аналіз політики зосереджується на оцінці впливу політичних рішень на економічні показники держави або конкретних секторів. Він може включати макроекономічний аналіз, який оцінює зміни у ВВП, рівні інфляції, безробіття тощо, та мікроекономічний аналіз, який досліджує вплив на окремі галузі, ринки чи підприємства [11]. Такий аналіз допомагає ухвалювати рішення, які сприяють економічному розвитку та стабілізації.

Політичний аналіз політики включає дослідження ролі політичних інституцій та процесів у формулюванні та імплементації політики. Цей вид аналізу охоплює вивчення законодавчих процедур, ролі політичних партій, впливу лобістських груп та механізмів прийняття рішень. Політичний аналіз важливий для розуміння, як інтереси різних груп впливають на політику та як це може змінити її напрям.

Соціальний аналіз політики сконцентрований на оцінці впливу політичних рішень на соціальну сферу. Це включає аналіз наслідків для освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, рівності та інклюзивності. Соціальний аналіз допомагає забезпечити, що

політика сприятиме соціальному благополуччю та не призведе до негативних соціальних наслідків для окремих груп населення.

Комбінація цих трьох видів аналізу дозволяє досягти комплексного розуміння політичних рішень та їх наслідків. Інтеграція економічних, політичних та соціальних аспектів у процесі аналізу забезпечує ухвалення виважених, обґрунтованих та ефективних політичних рішень, що спрямовані на досягнення стратегічних національних цілей та відповідають потребам суспільства.

Висновки щодо процедур аналізу політики в Україні та використання різних її видів підкреслюють необхідність комплексного підходу до розгляду політичних рішень. Інтеграція економічного, політичного та соціального аналізів є ключовою для забезпечення глибокого розуміння наслідків політичних ініціатив та їх впливу на різні аспекти життя суспільства. Економічний аналіз дозволяє оцінити вплив політик на загальнодержавний розвиток та економічну стабільність, політичний аналіз висвітлює механізми влади та управління, а соціальний аналіз фокусується на впливі рішень на благополуччя громадян.

Такий підхід не тільки сприяє забезпеченню прозорості та об'єктивності у процесах прийняття рішень, але й допомагає у формуванні відповідальної політики, яка враховує потреби та інтереси всіх груп населення. Він також підвищує ефективність управлінських дій, спрямованих на досягнення стратегічних національних цілей.

У світлі сучасних викликів, таких як економічні коливання, політична нестабільність, соціальні зміни та необхідність сталого розвитку, забезпечення належної якості аналізу політики є вирішальним. Важливість регулярного оновлення та адаптації процедур аналізу політики до змінюваних умов наголошує на необхідності неперервного навчання та удосконалення як професійних навичок аналітиків, так і методів аналізу.

Україні необхідно продовжувати розвиток своїх аналітичних здібностей і покращувати механізми взаємодії між різними гілками влади та громадськістю для забезпечення глибокого, всебічного аналізу політики, що є фундаментом для високоякісного управління та врядування.

Цифровізація аналізу політики і роль великих даних. Цифровізація аналізу політики є важливим елементом вдосконалення державного управління та рішень на всіх рівнях влади. Викор-

ристання великих даних (Big Data) і передових інформаційних технологій стає ключем до більш ефективного збору, обробки та аналізу інформації, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані та відповідальні політичні рішення. Цифрові технології відіграють роль каталізатора в трансформації традиційних методів аналізу політики, надаючи можливість використовувати об'єктивні та релевантні дані для вирішення складних суспільних проблем.

Прогрес у сфері цифровізації дозволяє виконувати глибокий аналіз великих обсягів даних, що поступають з різноманітних джерел. Такий аналіз забезпечує виявлення трендів, прогнозування наслідків політичних ініціатив та оцінку їх потенційного впливу на економіку, соціальну сферу та політичні процеси. За допомогою сучасних аналітичних інструментів можна ефективно аналізувати суспільні настрої, відгуки громадськості на політичні рішення, а також вивчати поведінку виборців.

Можливості великих даних і цифровізації в аналізі політики включають збільшення точності прогнозів, підвищення прозорості рішень та зміцнення довіри громадськості до політичних інституцій. Це також сприяє більшій відкритості та доступності інформації, дозволяючи громадянам більш активно брати участь у політичному процесі. Цифровізація надає можливість здійснення моніторингу та оцінки політик у реальному часі, що є важливим для своєчасної корекції стратегій та підходів.

Незважаючи на значні переваги, цифровізація також ставить перед суспільством нові виклики, такі як забезпечення конфіденційності даних, захист від маніпуляцій та неправомірного використання інформації. Отже, важливо розробляти відповідні політичні та правові рамки, що регулюватимуть збір, обробку та використання великих даних у політичному аналізі.

Загалом, цифровізація аналізу політики відкриває нові можливості для підвищення ефективності політичного управління і гарантує більш об'єктивний та зважений підхід до розробки та імплементації державних рішень, що сприяє досягненню стратегічних цілей національного та глобального рівнів.

Цифровізація аналізу політики значно трансформує процеси прийняття державних рішень, вносячи об'єктивність, ефективність та глибину в аналітичну діяльність. Використання великих даних у цьому контексті дозволяє здійснювати більш точний збір та аналіз інформації, що є ключовим для розробки політик,

відповідних до поточних соціальних, економічних та політичних викликів. Інноваційні цифрові інструменти сприяють прозорості ухвалення рішень, підвищують рівень громадської довіри та залучення до політичного процесу, забезпечують можливість моніторингу та адаптації політик в реальному часі, що зрештою веде до підвищення якості життя громадян [33-35].

Водночас необхідно підкреслити, що виклики, пов'язані з захистом даних та їх конфіденційністю, вимагають посилення правових рамок та розробки етичних норм використання цифрових технологій у політичному аналізі. Отже, забезпечення балансу між інноваціями та захистом особистих даних є пріоритетом для подальшого розвитку цифровізації в державному управлінні.

У підсумку, цифровізація аналізу політики відкриває нові перспективи для покращення державного управління, але вимагає також обережного та виваженого підходу до використання технологій, аби забезпечити ефективність, безпеку та справедливість у процесах прийняття рішень.

Цілі і завдання політики. Цілі та завдання політики складають основу для формування державних стратегій та міжнародних взаємодій, забезпечуючи розвиток і стабільність у різних сферах суспільного життя. Політика орієнтована на досягнення стратегічних цілей, які включають забезпечення національної безпеки, економічного процвітання, соціальної справедливості та сталого розвитку. Одним із основних завдань політики є формулювання чітких та реалістичних політичних цілей, які мають бути досяжними та відповідати довготривалим інтересам суспільства.

Політика вимагає встановлення ефективних механізмів для реалізації цих цілей, включаючи розробку відповідних законодавчих ініціатив, міжнародних договорів, економічних програм та соціальних проєктів. Важливою складовою є також розробка і впровадження політик, які забезпечують рівний доступ до ресурсів та можливостей для всіх членів суспільства, сприяючи таким чином соціальній інтеграції [32].

Завдання політики також охоплюють захист прав і свобод громадян, підтримку правопорядку та законності, а також забезпечення реагування на соціальні потреби через інститути соціального забезпечення та охорони здоров'я [1-2]. Політика має займатися і міжнародними відносинами, розвивати дипломатію та зовнішньоекономічні зв'язки, що сприяє мирному співіснуванню

і співпраці між країнами. Окрім того, сучасні виклики, такі як глобальні екологічні зміни, технологічний розвиток та глобалізація, вимагають від політики адаптації і впровадження нових підходів та технологій, щоб ефективно реагувати на ці виклики і забезпечувати сталий розвиток.

Завдання політики, отже, полягають у постійному аналізі внутрішніх і зовнішніх умов, виявленні потенційних загроз та можливостей, формулюванні відповідних стратегій реагування та координації зусиль на усіх рівнях управління, а також у забезпеченні максимальної ефективності при реалізації цих стратегій. Все це спрямовано на забезпечення балансу інтересів усіх груп населення та створення умов для їх гармонійного розвитку. Цілі та завдання політики формують основу для ефективного управління суспільними процесами в державі та забезпечують розвиток міжнародних взаємодій. Ключовими завданнями політики є захист національних інтересів, забезпечення економічного розвитку, підтримка соціальної стабільності та вдосконалення міжнародної співпраці. Ефективна політика передбачає встановлення чітких стратегічних цілей, розробку і впровадження комплексних програм і заходів, що відповідають потребам всіх верств населення та враховують глобальні тренди та виклики.

Сучасна політика вимагає адаптації до швидко змінювальних умов, використання інноваційних підходів та технологій для аналізу та вирішення політичних питань [11]. Це стосується як внутрішньої політики, так і міжнародних відносин, де необхідно забезпечувати гнучкість, відкритість для діалогу та готовність до компромісів.

Важливою умовою успішної політики є включення широкого кола зацікавлених сторін у процес прийняття рішень, забезпечення прозорості та відповідальності влади, а також активна участь громадянського суспільства. Такий підхід сприяє підвищенню довіри населення до державних інституцій, зміцненню демократії та створенню стійких механізмів реагування на соціальні виклики. Зрештою, політика повинна спрямовуватися на досягнення балансу між різними інтересами суспільства, враховувати довгострокові перспективи розвитку та бути готовою до адаптації у відповідь на зовнішні та внутрішні зміни. Це забезпечить стабільність, прогрес та високий рівень життя громадян, а також зміцнить позиції держави на міжнародній арені.

Ідентифікація проблеми (питання) для аналізу політики. Ідентифікація проблеми для аналізу політики є критичним етапом у процесі формулювання ефективних державних стратегій та програм. Цей процес вимагає визначення актуальної та значущої проблеми, яка впливає на суспільство чи певну його частину і потребує уваги з боку держави. Наприклад, низька участь громадян у процесах голосування та політичного прийняття рішень може становити серйозний виклик для здоров'я демократії та легітимності уряду.

Ідентифікація такої проблеми як низька політична активність громадян вимагає комплексного підходу до аналізу, що включає в себе визначення коренів проблеми, вивчення історичного контексту, аналіз соціально-економічних умов, а також розгляд політичних, культурних та психологічних факторів, що впливають на громадську активність. Наприклад, важливо визначити, чи є проблема пов'язаною з відчуженістю громадян від політичного процесу, недовірою до політичних інститутів, недостатньою обізнаністю з питань виборчого права, або ж складністю процедур голосування.

Далі необхідно оцінити наслідки низької участі для демократичних процесів. Це може включати аналіз впливу на представництво різних соціальних груп у владі, рішення, що ухвалюються урядом, та загальну політичну стабільність країни. Вивчення досвіду інших країн, які вже впровадили успішні заходи для підвищення участі, може надати цінні вказівки для формулювання рекомендацій та розробки політичних ініціатив.

На основі зібраної інформації та проведеного аналізу формулюються стратегічні рекомендації, які можуть включати розробку і впровадження програм громадянської освіти, оптимізацію процесів голосування, заохочення до активної участі через медіа та соціальні мережі, а також створення механізмів для прозорості та підзвітності уряду. Таким чином, ідентифікація проблеми у політичному аналізі є фундаментом для розробки інформованих, цілеспрямованих та ефективних державних політик, які не тільки вирішують актуальні проблеми, але й сприяють зміцненню демократії та суспільного блага.

Ідентифікація проблеми є ключовим етапом в аналізі політики, що вимагає глибокого розуміння контексту та детального вивчення впливу різних чинників на суспільство. Важливість цього процесу не може бути переоцінена, адже від точності визначення проблеми залежить ефективність всієї політичної

стратегії. Наприклад, в контексті проблеми низької участі громадян у виборах, ключове значення має з'ясування причин апатії виборців та розробка відповідних механізмів для їх мотивації.

Ретельний аналіз можливих рішень та їхніх наслідків дозволить не лише збільшити участь громадян, але й підвищити загальну якість демократичних процесів у державі. Залучення громадськості до активної участі в політичному житті країни сприяє підвищенню легітимності ухвалених рішень та зміцненню довіри до державних інститутів. Врешті, систематичний і комплексний аналіз політичних проблем та розробка на їх основі дієвих політик є запорукою стійкого розвитку держави та її адаптації до змінних умов сучасного світу.

Аналіз середовища політики і стейкхолдерів. Аналіз середовища політики та стейкхолдерів є фундаментальною складовою процесу формулювання публічної політики, яка вимагає глибокого розуміння багатьох аспектів взаємодії між суспільством, державою, і ринком. Визначення ключових стейкхолдерів та аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяють політичним аналітикам адаптувати стратегії до сучасних викликів та можливостей.

На першому етапі аналізу середовища слід розглянути соціальні та економічні умови, які безпосередньо впливають на можливість та обмеження для впровадження політичних ініціатив. Важливо врахувати демографічні тенденції, рівень економічного розвитку, соціальну стратифікацію, а також рівень освіти та культурні особливості населення.

Правова рамка є другим критичним елементом, який визначає правила гри для всіх учасників політичного процесу. Існуючі закони, нормативні акти та регуляторні обмеження можуть як сприяти, так і стримувати впровадження нових політичних рішень. Соціокультурний контекст допомагає зрозуміти, які ціннісні орієнтири є в суспільстві, що, у свою чергу, впливає на прийняття та впровадження політичних ініціатив. Технологічний аспект також не можна ігнорувати, адже інновації та технологічний прогрес відкривають нові можливості для ефективності політичних процесів та поліпшення якості життя громадян.

На другому етапі аналізу важливо ідентифікувати стейкхолдерів, їхні інтереси, потреби та можливості впливу на політику. Стейкхолдери можуть включати різноманітні групи: від урядових установ, приватного сектору, недержавних організацій до окремих

громадян і міжнародних партнерів. Взаємодія з ними вимагає розробки ефективних стратегій комунікації та участі, що дозволяє забезпечити підтримку та сприяння політичних ініціатив.

Завершальним елементом аналізу є оцінка можливостей і загроз від дій стейкхолдерів, що допоможе уникнути потенційних конфліктів та максимізувати синергію від співпраці різних груп.

Підсумовуючи, глибокий аналіз середовища політики та стейкхолдерів є необхідністю для розробки збалансованих, реалістичних та ефективних політичних стратегій, які відповідають потребам суспільства і сприяють стабільному розвитку держави.

Аналіз середовища політики та стейкхолдерів є критично важливим для розуміння контексту, в якому формулюються та реалізуються публічні політики. Ретельне дослідження соціальних, економічних, правових, культурних та технологічних аспектів дозволяє визначити реальні потреби та виклики, з якими стикається суспільство. Водночас, ідентифікація та аналіз стейкхолдерів забезпечують розуміння інтересів, потреб і можливостей впливу різних груп на процес політичного прийняття рішень. Це не тільки сприяє розробці ефективних політик, які враховують різні точки зору та інтереси, але й підвищує легітимність та підтримку політичних ініціатив з боку суспільства. Такий підхід допомагає формувати більш сталі та адаптивні політичні системи, здатні ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, сприяючи суспільному розвитку та процвітанню.

Підстави для державного втручання. Обмеження політики. Підстави для державного втручання та обмеження політики формують основу для балансу між необхідністю регуляції державою та забезпеченням свобод та прав громадян. Державне втручання часто обґрунтовується потребою захисту громадського порядку, національної безпеки, економічної стабільності, а також захисту прав і свобод людини. Водночас, обмеження політики наголошують на важливості дотримання принципів пропорційності, ефективності, а також правової визначеності дій уряду.

Захист громадського порядку та безпеки включає дії держави, спрямовані на запобігання та реагування на злочинність, тероризм та інші загрози, які можуть завдати шкоди суспільству. Таке втручання може включати розробку та впровадження законодавчих актів, створення правоохоронних органів, а також спеціальних служб безпеки.

Соціальний захист як підстава для втручання передбачає дії уряду, які забезпечують соціальну підтримку та захист вразливих верств населення, включаючи пенсійне забезпечення, допомогу в безробітті, доступ до якісної медицини та освіти. Це сприяє зменшенню соціальної нерівності та підтримці соціальної справедливості.

Регулювання ринків необхідне для забезпечення чесної конкуренції, запобігання монополізації ринків, захисту прав споживачів та стимулювання економічного росту. Це включає встановлення правил для різних секторів економіки, контроль за дотриманням цих правил, а також втручання у випадках кризових явищ на ринку.

Обмеження політики є необхідними для забезпечення, що державне втручання не перевищує встановлені правові рамки та не порушує основоположні права і свободи громадян. Такі обмеження допомагають підтримувати демократію, правову державу та відповідність міжнародним стандартам у сфері прав людини. Включення громадськості в процес прийняття рішень, прозорість урядових ініціатив, обґрунтованість та ефективність урядових заходів є ключовими елементами, які сприяють досягненню цих цілей.

Підстави для державного втручання і обмеження в політиці визначаються необхідністю захисту громадського порядку, соціального захисту населення, забезпечення прав і свобод громадян, а також регулювання ринкових процесів. Втручання держави повинно бути виправданим, пропорційним, здійснене на основі закону та з урахуванням потреб усіх сторін соціальних відносин. Обмеження політики необхідні для запобігання зловживанню владою і забезпечення балансу між державним втручанням та свободою індивідів. Важливо, що усі заходи державного регулювання мають бути вмотивовані, ефективні і справедливі, відповідати суспільним інтересам та сприяти стабільності та розвитку суспільства. Врешті-решт, залучення громадськості та забезпечення прозорості урядових дій є ключем до підвищення легітимності та ефективності політичних рішень.

Бюджетування і ресурсне забезпечення політики. Показники успішності і реалізації політики. Бюджетування та ресурсне забезпечення політики є критично важливими аспектами в регулюванні та розвитку регіональної та місцевої інфраструктури. Основні ресурси, які використовуються в цих процесах, включають фінансові, майнові, природні, інвестиційні, інформаційні та інші ресурси. Це

має забезпечити комплексний підхід до розв'язання регіональних проблем і стимулювання ефективного місцевого самоврядування.

Ефективність бюджетування безпосередньо впливає на реалізацію державної політики, оскільки від адекватного фінансування залежить можливість впровадження планів та програм на місцевому рівні. Бюджетні кошти повинні розподілятися з урахуванням пріоритетів регіонального розвитку та потреб населення, що вимагає чіткого планування та прозорості у використанні фінансових ресурсів.

На успішність реалізації політики впливають такі показники, як відповідність витрат планованим завданням, ефективність використання ресурсів, задоволення соціальних потреб громад та відповідність встановленим законодавчим та стратегічним цілям. Оцінка виконання політики включає аналіз досягнення конкретних кінцевих результатів, як-от покращення життєвих умов, забезпечення доступу до основних послуг, зростання місцевої економіки, та інші соціально значущі показники.

Запровадження чітких процедур оцінки та моніторингу дозволяє виявити недоліки у впровадженні політик та вчасно коригувати підходи для оптимізації використання ресурсів. Це забезпечує не лише ефективність але й сприяє підвищенню довіри громадян до державних інститутів, що є важливим аспектом стабільності та прогресу в сучасному демократичному суспільстві.

Бюджетування та ресурсне забезпечення політики відіграють ключову роль у реалізації державної політики на регіональному та місцевому рівнях. Адекватне фінансування та раціональне використання ресурсів є критично важливими для забезпечення ефективності державного управління та задоволення потреб населення. Ефективність політичних ініціатив залежить від чіткості бюджетних призначень, прозорості розподілу та використання коштів, а також від взаємодії з різними стейкхолдерами для оцінювання впливу політик. Важливою складовою є систематичний моніторинг і оцінка показників успішності політики, що включає перевірку досягнення цільових індикаторів та виявлення потреби у корекції політичних рішень. Це сприяє не лише підвищенню ефективності управління, але й зміцнює довіру громадян до державних інститутів, підтримуючи стабільний розвиток та демократичні процеси в країні.

Формування та порівняльний аналіз альтернативних варіантів політики. Формування та порівняльний аналіз альтернативних варіантів політики є фундаментальним елементом у процесі

розроблення публічної політики, який дозволяє урядам та іншим політичним акторам обирати найбільш ефективні шляхи вирішення соціальних, економічних, та екологічних проблем. Основною метою цього процесу є визначення кращих політичних рішень на основі глибокого аналізу можливих альтернатив.

Формування альтернативних варіантів політики розпочинається з ідентифікації проблеми, що включає чітке визначення та обґрунтування актуальності питання, яке потребує державного втручання. На цьому етапі аналізу проводиться збір інформації через дослідження, експертні опитування, та аналіз статистичних даних, що допомагає зрозуміти масштаб та специфіку проблеми. Включення стейкхолдерів на ранньому етапі є критично важливим для забезпечення багатогранності підходів та збалансованості інтересів усіх зацікавлених сторін. Під час розробки альтернатив важливо використовувати творчий та аналітичний підходи, щоб виокремити можливі стратегії дій, кожна з яких має вирішити поставлені завдання.

Порівняльний аналіз альтернатив включає оцінку ефективності кожного варіанту, розрахунок вартості та бюджетування, вивчення соціального впливу, правовий аналіз, та порівняння потенційних ризиків. Оцінка ефективності полягає в аналізі здатності кожної альтернативи досягти поставлених цілей у визначені терміни. Важливим аспектом є також розгляд вартості реалізації та подальшого утримання політики, що включає аналіз бюджетних асигнувань та фінансових наслідків для держави та громадян. Соціальний вплив оцінюється через аналіз наслідків політики для різних груп населення, особливо враховуючи вразливі верстви. Правовий аналіз включає перевірку відповідності альтернатив чинному законодавству та міжнародним зобов'язанням. Ризик-аналіз дозволяє виявити потенційні негативні наслідки та визначити шляхи їх мінімізації або уникнення.

Вибір найкращого варіанту політики здійснюється на основі комплексної оцінки всіх згаданих аспектів. Участь стейкхолдерів на цьому етапі також залишається значущою, оскільки їх вплив та підтримка можуть бути вирішальними у фінальному виборі та успішності реалізації політики. Порівняльний аналіз, таким чином, сприяє вибору оптимального варіанту політики, забезпечуючи його обґрунтованість та збалансованість з огляду на ефективність, вартість, соціальний вплив, правову чистоту, та мінімізацію ризиків.

Висновки з формування та порівняльного аналізу альтернативних варіантів політики підкреслюють важливість цього процесу як засобу досягнення обґрунтованих і ефективних рішень у сфері публічної політики. Детальний аналіз різних альтернатив дозволяє урядам та іншим політичним акторам оцінити потенційні наслідки кожного варіанту, звертаючи увагу на ефективність, вартість, соціальний вплив, правову сумісність та ризики. Використання цього підходу сприяє ухваленню рішень, які не тільки вирішують актуальні проблеми, але й враховують довгострокові інтереси суспільства та сталий розвиток.

Залучення стейкхолдерів у процес формування та аналізу альтернатив є ключовим для забезпечення прозорості, справедливості та прийнятності політичних рішень. Участь різних груп населення і професіоналів не тільки збагачує процес новими ідеями та поглядами, але й підвищує легітимність і ефективність втілення політики. Такий підхід дозволяє створити умови для врахування всіх потенційних наслідків рішень і, відповідно, мінімізувати можливі негативні ефекти на різні сектори суспільства і економіки.

Аналітичні процедури на етапах моніторингу і оцінювання політики. Аналітичні процедури на етапах моніторингу і оцінювання політики є критично важливими для забезпечення ефективності та відповідності публічних ініціатив очікуваним результатам. Ці процедури дозволяють виміряти реальний вплив політик, ідентифікувати проблемні зони, а також вносити необхідні корективи для підвищення ефективності урядових програм. Процес моніторингу починається зі збору даних, що включає в себе широкий спектр інструментів, як-от статистичні дослідження, аудити, соціальні опитування та використання автоматизованих систем для збору та аналізу великих масивів інформації.

Після збору даних слідує їх аналіз, що включає порівняння з попередніми показниками та з бенчмарками, визначення впливу на цільові групи, оцінку соціальної справедливості, економічної ефективності та впливу на довкілля. Особлива увага приділяється стратегічному аналізу, який виявляє сильні та слабкі сторони політики, визначає потенційні можливості для покращення та реагування на зовнішні загрози. Результати аналізу подаються у формі звітів, які слугують основою для забезпечення прозорості процесу та залучення громадськості через відкриту комунікацію. На основі отриманих даних приймаються рішення щодо необхідності

корекції політики, спрямовані на максимізацію її ефективності та відповідності стратегічним цілям суспільства. Таким чином, аналітичні процедури є не лише інструментом контролю, але й механізмом постійного вдосконалення публічного управління, сприяючи розвитку відповідального та ефективного урядування.

Рекомендації щодо державної політики: підготовка аналітичних документів і презентація результатів аналізу політики. Підготовка аналітичних документів та презентація результатів аналізу державної політики є ключовими складниками процесу розроблення та впровадження ефективних рішень у сфері управління. Ці документи дозволяють владним структурам, стейкхолдерам та громадськості оцінювати існуючі підходи, визначати оптимальні стратегії втручання та моніторити їх вплив на суспільство. В залежності від аудиторії та цілей використання, аналітичні документи поділяються на ті, що призначені для зовнішнього та внутрішнього використання.

Документи для зовнішнього використання, такі як Зелена та Біла книги, забезпечують комунікацію між урядом та громадськістю. Зелена книга представляє аналіз проблеми та можливі підходи до її розв'язання без заздалегідь визначених кроків, стимулюючи громадське обговорення та збір пропозицій. Біла книга, навпаки, містить конкретні рекомендації та пропозиції до дій, що базуються на попередньому обговоренні та зібраних даних, і вона направляє на затвердження та реалізацію конкретних політичних заходів.

Документи для внутрішнього використання, такі як аналітичні та корпоративні записки, є важливими інструментами для інформування урядовців про стан виконання політик, потенційні ризики та можливості для вдосконалення. Ці документи надають детальний аналіз ситуації, оцінку впливу існуючих політик та рекомендації щодо подальших кроків. Вони є інструментом підтримки у прийнятті обґрунтованих рішень, які мають важливе значення для ефективності управління та задоволення громадських потреб.

Загалом, якість підготовки аналітичних документів та ефективність їх презентації безпосередньо впливають на успіх політичних ініціатив. Вони мають бути чіткими, структурованими, і заснованими на доказах та глибокому аналізі, щоб забезпечити усім зацікавленим сторонам зрозумілу та доступну інформацію для рефлексії та дій. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості урядування, підзвітності органів влади та ефективності публічного адміністрування.

2.3. Сфери та напрями реалізації політики

Типологія політики: види, сфери, напрями. Типологія державної політики відображає різноманітність підходів та методів управління, які використовуються урядами для вирішення громадських проблем, сприяння розвитку суспільства, та забезпечення порядку й стабільності. Ці методи класифікуються за різними критеріями, включаючи види, сфери та напрями політики, кожен з яких має свою специфіку та цілі.

За видами, політика поділяється на кілька основних типів. Соціальна політика зосереджена на підтримці благополуччя громадян, охороні здоров'я, освіті, житловій політиці, і інших аспектах соціального захисту. Економічна політика спрямована на регулювання економічних процесів, управління державним бюджетом, стимулювання інвестицій та підтримку підприємництва. Зовнішня політика визначає міжнародні відносини держави, управління зовнішньоекономічними зв'язками, участь в міжнародних організаціях та формування військових альянсів. Екологічна політика фокусується на збереженні навколишнього середовища, контролі забруднення, та забезпеченні сталого використання природних ресурсів.

У термінах сфер дії, політика розрізняється на національну, яка охоплює внутрішні питання держави, регіональну, що зосереджена на розвитку окремих територій, та глобальну, що стосується міжнародних відносин та глобальних викликів, таких як кліматичні зміни або міжнародна безпека.

Напрями політики виділяють конкретні цілі або завдання, які вона покликана вирішити. Соціальна справедливність є напрямком, що ставить за мету забезпечення рівних можливостей та справедливого розподілу ресурсів. Економічний розвиток включає заходи для стимулювання зростання ВВП, зниження безробіття, та підтримки національної індустрії. Безпека та оборона забезпечують захист державних кордонів і стабільності внутрішнього порядку. Нарешті, споживча політика регулює відносини між виробниками та споживачами, забезпечуючи захист прав останніх.

Таким чином, розуміння різних аспектів типології політики дозволяє ефективніше вирішувати суспільні проблеми, забезпечувати розвиток та стабільність суспільства, і реагувати на зовнішні виклики, що стоять перед державою в сучасному світі.

Багаторівневість політики: наднаціональний, національний, регіональний і місцевий рівень, їх взаємодія. Багаторівневість політики охоплює взаємодію між різними рівнями управління-наднаціональним, національним, регіональним та місцевим – що дозволяє реалізувати комплексний підхід до розв'язання соціальних, економічних та політичних проблем. Кожен з цих рівнів має свої специфічні функції, прерогативи та відповідальності, які взаємодіють з метою забезпечення ефективного управління і розвитку.

На наднаціональному рівні, як, наприклад, у Європейському Союзі, держави-члени делегують частину своїх суверенних прав міжнародній організації, що дозволяє їй приймати рішення, обов'язкові для всіх членів. Це сприяє інтеграції політик та узгодженню дій на більш широкому, транснаціональному рівні, забезпечуючи вирішення питань, які виходять за рамки національних кордонів – наприклад, екологічні, торговельні та безпекові. На національному рівні політика формулюється в контексті державних інтересів і вимагає реалізації через систему законодавчих, виконавчих та судових інституцій. Національна політика має на меті балансування між потребами різних соціальних груп, економічним розвитком країни та міжнародними зобов'язаннями, взятих на себе у рамках наднаціональних угод [4-7].

Регіональний рівень зосереджується на специфіці окремих територій, їхньому культурному, економічному та соціальному розвитку. Регіональна політика спрямована на вирівнювання рівня життя, розвиток інфраструктури та підтримку локальних ініціатив, що відповідає особливостям кожного регіону. Важливою складовою є взаємодія між регіонами та центральною владою, що допомагає уникнути централізації та занепаду периферійних територій.

Місцевий рівень найбільш безпосередньо взаємодіє з громадянами, вирішуючи повсякденні питання, такі як комунальні послуги, місцева інфраструктура, освіта та громадська безпека. Децентралізація влади дає місцевому самоврядуванню більше ресурсів та повноважень для ефективного реагування на потреби місцевого населення, що підвищує загальну ефективність управління та забезпечує більшу відповідальність перед громадою [2, 8]. Взаємодія між цими рівнями управління вимагає координації та консенсусу, оскільки кожен рівень має свої унікальні цілі та завдання. Важливим аспектом є забезпечення гармонії та відсутності конфліктів

у політиці на різних рівнях, що є ключем до стійкого розвитку та процвітання держави.

Ефективна взаємодія різних рівнів політики може забезпечити вирішення комплексу соціальних, економічних та політичних завдань у державі. Практика цієї взаємодії має критичне значення для регулювання впливу різноманітних інтересів на процес прийняття рішень, забезпечення доступу до участі в політичному житті, а також для формування балансу між інтересами різних груп.

По-перше, координація політик на різних рівнях управління сприяє адекватному регулюванню ступеня впливу приватних, колективних і суспільних інтересів на прийняття рішень. Це дозволяє забезпечити, що жодна з груп інтересів не домінує на шкоду іншим, підтримуючи стабільність і справедливість у політичному процесі.

По-друге, багаторівнева політика може встановлювати обмеження та можливості для доступу до прийняття політичних рішень. Через правові та інституційні механізми, такі як законодавчі ініціативи та публічні консультації, забезпечується включення голосів менш представлених груп. Це допомагає у формуванні більш інклюзивного управління, де кожен громадянин має можливість впливати на розвиток суспільства.

Третє завдання, яке вирішує багаторівнева політика, полягає у формуванні балансу між інтересами громадських, корпоративних та політичних груп. Через систему чеків та балансів, таку як парламентський контроль, судова перевірка і журналістське розслідування, вдається забезпечити, що інтереси різних груп узгоджуються і враховуються при формулюванні політик.

Четверте, багаторівневості допомагає підвищити ступінь представлення колективних і суспільних інтересів у позиціях влади, оскільки створює додаткові канали для громадської участі та відкритості влади перед громадянами. Це може включати участь в публічних слуханнях, роботі громадських рад та використання інструментів електронного урядування.

П'яте, багаторівневості забезпечує ефективність механізмів витрат і винагород у проведенні політичних та економічних змін. Скоординовані зусилля різних рівнів управління дозволяють більш ефективно впроваджувати реформи, розподіляти ресурси та оцінювати вплив вжитих заходів на різних етапах реалізації політики.

Шосте, адаптація масової свідомості до нових принципів функціонування суспільства та влади можлива через освітні про-

грами, публічні кампанії та засоби масової інформації, що підкріплюються різними рівнями управління.

Сьоме, багаторівневість сприяє формуванню культури представництва інтересів, забезпечуючи розвиток громадянського суспільства, де кожна соціальна група відчуває свою участь і вплив на політичні процеси. Таким чином, взаємодія різних рівнів політики може стати ключовим інструментом для вирішення низки фундаментальних завдань, що стоять перед сучасним суспільством, сприяючи більшій справедливості, стабільності і прогресу.

Сучасні глобальні виклики, такі як зміна клімату, пандемії, економічні кризи, тероризм та кіберзагрози, вимагають комплексного підходу до управління на різних рівнях політики. Багаторівневість політики передбачає взаємодію наднаціонального, національного, регіонального і місцевого рівнів, що дозволяє більш ефективно реагувати на ці виклики та забезпечувати стійкий розвиток суспільства.

На наднаціональному рівні вирішуються питання, що виходять за межі національних кордонів і вимагають міжнародної співпраці. Організації, такі як ООН, Європейський Союз, НАТО та Світова організація охорони здоров'я, грають ключову роль у координації зусиль різних країн для вирішення глобальних проблем. Наприклад, у боротьбі зі зміною клімату Паризька угода є прикладом наднаціональної угоди, що об'єднує країни у зусиллях зниження викидів парникових газів. Наднаціональні організації також забезпечують фінансову підтримку та технічну допомогу країнам, які потребують допомоги у вирішенні складних проблем.

На національному рівні уряди держав розробляють і впроваджують політики, що відповідають інтересам їхніх громадян та враховують міжнародні зобов'язання. Національні уряди координують свою діяльність з наднаціональними організаціями та забезпечують виконання міжнародних угод. Вони також відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності, безпеки та економічного розвитку своїх країн. Національні політики повинні бути гнучкими та адаптивними, щоб швидко реагувати на внутрішні та зовнішні виклики.

Регіональний рівень політики включає управління адміністративними одиницями всередині країни, такими як області, регіони або штати. Регіональні уряди та адміністрації відповідають за реалізацію національних політик на своєму рівні, враховуючи специфічні особливості та потреби регіонів. Важливим аспектом регіональної політики є розвиток інфраструктури, економіки, освіти та охорони

здоров'я. Регіональні уряди повинні мати достатню автономію та ресурси для ефективного виконання своїх функцій.

Місцевий рівень політики є найнаближенішим до громадян і включає управління на рівні міст, районів та громад. Місцеві органи влади відповідають за надання базових послуг, таких як водопостачання, каналізація, громадський транспорт, освіта та охорона здоров'я. Вони також відіграють ключову роль у забезпеченні безпеки та реагуванні на надзвичайні ситуації. Місцевий рівень управління є важливим для розвитку місцевої демократії та залучення громадян до процесу прийняття рішень.

Взаємодія між цими рівнями політики є критично важливою для ефективного реагування на сучасні виклики. Наприклад, у випадку пандемії COVID-19, взаємодія наднаціональних організацій (таких як ВООЗ), національних урядів, регіональних та місцевих органів влади була необхідною для координації зусиль з обмеження поширення вірусу, забезпечення медичної допомоги та підтримки економіки. Наднаціональні організації надавали рекомендації та підтримку, національні уряди розробляли та впроваджували стратегії, регіональні уряди адаптували ці стратегії до своїх умов, а місцеві органи влади забезпечували їх виконання на місцях.

Інший приклад – боротьба зі зміною клімату, яка вимагає спільних зусиль на всіх рівнях. Наднаціональні угоди, такі як Паризька угода, визначають загальні цілі, національні уряди розробляють політики для їх досягнення, регіональні та місцеві органи влади реалізують конкретні проекти з енергоефективності, розвитку відновлюваних джерел енергії та зменшення викидів. Співпраця між рівнями дозволяє враховувати місцеві особливості та забезпечувати ефективне виконання поставлених завдань.

Отже, багаторівневність політики є ключовим елементом сучасного управління, що дозволяє ефективно реагувати на глобальні виклики та забезпечувати стійкий розвиток суспільства. Взаємодія між наднаціональним, національним, регіональним і місцевим рівнями політики є необхідною для координації зусиль, обміну досвідом та ресурсами, а також забезпечення ефективного виконання політик на всіх рівнях. Україна, враховуючи сучасні виклики, повинна активно впроваджувати цю модель управління, забезпечуючи тісну співпрацю між усіма рівнями влади для досягнення стабільності та процвітання.

2.4. Належне врядування: сервісна держава і місцеве самоврядування.

Парламентаризм як підґрунтя політики народовладдя

Належне врядування: сервісна держава й місцеве самоврядування. Належне врядування розглядається як фундаментальна концепція в контексті демократичного управління та ефективного адміністрування державних справ, заснована на принципах відкритості, відповідальності, справедливості та участі громадян. Ця концепція охоплює не тільки процеси в межах центрального уряду, але й ширший спектр інституційних взаємодій, які стосуються місцевого самоврядування та парламентаризму, які разом формують основу політики народовладдя.

Міське самоврядування є важливим компонентом належного врядування, оскільки воно забезпечує найближчу до громадян рівень управління, що сприяє залученню мешканців до ухвалення рішень. Міське самоврядування дозволяє адаптувати державні рішення до специфічних місцевих потреб та умов, що підвищує ефективність та відповідальність управління, забезпечує більшу прозорість дій і сприяє підзвітності перед громадою.

Сервісна держава, з іншого боку, представляє собою модель управління, орієнтовану на задоволення потреб громадян через надання якісних публічних послуг. Ця модель акцентує на мінімізації бюрократичних бар'єрів та підвищенні доступності послуг, що відповідають вимогам ефективності та адаптивності до змінюваних умов суспільного розвитку. В рамках сервісної держави важливою є концепція «відкритого уряду», що передбачає застосування інноваційних підходів та технологій для забезпечення прозорості управлінських процесів [29, 32]. Така модель управління відрізняється від традиційного підходу, де держава часто виступає як регулятор і контролер, приділяючи менше уваги якості надання послуг.

Основним принципом сервісної держави є прозорість та підзвітність у діяльності державних установ. Це означає, що громадяни мають право знати, як працюють державні органи, які послуги вони надають і як витрачаються публічні кошти. Прозорість забезпечується через відкритий доступ до інформації, регулярне звітування про діяльність та використання сучасних інформаційних технологій для комунікації з громадянами.

Іншим важливим аспектом сервісної держави є орієнтація на потреби громадян. Державні установи повинні активно вивчати потреби своїх «клієнтів», адаптувати свої послуги під ці потреби та забезпечувати високий рівень задоволеності громадян. Це включає впровадження зручних та доступних процедур, мінімізацію бюрократичних перепон, а також швидке та ефективне реагування на запити та скарги громадян.

Центральним елементом сервісної держави є якість публічних послуг. Це означає, що послуги повинні надаватися професійно, своєчасно та відповідати очікуванням громадян. Державні органи повинні впроваджувати стандарти якості, проводити регулярний моніторинг та оцінку ефективності своєї діяльності, а також здійснювати постійне вдосконалення процесів надання послуг. Одним з інструментів забезпечення якості є впровадження систем управління якістю, що базуються на міжнародних стандартах.

Сервісна держава також акцентує увагу на інноваціях та використанні сучасних технологій. Впровадження електронного урядування, цифрових платформ для надання послуг, мобільних додатків та інших технологічних рішень дозволяє зробити послуги більш доступними та зручними для громадян. Цифровізація державних послуг не лише спрощує процес взаємодії громадян з державою, але й підвищує ефективність роботи державних установ, зменшуючи витрати та скорочуючи час обробки запитів.

Інклюзивність та доступність є ще однією важливою складовою сервісної держави. Державні послуги повинні бути доступні для всіх громадян незалежно від їхнього соціального статусу, місця проживання, віку чи фізичних можливостей. Це вимагає створення умов для рівного доступу до послуг, включаючи розширення мережі центрів надання адміністративних послуг, адаптацію інфраструктури для людей з обмеженими можливостями та впровадження спеціальних програм для вразливих груп населення.

Важливою складовою сервісної держави є участь громадян у прийнятті рішень. Держава повинна забезпечувати можливості для громадян брати активну участь у процесі управління через механізми громадських обговорень, опитувань, консультативних рад та інших форм залучення. Це сприяє підвищенню довіри до державних інститутів та забезпечує більш обґрунтовані та прийнятні рішення.

Фінансова прозорість та ефективність використання бюджетних коштів також є критично важливими для сервісної держави.

Державні установи повинні забезпечувати ефективне та цільове використання ресурсів, уникати марнотратства та корупції, а також звітувати перед громадянами про свої витрати та досягнуті результати.

Отже, сервісна держава представляє собою модель управління, яка орієнтована на задоволення потреб громадян через надання якісних публічних послуг. Це вимагає прозорості, орієнтації на потреби громадян, забезпечення високої якості послуг, використання сучасних технологій, інклюзивності, залучення громадян до управління та ефективного використання бюджетних коштів. Впровадження цієї моделі сприяє підвищенню довіри до державних інститутів, покращенню якості життя громадян та забезпеченню сталого розвитку суспільства.

Для успішного впровадження моделі сервісної держави необхідно забезпечити високий рівень професійної підготовки та постійного навчання державних службовців. Це включає розробку програм підвищення кваліфікації, впровадження сучасних методів навчання, таких як електронні курси, семінари та тренінги, а також створення умов для обміну досвідом між різними державними установами. Важливо також стимулювати розвиток лідерських якостей та інноваційного мислення серед службовців, що дозволить їм ефективніше виконувати свої обов'язки та впроваджувати нові підходи у роботі з громадянами.

Одним з ключових аспектів сервісної держави є постійний моніторинг та оцінка ефективності надання державних послуг. Це включає розробку системи індикаторів для оцінки якості послуг, регулярне проведення опитувань громадян щодо їхнього задоволення послугами, а також аналіз даних для виявлення проблемних зон та розробки стратегій для їхнього усунення. Впровадження такої системи дозволяє державним установам оперативно реагувати на зміни в потребах громадян та підвищувати ефективність своєї діяльності.

Сервісна держава повинна забезпечувати справедливий та рівний доступ до послуг для всіх громадян, незалежно від їхнього соціального статусу, етнічного походження, статі чи інших факторів. Це включає розробку та впровадження антидискримінаційних політик, забезпечення доступу до правосуддя та соціальної підтримки, а також створення умов для участі всіх громадян у суспільному житті. Важливо також забезпечити прозорість процедур прийняття рішень, що впливають на права та обов'язки

громадян, та забезпечити можливості для оскарження таких рішень у разі необхідності.

Сучасні технології відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного надання державних послуг. Впровадження електронного урядування, розробка цифрових платформ для взаємодії з громадянами, використання великих даних для прийняття рішень та забезпечення кібербезпеки – все це є невід'ємною частиною сервісної держави. Розвиток технологічної інфраструктури дозволяє значно спростити та прискорити процес надання послуг, знижує адміністративні витрати та підвищує рівень задоволення громадян.

Залучення громадян до процесу прийняття рішень є важливим аспектом сервісної держави. Це включає організацію громадських обговорень, проведення референдумів та опитувань, створення консультативних рад та інших форм залучення громадськості. Такий підхід дозволяє враховувати думку громадян при розробці політик та прийнятті важливих рішень, що підвищує легітимність та ефективність управлінських рішень. Важливо також забезпечити зворотній зв'язок з громадянами, що дозволяє оперативно реагувати на їхні потреби та запити.

Ефективне управління ресурсами є ще одним важливим аспектом сервісної держави. Це включає оптимізацію витрат, раціональне використання природних ресурсів, боротьбу з корупцією та забезпечення фінансової прозорості. Державні установи повинні впроваджувати системи управління, які дозволяють контролювати витрати, оцінювати ефективність використання ресурсів та забезпечувати звітність перед громадянами. Це сприяє підвищенню довіри до державних інституцій та забезпеченню стійкого розвитку суспільства.

Сервісна держава повинна активно співпрацювати з приватним сектором та громадянським суспільством для забезпечення високої якості послуг. Це включає укладання партнерських угод, залучення приватних інвесторів до реалізації інфраструктурних проєктів, підтримку громадських ініціатив та розвиток соціального підприємництва. Співпраця з приватним сектором дозволяє залучити додаткові ресурси та експертизу, що сприяє підвищенню ефективності державних послуг.

Отже, сервісна держава представляє собою модель управління, орієнтовану на задоволення потреб громадян через надання якісних публічних послуг. Це вимагає високого рівня

професіоналізму державних службовців, постійного моніторингу та оцінки ефективності, забезпечення справедливості та рівності, використання сучасних технологій, залучення громадян до прийняття рішень, ефективного управління ресурсами та партнерства з приватним сектором та громадянським суспільством. Впровадження цієї моделі сприяє підвищенню довіри до державних інституцій, покращенню якості життя громадян та забезпеченню сталого розвитку суспільства.

Міжнародний досвід впровадження сервісної держави демонструє різноманітні підходи та стратегії, які можуть бути успішно адаптовані до українських реалій. Країни з розвиненими моделями сервісної держави, такі як Сінгапур, Швеція, Естонія та Канада, показують, що орієнтація на задоволення потреб громадян і надання якісних публічних послуг може значно підвищити ефективність державного управління та рівень довіри до державних інституцій.

Сінгапур є одним з найяскравіших прикладів успішної реалізації моделі сервісної держави. Завдяки ефективному державному управлінню, інтеграції сучасних технологій та акценту на прозорості та підзвітності, Сінгапур досяг високого рівня задоволеності громадян державними послугами. Важливою складовою успіху Сінгапуру є система «одного вікна», яка забезпечує швидкий та зручний доступ до широкого спектра послуг через єдину платформу. Це дозволяє громадянам отримувати необхідні послуги без зайвих зусиль та втрат часу.

Швеція також демонструє успішний приклад впровадження сервісної держави. Шведська модель управління базується на принципах прозорості, підзвітності та орієнтації на потреби громадян. Уряд Швеції активно використовує електронні сервіси, що дозволяють громадянам взаємодіяти з державними установами онлайн, подавати заявки, сплачувати податки та отримувати консультації. Такий підхід сприяє зниженню бюрократичних перешкод та підвищенню ефективності державного управління.

Естонія є одним з лідерів у сфері електронного урядування. Завдяки широкому впровадженню цифрових технологій, Естонія забезпечує своїм громадянам доступ до більшості державних послуг онлайн. Система електронної ідентифікації дозволяє громадянам безпечно та зручно отримувати послуги, підписувати документи та навіть голосувати на виборах через інтернет. Естонська модель

демонструє, як інноваційні технології можуть суттєво підвищити ефективність та прозорість державного управління.

Канада також успішно впроваджує принципи сервісної держави, орієнтуючись на задоволення потреб громадян. Канадський уряд активно залучає громадян до процесу прийняття рішень через механізми громадських консультацій та обговорень. Крім того, Канада приділяє велику увагу професійному розвитку державних службовців, забезпечуючи їх навчанням та підвищенням кваліфікації. Це дозволяє створити висококваліфіковану та мотивовану команду, здатну надавати якісні послуги громадянам.

Міжнародний досвід показує, що впровадження моделі сервісної держави вимагає комплексного підходу, який включає розвиток інституційної спроможності, використання сучасних технологій, забезпечення прозорості та підзвітності, орієнтацію на потреби громадян та активне залучення громадськості до управлінських процесів. Важливим є також забезпечення фінансової прозорості та ефективності використання ресурсів, що сприяє підвищенню довіри до державних інституцій та забезпеченню стійкого розвитку [17-21].

Україна, враховуючи успішний міжнародний досвід, може розробити та впровадити власну модель сервісної держави, яка буде орієнтована на задоволення потреб громадян та підвищення ефективності державного управління. Це вимагає політичної волі, стратегічного підходу та інвестицій у розвиток інституційної та технологічної бази. Впровадження принципів сервісної держави в Україні сприятиме покращенню якості життя громадян, підвищенню рівня довіри до державних інституцій та забезпеченню сталого розвитку суспільства.

Міжнародний досвід впровадження сервісної держави надає Україні цінні уроки, особливо в умовах післявоєнної відбудови. Держави, що успішно реалізували модель сервісної держави, можуть слугувати прикладами для України. Вивчення досвіду таких країн, як Сінгапур, Швеція, Естонія та Канада, допоможе визначити найкращі практики для підвищення ефективності державного управління та забезпечення високої якості публічних послуг.

Сінгапур є прикладом країни, яка успішно впровадила модель сервісної держави. Основні аспекти сінгапурського досвіду, які можуть бути корисними для України, включають електронне урядування, підзвітність і прозорість, а також інноваційні підходи до управління. Сінгапур активно використовує цифрові технології

для забезпечення прозорості та зручності надання державних послуг. Впровадження системи «одного вікна» дозволило громадянам отримувати більшість послуг онлайн, що знижує бюрократичні перепони та підвищує ефективність роботи державних установ. Підзвітність і прозорість сингапурської державної служби забезпечуються через відкритий доступ до інформації та регулярне звітування про діяльність уряду, що підвищує довіру громадян до державних інституцій.

Швеція також демонструє успішний приклад впровадження сервісної держави, орієнтуючись на потреби громадян та забезпечуючи високу якість публічних послуг. Шведська модель управління базується на принципах прозорості, підзвітності та орієнтації на потреби громадян. Уряд Швеції активно використовує електронні сервіси, що дозволяють громадянам взаємодіяти з державними установами онлайн, подавати заявки, сплачувати податки та отримувати консультації. Такий підхід сприяє зниженню бюрократичних бар'єрів та підвищенню ефективності державного управління.

Естонія є одним з лідерів у сфері електронного урядування. Завдяки широкому впровадженню цифрових технологій, Естонія забезпечує своїм громадянам доступ до більшості державних послуг онлайн. Система електронної ідентифікації дозволяє громадянам безпечно та зручно отримувати послуги, підписувати документи та навіть голосувати на виборах через інтернет. Естонська модель демонструє, як інноваційні технології можуть суттєво підвищити ефективність та прозорість державного управління.

Канада також успішно впроваджує принципи сервісної держави, орієнтуючись на задоволення потреб громадян. Канадський уряд активно залучає громадян до процесу прийняття рішень через механізми громадських консультацій та обговорень. Крім того, Канада приділяє велику увагу професійному розвитку державних службовців, забезпечуючи їх навчанням та підвищенням кваліфікації. Це дозволяє створити висококваліфіковану та мотивовану команду, здатну надавати якісні послуги громадянам.

Міжнародний досвід показує, що впровадження моделі сервісної держави вимагає комплексного підходу, який включає розвиток інституційної спроможності, використання сучасних технологій, забезпечення прозорості та підзвітності, орієнтацію на потреби громадян та активне залучення громадськості до управлінських процесів. Важливим є також забезпечення фінансової

прозорості та ефективності використання ресурсів, що сприяє підвищенню довіри до державних інституцій та забезпеченню стійкого розвитку.

Україна, враховуючи успішний міжнародний досвід, може розробити та впровадити власну модель сервісної держави, яка буде орієнтована на задоволення потреб громадян та підвищення ефективності державного управління. Це вимагає політичної волі, стратегічного підходу та інвестицій у розвиток інституційної та технологічної бази. Впровадження принципів сервісної держави в Україні сприятиме покращенню якості життя громадян, підвищенню рівня довіри до державних інституцій та забезпеченню сталого розвитку суспільства.

Парламентаризм як підґрунтя політики народовладдя в умовах сучасних викликів. Парламентаризм, як структурна складова політики народовладдя, сприяє реалізації принципів демократії через обрані представницькі органи, які відіграють ключову роль у законодавчому процесі та контролі за виконавчою владою. Парламент, як легітимізований демократичний інститут, забезпечує участь громадськості через своїх обраних представників, а також є майданчиком для дебатів, формування консенсусу та вирішення політичних протиріч. Сильний та ефективний парламент забезпечує виконання законодавчих функцій, в тому числі нагляд за дотриманням прав і свобод громадян. Загалом, належне врядування, сервісна держава, місцеве самоврядування та парламентаризм разом формують структурну основу для реалізації політики народовладдя, що базується на принципах демократії, справедливості та відкритості. Ці компоненти взаємодіють між собою, сприяючи створенню суспільства, де влада дійсно належить народу, а рішення, що ухвалюються на всіх рівнях, відповідають його потребам та інтересам.

Парламентаризм є однією з ключових форм організації державної влади, що забезпечує реалізацію принципів демократії та народовладдя. Він виступає основою для побудови політичної системи, де верховенство закону, підзвітність влади та участь громадян у процесі прийняття рішень є фундаментальними принципами. У сучасних умовах, коли світ стикається з численними викликами, такими як глобалізація, інформаційні війни, економічні кризи та пандемії, роль парламентаризму набуває особливого значення.

Основна ідея парламентаризму полягає в тому, що представницький орган, обраний народом, виконує функції законодавчої влади і контролює діяльність виконавчої влади. Це забезпечує баланс влади та запобігає узурпації влади однією гілкою. Парламент виконує роль посередника між державою і суспільством, представляючи інтереси різних соціальних груп та забезпечуючи їхнє залучення до політичного процесу.

Однією з головних функцій парламенту є розробка та прийняття законодавства, яке регулює всі аспекти суспільного життя. Це включає створення правової бази для економічної діяльності, соціального забезпечення, охорони здоров'я, освіти та інших важливих сфер. У сучасних умовах, коли суспільства стикаються з новими викликами, парламент має бути здатним оперативно реагувати на зміни та ухвалювати відповідні закони, що забезпечують захист прав і свобод громадян.

Парламент також виконує важливу функцію контролю за діяльністю виконавчої влади. Це включає перевірку ефективності використання бюджетних коштів, моніторинг реалізації державних програм та політик, а також розгляд звітів урядових органів. У сучасних умовах, коли корупція та неефективність стають серйозними проблемами, контрольна функція парламенту набуває особливого значення. Вона забезпечує підзвітність виконавчої влади перед громадянами та сприяє підвищенню ефективності державного управління.

Іншою важливою складовою парламентаризму є забезпечення участі громадян у політичному процесі. Парламент є форумом для обговорення та вирішення важливих суспільних питань, де представники різних політичних сил та громадянських організацій можуть висловлювати свої позиції та впливати на прийняття рішень. Це сприяє розвитку політичної культури, підвищенню політичної свідомості громадян та зміцненню демократичних інститутів.

Сучасні виклики вимагають від парламентів адаптації до нових умов. Глобалізація та розвиток інформаційних технологій значно змінюють політичний ландшафт, вимагаючи від парламентів більшої прозорості, відкритості та здатності до швидкої реакції. У цьому контексті важливим є використання цифрових технологій для підвищення ефективності роботи парламентів, забезпечення доступу громадян до інформації та їхнього залучення до процесу прийняття рішень. Це включає впровадження електро-

ного голосування, створення онлайн-платформ для громадських обговорень та консультацій, а також використання соціальних мереж для комунікації з громадянами.

Парламентаризм також відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності та безпеки в умовах політичних та економічних криз. Парламенти мають бути здатними досягати компромісів між різними політичними силами та забезпечувати прийняття рішень, які відповідають інтересам більшості громадян. Це вимагає високого рівня політичної культури, толерантності та готовності до співпраці.

Парламентаризм є підґрунтям політики народовладдя, що забезпечує реалізацію принципів демократії, підзвітність влади та участь громадян у політичному процесі. У сучасних умовах, коли світ стикається з численними викликами, роль парламентаризму набуває особливого значення. Він сприяє розробці та прийняттю законодавства, контролю за діяльністю виконавчої влади, забезпеченню участі громадян у політичному процесі та адаптації до нових умов, викликаних глобалізацією та розвитком інформаційних технологій. Лише завдяки ефективному парламентаризму можна забезпечити стійкий розвиток та стабільність суспільства в умовах сучасних викликів.

Для України, де процес реформ, перемога у війні та післявоєнна відбудова є критично важливими, парламентаризм стає ще більш актуальним. В умовах, коли країна стикається з численними викликами, ефективний та прозорий парламент може забезпечити необхідну стабільність та сприяти успішному проведенню реформ. Парламент, який виконує свої контрольні функції та забезпечує участь громадян у політичному процесі, здатний зміцнити довіру до державних інститутів та підвищити ефективність державного управління. Впровадження сучасних технологій та забезпечення прозорості у діяльності парламенту сприятиме швидкому реагуванню на зміни та виклики, з якими стикається Україна.

Отже, парламентаризм є підґрунтям політики народовладдя, що забезпечує реалізацію принципів демократії, підзвітність влади та участь громадян у політичному процесі. У сучасних умовах, коли світ стикається з численними викликами, роль парламентаризму набуває особливого значення. Він сприяє розробці та прийняттю законодавства, контролю за діяльністю виконавчої

влади, забезпеченню участі громадян у політичному процесі та адаптації до нових умов, викликаних глобалізацією та розвитком інформаційних технологій. Лише завдяки ефективному парламентаризму можна забезпечити стійкий розвиток та стабільність суспільства в умовах сучасних викликів. Для України, зокрема, парламентаризм є критично важливим для завершення реформ, перемоги у війні та успішної післявоєнної відбудови країни.

Тести для самоперевірки:

1. Що включає в себе поняття «публічне адміністрування»?

- а) управління суспільними відносинами за допомогою законодавства;
- б) реалізація державної політики та виконання законів;
- в) організація приватного сектору;
- г) управління діяльністю міжнародних організацій.

2. Які основні компоненти входять до циклу вироблення політики?

- а) визначення проблеми, аналіз проблеми, формування альтернатив, вибір політики, розробка заходів, оцінка політики;
- б) планування бюджету, контроль виконання, ревізія;
- в) визначення виконавців, контроль якості, маркетинг;
- г) вибір персоналу, тренінги, оцінка ефективності.

3. Яке значення має етап «визначення проблеми» у циклі вироблення політики?

- а) визначає фінансування політики;
- б) підготовка правових документів;
- в) виявлення та артикуляція суспільної потреби або виклику, що вимагає урядового втручання;
- г) розподіл ресурсів між регіонами.

4. Що включає в себе поняття «публічне адміністрування»?

- а) управління суспільними відносинами за допомогою законодавства;
- б) реалізація державної політики та виконання законів;
- в) організація приватного сектору;
- г) управління діяльністю міжнародних організацій.

5. Які основні функції виконавчої влади в Україні?

- а) прийняття законодавчих актів;
- б) впровадження політичних рішень та адміністрування державних ресурсів;
- в) проведення судового нагляду;
- г) контроль за діяльністю політичних партій.

6. Яка роль громадськості у процесі формування державної політики в Україні?

- а) громадськість безпосередньо впливає на прийняття законів;
- б) громадськість виконує урядові постанови;
- в) громадськість бере участь через публічні слухання, громадські ради та інші форми звернення;
- г) громадськість призначає суддів.

7. Які аспекти охоплює публічне адміністрування?

- а) управління суспільними відносинами за допомогою законодавства;
- б) реалізація державної політики та виконання законів;
- в) організація приватного сектору;
- г) управління діяльністю міжнародних організацій.

8. Що входить до основних компонентів процесу формування державної політики?

- а) визначення проблеми та формулювання цілей;
- б) прийняття законодавчих актів без громадських слухань;
- в) неконтрольоване використання державних ресурсів;
- г) повна автономія різних гілок влади без взаємодії.

9. Які елементи необхідні для ефективної реалізації державної політики?

- а) аналіз наслідків та врахування впливів політики;
- б) ігнорування громадської думки;
- в) відсутність стратегічного планування;
- г) обмеження участі судової влади в політичних процесах.

10. Які критерії важливі для оцінки ефективності державної політики?

- а) результативність, ефективність, економічність;
- б) частота проведення виборів;
- в) ступінь авторитаризму в уряді;
- г) інтенсивність міжнародних конфліктів.

11. Що означає принцип прозорості у державному управлінні?

- а) публічна доступність інформації про діяльність уряду;
- б) секретність урядових операцій;
- в) автоматичне підвищення податків;
- г) обмежений доступ до державних служб.

12. Що визначає економічність у контексті державного управління?

- а) ефективне та економне використання ресурсів;
- б) збільшення державних витрат;
- в) зменшення кількості урядових агенцій;
- г) незмінність фінансування у всіх секторах.

13. Яку роль відіграє бізнес у формуванні та реалізації державної політики?

- а) надає економічний вплив і ресурси для реалізації державних програм;
- б) контролює внутрішню безпеку держави;
- в) регулює релігійні інституції;
- г) фінансує політичні партії.

14. Яка функція громадського суспільства у процесі державного управління?

- а) виконує контрольну функцію, забезпечуючи зважене представництво інтересів усіх груп населення;
- б) проводить зовнішньополітичні переговори;
- в) забезпечує внутрішню безпеку країни;
- г) розробляє технічні стандарти для промисловості.

15. Як взаємодія влади, бізнесу і громадського суспільства впливає на державну політику?

- а) сприяє створенню політик, які відповідають потребам усіх верств населення і забезпечують стійкий розвиток;
- б) зосереджує увагу виключно на інтересах великого бізнесу;
- в) призводить до збільшення корупції;
- г) обмежує участь громадськості у політичному процесі.

16. Яка перша стадія у процесі аналізу політики?

- а) вибір стратегії;
- б) оцінка впливу;
- в) чітке визначення проблем;
- г) збір інформації.

17. Що означає унормування процедур аналізу політики?

- а) забезпечення юридичної підтримки політикам;
- б) встановлення стандартів для процесів прийняття рішень;
- в) зниження впливу громадськості на політику;
- г) виключення неформального діалогу між стейкхолдерами.

18. Який етап є вирішальним для вибору оптимальних стратегій дій у процесі аналізу політики?

- а) формулювання цілей і об'єктивів;
- б) оцінка впливу;
- в) аналіз альтернатив;
- г) постійний моніторинг та оцінка.

19. Яку роль відіграє цифровізація в аналізі політики?

- а) зменшує точність політичних аналізів;
- б) обмежує доступ до політичних даних;
- в) підвищує ефективність збору та обробки даних;
- г) виключно займається захистом даних.

20. Які можливості відкриває використання великих даних у політичному аналізі?

- а) зменшення прозорості політичних рішень;
- б) підвищення точності прогнозів та оцінок впливу політики;
- в) обмеження громадської участі в політичному процесі;
- г) зниження вартості політичних кампаній.

21. Які виклики ставить перед суспільством цифровізація аналізу політики?

- а) покращення якості політичного діалогу;
- б) забезпечення конфіденційності даних і захист від маніпуляцій;
- в) збільшення впливу традиційних медіа;
- г) скорочення кількості доступних даних для аналізу.

22. Які аспекти важливо аналізувати при формулюванні публічної політики?

- а) лише економічні умови;
- б) тільки політичні умови;
- в) соціальні, економічні, технологічні та культурні аспекти;
- г) тільки технологічні інновації;

23. Що включає в себе аналіз стейкхолдерів у контексті публічного адміністрування?

- а) визначення лише внутрішніх стейкхолдерів;
- б) визначення та аналіз інтересів, потреб і можливостей впливу всіх стейкхолдерів;
- в) ігнорування впливу міжнародних стейкхолдерів;
- г) зосередження тільки на урядових структурах.

24. Яке значення має правова рамка у формулюванні публічної політики?

- а) не має значення;
- б) визначає правила гри для всіх учасників політичного процесу;
- в) використовується тільки для міжнародних угод;
- г) важлива лише для приватного сектору.

25. Яка роль аналітичних процедур у процесі моніторингу політики?

- а) збір даних з офіційних джерел без аналізу;
- б) виключно внутрішні аудити без залучення зовнішніх оцінювачів;
- в) вимірювання впливу політик і внесення коректив;
- г) лише підготовка звітів для зовнішніх користувачів.

26. Які інструменти використовуються для збору даних на етапі моніторингу?

- а) тільки соціальні опитування;
- б) лише використання автоматизованих систем;
- в) статистичні дослідження, аудити, соціальні опитування, автоматизовані системи;
- г) тільки безпосередні спостереження.

27. Що включає аналіз даних під час оцінювання політики?

- а) тільки порівняння з попередніми показниками;
- б) оцінка впливу на цільові групи, економічна ефективність, вплив на довкілля;
- в) виключно визначення економічної ефективності;
- г) лише розгляд соціальної справедливості.

28. Що означає концепція «сервісна держава»?

- а) структура управління, орієнтована на забезпечення контролю за діяльністю корпорацій;
- б) модель управління, орієнтована на задоволення потреб громадян через надання якісних публічних послуг;
- в) управління на основі жорсткої бюрократії без залучення громадськості;
- г) метод ведення держави, що заснований на принципах тоталітаризму.

29. Яка роль парламентаризму у політиці народовладдя?

- а) обмеження участі громадян у політичному житті країни;
- б) забезпечення виключно міжнародних відносин;
- в) відіграє ключову роль у законодавчому процесі та контролі за виконавчою владою;
- г) функціонування без будь-якої зв'язку з громадськістю та її потребами.

30. Як місцеве самоврядування сприяє належному врядуванню?

- а) через централізацію влади і зменшення впливу місцевих громад;
- б) виключно через фінансове регулювання без участі громадян;
- в) адаптує державні рішення до місцевих потреб та сприяє залученню мешканців до ухвалення рішень;
- г) лише через міжнародне представництво та дипломатію.

Питання для обговорення:

1. Які основні елементи вироблення політики в умовах демократичного врядування?
2. Як впливає прозорість уряду на процес формулювання політики?
3. Які методи аналізу державної політики ви вважаєте найефективнішими та чому?
4. Які зміни можуть покращити аналіз державної політики в контексті вашої країни?
5. Які основні виклики стоять перед реалізацією державної політики в різних сферах?
6. Які сфери політики вимагають найбільшої уваги в вашому регіоні або країні?

7. Як сервісна держава впливає на взаємодію громадян і уряду?

8. Чому місцеве самоврядування важливе для демократичного врядування?

9. Як може парламентаризм підсилити принципи народовладдя?

10. Як забезпечити, щоб належне врядування було не тільки формальністю, а реальною практикою?

11. Як впливає глобалізація на внутрішню політику держав?

12. Які міжнародні практики врядування можуть бути корисними для вашої країни?

13. Які бар'єри існують для реформування державної політики та врядування?

14. Які ризики можуть виникати під час реалізації комплексних політичних рішень?

15. Які стратегії можуть бути використані для підвищення ефективності місцевого самоврядування?

Список використаних джерел:

1. Андреева О. М. Геополітичне позиціонування держави в контексті національної безпеки /зб. наук пр. «Гілея». Вип. 12. 2008. 148–157.

2. Афонін Е. А., Мартинов А. Ю. Архетипіка багатополярного світу: від війни до миру. Український соціум, 2022, № 2 (81). 15–31.

3. Власенко Т. А. Ефективність та результативність публічного адміністрування. Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти: зб. матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених та студентів. Харків : НТМТ, 2016. С. 1942–1947.

4. Глобалізаційні виклики сучасності: підручник /авт.кол. Л. Г. Комаха, І. В. Алексеєнко, В. Л. Гура та ін.; за заг.ред. Л. Г. Комахи. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2022. 350 с.

5. Державне управління: Словник-довідник / за заг. ред. В. М. Князева. Київ: УАДУ, 2002. 228 с.

6. Дністрянський М. С. Геополітика : Навчальний посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2011. 436 с.

7. Коваленко Є. О. Методологія оцінювання ефективності державного управління якістю життя населення: монографія. Право та державне управління. 2016. 70 с.

8. Кормич Л. І., Краснопольська Т. М. Національна безпека в глобалізаційних умовах: навчально-методичний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Одеса: Фенікс, 2020. 76 с.

9. Криниця С. О. Державна політика цифровізації економіки України. Фінансовий простір. 2018. N3(31) С. 50–57.

10. Лаврук О. В. Сутність поняття державної політики. Університетські наукові записки. 2018. № 3–4. С. 254–263.

11. Лелеченко А. П. Механізми забезпечення внутрішньополітичної безпеки в умовах демократизації громадянського суспільства. Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток». №3, 2022.

12. Мальський М. З., Мацяк М. М. Теорія міжнародних відносин: Підручник. Київ: Знання, 2007. 461 с.

13. Набі І. М. А. Основні відмінності між поняттями міжнародного світового порядку в рамках теорії міжнародних відносин. Актуальні проблеми міжнародних відносин. Випуск 123 (частина I), 2014. С. 95–101.

14. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021 – 2026 роки/ Затверджена Указом Президента України від 27 вересня 2021 року № 487/2021/ <https://www.president.gov.ua/documents/4872021-40193>.

15. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики. Закон України від 1 липня 2010 року № 2411-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text>

16. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні: указ Президента України від 22.07.1998 № 810/98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text>.

17. Про національну безпеку України. Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

18. Про Національну стратегію у сфері прав людини: указ Президента України від 24.03.2021 № 119/2021. URL: <https://cutt.ly/CwvVm3MT>.

19. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://cutt.ly/YwvVQZr8>.

20. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. Сергія Чернова, Валентини Воронкової,

Віктора Банаха, Олександра Сосніна, Пранаса Жукаускаса, Йоліти Ввайнхардт, Регіни Андрюкайтене; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. 602 с.

21. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За заг. ред. Сергія Чернова, Валентини Воронкової, Віктора Банаха, Олександра Сосніна, Пранаса Жукаускаса, Йоліти Ввайнхардт, Регіни Андрюкайтене; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. 602 с.

22. Сальнікова О. Ф. Ефективність державного управління. Науковий вісник: Державне управління. 2019. (1(1), 100–112. <https://doi.org/10.32689/2618-0065-2018-1/1-100-112>

23. Ситник Г. П. Воєнно-політичні конфлікти та міжнародна безпека: курс лекцій / Г. П. Ситник. Київ: ТОВ «САК Лтд.», 2023. 92 с.

24. Ситник Г. П., Неліпа Д. В., Орел М. Г. Зовнішня політика та національна безпека: посібник / за ред. Г. П. Ситника. Київ: Видавець Кравченко Я. О., 2021. 244 с.

25. Ситник Г. П., Орел М. Г. Публічне управління у сфері національної безпеки: підручник / за заг. ред. Г. П. Ситника. Київ: Видавець Кравченко Я. О., 2020. 360 с.

26. Скорик О. О., Рябоконт Н. П. Цифрова трансформація моделі публічного управління: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. Електронне «Державне управління: удосконалення та розвиток». 2020. N7. с. 3–17. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/72020/52.pdf>).

27. Стеблина Н. О. Цифровізації державної політики як дискурс сучасності: Автореф. дисертації на здобуття наукового ступеня доктора політичних наук. Вінниця. 2021. 36 с.

28. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>).

29. Телешун С. Виклики та загрози світовому порядку: погляд з України. Наукові записки. Випуск 3-4(83-84), 2016. С. 28–41.

30. Указ Президента України №392/2020 Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України». URL: <https://www.president.gov.ua/documents>

31. Юсеф Н. Н., Артеменко А. І. Ефективність державного управління в період глобалізації. Науковий вісник: Державне управління. 2020. 2(2(4)). [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-391-397](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-391-397)

32. Coleman, S., Freelon, D. Introduction: Conceptualizing Digital Politics. In Handbook of Digital Politics / S. Coleman, D. Freelon – editors. Cheltenham: Edward Elgar, 2015. P. 1–16.

33. Gibson, R., Greffet, F., Cantijoch, M. Friend or Foe? Digital Technologies and the Changing Nature of Party Membership. Political Communication. 2017. Vol. 31. No 4. P. 89–111. DOI: 10.1080/10584609.2016.1221011.

34. Hoff, J., Scheele, C. Theoretical Approaches to Digital Services and Digital Democracy: The Merits of the Contextual New Medium Theory Model. Policy & Internet. 2014. Vol. 6. No 3. P. 241–267. DOI:10.1002/1944-2866. POI368.

35. Koc-Michalska, K., Lilleker, D. Digital Politics: Mobilization, Engagement, and Participation. Political Communication. 2017. Vol. 34. No 1. P. 1–5. DOI:10.1080/10584609.2016.1243178.

РОЗДІЛ 3.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1. Особливості стратегічного управління і планування в публічній сфері

Стратегічне планування стало поширеною практикою в державному секторі за останні 25 років, а у наступні роки його роль має стати ще більш значущою. Це необхідно, щоб публічні управління могли передбачати зміни, гнучко на них реагувати та ефективно вирішувати нові проблеми, які з'являються з дедалі більшою швидкістю. Для посилення ролі стратегії в майбутньому, необхідно перейти від стратегічного планування до ширшого процесу стратегічного управління, що передбачає постійне, а не епізодичне, управління загальним стратегічним планом та забезпечення ефективного виконання стратегій.

У термінологічному словнику з публічного управління зазначено, що *«стратегічне публічне управління – діяльність органів публічної влади, що полягає у свідомому виборі пріоритетних у певний історичний період суспільних цінностей, цілей, інтересів та потреб, реалізація яких здійснюється за участю членів суспільства на основі ефективних стратегій в умовах прийнятної вартості отримання суспільної вигоди»* [1, с. 170].

І. Ансофф стверджував, що специфічною рисою стратегічного управління є його здатність регулювати спонтанні зміни в економічній системі. Окрім цього, стратегічне управління часто визначають як процес розробки та реалізації комплексу дій, спрямованих на підвищення результативності діяльності суб'єкта (фірми, регіону, країни) порівняно з конкурентами в довгостроковій перспективі [2].

М. Латинін, Т. Лозинська, І. Дунаєв зазначають, що стратегічним управлінням є процес постійного впливу на об'єкт управління, який здійснюється з огляду на об'єктивну оцінку його стану з урахуванням змін навколишнього середовища та прогнозу подальшої їх динаміки для досягнення цілей розвитку [3]. Процес стратегічного управління

є послідовністю взаємопов'язаних дій. Кожна з цих дій виконує конкретні функції, використовує певні інструменти та методи. У публічній сфері цей процес здійснюється поетапно, причому кожен етап включає виконання визначених дій [4].

Базовий цикл стратегічного публічного управління включає формулювання стратегії (визначення цілей, пріоритетів, заходів), її впровадження (структура, повноваження, комунікації, координація) та оцінювання результатів впровадження стратегії (індикатори) [1, с. 170].

Стратегічне планування є одним з найважливіших аспектів публічно-управлінської діяльності, яке виступає водночас завданням та інструментом стратегічного управління.

Стратегічне планування в публічному управлінні – «процес у рамках фундаментального циклу стратегічного публічного управління, який пов'язаний із координованим формулюванням суб'єктами стратегічного публічного управління (органами державної та місцевої влади, місцевого самоврядування різних територіальних рівнів, представниками громадянського суспільства, а також бізнесу) пріоритетних суспільних цілей з метою реалізації суспільних цінностей, інтересів та потреб у певний часовий період» [1, с. 170].

Виділяють такі *підходи до визначення поняття «стратегічне планування»*: процесно-цільовий, програмно-проектний, діяльнісний, системний, ситуаційний, адміністративний, маркетинговий, динамічний, комплексний підходи.

Програмно-проектний фокусується на концентрації зусиль для досягнення певних результатів. Використовуються програми та проекти, як інструменти для досягнення стратегічних цілей в обмежений термін та з обмеженими ресурсами.

Діяльнісний розглядає стратегічне планування як процес виконання певних функцій для досягнення цілей. Цей підхід використовується для об'єднання зацікавлених сторін та практичної організації розвитку.

Системний вважає стратегічне планування сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованих на досягнення цілей в мінливому середовищі. Ефективність залежить від взаємодії всіх елементів.

Ситуаційний передбачає вибір інструментів залежно від ситуації. Оцінюється конкретна ситуація, а не використовуються узагальнені методи. Цей підхід спрямований на досягнення цілей з урахуванням конкретних умов.

Адміністративний підхід до стратегічного планування визначає функції, права та дії суб'єктів управління, а також формує принципи механізму реалізації стратегії. Це робиться для того, щоб забезпечити баланс інтересів при вирішенні комплексу проблем довгострокового розвитку.

Маркетинговий підхід ґрунтується на орієнтації на споживача при вирішенні будь-яких завдань довгострокового розвитку. Використовуючи теорію маркетингу, можна визначити пріоритетні критерії маркетингу у стратегічному плануванні: підвищення якості діяльності об'єкта управління відповідно до потреб споживачів; економія ресурсів споживачів внаслідок підвищення якості управлінських послуг; економія ресурсів у процесі досягнення визначених цілей внаслідок використання інноваційних факторів та досягнень науково-технічного прогресу.

Динамічний підхід розглядає об'єкт управління в діалектичному розвитку, в причинно-наслідкових зв'язках. При цьому враховуються такі фактори, які вимагають динамічного розвитку інформаційних систем: науково-технічний прогрес, зміна потреб споживачів, демографічні зміни, зміна в структурі галузі або ринку, інноваційні процеси, зміна засобів обробки інформації тощо. Також проводиться ретроспективний аналіз за 5 – 10 і більше років та на його основі проводиться перспективний аналіз, надається прогноз.

Комплексний підхід передбачає концептуалізацію та інтеграцію політик, програм і проєктів, нормативно-правового, організаційного і координаційно-планового проєктування. Це робиться для того, щоб досягти їх балансу та забезпечити синхронний розвиток. При цьому повинні враховуватися технічні, екологічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні, за необхідності й інші (наприклад, демографічні) аспекти стратегічного планування та взаємозв'язок цих елементів [5].

У публічному управлінні, на думку Сментини Н. В. і Фіалковської А. А., важливо розрізняти [6]:

- планування в організації, тобто міністерстві чи центральному органі виконавчої влади;
- планування в галузі, сфері діяльності;
- планування на рівні держави, регіону, територіальної громади (муніципального утворення) чи населеного пункту.

Відповідно до цього *стратегічне планування можна визначити як процес*, за допомогою якого організація (міністерство,

орган виконавчої влади), регіон чи територіальна громада планує та прогнозує свою діяльність на майбутнє.

За визначенням ООН *стратегічне планування є особливим видом діяльності суб'єктів господарювання, територіальних органів виконавчої та законодавчої влади (місцевих органів самоврядування, адміністрацій регіонів, регіональних асоціацій), а також державних органів виконавчої та законодавчої влади. Вони займаються підготовкою проєктів стратегічних рішень у вигляді прогнозів на термін понад кілька років, програм та планів, що включають визначення конкретної мети та стратегії поведінки відповідних суб'єктів управління. Реалізація цих стратегій забезпечує ефективне функціонування в довготривалій перспективі з урахуванням наявних ресурсів, вибору пріоритетів їх використання та змін у зовнішньому середовищі* [6].

Основним інструментом формування стратегічного бачення у процесі стратегічного публічного управління є прогнозування [8]. *Прогнозування* також є основним етапом стратегічного планування. Під час прогнозування визначаються найефективніші форми економічної та соціальної політики для системи, галузі або окремого органу, базуючись на передбаченні майбутнього стану зовнішнього середовища. Відповідно, міра адаптації держави буде прямо залежати від точності прогнозування. Тому стратегічний план повинен базуватися на глибоких дослідженнях і фактичних даних, що вимагає постійного збору й аналізу величезного обсягу необхідної інформації [7].

Прогнозування надає можливість політикам, державним органам та громадським діячам краще розуміти й готуватися до майбутніх подій. Завдяки аналізу поточних тенденцій, історичних даних та інших факторів, можна передбачити ймовірні сценарії розвитку подій, що дає змогу: розробляти ефективні політичні стратегії; управляти ризиками; ефективно розподіляти ресурси; підвищувати легітимність влади; уникнути конфліктів та сприяти розвитку співпраці між країнами. Важливо зазначити, що прогнозування не є абсолютно точним, адже майбутнє завжди несе в собі певний ступінь невизначеності. Проте, воно все ж таки дає цінні знання, які є незамінними для прийняття обґрунтованих рішень у сфері політики й державного управління.

Від якості стратегічного прогнозування, яке забезпечує надійність плану, залежить якість стратегічного планування. На відміну від прогнозів, стратегічних планів може бути багато. Можливості

прогнозування зростають зі збільшенням часового горизонту. Прогнози визначають стратегічні цілі та слугують основою для формування системи програмно-цільових документів. Стратегічному прогнозуванню приділяється значна увага, проте існує проблема з оцінкою стратегічних ризиків. Недосконалість механізмів оцінки ризиків негативно впливає на ефективність дій і рішень. Це потребує внесення змін до Порядку розроблення проєктів прогнозних і програмних документів економічного та соціального розвитку, Бюджетної декларації та державного бюджету [9, 22].

Прогнозування можна визначити як:

- процес формотворення сценаріїв чи моделей цивілізаційного розвитку на основі перероблення значної кількості соціальної інформації [8, с. 29];
- процес визначення ймовірних тенденцій та перспектив розвитку різних процесів, об'єктів та систем з використанням наявних даних.

Прогнози мають передувати планам, містити оцінку ходу виконання плану та його наслідків (позитивних або негативних). Прогноз охоплює те, що неможливо спланувати або вирішити заздалегідь. Він може стосуватися будь-якого часового проміжку. Основна відмінність між прогнозом і планом полягає в способі оперування інформацією про майбутнє. Прогноз описує ймовірні або бажані сценарії розвитку, тоді як план чітко визначає конкретні дії та кроки, необхідні для досягнення поставлених цілей.

Розрізняють такі прогнози:

- *нормативні* – визначають шляхи й строки досягнення можливих станів, тобто мети;
- *пошукові* – визначають можливі стани системи в майбутньому [8, с. 28].

За часовим горизонтом прогнози поділяють на: *оперативні (поточні), коротко-, середньо- і довго- і далекострочкові* прогнози.

У публічному управлінні виділяють *стратегічне прогнозування*, що передбачає розробку довгострокових і середньострокових прогнозів. Стратегічні прогнози передбачають важливі параметри формування об'єктів управління на довгострокову та середньострокову перспективу. Важливо, щоб прогнози у сфері публічного управління розроблялись у взаємозв'язку на різних рівнях і забезпечували ієрархічну структуру стратегічних планових документів та їх пов'язаність.

Таблиця 3.1.

Принципи державного прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку

Принцип	Зміст принципу
<i>Цілісність</i>	Забезпечення узгодженості прогнозних та програмних документів на різних рівнях (Україна, галузі, регіони) та на різних часових проміжках (коротко-, середньо- та довгостроковий)
<i>Об'єктивність</i>	Використання виключно достовірних даних з офіційних джерел (статистика, органи влади, Нацбанк) для прогнозування та програмування
<i>Науковість</i>	Застосування наукових методів, постійне вдосконалення методології та використання світового досвіду в цій сфері
<i>Гласність</i>	Відкритість прогнозних та програмних документів для громадськості, що забезпечує прозорість та орієнтує суб'єктів господарювання
<i>Самостійність</i>	Відповідальність місцевих органів влади та самоврядування за розробку, затвердження та виконання програм на своїх територіях
<i>Рівність</i>	Забезпечення рівних прав та врахування інтересів усіх учасників соціально-економічних процесів, незалежно від форми власності
<i>Загальнодержавні інтереси</i>	Пріоритетність загальнодержавних цілей соціально-економічної політики та економічної безпеки при розробці прогнозів та програм

Джерело: сформовано за [25].

Державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку ґрунтуються на семи ключових принципах, що наведені в табл. 3.1.

Зазначені принципи гарантують обґрунтованість та збалансованість прогнозів та програм розвитку, ефективність та прозорість їх реалізації, відповідність соціально-економічних цілей потребам суспільства, узгодженість дій органів влади на всіх рівнях, залучення громадськості та бізнесу до процесу розвитку. Дотримання цих принципів є ключовим фактором успішного прогнозування та програмування економічного і соціального розвитку України.

У Методиці розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації, яка затверджена 31.03.2016 р., розробка регіональних стратегій повинна здійснюватися на основі смартспеціалізації та ґрунтуватись на таких *принципах*: інно-

ваційна спрямованість, відкритість, паритетність, координація, доповнюваність, диверсифікація, вузька спеціалізація [23].

В публічному управлінні стратегічне планування здійснюється на державному, регіональному та місцевому рівнях. Також виділяють планування для окремого органу публічного управління, планування для галузі або сфери діяльності. Загальні принципи стратегічного планування є спільними для всіх рівнів публічного управління. Однак, зважаючи на сучасні глобальні виклики, підхід до стратегічного планування в публічній сфері потребує оновлення. Стратегії повинні розроблятися за принципом «знизу-вверх», що передбачає розробку стратегій розвитку базових адміністративно-територіальних одиниць, потім – розробку стратегій розвитку регіонів (областей) і насамкінець формування Державної стратегії регіонального розвитку.

Такий підхід забезпечує:

- краще врахування потреб та особливостей розвитку різних регіонів;
- активну участь громадян та місцевих органів влади в процесі розробки стратегій;
- підвищення ефективності та результативності регіональної політики.

Проте важливо, що принцип «знизу-вверх» не виключає державного регулювання та координації. Держава має встановлювати загальні рамкові умови для стратегічного планування на регіональному та місцевому рівнях, а також сприяти обміну досвідом та налагодженню співпраці між різними рівнями влади. Оновлений підхід до стратегічного планування в публічній сфері дозволить краще відповісти на сучасні виклики та забезпечити сталий розвиток усіх регіонів країни.

До системи прогнозних і програмних документів належать довгострокові, середньострокові та короткострокові прогнозні й програмні документи. Стратегічне спрямування мають документи, що розробляються на довгостроковий та короткостроковий періоди. Так, на довгостроковий період розробляються:

- Стратегія економічного та соціального розвитку України;
- Державна стратегія регіонального розвитку;
- регіональні стратегії розвитку;
- галузеві стратегії розвитку;
- стратегії розвитку територіальних громад [25].

Конкретні форми стратегічного планування включають стратегічні плани, програми та стратегії (стратегічні документи). Вони складаються з цілей, пріоритетів, заходів для їх реалізації, індикаторів досягнення пріоритетів та цілей, а також ресурсів (людських, фінансових, природних тощо). Всі елементи стратегічного планування повинні бути узгоджені у часі та просторі.

Стабільність та конкурентоспроможність будь-якої країни, регіону чи підприємства залежать від чіткої стратегії розвитку. Ця стратегія має ґрунтуватися на прогнозуванні тенденцій, постановці конкретних цілей та виборі ефективних методів їх досягнення. Зміна підходів до публічного управління та регулювання соціально-економічних процесів потребує перегляду традиційних методів прогнозування, планування та програмування. Новий напрямок передбачає розробку стратегічних планів розвитку для кожної базової одиниці планування. Важливим аспектом також є опрацювання стратегій розвитку соціально-економічних систем на різних рівнях з урахуванням думки та інтересів усіх зацікавлених сторін.

Стратегію можна розглядати як процес, план дій чи результат (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Підходи до трактування сутності поняття «стратегія»

Джерело: адаптовано за: Пастух К. В. Стратегічне управління : конспект лекцій для студентів бакалаврату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.

У сфері публічного управління та адміністрування поняття стратегії слід розглядати як управлінську категорію. Її зміст полягає у визначенні та здійсненні певного переліку управлінських впливів на всі підсистеми регіонального системного утворення з метою досягнення бажаного рівня їх розвитку, базуючись на аналізі ресурсів і можливостей. Це затверджується у вигляді офіційного документа на конкретний період часу [10].

Поняття «*стратегія*» визначається як підхід до розв'язання критично важливих і складних (стратегічних) проблем, а також як модель планування діяльності для досягнення встановлених цілей. Стратегія обов'язково визначає пріоритети (найважливіші напрями, цілі, проблеми), які слугують корисною основою для розподілу обмежених ресурсів [11].

Зміна вектора публічного управління та регулювання соціально-економічних процесів зумовлює потребу в переосмисленні традиційних методів прогнозування, планування та програмування. Цей перехід має ґрунтуватися на розробці стратегічних планів розвитку для кожної ланки системи публічного управління, а також на опрацюванні комплексних стратегій розвитку соціально-економічних систем на різних рівнях. Важливо, щоб такі стратегії розроблялися та втілювалися в життя з урахуванням думки та інтересів усіх зацікавлених сторін, на засадах прозорості та конструктивного діалогу. Тому розробка та реалізація цих стратегій має ґрунтуватися на таких принципах:

- *публічності* означає, що всі зацікавлені сторони мають мати доступ до інформації про стратегії розвитку та можливість брати участь у їх обговоренні;
- *діалогу* передбачає налагодження конструктивного діалогу між владою, бізнесом, громадянським суспільством та науковою спільнотою для забезпечення врахування інтересів усіх учасників;
- *погодження інтересів* означає досягнення консенсусу та узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін.

Важливо, щоб стратегії різних рівнів були взаємоузгоджені, тобто доповнювати та підсилювати ширші цілі та пріоритети, а також максимізує використання доступних ресурсів. Так, стратегія розвитку територіальної громади має бути не просто локальним планом, а й інтегрованою частиною ширшої системи планування та розвитку. Це означає, що вона має бути узгоджена з:

- Державною стратегією регіонального розвитку (відповідати загальним цілям та пріоритетам, визначеним на державному рівні);

- регіональною стратегією розвитку (підпорядковуватись регіональним пріоритетам та цілям розвитку);

- пріоритетами Європейського Союзу (враховувати цілі та цінності ЄС, а також можливості для співпраці та фінансування з боку ЄС);

- програмами технічної міжнародної допомоги (доповнена та посилена за допомогою програм технічної допомоги, пропонованих міжнародними організаціями.

- програмами фінансування ЄС (розробляться з урахуванням можливостей для отримання коштів з програм фінансування ЄС).

- цілями сталого розвитку (сприяти досягненню Цілей сталого розвитку, прийнятих ООН та ратифікованих в межах держави).

Завдяки чітко вибудованій та збалансованій стратегії розвитку, яка враховує особливості та потреби кожної ланки системи публічного управління, а також інтереси всіх зацікавлених сторін, будь-яка країна, регіон чи громада може досягти стійкого та динамічного розвитку, стати конкурентоспроможною територією на світовій арені та забезпечити добробут своїх громадян. Впровадження оновлених підходів до прогнозування, планування та програмування, що ґрунтуються на принципах публічності, діалогу та погодженості інтересів, дозволить забезпечити стійкий та збалансований соціально-економічний розвиток на всіх рівнях.

Органи публічної влади стикаються з унікальними викликами, які відрізняються від проблем, з якими стикаються приватні компанії. Стратегія публічної організації не спрямована на завоювання конкурентних переваг, натомість вона зосереджена на виконанні суспільних функцій та досягненні цілей, визначених законодавством. Організації публічного управління діють в умовах специфічних обмежень. Їх діяльність може бути обмежена громадською думкою, політичними міркуваннями, бюджетними обмеженнями та іншими факторами. Водночас органи публічної влади мають доступ до унікальних інструментів, які недоступні приватному сектору. До таких інструментів належать законодавство, податкова політика, регулювання та інші важелі впливу. У процесі управління організації публічного управління керуються множинними цілями. Їм доводиться враховувати інтереси

різних груп населення, що може призводити до складнощів та компромісів. Важливою особливістю організацій публічного управління є те, що вони не просто реагують на зовнішні фактори, а й активно впливають на них. Органи публічної влади мають можливість змінювати закони, правила та норми, щоб сприяти досягненню своїх цілей.

3.2. Процес стратегічного планування на різних рівнях публічного управління

Процес стратегічного планування включає багато етапів, процедур і уточнення того, що потрібно виконати. Перш ніж розпочати розробку стратегічного плану, необхідно усвідомити його важливість, визначити організаційні повноваження та забезпечити підтримку процесу стратегічного планування. Не існує також встановленої універсальної послідовності дій для розробки стратегій.

Вибір моделей стратегічного планування залежить від стратегічних напрямів, для впровадження яких потрібен відповідний розвиток організаційної структури. Існує декілька моделей стратегічного планування, які можуть використовуватися як у корпоративному, так і публічному управлінні.

1. *Модель, розроблена експертами Дослідницького центру Університету штату Міннесота*, вважається базовою і передбачає сім етапів розробки стратегічного плану:

- організаційний етап: узгоджуються дії учасників процесу планування;
- визначається нормативно-правова база стратегічного планування, права і повноваження учасників процесу;
- визначається місія, відбувається цілепокладання і вибір завдань;
- аналізується зовнішнє середовище: політичні, макроекономічні, соціальні, технологічні умови та глобальні чинники;
- оцінюється внутрішній потенціал, що передбачає виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для об'єкта планування;
- визначаються кількісні результати, опис бажаного стану чи очікувані зміни, які мають статися;

- розробляється план дій, який веде до очікуваного стратегічного результату.

2. *Алгоритм Бейлі, розроблений американським консультантом з питань менеджменту Джеймсом Бейлі, є структурованим підходом до стратегічного планування, який також використовується як в приватному, так і в публічному секторі. Цей алгоритм, як і попередній, складається з семи етапів:*

- визначення місії: чітко сформулювати мету та цінності організації;

- аналіз середовища: провести ретельний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, щоб визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для організації;

- визначення цілей: визначити чіткі та вимірювані цілі, які організація прагне досягти;

- розробка стратегій: розробити план дій для досягнення цілей, який включає конкретні кроки, ресурси та відповідальність;

- впровадження стратегій: реалізувати план дій, використовуючи доступні ресурси та мотивуючи співробітників;

- оцінка та контроль: регулярно оцінювати прогрес у досягненні цілей та вносити необхідні коригування;

- перегляд та оновлення стратегій: переглядати та оновлювати стратегії регулярно, щоб враховувати зміни в середовищі та пріоритетах.

Перевагами алгоритму Бейлі є те, що він досить *структурований та зрозумілий* (чітко описує кожен етап процесу стратегічного планування, що робить його простим для розуміння та використання), *гнучкий* (його можна адаптувати до потреб будь-якої організації, незалежно від її розміру, галузі або типу), *результативний* (допомагає організаціям чітко визначити свої цілі, розробити ефективні стратегії та досягти успіху).

3. *Модель Мейерсона є більш трудомісткою, порівняно з попередніми, потребує активної участі громадськості та включає такі етапи:*

- виявлення проблем: проведення опитування жителів для визначення найактуальніших проблем муніципального утворення;

- аналіз думок: вивчення матеріалів, отриманих від місцевих консультативних груп;

- визначення цілей: формулювання загальних цілей економічного розвитку;

- збір даних: збір даних для аналізу з метою загальної оцінки наявних ресурсів;
- корекція цілей: перегляд та уточнення цілей на основі отриманих даних;
- розробка альтернатив: розробка декількох альтернативних планів розвитку;
- оцінка планів: оцінка кожного запропонованого плану з погляду його ефективності та реалістичності;
- затвердження плану: вибір та затвердження кінцевого плану розвитку муніципального утворення;
- впровадження плану: реалізація затвердженого плану розвитку;
- моніторинг та оцінка: спостереження за результатами виконання плану та їх оцінка;
- аналіз результатів: порівняння досягнутих результатів з цілями, що ставилися в плані.

2. *Алгоритм метрополітенського планування Хейвуда (Канада)* забезпечує відкритість та прозорість процесу стратегічного планування, але водночас може буди досить складним та потребувати великих затрат ресурсів. Цей алгоритм має такі етапи:

- громадська дискусія: проведення відкритого обговорення цілей розвитку муніципального утворення з залученням жителів та фахівців;
- професійний аналіз: проведення професійного аналізу цілей та можливостей розвитку;
- розробка методів: розробка методів оцінки цілей з урахуванням думок громадськості та політиків;
- вибір цілей: вибір пріоритетних цілей та можливостей розвитку;
- прийняття політики: затвердження обраної політики розвитку муніципального утворення;
- реалізація плану: спільне (політиками і спеціалістами з планування) впровадження плану розвитку.

Цей алгоритм підкреслює важливість тристороннього діалогу між політиками, населенням та фахівцями у процесі стратегічного планування.

Важливо зазначити, що усі моделі є лише прикладами. Конкретні кроки та етапи стратегічного планування можуть

відрізнятися залежно від контексту та потреб об'єкта планування: держави, регіону, територіальної громади.

Стратегічне планування є важливим інструментом для будь-якого державного органу, який прагне досягти успіху в мінливому середовищі. Інвестуючи в процес стратегічного планування, державні органи можуть покращити свою результативність та краще служити громадянам. Тож, *стратегічне планування в публічному управлінні* – це процес, який допомагає державним органам чітко визначити свої цілі, розробити ефективні стратегії та відстежувати свій прогрес у досягненні цих цілей. Модель Брайсона є загальноприйнятим *framework* для стратегічного планування, який можна адаптувати до потреб публічного сектору. На її основі можна визначити такі типові етапи стратегічного планування в публічному управлінні табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Типові етапи стратегічного планування в публічному управлінні

<i>Назва етапу</i>	<i>Складові етапу</i>
1. Визначення місії та бачення	Місія: чітко описує основну мету та цінності державного органу, країни, регіону. Бачення: описує бажане майбутнє державного органу, країни, регіону.
2. Аналіз середовища	Внутрішнє середовище: оцінка сильних та слабких сторін державного органу. Зовнішнє середовище: оцінка можливостей та загроз, з якими стикається державний орган.
3. Визначення цілей	Формулювання чітких, вимірюваних, досяжних, relevant, and time-bound (SMART) цілей. Цілі повинні бути узгоджені з місією та баченням державного органу.
4. Розробка стратегій	Розробка конкретних дій та ініціатив, які допоможуть державному органу досягти своїх цілей. Стратегії повинні бути ґрунтуватися на результатах аналізу середовища та чітко визначати, хто, що, коли і як буде робити.
5. Впровадження стратегій	Розподіл ресурсів та мотивація співробітників для впровадження стратегій. Створення системи моніторингу та оцінки для відстеження прогресу.
6. Оцінка та контроль	Регулярна оцінка виконання стратегій. Внесення необхідних коригувань до стратегій на основі результатів оцінки

Джерело: сформовано за [15].

На етапі «Визначення місії» чітко формулюється місія державного органу, яка описує його основну мету та цінності. Місія повинна бути лаконічною, зрозумілою та надихаючою, щоб вона могла об'єднати співробітників та зацікавлених сторін. Аналіз середовища включає ретельний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища державного органу. Внутрішній аналіз включає оцінку сильних та слабких сторін, ресурсів та можливостей. Зовнішній аналіз включає оцінку політичних, економічних, соціальних, технологічних та екологічних факторів, які можуть вплинути на діяльність органу.

На основі аналізу середовища формуються чіткі та вимірювані цілі, які державний орган прагне досягти. Цілі повинні бути SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound). На четвертому етапі розробляються конкретні дії та ініціативи, які допоможуть державному органу досягти своїх цілей. Тут слід пам'ятати, що стратегії повинні ґрунтуватися на аналізі середовища та бути чітко пов'язаними з цілями. Далі стратегії впроваджуються в життя за допомогою планування, бюджетування, розподілу ресурсів та мотивації співробітників. На цьому етапі важливо забезпечити чітку комунікацію та координацію на всіх рівнях організації. Обов'язковим етапом є «Оцінка та контроль», на якому проводиться регулярна оцінка виконання стратегій та вносяться необхідні коригування. Оцінка повинна бути зосереджена на вимірюванні результатів та досягненні цілей.

В Методичних рекомендаціях щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад визначено, що етапи розробки, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінки реалізації стратегій є складовими єдиного стратегічного планувального циклу, який передбачає певну послідовність процесів рис. 3.2.

Детально розглянемо основні етапи процесу стратегічного планування, розкриємо їх зміст та основні інструменти технології стратегічного планування. Одразу слід наголосити, що для ефективної реалізації алгоритму стратегічного управління в публічній сфері необхідно використовувати широкий спектр інструментів.



**Рис. 3.2. Послідовність процесів стратегічного
планувального циклу**

Джерело: сформовано за [30].

1-й етап. Ініціювання та координація стратегічного планування. Цей етап передбачає прийняття політичного рішення про розробку стратегії розвитку певної публічної структури (держави, регіону, територіальної громади). Він включає визначення цілей та завдань стратегічного планування, формування робочої групи з представників різних зацікавлених сторін та розробку плану дій з підготовки стратегії.

2-й етап. Розподіл повноважень та відповідальності за реалізацію стратегії. На цьому етапі визначаються повноваження та відповідальність органів влади та посадових осіб, які відповідають за розробку, реалізацію та моніторинг стратегії. Він також включає визначення джерел фінансування та інших ресурсів, необхідних для реалізації стратегії.

3-й етап. Визначення місії та бачення. Окреслює загальний напрямок розвитку та цілі, до яких прагне держава, регіон чи територіальна громада. Цей етап дає відповіді на фундаментальні питання:

- Для чого існує дана структура публічного управління?
- Якою вона прагне стати в майбутньому?
- Яким чином вона буде служити своїм громадянам?

Місія в системі публічного управління визначає основне призначення та цінності публічної структури й описує, чому вона існує та які послуги надає громадянам. До місії ставляться певні вимоги, тобто вона має бути чіткою, лаконічною та зрозумілою для всіх зацікавлених сторін і, водночас, ґрунтуватись на принципах законності, демократії, справедливості та підзвітності.

Описує бажаний стан розвитку публічної структури в майбутньому і визначає довгострокові цілі та пріоритети її діяльності *стратегічне бачення*. Стратегічне бачення в публічній сфері повинно бути амбітним, надихаючим та досяжним. Формулюється бачення з урахуванням потреб та очікувань громадян.

Процес визначення місії та бачення в публічному управлінні зазвичай включає:

- *аналіз середовища* – оцінка політичного, економічного, соціального та культурного контексту, в якому функціонує публічна структура;
- *визначення цінностей* – визначення основоположних принципів, які керуватимуть діяльністю публічної структури;
- *взаємодія з громадськістю* – проведення консультацій з громадянами, експертами та іншими зацікавленими сторонами для отримання їхніх думок та ідей;
- *розробка місії* – формулювання чіткого та лаконічного опису місії публічної структури;
- *розробка бачення* – формулювання надихаючого бачення, яке окреслює бажаний майбутній стан публічної організації;
- *комерціалізація та впровадження* – доведення місії та бачення до відома всіх зацікавлених сторін та їх інтеграція у всі аспекти діяльності публічної структури.

Для розробки стратегічного бачення ключове значення має бенчмаркінг. За його допомогою можна порівняти значущі аспекти життя в країні, регіоні, територіальній громаді з передовими вітчизняними та закордонними аналогами, запозичується успішний досвід і кращі досягнення, виявляються сильні та слабкі сторони об'єкта планування. Важливим результатом такого аналізу є визначення конкурентних переваг [16].

4-й етап. Аналіз середовища. Дає змогу керівникам та фахівцям публічних структур отримати комплексне уявлення про внутрішні та зовнішні фактори, які можуть вплинути на їхню діяльність та досягнення стратегічних цілей. Для проведення аналізу середовища в публічному управлінні використовується широкий спектр інструментів, які можна поділити на дві основні групи: кількісні та якісні (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Інструменти стратегічного аналізу

Вибір інструментів для аналізу середовища залежить від того, яку саме інформацію потрібно отримати, від наявних ресурсів для проведення аналізу, від якості та доступності інформації. Ефективність результатів аналізу буде найвищою якщо використовувати комбінацію кількісних та якісних інструментів, щоб отримати максимально комплексну та точну картину середовища.

За допомогою статистичного аналізу вивчають статистичні дані про різні аспекти внутрішнього та зовнішнього середовища об'єкта планування, а економетричні моделі використовують для прогнозування показників та впливу факторів середовища на діяльність публічної структури. Опитування, інтерв'ю та фокус-групи дозволяють отримати інформацію про індивідуальні й колективні думки та очікування громадян, експертів та інших зацікавлених сторін. Також для отримання інформації вивчають офіційні документи, звіти, публікації, відстежують публікації в ЗМІ, які стосуються діяльності публічної структури та її середовища. Цінними в цьому процесі є думки експертів з різних галузей щодо факторів середовища та їх впливу на діяльність публічної структури.

Крім зазначених інструментів в стратегічному аналізі використовують:

- *метод факторного аналізу* для визначення ключових факторів, які впливають на зміну показників розвитку держави, регіону чи територіальної громади;

- *метод системного аналізу* для оцінки умов розвитку об'єкта управління в цілому, враховуючи його внутрішні та зовнішні зв'язки;

- *метод ситуаційного аналізу* для оцінки поточного стану об'єкта планування, його ресурси, проблеми, фактори та тенденції розвитку;

- *кореляційно-регресійний аналіз* для виявлення та опису математичної залежності між показниками розвитку об'єкта.

Аналіз середовища зазвичай поділяють на аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Одним з найпоширеніших інструментів, використовуваних для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища публічних структур в рамках стратегічного планування, є *SWOT-аналіз* (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Його інтерпретація наведена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Інтерпретація застосування SWOT-аналізу для стратегічного планування публічних структур

<i>Визначення сильних сторін</i> • Що публічна структура робить краще за інших? • Як у неї є унікальні переваги? • Які ресурси та компетенції вона має?	<i>Визначення слабких сторін:</i> • Які недоліки має публічна структура? • Що вона робить гірше за інших? • Яких ресурсів та компетенцій їй не вистачає?
<i>Визначення можливостей:</i> • Які нові можливості з'являються перед публічною структурою? • Які нові тренди можна використовувати? • Які нові потреби громадян можна задовольнити?	<i>Визначення загроз:</i> • Які небезпеки та виклики стоять перед публічною структурою? • Які зміни в середовищі можуть негативно вплинути на її діяльність? • Які дії конкурентів можуть їй зашкодити?

Корисність SWOT-аналізу для публічних структур полягає в тому, що він дозволяє отримати комплексне уявлення про свій фактичний стан та фактори, які можуть вплинути на їхню діяльність. SWOT-аналіз дозволяє визначити пріоритети держави, регіону чи територіальної громади, а також здійснювати моніторинг прогресу та вносити корективи до стратегії. Однак SWOT-аналіз має свої обмеження, адже він може бути суб'єктивним і залежить від думки людей, які його проводять. Також він може не

дати чітких відповідей на те, як публічній структурі подолати свої слабкі сторони та скористатися можливостями.

Аналіз PESTLE (Political, Economic, Social, Technological, Legal, and Environmental) використовують для аналізу зовнішнього середовища публічних структур в рамках стратегічного планування. Цей інструмент дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні фактори, які впливають на діяльність публічної структури. Його інтерпретацію наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Інтерпретація застосування аналізу PESTLE для стратегічного планування публічних структур

Етап аналізу	Зміст етапу
1	2
Аналіз політичних факторів	● Вплив політичної системи, державної політики, законодавства та регулювання на діяльність публічної структури. ● Зміна політичних режимів, вибори, політична нестабільність тощо
Аналіз економічних факторів	● Вплив економічної ситуації, рівня інфляції, безробіття, курсів валют, доступності кредитів тощо на діяльність публічної структури. ● Економічні кризи, зростання або спад економіки, зміни в структурі економіки тощо
Аналіз соціальних факторів	● Вплив демографічних тенденцій, рівня життя, соціальних проблем, культурних цінностей тощо на діяльність публічної структури. ● Зміна вікової структури населення, міграція, зростання бідності, соціальні заворушення тощо.
Аналіз технологічних факторів	● Вплив нових технологій, рівня розвитку інфраструктури, доступу до інформаційних технологій тощо на діяльність публічної структури. ● Зміна технологічних укладів, поява нових продуктів та послуг, кібербезпека тощо
Аналіз правових факторів	● Вплив законодавства, правових норм та регулювання на діяльність публічної структури. ● Зміна законодавства, вступ у силу нових законів, судові рішення тощо
Аналіз екологічних факторів	● Вплив стану довкілля, екологічних проблем, зміни клімату тощо на діяльність публічної структури. ● Природні катаклізми, виснаження ресурсів, забруднення довкілля тощо

5-й етап. Цілепокладання. Формулювання цілей є ключовим елементом успішного стратегічного планування в публічному управлінні. Цей процес є складним, тому потребує ретельного аналізу, обґрунтування та чіткого формулювання.

Насамперед цілі мають відповідати принципам SMART, що продемонстровано на рис. 3.4. Цілі мають бути чітко визначені та зрозумілі; вимірні, щоб можна було оцінити прогрес у їх досягненні; реалістичні та досяжні з урахуванням наявних ресурсів та можливостей; узгоджені з місією, баченням та стратегічними пріоритетами публічної структури, а також мати чітко визначений термін виконання.

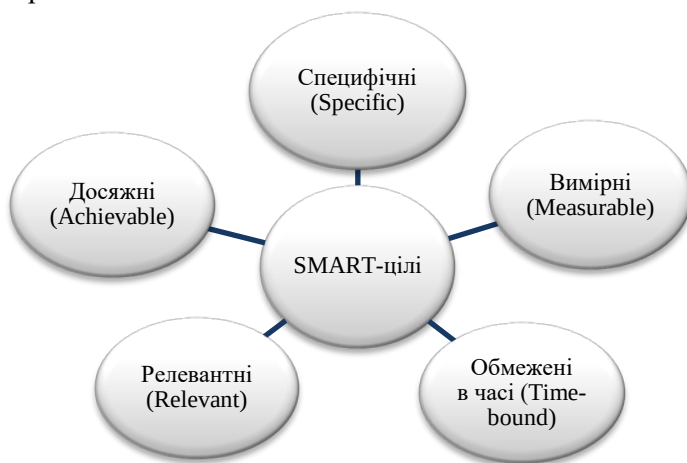


Рис. 3.4. SMART-принципи до цілепокладання в стратегічному плануванні

До процесу формулювання цілей стратегічного плану держави, регіону чи територіальної громади важливо залучити зацікавлених сторін, таких як працівників публічної структури, громадян, представників бізнесу та ін. Це допоможе гарантувати, що цілі є реалістичними, досяжними та відповідають потребам й очікуванням різних груп. Для кожної цілі необхідно визначити індикатори та показники, які дозволять оцінити прогрес у її досягненні. Це допоможе публічній структурі відстежувати свою діяльність та вносити необхідні корективи. Водночас цілі не повинні бути жорстко фіксованими. З часом вони можуть потребувати корегування в міру зміни умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Визначені на цьому етапі цілі формують «Дерево цілей» – це структурована ієрархія, яка допомагає систематизувати та узгоджувати різні рівні цілей та завдань. Воно починається зі стратегічних цілей, які формулюються на основі стратегічного бачення та критичних питань. Ці цілі створюють рамки для прийняття рішень щодо конкретних оперативних цілей та завдань. Кожна стратегічна ціль відповідає певному критичному питанню, яке необхідно вирішити.

Оперативні цілі представлені у вигляді окремих проєктів чи програм, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Вони визначають стратегічні цілі кількісно та мають конкретні терміни виконання. Проєктні завдання включають конкретні заходи, які потрібно виконати для досягнення як стратегічних, так і оперативних цілей. Для кожного завдання призначаються відповідальні особи та визначаються терміни виконання.

6-й етап. Розробка стратегії. Стратегічний план – це документ, який служить дороговказом для розвитку громади міста, регіону чи держави. Стратегічний план повинен опиратися на результати всіх попередніх етапів і включати: хронологію процесу розробки стратегії, бачення, результати SWOT-аналізу, стратегічні та оперативні цілі й завдання, визначені пріоритети, план реалізації стратегії та моніторингу, а також додатки (профіль територіальної одиниці, аналіз опитувань думок бізнесу, влади та громади, проєктні завдання для реалізації оперативних цілей, список членів комітету стратегічного планування).

Ефективна стратегія в публічному управлінні повинна відповідати кільком ключовим критеріям, щоб забезпечити успішну реалізацію та досягнення бажаних результатів. Перш за все, вона має бути чітко пов'язана з місією та цілями організації, відповідаючи на питання: «Як ця стратегія допоможе нам досягти наших цілей та виконати нашу місію?» Крім того, стратегія повинна бути здійсненою, тобто технічно та ресурсно забезпеченою, щоб мати всі необхідні ресурси, знання та технології для її реалізації. Важливим аспектом для стратегій в публічному управлінні є їх політична прийнятність, оскільки стратегія має бути підтримана ключовими стейкхолдерами, такими як керівництво, законодавча влада та громадяни. Стратегія повинна відповідати етичним та моральним принципам, законодавству та фокусуватись на вирішенні конкретної стратегічної проблеми.

Довгостроковий горизонт планування є критерієм, що вимагає врахування можливих змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Стратегія повинна бути гнучкою, здатною адаптуватися до мінливих умов, та містити чіткі й вимірні цілі та індикатори для оцінки її успішності. Забезпечити розуміння і підтримку з боку всіх зацікавлених сторін в процесі розробки та реалізації стратегії можна шляхом комунікабельності та відкритості. А залучення зацікавлених сторін, таких як публічні службовці, політики, громадяни та представники бізнесу, до процесу розробки та реалізації стратегії, сприятиме її успіху та забезпечить прозорість і підзвітність дій публічної структури.

Цей етап завершується затвердженням стратегії, однак, перш ніж затвердити стратегічний план, його необхідно оприлюднити – опублікувати в ЗМІ та презентувати на громадських слуханнях, які організовує комітет та місцева влада для обговорення плану. Стратегічний план має бути затверджений Радою, а влада повинна взяти на себе зобов'язання щодо його виконання [6].

7-й етап. Реалізація стратегії. Ключовим аспектом реалізації стратегії є організація процесу. Організації та структури, що брали участь у розробці плану, тепер будуть його реалізовувати, а влада відповідатиме за координацію та підтримку. Для цього проекти та заходи плану мають бути чітко розподіленими між виконавцями та відповідальними, з акцентом на ефективний розподіл обмежених ресурсів [10].

8-й етап. Моніторинг та оцінка стратегії. Ці процеси забезпечують ефективне впровадження та коригування стратегічного плану, допомагають забезпечити відповідність діяльності поставленим цілям та завданням, а також своєчасне реагування на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Моніторинг – це систематичне спостереження за виконанням стратегічного плану. Він включає збір, аналіз та інтерпретацію даних щодо реалізації стратегічних і оперативних цілей. Основні аспекти моніторингу включають: регулярне збирання даних, виявлення відхилень, звітування перед зацікавленими сторонами.

Оцінка – це процес аналізу ефективності та результативності стратегічного плану. Вона спрямована на визначення того, наскільки успішно були досягнуті поставлені цілі та завдання. Основні аспекти оцінки включають: вимірювання результатів, порівняння їх із цілями, аналіз впливу факторів на успішність або невдачу

реалізації плану. На основі оцінки формуються рекомендації для коригування та вдосконалення стратегічного плану, що забезпечує його адаптацію до змінних умов та потреб.

Слід зазначити, що стратегічне планування – це не разовий процес, а постійний цикл. Державні органи повинні регулярно переглядати та оновлювати свої стратегії, щоб враховувати зміни в середовищі та пріоритетах. Ефективне стратегічне планування може допомогти державним органам:

- досягти своїх цілей більш ефективно;
- досягти кращих результатів для громадян;
- покращити ефективність та продуктивність;
- підвищити підзвітність та прозорість;
- зміцнити довіру громадськості до державних органів;
- підготуватися до майбутніх викликів та можливостей.

В публічному управлінні особливо важливо, щоб процес стратегічного планування був прозорим, інклюзивним та підзвітним. Це означає, що всі зацікавлені сторони мають бути залучені до процесу, а результати стратегічного планування мають бути доступними для громадськості.

3.3. Програмно-проектний підхід в стратегічному управлінні

Визначення програмно-проектного підходу. Останнім часом все частіше для реалізації стратегічних підходів використовують таку форму планування дій, як проєкт.

Програмно-проектний підхід є системним методом управління, що поєднує управління окремими проєктами та програмами для досягнення стратегічних цілей організації. Цей підхід дозволяє структурувати діяльність організації, забезпечуючи чіткість і контроль над виконанням завдань. Програмно-проектний підхід є гнучким та адаптивним, що дозволяє реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати дії відповідно до нових викликів. Програмно-проектний підхід забезпечує інтеграцію стратегічних цілей на всіх рівнях організації, що сприяє підвищенню ефективності реалізації стратегічних ініціатив. Це особливо важливо в умовах обмежених ресурсів, коли необхідно забезпечити максимальну ефективність їх використання.

Програмно-проектний підхід відіграє ключову роль у стратегічному управлінні, оскільки дозволяє організаціям ефективно розподіляти ресурси, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати досягнення стратегічних цілей. Використання цього підходу сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та результативності управлінських процесів, що є важливим для успішного виконання стратегічних планів.

Основою програмно-проектного підходу є розподіл діяльності організації на окремі програми та проекти, що мають свої цілі, завдання, ресурси та строки виконання.

Проект являє собою комплекс заходів, спрямованих на досягнення певного результату, з чіткими строками початку та завершення робіт, забезпеченням концентрації відповідальності та ресурсів, що дозволяє комплексно оцінити результати. З цієї точки зору, проектний підхід найкраще підходить для стратегічного планування, яке характеризується високим рівнем унікальності проблем та інноваційності завдань і робіт. Крім того, для реалізації стратегічних пріоритетів часто потрібен комплекс робіт, що тривають певний період. Об'єднання їх у проєкті дозволяє довго зберігати цілісність проектних робіт, що підвищує вірогідність успішного досягнення мети. Для реалізації стратегічного пріоритету доцільно розробляти окремий проєкт або комплекс проєктів, кожен з яких пов'язаний з вирішенням конкретної проблеми або групи споріднених проблем (концепція «пріоритет – проєкт»).

Програма – це набір взаємопов'язаних проєктів, що керуються скоординовано для досягнення стратегічних цілей. Кожен проєкт в межах програми має свою унікальну мету і результати, але всі вони сприяють досягненню загальної стратегії організації. У сфері муніципального менеджменту розробка програм може бути дуже доречною. Традиційні плани дій, які визначають локальні завдання, їх виконавців, строки та необхідні ресурси, можуть складатися для окремих заходів.

Відмінності між програмами та проєктами полягають у масштабі, тривалості та комплексності управління. Програми зазвичай мають більший масштаб і тривалість, ніж окремі проєкти, і включають кілька взаємопов'язаних проєктів. Проєкти, як правило, мають чітко визначені початок і кінець, конкретні цілі та завдання, обмежені ресурси і строки виконання. Вони орієн-

товані на досягнення конкретних результатів, які можуть бути виміряні і оцінені. Програми, навпаки, спрямовані на досягнення більш масштабних стратегічних цілей і можуть включати кілька проєктів, що реалізуються одночасно або послідовно.

Взаємодія між програмами та проєктами забезпечує узгодженість дій і сприяє досягненню довгострокових цілей організації. *Управління програмами* включає координацію та інтеграцію проєктів, що дозволяє ефективніше використовувати ресурси, знижувати ризики та підвищувати результативність діяльності.

Програми і проєкти слугують інструментами реалізації стратегічних планів організації. Взаємозв'язок між ними забезпечує узгодженість дій і сприяє досягненню довгострокових цілей. Стратегія організації визначає загальні напрямки розвитку і ключові цілі, які досягаються за допомогою реалізації програм і проєктів. Програми і проєкти є конкретними заходами, що втілюють стратегічні плани в життя.

Принципи програмно-проєктного підходу. Основні принципи програмно-проєктного підходу включають системність, цілісність, адаптивність, прозорість і підзвітність. *Системність* передбачає розгляд організації як цілісної системи, де всі елементи взаємопов'язані і впливають один на одного. Це дозволяє забезпечити координацію дій і досягнення стратегічних цілей.

Цілісність означає узгодженість і взаємодію всіх компонентів управління, що забезпечує єдність дій на всіх рівнях організації. Адаптивність дозволяє організації реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та коригувати свої дії відповідно до нових викликів. Це забезпечує гнучкість і стійкість організації в умовах динамічного середовища.

Прозорість і підзвітність є важливими принципами програмно-проєктного підходу, що забезпечують відкритість і доступність інформації про процеси управління. Це сприяє підвищенню довіри до організації з боку зацікавлених сторін та забезпечує контроль за виконанням завдань і досягненням результатів. Дотримання цих принципів дозволяє підвищити ефективність і результативність управління програмами і проєктами.

Етапи реалізації програмно-проєктного підходу. Управління проєктами та програмами має чіткий цикл, що нараховує декілька етапів.

1. Планування програм і проєктів

Планування програм і проєктів є першим і надзвичайно важливим етапом їх реалізації. На цьому етапі визначаються цілі, завдання, обсяги робіт, ресурси та часові рамки для програм і проєктів. Розробляються детальні плани, що включають графіки виконання завдань, бюджети та розподіл відповідальностей між учасниками. Важливим елементом планування є аналіз ризиків і розробка заходів для їх мінімізації.

Ефективне планування забезпечує чітке розуміння того, що потрібно зробити, як це буде зроблено, хто за це відповідальний і які ресурси необхідні. Це дозволяє уникнути багатьох проблем на етапі виконання, забезпечити координацію дій і ефективне використання ресурсів. Успішне планування також включає визначення ключових показників ефективності, за якими буде оцінюватися прогрес і результати проєктів.

Завдання планування включає також комунікацію з усіма зацікавленими сторонами для отримання їх підтримки і розуміння цілей проєкту. Це важливо для забезпечення узгодженості дій і підвищення ефективності реалізації проєктів. Планування є основою для подальших етапів реалізації програм і проєктів, забезпечуючи чітку структуру і напрямки дій.

2. Розробка і затвердження проєктів

Розробка і затвердження проєктів включає підготовку детальної проєктної документації, яка визначає всі аспекти реалізації проєкту. Це включає технічні, фінансові, організаційні та правові аспекти. На цьому етапі здійснюється оцінка доцільності і життєздатності проєкту, визначаються необхідні ресурси та строки виконання.

Проектна документація повинна включати детальний план виконання завдань, розподіл ролей і відповідальностей, графіки виконання, бюджети і контрольні точки для моніторингу прогресу. Важливо також визначити методи і інструменти управління проєктом, що будуть використовуватися для забезпечення його успішної реалізації. Проектна документація затверджується керівництвом організації та іншими зацікавленими сторонами, що забезпечує їх підтримку і залучення.

Після затвердження проєкту розпочинається його практична реалізація. Важливо забезпечити, щоб усі учасники проєкту мали доступ до необхідної інформації і ресурсів, розуміли свої завдання

і відповідальності. Це дозволяє уникнути непорозумінь і забезпечити ефективну координацію дій на всіх етапах виконання проєкту.

3. Виконання та контроль проєктів

Виконання проєктів включає реалізацію запланованих заходів і завдань відповідно до затвердженого плану. На цьому етапі здійснюється координація діяльності всіх учасників проєкту, забезпечення необхідних ресурсів, управління ризиками і вирішення проблем, що виникають у процесі виконання. Важливим аспектом є постійний моніторинг прогресу і контроль за виконанням завдань.

Контроль проєктів включає збір і аналіз даних про виконання завдань, оцінку прогресу щодо поставлених цілей, виявлення відхилень від плану і вжиття коригувальних заходів. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми і забезпечувати їхнє ефективне вирішення. Контроль також включає регулярні звіти про стан проєкту для керівництва і зацікавлених сторін.

Ефективне виконання та контроль проєктів забезпечує досягнення поставлених цілей у визначені строки і з дотриманням бюджету. Це сприяє підвищенню результативності і ефективності проєктів, забезпечує узгодженість дій і підвищує довіру з боку зацікавлених сторін. Завершення проєктів і оцінка результатів є наступним важливим етапом у програмно-проєктному підході.

4. Завершення проєктів і оцінка результатів

Завершення проєктів включає формальне завершення всіх робіт, підготовку фінальних звітів, оцінку досягнутих результатів і закриття проєкту. На цьому етапі здійснюється аналіз успіхів і невдач, виявляються уроки, які можуть бути використані в майбутніх проєктах. Важливо документувати отриманий досвід і забезпечити його доступність для інших учасників організації.

Оцінка результатів включає аналіз досягнутих цілей щодо запланованих показників ефективності. Це дозволяє визначити, наскільки успішно були виконані завдання, які результати були досягнуті і які зміни відбулися внаслідок реалізації проєкту. Оцінка результатів також включає аналіз впливу проєкту на організацію, зацікавлені сторони і зовнішнє середовище.

Після завершення проєкту і оцінки результатів важливо здійснити заходи щодо впровадження отриманих результатів у практику і забезпечити їх стійкість. Це включає підтримку і розвиток досягнутих результатів, реалізацію коригувальних заходів і підготовку до нових проєктів. Завершення проєктів і оцінка резуль-

татів є важливими етапами у програмно-проектному підході, що забезпечують підвищення ефективності і результативності діяльності організації.

Інструменти та методи програмно-проектного підходу.

1. Методи планування і розробки проектів

Методи планування і розробки проектів включають різні інструменти, що допомагають структурувати інформацію, аналізувати внутрішні і зовнішні фактори, формувати стратегії і визначати заходи для досягнення поставлених цілей.

Логічна матриця (рис. 3.5) є одним з таких інструментів, що дозволяє систематизувати інформацію про цілі, завдання, результати, показники і припущення проекту. Вона забезпечує чітке розуміння логіки проекту і сприяє його ефективному управлінню.

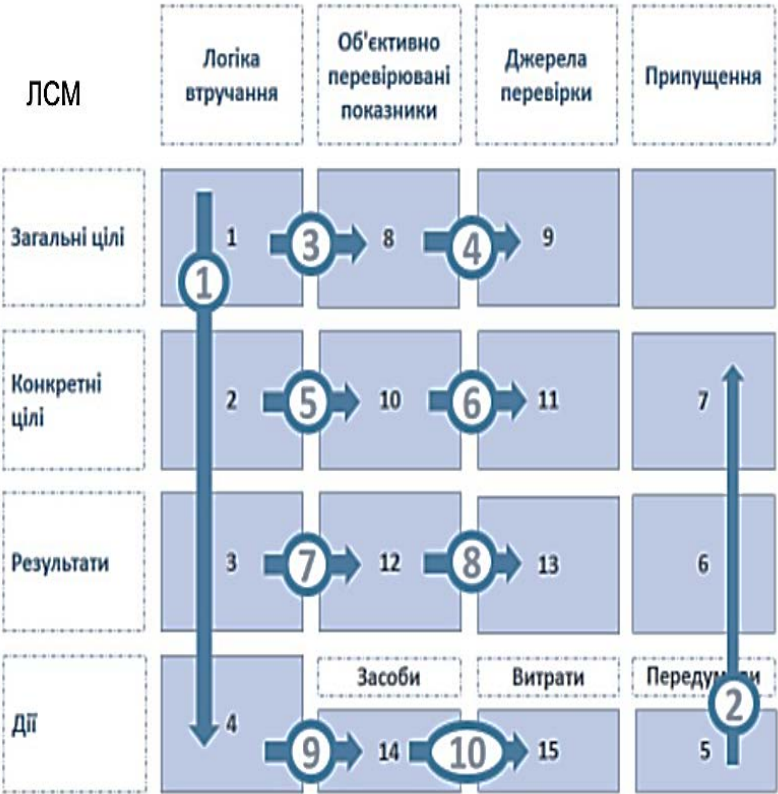


Рис. 3.5. Логіко-структурна матриця проекту

SWOT-аналіз (табл. 3.5) є ще одним важливим інструментом, що дозволяє оцінити сильні і слабкі сторони організації, а також можливості і загрози, що впливають на проєкт. Це допомагає визначити ключові фактори успіху і розробити стратегії для використання можливостей і мінімізації ризиків. SWOT-аналіз дозволяє забезпечити більш реалістичне планування і підвищити шанси на успіх проєкту.

Таблиця 3.5

Кейс-стаді: SWOT-аналіз Малинської міської територіальної громади

Сильні сторони <i>(Внутрішні фактори)</i> Якості, ресурси, які можуть бути використані для ефективного досягнення мети	Слабкі сторони <i>(Внутрішні фактори)</i> Внутрішні недоліки і обмеження, що становлять під загрозу досягнення цілей
1. Вигідне географічне розташування (103 км від столиці, 90 км від обласного центру). 2. Розвинена транспортна інфраструктура. Через територію громади проходить: автошлях міжнародного значення М-07 Київ-Ковель-Ягодин;- автошлях Т-0608 Овруч-Малин-Кочерів, який поєднує громаду з автошляхом міжнародного значення М06 Київ-Чоп, Європейським автомобільним маршрутом Е 40 (Кале-Брюссель-Краків-Київ-Ташкент-Алмати-Ріддер); автошлях Т-0607 Черняхів-Малин- Термахівка. Наявна розгалужена мережа внутрішніх доріг, що забезпечують доступ до усіх населених пунктів громади. Через територію громади проходить Південно-Західна залізниця зі станцією «Малин», що знаходиться в місті Малині. 3. Наявність природних ресурсів – лісових, водних, корисних копалин: – велика площа лісових ресурсів - 45% території громади; – наявність великої кількості водних об’єктів (р. Ірша, її притоки, водосховища, ставки, унікальний водний об’єкт - Малинське море)	1. Дисбаланс попиту та пропозиції на ринку праці. Безробіття, недостатня кількість пропозиції робочих місць з достатнім рівнем оплати. Одночасно бізнес відчуває дефіцит кадрів. Відтік молоді та кваліфікованої робочої сили у великі міста та за кордон. 2. Концентрація економічної діяльності в адміністративному центрі громади (79% суб’єктів господарювання зареєстровані у м. Малин). Низька підприємницька активність мешканців в старостинських округах. 3. Наслідки військової агресії: наявність у громаді пошкоджених об’єктів і потенційно небезпечних територій (2193,46 га - потенційно небезпечна територія, в т.ч. с/г призначення, забруднена вибухонебезпечними предметами, з них 534 га – обстежено; 12,5 га – розміновано) 4. Зношеність і незадовільний технічний стан об’єктів комунальної інфраструктури, зокрема стану житлового фонду, інженерних комунікацій та благоустрою, що потребують

– наявність природних ресурсів нерудних корисних копалин (лабрадорит, граніт, габро, пісок, глина) – як основи для розвитку бізнесу

4. Наявний виробничий та агропромисловий комплекси за основними галузями: добувна промисловість (поклади корисних копалин); переробна промисловість (зокрема, каменеобробка, оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини, паперове, швейне, харчове виробництво, виробництво продукції побутового споживання); сільське господарство

5. Розроблено інвестиційний паспорт громади. Є вільні земельні ділянки для інвестицій, зокрема для житлової забудови, розбудови індустріального парку тощо

6. На території громади є туристичні об'єкти: заказники «Гамарня», «Галове», «Щуче», «Заплава пам'яті Небесної Сотні», ландшафтний парк імені Миклухи-Маклая та інші

7. Доступна розгалужена мережа закладів різнорівневої освіти, що включає заклади загальної середньої освіти, заклади дошкільної освіти, заклади позашкільної освіти (школи мистецтв, спортивної школи, наявність різноманітних гуртків (авіамоделювання, судномоделювання, рукоділля, мистецькі, танцювальні гуртки та ін.), Малинський фаховий коледж, Малинський професійний ліцей

8. Наявність мережі закладів охорони здоров'я: опорної лікарні та приватних медичних центрів, приватних стоматологічних кабінетів, розгалужена мережа ФАПів.

9. Розгалужена мережа закладів культури. Розгалужена мережа бібліотек з великим книжковим фондом та будинків культури і клубів. Наявність музеїв – краєзнавчий, Миклухи-Маклая, водний. **Високий рівень активностей у сфері культурного розвитку** – проведення фестивалів;

капітального ремонту та модернізації. Низька енергоефективність об'єктів соціальної сфери, житлових будинків.

5. Неналежний стан дорожнього та тротуарного покриття.

6. У громаді є процеси спустошення сіл, наявні малонаселені пункти

7. Вузкий спектр медичних послуг в селах.

8. Виклики у сфері поводження з відходами. Перевантаження існуючого полігону ТПВ. Відсутність механізмів збору та переробки сміття в більшості населених пунктів сільської місцевості

9. Нерозвинена інфраструктура для осіб з особливими потребами

10. Застарілість містобудівної документації багатьох населених пунктів

11. Недостатність можливостей для культурного дозвілля, самореалізації та творчого розвитку жителів громади

12. Застаріла матеріально-технічна база закладів освіти, культури, спорту (зношеність інженерних мереж, недостатня кількість енергозберігаючих технологій, недооблаштованість сучасним обладнанням окремих класів шкіл, особливо в сільській місцевості). Низький рівень охоплення дітей сільської місцевості позашкільною освітою.

13. Недостатність та незадовільний екологічний стан існуючих джерел водопостачання та питної води

14. Не всі населенні пункти сільської місцевості мають якісне інтернет-покриття

Наявність великої кількості пам'яток культурної та історичної спадщини – від поселень кам'яного та бронзового віку, древлянської культури та часів Русі-України до пам'яток ХХ сторіччя. Культурні та історичні зв'язки з польським та чеськими народами – в громаді функціонують польське та чеське культурно-освітні товариства. 10. У громаді розвинена мережа для занять фізичною культурою та спортом (на території громади розташовано 42 спортивні споруди, в т.ч. 1 стадіон на 1,5 тис. відвідувачів, 15 ігрових спортивних майданчиків, 2 майданчики з тренажерним обладнанням, 3 футбольних поля, 12 приміщень для фізкультурно-оздоровчих занять, 7 спортивних залів, 2 стрілецькі тири, 1 міні-футбольний майданчик. У громаді працює Малинська дитячо-юнацька спортивна школа ім. Й.Л. Кульчицького) 11. Запроваджене роздільне збирання побутових відходів, охоплено 100% населення у м. Малин; наявні проєкт відведення земельної ділянки та проєктно-кошторисна документація для нового полігону ТПВ 12. Наявність оновленого Генерального плану м. Малин 13. Діючий у громаді активний та соціально відповідальний бізнес. 14. У громади є досвід співпраці влади, а також представників бізнесу із міжнародними донорами. Розвинене міжмуніципальне співробітництво.	
Можливості (Зовнішні фактори) <i>Виграшні моменти, які створюються оточенням і могли б сприяти досягненню мети</i>	Загрози (Зовнішні фактори) <i>Зовнішні фактори, що можуть негативно вплинути на майбутню стратегію</i>
ЕКОНОМІКА. РЕСУРСИ І ПІДТРИМКА 1. Велика кількість донорських програм підтримки, продовження функціонування ДФРР, державних програм підтримки	НАСЕЛЕННЯ І ЗАЙНЯТІСТЬ 1. Погіршення демографічної ситуації (зростання в структурі населення частки осіб старшого віку, зниження народжуваності, погіршення гендерного балансу, відтік працездатного населення – міграція

2. Активний розвиток волонтерського руху в Україні

3. Підтримка на національному рівні експорту товарів, робіт, послуг

4. Ухвалені нові вимоги до локалізації продукції у держзакупівлях

5. Підтримка розвитку спорту в Україні

6. Реформа освіти у частині акцентування уваги на професійній освіті та навчанні впродовж життя

7. Пріоритизація інноваційного розвитку галузей промисловості і с/г.

Розвиток та доступність нових технологій вирощування с/г продукції, у тому числі органічної, з урахуванням змін клімату та покращення вмісту поживних речовин в с/г продукції. Розвиток кластерного руху. Створення індустріальних парків.

8. Розвиток креативних індустрій та крафтового підприємництва

9. Впровадження в Україні європейських стандартів «зеленої економіки». Дослідження України до Європейського зеленого курсу. Запровадження нових стандартів добувної промисловості, с/г, виробництва

10. Розвиток ІТ-сфери та електронної комерції

МІЖНАРОДНІ МОЖЛИВОСТІ

11. Євроінтеграція (1. Розвиток торгівлі України з ЄС в рамках ПВЗВТ, розширення галузевих зв'язків з ЄС, збільшення квот ПВЗВТ на українську продукцію, відкриття європейських ринків для української продукції; 2. Статус України як країни-кандидата ЄС і процес її входження до Єдиного ринку ЄС)

12. Підписання урядом угод про зону вільної торгівлі з іноземними країнами

13. Зацікавленість країн Глобального Півдня в аграрній продукції з України

14. Висока впізнаваність України у світі

до інших міст та за кордон). Скорочення учнівського контингенту

2. Дефіцит кадрів, нестача фахівців належного рівня, який відповідає викликам та умовам розвитку

3. Погіршення психологічного стану і ментального здоров'я населення внаслідок війни

ЕКОНОМІКА

ТА ІНФРАСТРУКТУРА

4. Вплив війни на економіку в цілому Економічний спад, руйнування логістичних ланцюгів, об'єктів критичної інфраструктури, скорочення купівельної спроможності населення та подальше зниження економічної активності в країні через продовження воєнної агресії з боку рф, призупинення інвестицій в Україну з боку закордонних інвесторів під час війни тощо. Виникнення макрофінансової нестабільності, у тому числі зростання цін на енергоносії, паливно-мастильні матеріали (газ, електроенергія, нафтопродукти). Обмежена доступність до кредитних ресурсів.

5. Високий рівень енерговитрат на одиницю продукції

6. Високий рівень тінізації економіки

7. Загострення конкурентних викликів для українських виробників внаслідок відкритості вітчизняного ринку

8. Зростання вимог щодо відповідності технологій виробництва європейським та міжнародним стандартам

9. Додаткове навантаження на інфраструктуру у зв'язку з внутрішньо переміщеними особами (зростання навантаження на заклади охорони здоров'я, соціального захисту та інфраструктуру надання соціальних послуг)

ПОПИТ 15. Зростання внутрішнього попиту у зв'язку з процесами відновлення в Україні 16. Підвищення попиту на соціальні послуги та реабілітацію (потреба в реабілітаційних закладах у зв'язку з великою кількістю постраждалих внаслідок війни та таких, що перехворіли на КОВІД-19) 17. Зростання популярності місцевого туризму. Зростання потреби жителів міст проводити вихідні та відпустки на природі. Поширення культури різних видів туризму в Україні: екотуризм, туристичні ферми, розвиток зелених садиб, гастрономічний туризм, історично-пошуковий напрям, селфі-туризм, пішохідні маршрути 18. Зростання попиту на екологічно чисту сільськогосподарську продукцію УРЯДУВАННЯ 19. Цифровізація у сфері публічних послуг, відкритості, доступу до інформації. Розвиток електронних послуг 20. Збільшення досвіду міжмуніципального співробітництва громад в Україні	ДОВКІЛЛЯ 10. Наявність значних екологічних проблем: забруднення навколишнього середовища внаслідок надмірного та не сталого використання природних ресурсів, руйнування внаслідок військових дій. Виклики, пов'язані зі зміною клімату 11. Відсутність у місцевого самоврядування повноважень у сфері екологічного контролю БЕЗПЕКА ТА УПРАВЛІННЯ 12. Безпеківі загрози для населення 13. Високий рівень корупції 14. Централізація ресурсів і повноважень на державному рівні, стримування процесів децентралізації 15. Слабкість правоохоронної та судової систем в державі 16. Прогалини у формуванні та доступності до інформації, у тому числі статистичної 17. Нестабільна політична ситуація в Білорусі, що є безпечним фактором, зокрема для північних кордонів Житомирської області

Джерело: Стратегія розвитку Малинської міської територіальної громади до 2027 року



**Рис. 3.6. Кейс-стаді: аналіз ризиків у рамках SWOT-аналізу
Малинської міської територіальної громади**

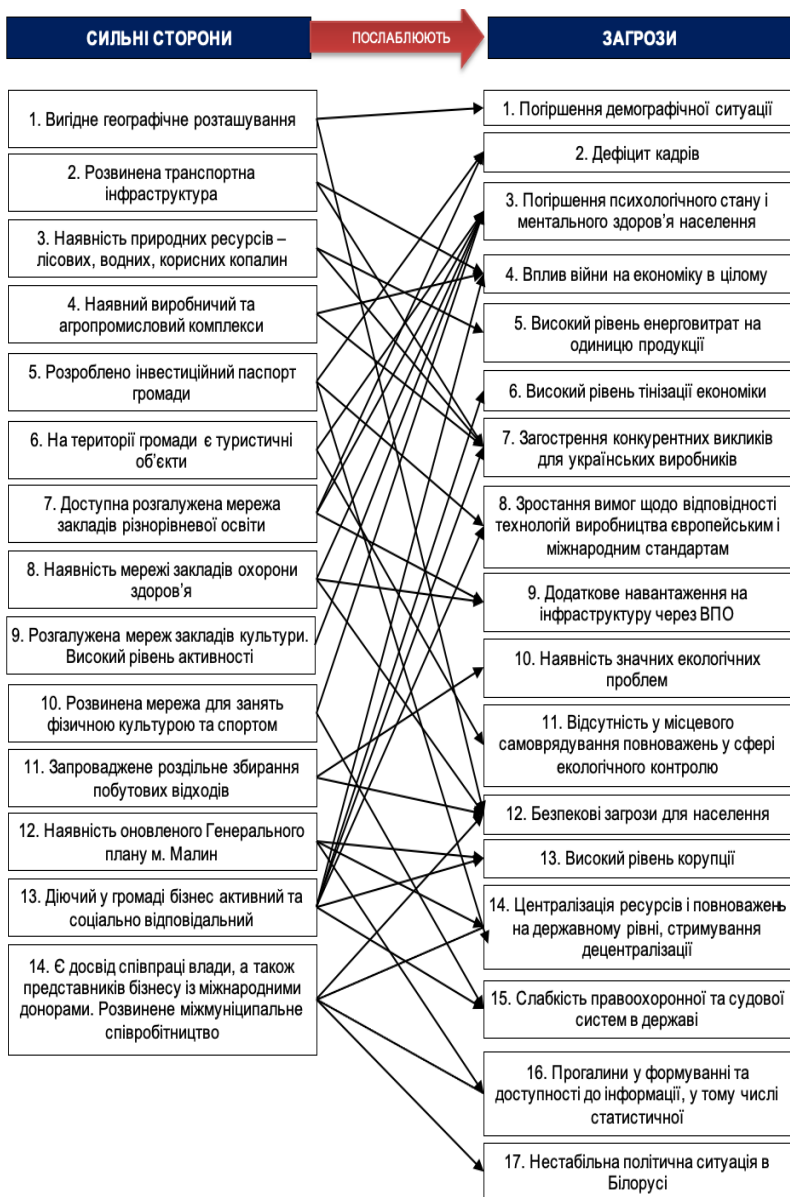


Рис. 3.7. Кейс-стаді: аналіз протидії у рамках SWOT-аналізу Малинської міської територіальної громади

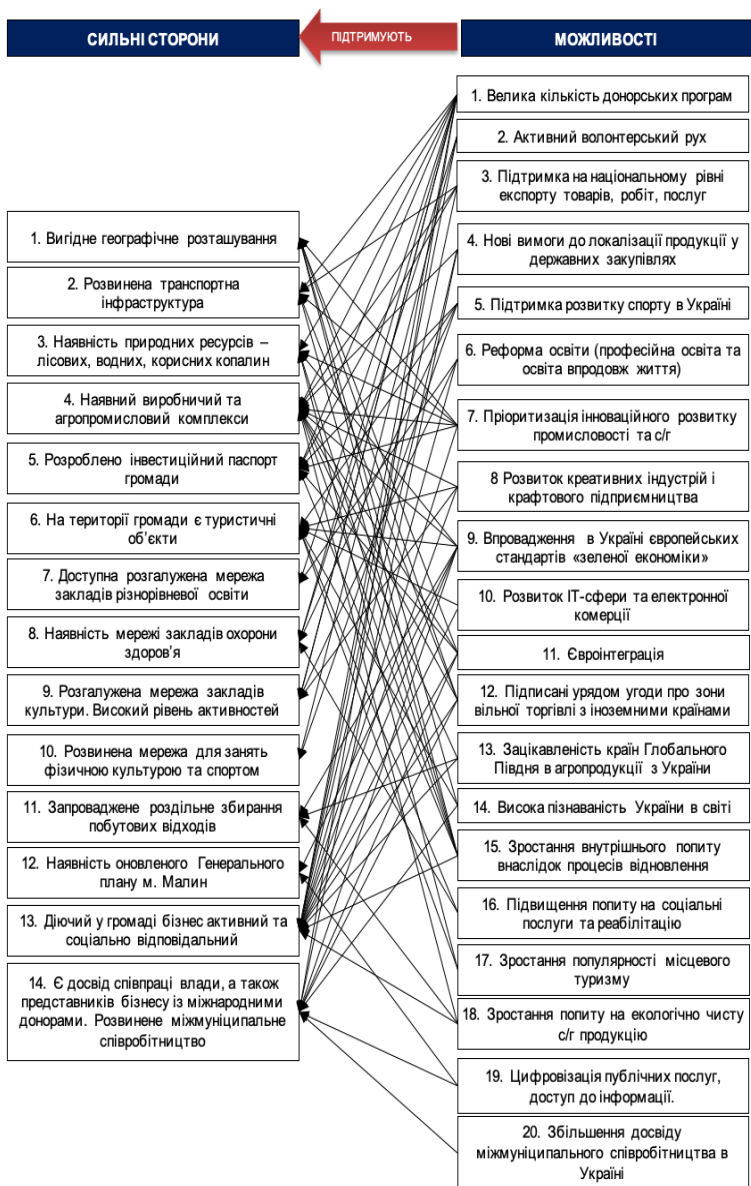


Рис. 3.8. Кейс-стаді: аналіз порівняльних переваг у рамках SWOT-аналізу Малинської міської територіальної громади

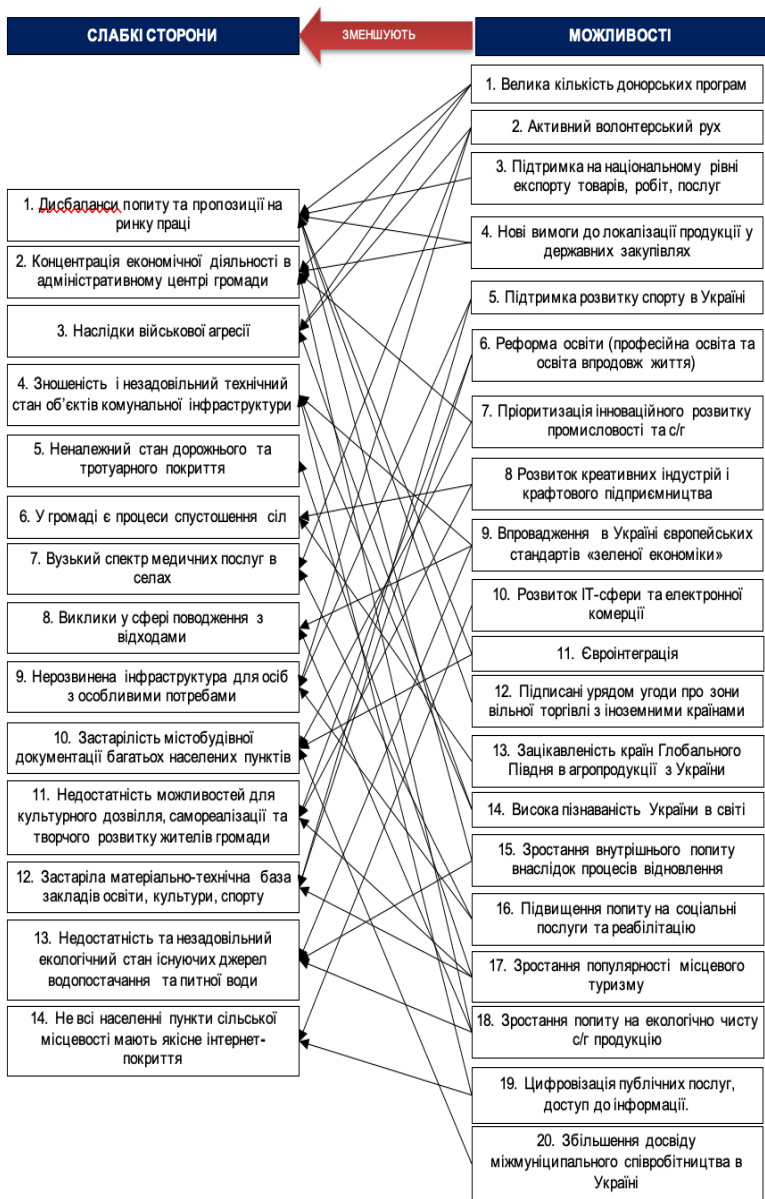


**Рис. 3.9. Кейс-стаді: аналіз викликів у рамках SWOT-аналізу
Малинської міської територіальної громади**

Інші методи планування і розробки проєктів включають *аналіз зацікавлених сторін, розробку бізнес-планів, бюджетування і управління ризиками*.

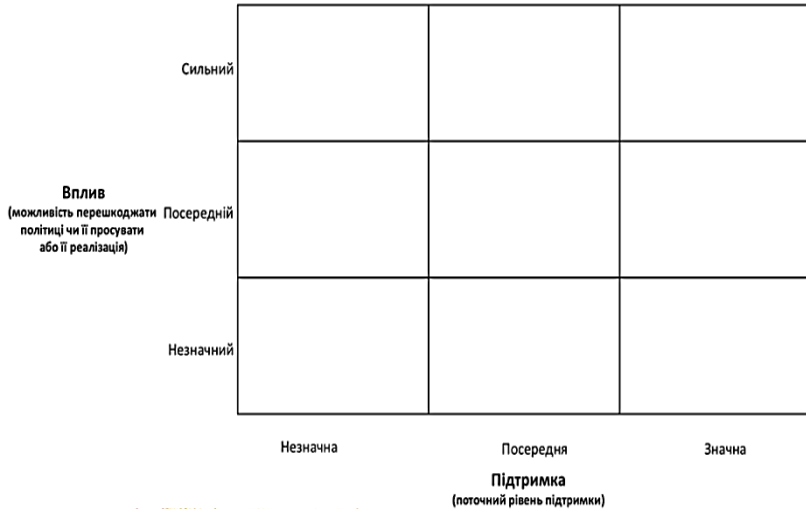


Рис. 3.10. Матриця стейкхолдерів проєкту

Ці інструменти дозволяють забезпечити комплексний підхід до планування і розробки проєктів, що сприяє підвищенню їх ефективності і результативності.

2. Інструменти управління проєктами

Інструменти управління проєктами включають різні методи і засоби, що допомагають організувати і контролювати процес виконання проєктів.

Gantt-діаграми є одним з найпоширеніших інструментів, що використовуються для планування і моніторингу проєктів. Вони дозволяють візуалізувати графік виконання завдань, визначити строки початку і завершення кожного завдання, а також залежності між завданнями.

PERT-діаграми (Program Evaluation and Review Technique) є ще одним важливим інструментом управління проєктами, що дозволяє аналізувати послідовність завдань, визначати критичний шлях і оцінювати час виконання проєкту. PERT-діаграми допомагають

виявити можливі затримки і ризики, що впливають на строки виконання проєкту, і розробити заходи для їх мінімізації.

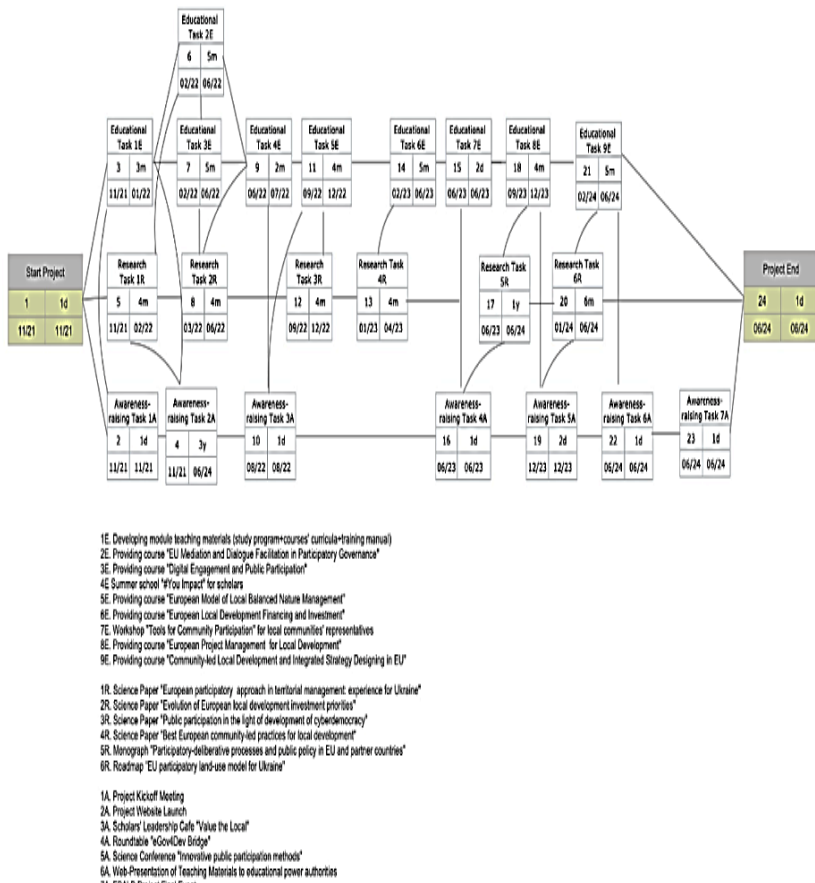


Рис. 3.11. Кейс-стаді: план реалізації освітнього проєкту у формі PERT-діаграми

Інші інструменти управління проєктами включають *методи управління ресурсами, бюджетування, управління якістю і ризиками, а також системи управління проєктами (PMS)*, що дозволяють автоматизувати процеси планування, моніторингу і конт-

ролю проєктів. Використання цих інструментів забезпечує ефективне управління проєктами і підвищує їх результативність.

Таблиця 3.6

Приклад форми бюджету «м'якого» (соціального) проєкту

Назва проєкту:				
Назва організації:				
Витрати	Одиниця виміру	Кількість одиниць	Вартість одиниці	Загальна сума
1. Оплата праці				
1.1 Зарплата за основним місцем роботи				
1.2 Зарплата за сумісництвом				
<i>Усього витрати на оплату праці</i>				
3. Витратні матеріали і обладнання				
<i>Усього витрати на витратні матеріали обладнання</i>				
4. Послуги, підрядники				
<i>Усього на послуги, підрядників</i>				
5. Інші прямі витрати				
5.1. Інші прямі витрати на офіс				
5.1.1 Оренда офісу				
5.1.2 Комунальні послуги (електроенергія/опалення, тощо)				
5.1.3 Послуги зв'язку (телефон)				
5.1.4 Послуги інтернету				
5.1.5 Поштові витрати				
5.1.6 Банківські послуги				
5.2. Інші прямі витрати на заходи проєкту				
5.2.1 Оренда приміщень/обладнання для проведення заходу				
5.2.2 Проживання учасників заходу				
5.2.3 Харчування (перерва на каву, обід) учасників заходу				
5.2.4 Транспортне обслуговування учасників заходу				
<i>Усього інші прямі витрати</i>				
УСЬОГО ЗА ПРОЄКТОМ				

Ролі та відповідальності в програмно-проектному підході. Визначення ключових ролей в програмно-проектному підході є важливим етапом, що забезпечує ефективне управління програмами і проектами. *Менеджер програми* відповідає за координацію і управління всіма проектами, що входять до програми, забезпечуючи їх узгодженість з загальними стратегічними цілями організації. Він контролює виконання завдань, розподіляє ресурси і забезпечує досягнення результатів.

Менеджер проекту відповідає за планування, виконання і контроль окремого проекту. Він розробляє детальний план проекту, координує діяльність команди, забезпечує своєчасне виконання завдань і контроль за витратами. Менеджер проекту також взаємодіє з зацікавленими сторонами, забезпечуючи їхню підтримку і залучення до проекту.

Спонсор проекту є ключовою фігурою, що забезпечує підтримку проекту на найвищому рівні. Він відповідає за затвердження проекту, виділення необхідних ресурсів і контроль за досягненням стратегічних цілей. Спонсор проекту також забезпечує політичну підтримку і вирішення конфліктів, що можуть виникати під час реалізації проекту.

Розподіл відповідальностей між учасниками проекту є важливим елементом ефективного управління. Це забезпечує чітке розуміння ролей і завдань кожного учасника, що сприяє координації дій і досягненню поставлених цілей. Кожен учасник проекту повинен мати чітко визначені обов'язки, повноваження і відповідальність.

Розподіл відповідальностей включає визначення функцій керівника проекту, членів команди, консультантів та інших зацікавлених сторін. Важливо забезпечити баланс між завданнями і ресурсами, а також визначити механізми взаємодії і координації між учасниками проекту. Це дозволяє уникнути дублювання зусиль і забезпечити ефективне використання ресурсів.

Важливим аспектом розподілу відповідальностей є комунікація і зворотний зв'язок між учасниками проекту. Регулярні зустрічі, звіти і обговорення забезпечують узгодженість дій, своєчасне виявлення проблем і коригування планів. Це сприяє підвищенню ефективності і результативності проекту.

Команди проектів і програм повинні мати чітко визначені механізми комунікації і взаємодії, що включають використання інформаційних систем і інструментів для управління проектами. Це дозволяє

забезпечити своєчасний обмін інформацією, координацію дій і вирішення проблем, що виникають у процесі реалізації проєктів.

Фінансове забезпечення програм і проєктів. Фінансування програм і проєктів може надходити з різних джерел. Одним з основних джерел є державні кошти, які включають бюджетні асигнування від центральних або місцевих органів влади, а також цільові фонди, створені для підтримки конкретних програм або проєктів. Це дозволяє забезпечити стабільне фінансування і підтримку з боку уряду.



Рис. 3.12. Класифікація фінансових донорів

Іншим важливим джерелом фінансування є міжнародні гранти та допомога. Фінансування може надходити від міжнародних організацій, таких як ООН, Світовий банк, Європейський Союз, а також від благодійних фондів і неурядових організацій, що надають гранти для підтримки програм і проєктів. Це дозволяє залучити додаткові ресурси і підвищити стійкість фінансування.

Приватний сектор також може бути значним джерелом фінансування для програм і проєктів. Приватні компанії можуть інвестувати у програми і проєкти в рамках своїх програм соціально відповідального бізнесу (CSR). Крім того, можливі партнерські програми між державними та приватними структурами, що забезпечують додаткові ресурси для реалізації програм і проєктів.

Бюджетування та фінансовий контроль є важливими складовими фінансового забезпечення програм і проєктів. *Бюджетування* включає планування витрат, визначення джерел фінансування, розподіл коштів між завданнями і контроль за виконанням бюджету. Це дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів і уникнути перевитрат.

Фінансовий контроль включає моніторинг витрат, оцінку економічної ефективності, виявлення відхилень від бюджету і вжиття коригувальних заходів. Це дозволяє забезпечити дотримання фінансової дисципліни, уникнути неефективного використання коштів і забезпечити прозорість фінансових операцій. Важливим аспектом фінансового контролю є регулярне звітування про стан фінансів для керівництва і зацікавлених сторін.

Ефективне бюджетування і фінансовий контроль сприяють підвищенню результативності і ефективності програм і проєктів, забезпечують стабільність фінансування і підвищують довіру з боку зацікавлених сторін. Це важливий елемент управління, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Виклики та перспективи програмно-проєктного підходу у стратегічному управлінні. Впровадження програмно-проєктного підходу у стратегічному управлінні супроводжується низкою викликів. Одним з основних викликів є опір змінам з боку персоналу і керівництва. Люди часто неохоче приймають нові підходи і методи управління, що може стати перешкодою для успішного впровадження. Важливо забезпечити навчання і підготовку персоналу, а також комунікацію і пояснення переваг програмно-проєктного підходу.

Іншим викликом є забезпечення належного фінансування і ресурсів для реалізації програм і проєктів. Недостатнє фінансування може призвести до затримок, невиконання завдань і зниження якості результатів. Важливо планувати бюджет і розподіляти ресурси таким чином, щоб забезпечити стабільне фінансування і підтримку програм і проєктів.

Ще одним викликом є управління ризиками і невизначеністю. Реалізація програм і проєктів завжди пов'язана з ризиками, що можуть вплинути на строки, бюджет і результати. Важливо розробляти стратегії управління ризиками, що включають ідентифікацію, оцінку і мінімізацію ризиків. Це допомагає забезпечити гнучкість і стійкість організації в умовах невизначеності.

Програмно-проектний підхід має великі перспективи розвитку і вдосконалення у стратегічному управлінні. Однією з перспектив є впровадження нових технологій і інструментів для управління програмами і проектами. Це включає використання систем управління проектами (PMS), аналітичних інструментів, програмного забезпечення для моніторингу і оцінки (M&E) і інших технологій, що підвищують ефективність управління.

Іншою перспективою є розвиток компетенцій і навичок персоналу у сфері програмно-проектного управління. Це включає навчання, підвищення кваліфікації, обмін досвідом і найкращими практиками. Важливо забезпечити, щоб персонал мав необхідні знання і навички для успішного впровадження і реалізації програм і проектів.

Ще однією перспективою є розвиток партнерства і співпраці між державними, приватними і громадськими структурами. Це дозволяє залучити додаткові ресурси, забезпечити підтримку і залучення зацікавлених сторін, підвищити ефективність і результативність програм і проектів. Співпраця і партнерство сприяють підвищенню стійкості і гнучкості організації в умовах динамічного середовища.

Інновації і тенденції в програмно-проектному управлінні. Інновації і тенденції в програмно-проектному управлінні включають впровадження нових технологій і підходів, що сприяють підвищенню ефективності і результативності управління програмами і проектами. Однією з основних тенденцій є використання цифрових технологій, таких як штучний інтелект (AI), машинне навчання, блокчейн, інтернет речей (IoT) та інші. Ці технології дозволяють автоматизувати процеси, аналізувати великі обсяги даних, підвищувати прозорість і підзвітність.

Іншою важливою тенденцією є розвиток гнучких методологій управління проектами, таких як Agile, Scrum, Kanban. Ці підходи дозволяють забезпечити гнучкість і адаптивність у реалізації проектів, швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі і забезпечувати високий рівень залучення зацікавлених сторін. Гнучкі методології сприяють підвищенню ефективності і результативності проектів у динамічному середовищі.

Ще однією тенденцією є зростання ролі сталого розвитку і соціальної відповідальності у програмно-проектному управлінні. Це включає впровадження принципів сталого розвитку, зокрема екологічної відповідальності, соціальної справедливості і економічної стійкості, у планування і реалізацію програм і проектів.

Організації все частіше звертають увагу на вплив своїх проєктів на суспільство і навколишнє середовище, що сприяє підвищенню їх репутації і довіри з боку зацікавлених сторін.

3.4. Моніторинг і оцінювання в стратегічному управлінні

Моніторинг та оцінювання є ключовими елементами стратегічного управління, забезпечуючи систематичний підхід до відстеження та оцінки прогресу і результативності реалізованих проєктів і програм. Вони дозволяють визначити, наскільки успішно досягаються поставлені цілі, виявити проблеми та вчасно внести коригувальні заходи. У контексті публічного управління моніторинг та оцінювання сприяють підвищенню ефективності, прозорості та підзвітності управлінських процесів, що є надзвичайно важливим для забезпечення сталого розвитку та задоволення потреб громадян. Цей розділ охоплює основні аспекти моніторингу та оцінювання, включаючи їхні типи, методи збору інформації, етапи проведення та принципи, які забезпечують їхню якість та надійність.

Сутність моніторингу та оцінки реалізації проєкту. Моніторинг реалізації проєкту є невід'ємною складовою управління проєктом. Це систематичний процес збору, аналізу та використання інформації для відстеження прогресу проєкту у відповідності до запланованих цілей, завдань та результатів. Основною метою моніторингу є своєчасне виявлення відхилень від плану, виявлення проблемних ділянок та прийняття коригувальних заходів. Моніторинг і оцінка є взаємодоповнюючими процесами, але вони мають різні цілі та підходи. Моніторинг здійснюється постійно протягом усього життєвого циклу проєкту і зосереджується на відстеженні поточного прогресу та виявленні проблем. Оцінка ж, як правило, проводиться на завершальних етапах проєкту або після його завершення, і має на меті визначення загальної ефективності, впливу та стійкості проєкту. У публічному управлінні оцінка допомагає вивчити досягнення довгострокових цілей, виявити найкращі практики та зробити висновки для майбутніх проєктів. Іншими словами:

- *Моніторинг* – регулярне стеження за ситуацією, поточний збір даних. Відповідає на запитання «Як йдуть справи на даний момент часу?»

- *Оцінка* – вимірювання того, що відбулось, відносно до того, що мало відбутись (планів). Аналізує причини та наслідки відхилень у планах діяльності.



Рис. 3.13. Роль і місце МіО в управлінні на рівні проекту

Рівні моніторингу та ресурси для його проведення.

Практики стратегічного управління переважно не розділяють процеси моніторингу та оцінювання і в професійній літературі часто можна зустріти термін «*MiO*» (моніторинг і оцінювання). В англomовній літературі зустрічається також термін «*MEL*» – акронім від слів «*Monitoring*», «*Evaluation*», «*Learning*».

- *Monitoring /Моніторинг* – збирання даних, релевантних до проекту (індикаторів).

- *Evaluation /Оцінка* – аналіз та висновки про ефективність та результативність проекту.

- *Learning /Навчання* – застосування висновків, вивчених уроків.

Моніторинг може здійснюватися на різних рівнях, включаючи *рівень проекту, програмний рівень та інституційний рівень*. На рівні проекту відстежуються конкретні завдання та результати. Програмний рівень включає моніторинг кількох проектів, що реалізуються в рамках однієї програми. Інституційний рівень охоплює моніторинг всієї діяльності організації або установи.

Для проведення моніторингу необхідні відповідні *ресурси*, включаючи людські ресурси (персонал, що займається моніторингом), фінансові ресурси, інформаційні системи та інструменти для збору та аналізу даних.

Способи та методи збору інформації для моніторингових досліджень. Існує кілька способів та методів збору інформації для моніторингових досліджень, які можуть використовуватися у публічному управлінні. До них належать опитування, анкетування, інтерв'ю, фокус-групи, спостереження, аналіз документів та звітів. Вибір методів залежить від специфіки проєкту, доступних ресурсів та цілей моніторингу. Наприклад, опитування та анкетування можуть бути ефективними для збору даних про задоволеність громадян послугами, тоді як аналіз документів може допомогти в оцінці виконання бюджетних програм. Нижче можна ознайомитися з переліком методів, які застосовуються при проведенні моніторингу.

Методи МiО в публічному управлінні:

Спостереження, фото/відеофіксація. Спостереження є ефективним методом збору даних у публічному управлінні, який дозволяє отримати інформацію про реальний хід подій, поведінку учасників та стан об'єктів. Фото та відеофіксація допомагають документувати процеси, що полегшує подальший аналіз і звітність. Наприклад, спостереження за роботою муніципальних служб або процесом проведення громадських слухань.

Аналіз списків учасників (гендер, географія, професія, вік). Аналіз списків учасників дозволяє оцінити охоплення цільової аудиторії та забезпечити рівні можливості для різних соціальних груп. Це важливо для програм, спрямованих на інклюзивність та рівноправність. Наприклад, аналіз гендерного складу учасників тренінгів для підвищення кваліфікації держслужбовців.

Анкетування. Є одним з найпоширеніших методів збору даних, що дозволяє отримати велику кількість інформації від респондентів. У публічному управлінні анкетування може використовуватися для оцінки задоволеності громадян наданими послугами або для збору даних про потреби та очікування населення.

Збір та аналіз зворотного зв'язку. Збір зворотного зв'язку від учасників проєктів та програм дозволяє оцінити їх ефективність та виявити можливі проблеми. Це може включати аналіз скарг, пропозицій та відгуків громадян. У публічному управлінні цей

метод допомагає підвищити якість наданих послуг та покращити взаємодію з громадянами.

Тестування до- та після-тренінгів. Дозволяє оцінити ефективність навчальних програм. Це допомагає визначити рівень знань та навичок до і після участі в тренінгах, що є важливим для оцінки їх впливу на професійний розвиток працівників. Наприклад, оцінка знань держслужбовців після проходження курсів підвищення кваліфікації.

Моніторинг ЗМІ. Дозволяє відстежувати, як проєкти та програми висвітлюються в медіа-просторі. Це допомагає оцінити громадську думку, виявити проблемні питання та скоригувати інформаційну політику. Наприклад, аналіз публікацій про реформу державного управління.

Контент аналіз. Дозволяє систематично досліджувати зміст текстових, аудіо та відеоматеріалів. У публічному управлінні цей метод використовується для аналізу промов, звітів, політичних заяв та інших публікацій. Це допомагає виявити ключові теми, тенденції та проблеми, що потребують уваги.

Веб-статистика, вимірювання читачької аудиторії, перегляди рекламних оголошень. Веб-статистика включає аналіз даних про відвідування веб-сайтів, перегляди сторінок, тривалість сеансів та інші показники активності користувачів. Це дозволяє оцінити ефективність онлайн-комунікацій та інформаційних кампаній. Наприклад, аналіз відвідуваності офіційного веб-сайту державного органу.

Опитування аудиторії. Дозволяє отримати безпосередню інформацію від громадян про їхні потреби, очікування та рівень задоволеності. Це важливо для формування політики, яка відповідає інтересам населення. Наприклад, опитування щодо якості медичних послуг у державних лікарнях.

Focus Groups/Фокус-групи. Фокус-групи є методом якісного дослідження, що передбачає проведення дискусій у невеликих групах під керівництвом модератора. Вони дозволяють отримати глибше розуміння ставлень, мотивів та думок учасників. У публічному управлінні фокус-групи можуть використовуватися для оцінки ефективності програм соціального захисту.

Network Analysis/Аналіз зв'язків. Дозволяє досліджувати структури та взаємодії між різними учасниками проєктів і програм. Це допомагає виявити ключових гравців, оцінити рівень спів-

праці та визначити можливі проблеми у взаємодії. Наприклад, аналіз мережі взаємодії між державними органами та НУО.

Benchmarking/ Бенчмаркінг. Бенчмаркінг передбачає порівняння показників власного проєкту з аналогічними проєктами або організаціями, які є зразковими у певній сфері. Це дозволяє виявити найкращі практики та впровадити їх у свою діяльність. Наприклад, порівняння ефективності адміністративних послуг у різних регіонах.

Milestones/Майлстоуни. Майлстоуни є ключовими етапами або віхами у процесі реалізації проєкту. Планування майлстоунів допомагає структурувати проєкт, визначити критичні точки та оцінювати прогрес. У публічному управлінні це може включати планування етапів впровадження реформ.

Delphi Panels/Делфі панелі. Метод експертного опитування, що передбачає проведення кількох раундів анкетування з метою досягнення консенсусу серед експертів. Це дозволяє отримати обґрунтовані прогнози та рекомендації. У публічному управлінні Делфі панелі можуть використовуватися для оцінки потенційного впливу політичних рішень.

Індекси. Є складеними показниками, що відображають певний аспект діяльності або стану об'єктів. Вони дозволяють проводити порівняння між різними об'єктами або періодами. Наприклад, індекс прозорості державного управління або індекс розвитку людського капіталу.

Експертне опитування. Передбачає збір думок фахівців у певній сфері. Це допомагає отримати глибше розуміння проблеми та виробити обґрунтовані рекомендації. У публічному управлінні експертне опитування може використовуватися для оцінки ефективності політик та програм.

Вторинні аналітичні дослідження. Включають аналіз вже наявних даних, що були зібрані іншими дослідниками або організаціями. Це дозволяє отримати додаткову інформацію та контекст для оцінки. Наприклад, аналіз статистичних даних про демографічні зміни у регіоні.

Ці методи дозволяють забезпечити комплексний підхід до моніторингу та оцінки у публічному управлінні, підвищуючи ефективність реалізації проєктів та програм.

Моніторингові програмні продукти. У сучасному публічному управлінні використовуються різноманітні програмні продукти

для підтримки процесу моніторингу. Ці програми дозволяють автоматизувати збір та обробку даних, забезпечують зручний інтерфейс для аналізу інформації та формування звітів. Прикладами таких програм можуть бути спеціалізовані системи управління проектами, програмне забезпечення для аналізу даних (наприклад, Excel, SPSS), а також онлайн платформи для збору та обробки опитувань (наприклад, Survey Monkey). Використання таких інструментів підвищує ефективність моніторингу, знижує ймовірність помилок та забезпечує прозорість процесів.

Індикатори. Одиницею моніторингової інформації є *індикатор* – це «змінна, що дозволяє перевіряти зміни в ході проекту розвитку або демонструє результативність відносно плану» (OECD 2002, р. 29). Індикатори результативності проектів відіграють ключову роль у відстеженні та оцінці прогресу і досягнень.

Важливі характеристики індикаторів, які потрібно враховувати при проведенні МіО:

- Індикатори збираються з певною періодичністю й служать для аналізу виконання, досягнень та впливу проекту, але самі по собі не можуть пояснити, чому і як відбуваються очікувані зміни.
- Протягом всього проекту слід використовувати ті ж самі індикатори.
- Кількість індикаторів залежить від масштабу проекту.
- Індикатори проектної діяльності завжди пов'язані з цілями, завданнями, діяльністю та цільовою аудиторією проекту.

Класифікація індикаторів результативності проектів. Індикатори результативності проектів можуть бути класифіковані за різними ознаками, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до МіО.

1. За типом даних:

– *Кількісні:* індикатори, які можна підрахувати та виразити у числових значеннях. Вони включають такі показники, як кількість виконаних завдань, обсяг проданих товарів, кількість залучених партнерів, витрати часу тощо. Наприклад, у публічному управлінні кількісними індикаторами можуть бути кількість громадських організацій у територіальній громаді, рівень залучення громадян до виборчих процесів, кількість затверджених нормативних документів або рівень безробіття у регіоні.

– *Якісні:* індикатори, які дають характеристику певного явища чи процесу і не можуть бути вираховані безпосередньо,

але можуть обчислюватися через аналіз даних. Вони включають рівень задоволеності громадян публічними сервісами, якість наданих послуг, рівень довіри до організації, рівень залучення жінок до прийняття рішень у громаді тощо. У публічному управлінні прикладами якісних індикаторів можуть бути результати опитувань громадян або оцінка якості управлінських рішень (аналіз відгуків користувачів про роботу державних установ).

2. За прямим впливом:

– *Прямі*: індикатори, які безпосередньо стосуються діяльності проєкту і відображають досягнення запланованих результатів. Вони є прямим виміром виконання завдань і досягнення цілей. Наприклад, зниження рівня безробіття після реалізації програми зайнятості.

– *Непрямі*: індикатори, які використовуються як заміники у випадках, коли прямі показники неможливо підрахувати безпосередньо. Вони можуть опосередковано вказувати на результати проєкту. Наприклад, збільшення кількості звернень до консультаційних центрів може бути непрямим індикатором підвищення обізнаності населення.

3. За географічним охопленням:

– *Глобальні*: індикатори, що відображають загальний вплив проєкту на національному або міжнародному рівні. Вони використовуються для оцінки великих програм або стратегічних ініціатив. Наприклад, рівень економічного зростання країни.

– *Місцеві*: індикатори, що відображають результати та вплив проєктів на місцевому рівні. Місцеві неурядові організації (НУО) часто використовують ці індикатори для оцінки ефективності своїх ініціатив у конкретних громадах. Прикладом може бути кількість новостворених робочих місць у регіоні.

4. За рівнями виконання:

– *Індикатори продуктів*: відображають безпосередні результати діяльності проєкту, такі як кількість проведених тренінгів або виданих посібників.

– *Індикатори результатів*: відображають середньострокові ефекти проєкту, такі як підвищення кваліфікації учасників тренінгів або збільшення рівня залученості громадян.

– *Індикатори впливу*: відображають довгострокові зміни та ефекти проєкту, такі як стійке зниження рівня безробіття або покращення якості життя в громаді.

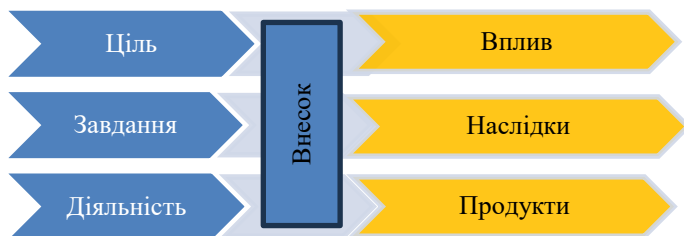


Рис. 3.14. Ланцюги результатів проєкту, до яких можуть бути застосовані індикатори МіО

SMART-підхід до вибору індикаторів. SMART-підхід передбачає вибір індикаторів, які є конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними (Achievable), релевантними (Relevant) та обмеженими в часі (Time-bound). Це допомагає забезпечити чіткість, реалістичність та актуальність обраних показників, що сприяє більш ефективному управлінню проєктом. У публічному управлінні цей підхід дозволяє чітко визначити цілі і завдання, зосередитися на найбільш важливих аспектах та забезпечити прозорість і підзвітність процесу управління. Наприклад, якщо метою є зменшення рівня безробіття, індикатор може бути сформульований як: «Зменшити рівень безробіття на 5 % протягом наступних 12 місяців».

Таблиця 3.7

Рекомендована періодичність проведення моніторингу та методи збору індикаторів різних рівнів

<i>Рівень індикатора</i>	<i>Рекомендована частота збору даних</i>	<i>Приклади методів збору даних *</i>
Внесок/процес	Постійно	● Статистика адмінпослуг ● Реєстри програмного МіО
Результат	Щоквартально, щопівроку, щороку	● Статистика адмінпослуг ● Реєстри програмного МіО ● Операційні дослідження
Наслідок	Один раз на 1-3 роки	● Опитування населення ● Дослідження публічних установ
Вплив	Один раз на 2-5 років	● Опитування населення ● Спеціальні дослідження

KPI (ключові показники ефективності). KPI (Key Performance Indicators) – це ключові показники серед усієї системи індикаторів щодо наближення до цілей, які найчастіше стосуються наступних критеріїв:

- Timeliness / Своєчасність: проєкт виконано вчасно
- Budget / Бюджет: витрати в межах запланованих
- Quality / Якість: задоволення результатами, досягнення цілей
- Effectiveness / Ефективність: ресурси (час, гроші, люди) витрачаються раціонально.

Оцінювання у стратегічному управлінні. Оцінювання у стратегічному управлінні відіграє ключову роль у визначенні ефективності реалізованих заходів та досягнення поставлених цілей.

Готуючись до проведення оцінки у стратегічному управлінні слід пам'ятати:

- Оцінка є неможливою (або неповною) без даних моніторингу.
- Запитання формуються на етапі планування проєкту (іноді при плануванні оцінки).
- Оцінка робить висновки, які мають бути застосовані в подальшій діяльності (lessons learnt).

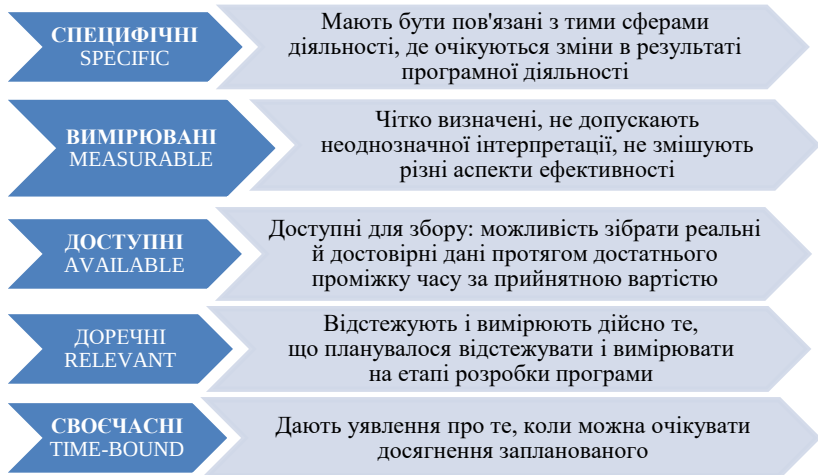


Рис. 3.15. Правила SMART для індикаторів

Оцінка повинна відповідати певним принципам та стандартам, щоб забезпечити її якість та надійність. Основними принципами оцінки є об'єктивність, прозорість, підзвітність, релевант-

ність та своєчасність. Стандарти оцінки визначають методологічні підходи, етичні норми та вимоги до процесу збору та аналізу даних. У публічному управлінні важливо дотримуватися міжнародно визнаних стандартів оцінки, таких як *стандарти OECD-DAC*, що забезпечують комплексний та системний підхід до оцінки ефективності проєктів та програм.

Принципи та стандарти оцінки SIDA (The Swedish International Development Cooperation Agency):

- *Практичність (Utility)*. SIDA використовує партисипативний підхід до оцінювання: всі користувачі оцінки беруть участь в плануванні та здійсненні оцінки; заплановане використання оцінки є ключовим фактором, що формує підходи до оцінки. Це створює умови для мотивованої участі та використанні результатів оцінювання.

- *Достовірність (Credibility)* стосується навичок, цілісності, чесності та неупередженості оцінщика. Відбір консультантів та процес оцінювання є прозорими, участь кількох консультантів забезпечує кращі результати. Знання, думки та погляди ключових стейкхолдерів розглянуті в процесі оцінювання.

- *Незалежність (Independence)*. Неупередженість та незалежність мають вирішальне значення для оцінки. Тому оцінки, замовлені Sida, проводяться незалежними оцінювачами, підсумовуючи та враховуючи різні точки зору зацікавлених сторін на всіх етапах процесу оцінювання. Неупередженість та незалежність також означає, що як позитивні, так і негативні результати оцінки звітуються прозоро і що всі зацікавлені сторони поважають доброчесність оцінювача.

Класифікація оцінки. Існує декілька основних класифікаційних ознак, за якими можна побудувати типологію оцінки у МіО.

1. За часом проведення:

- *Формуюча оцінка.* Проводиться на ранніх етапах реалізації проєкту з метою вдосконалення процесів і підходів. Вона дозволяє виявити потенційні проблеми та внести корективи до плану дій. Наприклад, оцінка методологій навчання в рамках освітнього проєкту для покращення його ефективності.

- *Проміжна оцінка.* Здійснюється у середньостроковій перспективі для оцінки поточного прогресу проєкту. Вона допомагає виявити досягнення та проблеми, скоригувати плани та стратегії. Наприклад, оцінка прогресу будівництва

інфраструктурного об'єкта для забезпечення своєчасного завершення робіт.

– Підсумкова оцінка. Проводиться після завершення проєкту для визначення досягнутих результатів та формулювання висновків для майбутніх проєктів. Наприклад, оцінка успішності програми з підтримки малого бізнесу після завершення її реалізації.

2. За об'єктом оцінки:

– *Оцінка процесів.* Зосереджується на аналізі виконання запланованих заходів, їхньої відповідності планам та виявленні можливих покращень. Включає оцінку організації роботи, використання ресурсів, дотримання графіків тощо.

– *Оцінка результатів.* Спрямована на вимірювання досягнутих цілей та конкретних показників успішності. Це можуть бути як кількісні, так і якісні індикатори, що відображають прямий вплив проєкту на цільову аудиторію або сферу діяльності.

– *Оцінка впливу.* Визначає довгострокові наслідки та зміни, що відбулися внаслідок реалізації проєкту. У сфері публічного управління оцінка впливу є надзвичайно важливою, оскільки дозволяє оцінити, як проєкти впливають на суспільство, економіку та навколишнє середовище.

3. За суб'єктом проведення:

– *Зовнішня оцінка.* Проводиться незалежними експертами або організаціями. Це дозволяє забезпечити об'єктивність та неупередженість результатів. Наприклад, зовнішня оцінка може бути проведена міжнародними організаціями або консалтинговими компаніями.

– *Внутрішня оцінка.* Здійснюється власними силами організації. Вона дозволяє глибше зрозуміти внутрішні процеси та оперативно вносити корективи. Наприклад, внутрішня оцінка може проводитися спеціально створеними підрозділами або комітетами.

4. За метою проведення:

– *Оцінка виконання.* Спрямована на аналіз досягнення запланованих завдань і цілей проєкту. Це включає оцінку ефективності та результативності виконаних заходів.

– *Оцінка ефективності.* Оцінює, наскільки ефективно використовувалися ресурси для досягнення результатів. Це включає аналіз співвідношення витрат і результатів.

– *Оцінка стійкості.* Визначає здатність результатів проєкту зберігатися та розвиватися у довгостроковій перспективі. Це

включає аналіз потенційних ризиків та можливостей для подальшого розвитку.

План МiО. Системна моніторингова діяльність (проєкту або заходів з організаційного розвитку) є неможливою без плану моніторингу та оцінки (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Типова форма плану МiО

Завдання та діяльність	Назва індикатору	Опис індикатору	Одиниця виміру	Рівень індикатору	Початкове значення	Очікуване / цільове значення	Джерело	Частота	Відповідальні виконавці	Бюджет
Завдання 1.										
Діяльність 1.1										
Діяльність 1.2										
Діяльність 1.3										

План МiО (у англomовній термінології РМЕР передбачає визначення джерел даних, частоти збору інформації та методів її аналізу. Важливо також призначити відповідальних осіб, які будуть відповідати за збір та обробку даних. У публічному управлінні, такий план може включати регулярний моніторинг показників ефективності, організацію опитувань та анкетувань громадян, аналіз звітів державних установ та використання інформаційних систем для збору та аналізу даних. Регулярний аналіз зібраних індикаторів допомагає вчасно виявляти проблеми та приймати необхідні коригувальні заходи, що сприяє підвищенню ефективності та прозорості управлінських процесів. План МiО:

- Дозволяє систематично й об'єктивно відстежувати реалізацію проєкту й досягнення цілей та завдань.
- Містить індикатори до кожного з очікуваних результатів (всіх рівнів).

- Визначає індикатори, пояснює їх актуальність та обмеженість.
- Містить цільові показники та початкові (базові).
- Перелічує методи збирання індикаторів.
- Визначає періодичність збирання індикаторів та аналізу (календарний план МіО).
- Зазначає відповідальних.
- Слугує основою для бюджету МіО.

Таблиця 3.9

Кейс-стаді: система показників для моніторингу стану реалізації Стратегії розвитку на прикладі Тетерівської територіальної громади (за стратегічною ціллю 1)

Стратегічна/ оперативна ціль	Показник	Одиниця вимірювання	Базове значення 2023	Проміжне значення 2024	Проміжне значення 2025	Проміжне значення 2026	Цільове значення 2027	Джерело даних
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Стратегічна ціль 1. Інноваційна багатогалузева економіка</i>								
1.1. Розвиток різноманіття мікро та малого бізнесу, виробничої діяльності домогосподарств	Створено консультативно-дорадчий орган	один	0	1	1	1	1	Офіційний сайт громади
	Наявність ОСББ	один	0	1	1	1	1	Офіційний сайт громади
	Створено сільсько-господарський кооператив	один.	0	1	1	1	1	Офіційний сайт громади

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.2. Формування впізнаваності та інвестиційної привабливості громади	Наявність генеральних планів та іншої містобудівної документації	один.	0	1	1	1	1	Річні звіти відділу управління комунальним майном, господарською діяльністю, земельних відносин
1.2. Формування впізнаваності та інвестиційної привабливості громади	Наявність інвестиційного паспорту	один.	0	1	1	1	1	Офіційний сайт громади
	Кількість розроблених інвестиційних пропозицій	один.	0	0	4	4	4	Річні звіти фінансового відділу, офіційний сайт громади
	Наявність бренд-буку Тетерівської громади	один.	0	0	0	1	1	Офіційний сайт громади
1.3. Створення туристично-рекреаційного кластеру та його просування	Кількість облаштованих зон відпочинку на території громади	один.	0	2	4	6	8	Річні звіти, офіційний сайт громади
	Наявність туристичних маршрутів	один.	1	1	2	2	2	Річні звіти відділу культури і туризму
	Наявність інтерактивного комплексу «с.Корчак-центр Празько-Корчаської культури»	один.	0	0	0	1	1	Річні звіти відділу культури і туризму Тетерівської сільської ради
	Наявність геоінформаційного порталу	один.	0	0	0	1	1	Офіційний сайт громади

Джерело: Стратегія розвитку Тетерівської сільської територіальної громади до 2027 року

Процес оцінки проєкту складається з кількох ключових етапів: планування, збору даних, аналізу та інтерпретації результатів, а також підготовки звіту. На етапі планування визначаються цілі, завдання та критерії оцінки, обираються методи збору даних та формуються робочі групи. Збір даних включає проведення опитувань, інтерв'ю, аналіз документів та інших інформаційних джерел. Аналіз даних дозволяє виявити сильні та слабкі сторони проєкту, а також оцінити його вплив. На завершальному етапі готується звіт з рекомендаціями та висновками для подальших дій, який містить:

- результати порівняння базових (на початок реалізації проєкту), прогнозованих цільових (станом на останній період) і фактичних значень показників;
- докази досягнення запланованих цілей;
- задоволення потреб різних груп заінтересованих осіб;
- інформацію щодо наявних незапланованих змін та впливів;
- опис діяльності, що призвела до змін (зокрема незапланованих);
- висновки щодо ефективності механізмів реалізації проєкту або ресурсних витрат;
- стійкості результатів проєкту тощо.

Фінансове забезпечення МіО. Фінансове забезпечення є критичним елементом успішної реалізації моніторингу та оцінювання. *Основні складові фінансового забезпечення:*

1. Бюджетування

– *Планування бюджету:* Визначення загальної суми, необхідної для проведення моніторингу та оцінювання. Включає прогнозування витрат на кожен етап процесу.

– *Розподіл коштів:* Визначення конкретних статей витрат, таких як оплата праці персоналу, закупівля обладнання, витрати на поїздки, навчання тощо.

2. Людські ресурси

– *Оплата праці персоналу:* Включає зарплати аналітиків, дослідників, координаторів МіО, консультантів та інших залучених фахівців.

– *Навчання та розвиток:* Інвестиції в підвищення кваліфікації персоналу, що займається МіО, через тренінги, семінари, курси.

3. Технічні ресурси

– *Закупівля обладнання:* Включає комп'ютери, програмне забезпечення, сервери та інші технічні засоби, необхідні для збору та аналізу даних.

– *Інформаційні системи:* Інвестиції в розробку та впровадження систем управління даними, таких як бази даних, платформи для збору та аналізу інформації.

4. Методи збору даних

– *Опитування та анкетування:* Витрати на проведення опитувань, включаючи розробку анкет, друк матеріалів, розсилку та збір відповідей.

– *Польові дослідження:* Витрати на поїздки та проживання дослідників, які здійснюють збір даних на місцях.

– *Фокус-групи та інтерв'ю:* Витрати на організацію та проведення фокус-груп та інтерв'ю, включаючи оренду приміщень, оплату праці модераторів та запис зустрічей.

5. Аналіз даних та звітність

– *Обробка та аналіз даних:* Витрати на використання аналітичного програмного забезпечення, послуги аналітиків та консультантів.

– *Підготовка звітів:* Витрати на розробку та друк звітів, включаючи графічний дизайн, переклад та публікацію матеріалів.

6. Впровадження рекомендацій

– *Коригувальні заходи:* Фінансування заходів, спрямованих на вирішення виявлених проблем та покращення процесів.

– *Моніторинг впровадження:* Витрати на відстеження виконання рекомендацій та оцінку їхньої ефективності.

Джерела фінансування. Фінансування моніторингу та оцінювання у публічному управлінні може надходити з різних джерел. Одним із основних джерел є державні кошти, які включають бюджетні асигнування від центральних або місцевих органів влади, а також цільові фонди, створені для підтримки МіО у рамках конкретних програм або проєктів.

Іншим важливим джерелом є міжнародні гранти та допомога. Фінансування може надходити від міжнародних організацій, таких як ООН, Світовий банк та Європейський Союз, а також від благодійних фондів і неурядових організацій, що надають гранти для підтримки МіО.

Приватний сектор також може бути значним джерелом фінансування. Приватні компанії можуть інвестувати у МіО в

рамках своїх програм соціально відповідального бізнесу (CSR). Крім того, можливі партнерські програми між державними та приватними структурами, що забезпечують додаткові ресурси для проведення моніторингу та оцінювання.

Інші джерела фінансування включають внески громадян та місцевих громад, а також спонсорську підтримку від різних організацій. Ці джерела можуть забезпечити додаткові кошти для реалізації МіО.

Виклики та рекомендації для ефективного фінансового забезпечення МіО. Одним із викликів ефективного фінансового забезпечення МіО є визначення реалістичних бюджетів. Під час планування важливо враховувати всі можливі витрати та забезпечити їхнє реалістичне відображення у бюджеті. Залучення додаткових ресурсів також є важливим аспектом, оскільки використання різних джерел фінансування допомагає забезпечити стабільне фінансування МіО.

Ефективне управління коштами є ключовим для успішного фінансового забезпечення МіО.. Розробка та впровадження систем управління фінансами, які забезпечують прозорість та підзвітність використання коштів, допомагають уникнути неефективного використання ресурсів. Регулярний аналіз витрат та вигод від проведення МіО дозволяє підвищити ефективність використання фінансових ресурсів, що є необхідним для успішної реалізації моніторингових та оцінювальних заходів у публічному управлінні.

3.5. Управління змінами: ефективні стратегії та інструменти

Розробка та реалізація стратегій в системі публічного управління вимагає здійснення стратегічних змін. Науковці відзначають, що стратегічні зміни є загальним терміном для опису дій, які органам публічного управління потрібно виконати для отримання конкурентних переваг. Ці зміни виражаються у тому, що держава, регіон чи територіальна громада переходять зі свого поточного стану до нового, зміненого стану, який сприяє досягненню переваг над сусідами-конкурентами.

Стратегічні зміни та стратегічні рішення тісно пов'язані зі стратегічним вибором. Стратегічний вибір представляє собою

систему прийняття управлінських рішень, що обумовлюються певними обставинами і отримують підтримку з боку керівництва [12].

Впровадження необхідних змін у публічному управлінні створює умови, необхідні для реалізації обраної стратегії. Зміни не є самоціллю, їхня необхідність і обсяг залежать від готовності органу публічного управління до ефективного виконання стратегії. Виділяють кілька типів стратегічних змін, які відрізняються своєю завершеністю та характером.

1. *Перебудова організації.* Ці зміни передбачають фундаментальні зміни, що зачіпають місію та організаційну культуру органу публічного управління. Перебудова часто супроводжується найбільшими труднощами у виконанні стратегії, оскільки вона зачіпає як технологічну сферу, так і трудові ресурси.

2. *Радикальне перетворення.* Цей тип змін проводиться на етапі виконання стратегії у випадках, коли орган управління не змінює свою основну діяльність, але відбуваються суттєві зміни, наприклад, через об'єднання з іншим органом. У цьому випадку відбуваються значні внутрішньо-організаційні зміни, що стосуються структури управління.

3. *Звичайні зміни.* Ці зміни пов'язані з проведенням перетворень у певних сферах, таких як комунікації або громадські послуги, з метою підтримки інтересу та довіри громадян до органу публічного управління. Вони не є суттєвими і мало торкаються загальної діяльності органу.

Відповідно до типу стратегічних змін, орган публічного управління має адаптувати свої дії, щоб забезпечити ефективне виконання стратегії та досягнення поставлених цілей. Стратегічні зміни в публічному управлінні мають системний характер і зачіпають усі аспекти організації. Основними сферами, на які впливають зміни, є організаційна структура та організаційна культура.

Організаційна структура відображає погляди керівництва на супідрядність, політику призначення, розподіл завдань між підрозділами тощо. Зміни у стратегії ведуть до змін в структурі організації. Якщо структура не відповідає стратегії, потрібно оцінити її здійсненність і визначити необхідні зміни в організаційній структурі та кадрові переміщення для успішного виконання стратегії. Наприклад, може виникнути потреба в об'єднанні окремих видів діяльності в групи, централізації або

децентралізації прийняття рішень, жорсткому або гнучкому управлінні, а також у виборі між багаторівневою або плоскою структурою управління.

Вибір організаційної структури залежить від таких чинників: розмір і різноманітність діяльності організації; географічне розміщення; технологія; динамічність зовнішнього середовища; стратегія, що реалізується.

Організаційна культура в публічному управлінні – це сукупність прийомів і правил, сформованих впродовж історії організації, для адаптації до зовнішнього середовища та формування внутрішніх відносин між працівниками. Культура встановлює норми поведінки персоналу на всіх рівнях управління та впливає на здатність організації змінювати стратегічний курс.

Загальноприйняті цінності визначають пріоритети розвитку та встановлюють, що має вирішальне значення для успіху організації. Виділяють п'ять ключових факторів, що визначають формування та застосування організаційної культури: цінності та переконання вищого керівництва; реакція керівництва на критичні ситуації; ставлення до роботи і стиль поведінки керівників; критерії заохочення співробітників; критерії відбору, призначення, просування та звільнення працівників [17].

Управління змінами в публічному секторі – це складний процес, який потребує ретельного планування, врахування інтересів різних зацікавлених сторін та ефективної комунікації. Комплекс усіх процедур і процесів, пов'язаних із здійсненням змін, у публічному управлінні – це не просто послідовність дій, що відображає виконання звичайної роботи, а фактично стратегія реалізації змін. Виходячи з цього, *стратегію змін* можна визначити як підхід до перетворень в організації, обраний залежно від обставин та з врахуванням факторів середовища [18].

Стратегії управління змінами в публічній сфері є критично важливими для забезпечення стабільності та ефективності в умовах постійних змін. Вони включають комплексний підхід, який поєднує чітке бачення, ефективну комунікацію та залучення зацікавлених сторін, що допомагає зменшити опір та сприяти підтримці змін. Ключові стратегії, які можуть бути використані в управлінні змінами, наведено в табл. 3.10. Слід зазначити, що не існує універсального підходу до управління змінами. Найкраща стратегія буде залежати від конкретних обставин, контексту та бажаного результату.

Таблиця 3.10

Стратегії управління змінами в публічній сфері

<i>Назва стратегії</i>	<i>Зміст стратегії</i>	<i>Результат впровадження стратегії</i>
Чітке бачення та спілкування	Чітко визначити цілі та причини змін, а також чітко й зрозуміло донести їх до всіх зацікавлених сторін.	Зменшить опір та сприятиме підтримці змін.
Участь зацікавлених сторін	Залучити до процесу планування та впровадження змін всіх зацікавлених сторін, таких як працівники, громадяни, представники бізнесу та інші.	Гарантує, що потреби та очікування зацікавлених сторін будуть враховані. Сприяє підтримці змін.
Планування та підготовка	Забезпечте працівників необхідними знаннями та навичками для роботи в нових умовах. Включає навчання, тренінги та інші форми підтримки.	Покращення навичок вирішення проблем та спілкування. Сприяє правильному вибору методів.
Ефективна комунікація	Регулярно та прозоро інформуйте всіх зацікавлених сторін про хід впровадження змін.	Зменшить тривогу та невизначеність, а також сприяє підтримці
Управління опором	Будьте готові до того, що деякі люди можуть чинити опір змінам. Розробіть стратегії для подолання опору: переговори, посередництво та ін.	Сприяє успішному впровадженню змін. Зміцнює організаційну культуру.
Лідерство	Забезпечте сильне та чітке лідерство протягом усього процесу змін.	Мотивує та надихає працівників. Сприяє успішному впровадженню змін.

Одним із ключових аспектів є визначення чітких цілей і причин змін та їхнє донесення до всіх учасників процесу. Так можна зменшити невизначеність і тривогу серед працівників та громадськості, підвищуючи рівень підтримки змін. Важливо також залучати всіх зацікавлених сторін до процесу планування та реалізації змін, щоб врахувати їхні потреби та очікування. Такий підхід забезпечує більш інклюзивний процес та підвищує ймовірність успішної реалізації змін.

Підготовка працівників до нових умов роботи через навчання та тренінги також відіграє важливу роль. Це допомагає їм адаптуватися до змін та сприяє покращенню навичок вирішення проблем. Ефективна комунікація є невід'ємною складовою управління

змінами. Регулярне і прозоре інформування про хід впровадження змін дозволяє знизити рівень тривоги та забезпечити підтримку з боку всіх зацікавлених сторін.

Управління опором змінам вимагає підготовленості до можливих труднощів і розробки стратегій для їх подолання. Для цього використовують переговори, посередництво та інші методи, що сприяють успішному впровадженню змін і зміцненню організаційної культури. Необхідним елементом в управлінні змінами є лідерство, оскільки сильне і чітке керівництво мотивує та надихає працівників, сприяючи успішному впровадженню змін.

Загалом існують різноманітні моделі, які агенти змін можуть вибрати під час розробки та реалізації ініціатив змін. Усі моделі змін можна розділити на два типи:

1. Моделі змін зорієнтовані на проблемі.
2. Моделі змін зорієнтовані на оцінках.

Проблемно-орієнтована модель змін (Problem Centered Model of Change – PCM) – це структурований підхід до управління змінами, який фокусується на визначенні та вирішенні проблем. Ця модель ґрунтується на тому, що зміни відбуваються найкраще, коли люди чітко розуміють проблему, яку потрібно вирішити, і мають план дій для її вирішення.

Етапи реалізації проблемно-орієнтованої моделі змін:

1. визначення проблеми,
2. аналіз причин,
3. розробка рішень,
4. впровадження рішення,
5. оцінка результатів.

Модель змін вдячного запиту (Appreciative Inquiry Model of Change – AI) – це підхід до управління змінами, який фокусується на сильних сторонах та позитивному досвіді. Ця модель ґрунтується на тому, що люди більш схильні до змін, коли вони відчують, що їхні цінності та досягнення визнаються та цінуються.

Етапи реалізації моделі змін вдячного запиту:

- 1) визначити позитивні аспекти;
- 2) мрії про майбутнє;
- 3) визначити спільні цінності;
- 4) розробка стратегії;
- 5) впровадження стратегії.

Порівняльна характеристика цих моделей в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Порівняльна характеристика моделей змін

Модель	Фокус	Переваги	Недоліки
Problem Centered Model	Вирішення проблем	Систематичний підхід, чіткий план дій	Не гнучка, не враховує сильні сторони організації
Appreciative Inquiry Model	Оцінка сильних сторін	Сприяє співпраці, позитивній культурі	Може бути складною для впровадження, не вирішує чітко визначені проблеми

Модель змін, орієнтована на проблеми, зосереджується на визначенні та вирішенні конкретних проблем, з якими стикається організація. Вона використовує систематичний підхід для аналізу проблем, розробки рішень та впровадження змін. Ця модель є корисною для вирішення чітко визначених проблем, які мають негативний вплив на організацію.

Модель змін вдячного запиту зосереджується на позитивних аспектах організації та використовує їх як основу для змін. Вона заохочує співробітників ділитися своїми знаннями та досвідом, щоб знайти нові та інноваційні шляхи покращення. Ця модель є корисною для створення позитивної та продуктивної культури змін.

Найкраща модель змін для конкретної ситуації буде залежати від ряду факторів, таких як тип зміни, культура організації та зацікавлені сторони. Модель РСМ може бути кращим вибором, якщо існує чітко визначена проблема, яку потрібно вирішити, і потрібен логічний та структурований підхід до управління змінами. Модель АІ може бути кращим вибором, якщо потрібно створити позитивну та оптимістичну атмосферу, заохотити творче мислення та інновації.

Стратегічні цілі зводяться до забезпечення виживання системи в умовах постійних змін. Сучасний темп змін в економіці настільки значний, що стратегічне планування стає єдиним способом прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Під

управлінням змінами розуміється процес систематичного внесення коригувань у планування економічного розвитку з урахуванням економічної динаміки. На рівні територіального стратегічного планування управління змінами передбачає визначення потенційних трансформацій соціально-економічного стану території та їх передумов.

Механізм управління змінами включає всі заплановані, організовані та контрольовані зміни в соціально-економічній стратегії розвитку території, відтворювальних процесах і структурі господарства. Дія цього механізму обмежена компетенцією регіональних органів влади і стосується лише внутрішніх змін у регіоні, хоча вони можуть бути спричинені зовнішніми подіями. Одним із завдань механізму управління змінами є формування адекватної реакції на неконтрольовані зміни.

Інтенсивність змін визначає здатність соціально-економічної системи території до адаптації, змінюючи її структуру і функціональні характеристики відповідно до економічної динаміки. Адаптивність означає здатність системи поглинати зовнішні впливи без значних наслідків для її стабільності.

Для ефективного управління змінами необхідно оцінити адаптивність соціально-економічної системи через моніторинг, визначивши її конкурентоспроможність. Важливо з'ясувати, наскільки стійкий конкурентоспроможний потенціал території і чи досягнуто меж адаптивності.

В управлінні змінами виділяють два типи: активне і пасивне управління:

- *активне управління змінами* включає планування змін всередині регіонального господарства.

- *пасивне управління змінами* дозволяє побічно впливати на трансформації на національному рівні.

Інструментами управління змінами в системі публічного управління є: моніторинг і оцінка, SWOT-аналіз, STEP-аналіз, система оціночних індикаторів, планування сценаріїв, інституційні важелі реагування, хеджування макроекономічного ризику, комунікаційні стратегії, освітні програми і тренінги, залучення громадськості, фінансове планування та бюджетування, технологічні інновації. Застосування цих інструментів допоможе забезпечити успішне впровадження змін і досягнення стратегічних цілей у системі публічного управління.

Тести для самоперевірки:

1. *Яка відповідь розкриває сутність стратегічного управління в публічній сфері?*

- а) процес розподілу бюджетних коштів між різними державними органами;
- б) діяльність, спрямована на визначення місії, цілей та пріоритетів розвитку держави або органу місцевого самоврядування;
- в) система контролю за діяльністю державних службовців;
- г) метод державного регулювання економіки.

2. *Які з перелічених принципів є ключовими для стратегічного планування в публічній сфері?*

- а) секретність та спрямованість на інтереси стратегічних галузей;
- б) участь громадян та зацікавлених сторін у процесі планування;
- в) зосередження на короткострокових цілях;
- г) відсутність підзвітності за результати.

3. *Який з наведених документів описує комплекс заходів, спрямованих на досягнення певних цілей, з чітко визначеними ресурсами, виконавцями та термінами реалізації?*

- а) державна цільова програма;
- б) план соціально-економічного розвитку;
- в) макроекономічний план;
- г) прогноз розвитку економіки.

4. *Який з перелічених процесів охоплює визначення чітких цілей, розробку плану дій для їх досягнення, планування ресурсів та моніторинг результатів?*

- а) стратегічне управління;
- б) прогнозування;
- в) стратегічне планування;
- г) індикативне планування.

5. Який з наведених описів найкраще характеризує стратегічне планування?

- а) включає систему довгострокових планів, програм та проектів;
- б) включає систему довгострокових та середньострокових планів, програм та проектів;
- в) включає систему середньострокових та короткострокових планів, програм та проектів;
- г) включає систему довгострокових, середньострокових та короткострокових планів, програм та проектів.

6. Який крок є першим у процесі розробки та реалізації стратегії розвитку регіону?

- а) визначення місії та стратегічних цілей регіону ;
- б) дослідження сильних і слабких сторін регіону;
- в) оцінка та аналіз оточуючого середовища;
- г) визначення стратегічних альтернатив.

7. Який метод використовується для упорядкування та аналізу факторів, що впливають на об'єкт планування?

- а) SWOT-аналіз;
- б) зовнішньоекономічний аналіз;
- в) поточний аналіз;
- г) аналіз соціально-економічних показників.

8. Зацікавлена сторона в стратегічному плануванні – це:?

- а) будь-яка особа, громада, група або інституція, зацікавлена в роботі органу місцевого самоврядування та його результатах;
- б) працівник органу місцевого самоврядування, який безпосередньо розробляє та приймає управлінські рішення;
- в) представник засобів масової інформації, який може впливати в негативний чи позитивний спосіб на результати роботи муніципалітету;
- г) центральний орган виконавчої влади, який координує функціонування територіальної громади.

9. Державну стратегію регіонального розвитку розробляє:?

- а) Кабінет Міністрів України;
- б) Міністерство економіки України;
- в) Верховна Рада України;
- г) Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури.

10. Яке з наведених тверджень НЕ є ключовою метою стратегічних змін у публічному управлінні?

- а) покращення якості надання публічних послуг;
- б) підвищення рівня довіри до влади з боку громадян;
- в) задоволення потреб та очікувань громадян;
- г) збільшення надходжень до бюджету.

Питання для обговорення:

1. Розкрийте основні принципи, що лежать в основі стратегічного планування і прогнозування в публічному управлінні.
2. Назвіть та коротко опишіть основні етапи процесу стратегічного планування в публічному управлінні.
3. Як розробляються стратегічні цілі та завдання на етапі стратегічного аналізу?
4. Яким чином формуються стратегії та програми дій на етапі розробки стратегії?
5. Як здійснюється моніторинг та оцінка результативності стратегії на етапі реалізації та контролю?
6. Назвіть методи, які використовуються для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища в процесі розробки стратегії.
7. Які інструменти залучення громадськості до процесу стратегічного планування?
8. Яким чином програмно-проектний підхід використовується для розробки та структуризації стратегії?
9. Які ключові цілі та пріоритети стратегічних змін?
10. Яким чином стратегічні зміни узгоджуються з загальною стратегією та цілями організації?

Список використаних джерел:

1. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.
2. Ansoff H. I. Corporate Strategy. McGraw-Hill, N.Y., 1965. 241 p
3. Латинін М. А., Лозинська Т. М., Дунаєв І. В. Стратегічне планування: навч. посіб. /за заг. ред. О. Ю. Амосова. Харків, 2013.
4. Луцків І., Котовська І. Стратегічне управління як інструмент розвитку суб'єктів публічної сфери в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2018. №1(54). С. 19–27.

5. Гнатенко А. Стратегічне планування у сфері державного управління: концептуальні підходи. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. вип. 3(18). С. 51–60.

6. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку: навч. посіб. Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 244 с.

7. Шипілова Л. М. Стратегічне планування у сфері національної безпеки: курс лекцій. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2023. 143 с.

8. Євмешкіна О. Л. Поняття прогнозування та взаємозв'язок прогнозування й державного стратегічного планування. *Держава та регіони*. 2016. №3(55). С. 28–32.

9. Kovaliv M., Skrynkovsky R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine. *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009.

10. Корнієвський С. В. Теоретичні засади і методичне забезпечення стратегічного управління регіональним розвитком. *Державне управління*. 2021. № 1 (71). С. 21–29.

11. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с

12. Кравченко О. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування: навч.-метод. посіб. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2019. 138 с.

13. Пастух К. В. Стратегічне публічне управління в умовах євроінтеграції. *Публічне управління та митне адміністрування*. Спецвипуск, 2022. С. 99–103.

14. Корнієвський С. В. Теоретичні засади і методичне забезпечення стратегічного управління регіональним розвитком. *Державне управління*. 2021. № 1 (71). С. 21–29.

15. Bryson J. A. A strategic planning process for public and non-profit organization. *Long rang planning*. 1988. Vol. 21. № 1. P. 73–89.

16. Вакуленко В. М., Мамонова В. В., Шаров Ю. П. Стратегічне планування на місцевому та регіональному рівнях: навч. посіб. Ужгород: Патент, 2004. 198 с.

17. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк

(голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. Київ; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. Т.1. 564 с.

18. Петрова І. Л., Поліщук В. І., Печенізький В. П. Управління змінами: посібн. Київ, 2007. URL: https://pauci.org/upload/files/petrova_0007.pdf

19. Лисенко В. В. Теретяк Л. В. Значення управління змінами в системі стратегічного планування. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10.

20. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку: практ. посібн. Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ: ТОВ «Софія-А». 2012. 88 с.

21. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ: КІС. 2017. 932 с.

22. Про розроблення прогностичних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проєктів Бюджетної декларації та державного бюджету (Україна), Постанова Кабінету Міністрів України № 621 від 26 квітня 2003. Ред. від 11 січня 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-%D0%BF#Text>

23. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України №79 від 31.03.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#Text>

24. Про державні цільові програми: Закон України № 1621-IV від 18 березня 2004 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2004, № 25, ст. 352.

25. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України №1602-III від 23 березня 2000 р. *Відомості Верховної Ради України* (ВВР), 2000, № 25, ст. 195. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>

26. Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогностичних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 504-р від 04.10.2006 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2006-%D1%80#Text>

27. Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм: Постанова Кабінету Міністрів України № 106 від 31 січня 2007 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2007-%D0%BF#Text>

28. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету міністрів України №695 від 5.08.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

29. Методологія планування регіонального розвитку в Україні: інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів їх реалізації. URL: https://cg.gov.ua/web_docs/1/2014/11/docs/Methodology_of_RD_planning.pdf

30. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: Наказ Міністерства розвитку громад та територій України № 265 від 21.12.2022 р. URL: https://ck-oda.gov.ua/docs/2019/03012019_31.pdf

РОЗДІЛ 4.

ПУБЛІЧНІ ФІНАНСИ

4.1. Публічні фінанси та інституційно-правові засади їх функціонування

З розвитком національної фінансової системи в Україні постало питання про необхідність зміни фундаментальних категорій фінансової науки, однією з яких є категорія «державні фінанси». Однією з основних причин такої оцінки стала поява альтернативних видів фінансових ресурсів:

По-перше, бюджети органів місцевого самоврядування, які Конституцією України віднесені до недержавних коштів тому не можуть розглядатися як приватна власність фізичних осіб;

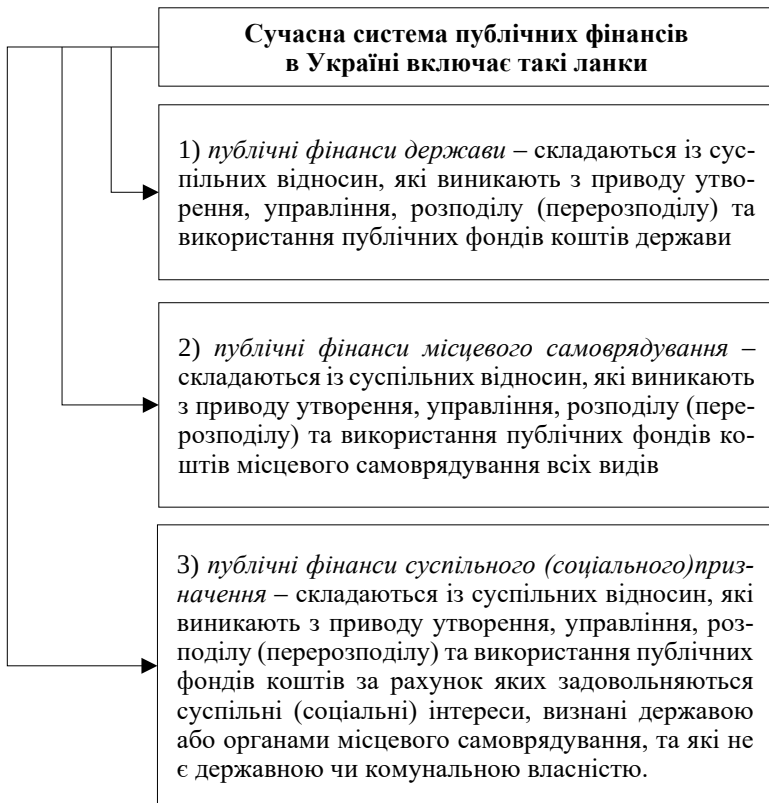
По-друге, фонди загальнообов'язкового державного соціального страхування, крім Пенсійного фонду, які є самостійними організаціями, що керуються чинним законодавством.

У результаті, поряд з фінансами держави, фінанси органів місцевого самоврядування стали публічними, подібними до фінансів держави. Тобто, виходячи з вищевикладеного, слід визнати, що термін «державні фінанси» не є синонімом терміну «державні фінанси», оскільки державні фінанси є більш вузьким поняттям, ніж державні фінанси, яке включає як державні фінанси, так і фінансова підтримка органів місцевого самоврядування та інших державних фондів.

«Публічні фінанси – це суспільні відносини, які пов'язані із задоволенням усіх видів публічного інтересу і виникають у процесі утворення, управління, розподілу (перерозподілу) та використання фондів коштів держави, місцевого самоврядування та фондів коштів, за рахунок яких задовольняються суспільні інтереси, визнані державою або органами місцевого самоврядування, незалежно від форми власності таких фондів» [1].

Публічні фінанси структуровані через формальні правила, які визначають владні приписи держави або місцевої влади щодо створення, розподілу (перерозподілу) та використання фондів грошо-

вих коштів, а також щодо нагляду за цими процесами. Ланки сучасної системи публічних фінансів України показані на рис. 4.1.



4.1. Сучасна система публічних фінансів в Україні

Структура публічних фінансів відповідно до Закону України «Про відкритість використання публічних коштів» [1]:

- «кошти державного бюджету України та місцевих бюджетів,
- кредитні ресурси, надані під державні та місцеві гарантії,
- кошти Нацбанку та інших держбанків, державних цільових коштів, Пенсійного фонду та фондів загальнообов'язкового соціального страхування,

– кошти суб’єктів господарювання державної та комунальної власності, отримані ними від їхньої господарської діяльності».

Засади публічних фінансів регулюються:

1) «розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 р. № 92-р (в редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 грудня 2019 р. № 1418-р) про Схвалення «Концепції створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи «Прозорий бюджет» [2].

2) Законом України «Про відкритість використання публічних коштів» (2015 р) редакція 2020 року [1].

3) Бюджетний кодекс України (2010) із змінами 2021 року [3].

Інтегрована інформаційно-аналітична система «Прозорий бюджет» яка належить до сфери управління Міністерства фінансів, її розробником та технічним адміністратором є Державна установа «Відкриті публічні фінанси».

В Законі визначено, що *«Публічні кошти – кошти державного бюджету, бюджету Автономної Республіки Крим та місцевих бюджетів, кредитні ресурси, надані під державні та місцеві гарантії, кошти Національного банку, державних банків, державних цільових фондів, Пенсійного фонду України, фондів загальнообов’язкового державного соціального страхування, а також кошти суб’єктів господарювання державної і комунальної власності, отримані ними від провадження їх господарської діяльності»* [1].

Функції публічних фінансів.

Основне призначення фінансів, їх економічна природа та суспільне значення розкриваються пов’язаними з ними функціями. Найпоширенішим науковим поглядом на функції фінансів є дуалістичний, який передбачає наявність двох окремих функцій – розподільної та контрольної (рис.4.2).

Система публічних фондів у фінансовій системі України.

Матеріальним підґрунтям публічних фінансів України є певні публічні фонди коштів:

По-перше, це – публічні фонди коштів держави;

По-друге, публічні фонди коштів місцевого самоврядування;

По третє, це – публічні фонди коштів, які задовольняють суспільні інтереси, що визнані державою чи органами місцевого самоврядування, та не є державною або комунальною власністю.

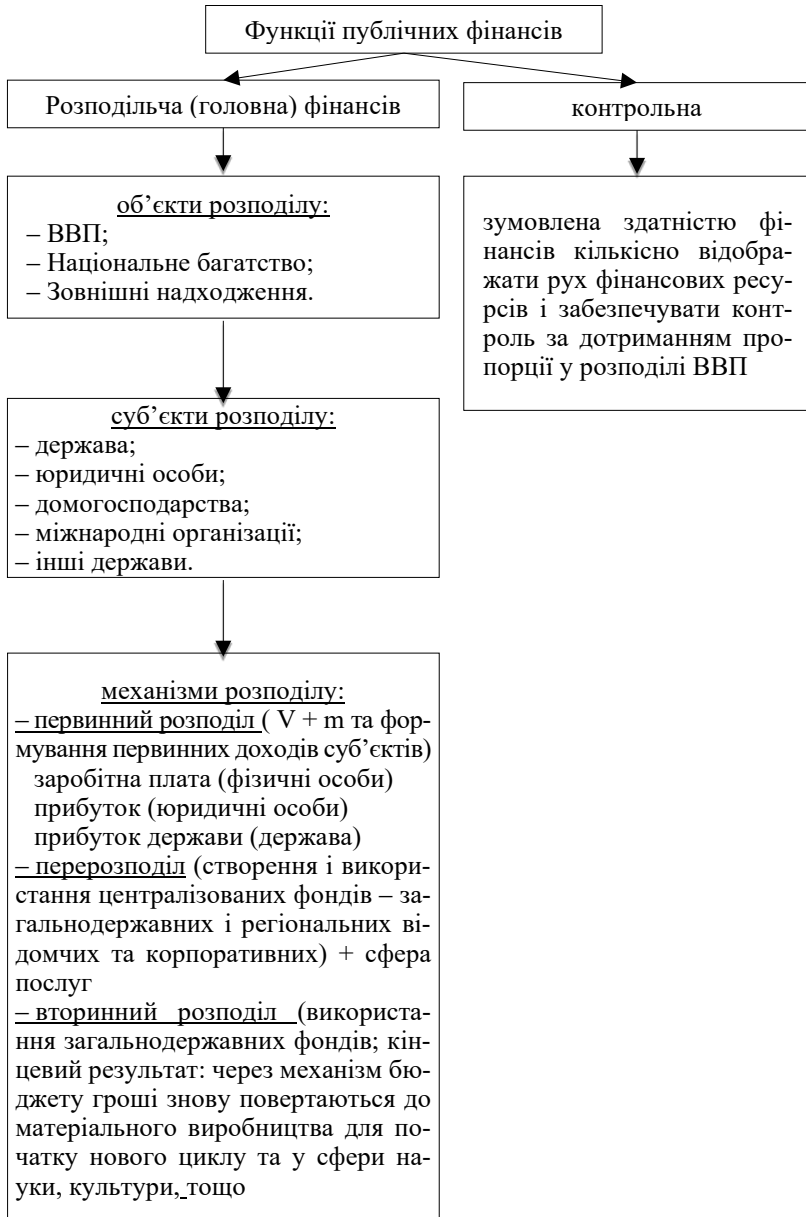


Рис. 4.2. Функції публічних фінансів

До першої групи фондів публічних коштів належать: Державний бюджет України; державні позабюджетні фонди (Пенсійний фонд України, Фонд гарантування вкладів фізичних осіб, інші позабюджетні грошові фонди, кошти в яких є державною власністю й утворюються відповідно до нормативно-правової бази); фонди коштів державних підприємств, і установ й організацій.

До другої групи публічних фондів коштів місцевого самоврядування відносять такі фонди грошових коштів:

- бюджети місцевого самоврядування;
- позабюджетні фонди органів місцевого самоврядування;
- фонди грошових коштів комунальних банків, у випадках, коли їх статутний капітал утворюється за рахунок коштів місцевого самоврядування;
- фонди коштів комунальних (муніципальних) підприємств, установ та організацій.

До третьої групи фондів публічних коштів належать: публічні фонди коштів соціального призначення, що не є державною чи комунальною власністю але за рахунок яких задовольняються суспільні інтереси, що визнані державою, в Україні належать:

- публічні солідарні фонди коштів обов'язкового соціального страхування (Фонд загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття; Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань; Фонд соціального страхування з тимчасової втрати працездатності);
- публічні накопичувальні фонди коштів обов'язкового соціального страхування (недержавні пенсійні фонди, через які здійснюється накопичення, інвестування, розподіл та використання коштів обов'язкового державного накопичувального пенсійного страхування (коштів другого рівня пенсійної системи).

Нормативно-правова база управління публічними фінансами в Україні.

Регулювання певної сфери публічного управління та адміністрування, пов'язаної з розподілом і перерозподілом національного доходу країни здійснюється через фінансове право. У фінансових правовідносинах очевидна організаційна роль держави та органів місцевого самоврядування, внаслідок чого вони є владно-майновими (рис. 4.3).

Фінансове право

самостійна галузь публічного права, яка містить сукупність юридичних норм, що виникають у відносинах при створенні, розподілі і використанні фондів грошових коштів держави та органів місцевого самоврядування, необхідних для реалізації їхніх завдань та функцій

О Х О П Л Ю Є

- формування та функціонування бюджетної та грошово-кредитної системи;
- складання, розгляд та затвердження бюджетів;
- розподіл доходів і видатків між ланки бюджетної системи;
- збирання податків та обов'язкових платежів з населення, а також підприємств різних форм власності;
- державне фінансування та кредитування;
- державне обов'язкове майнове та особисте страхування;
- державні позики та ощадна справа

М Е Т А

регулюються права і обов'язки державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, громади

Рис. 4.3. Сутність та мета фінансового права

Правове регулювання публічних фінансів показано на рис. 4.4.



Рис. 4.4. Правове регулювання публічних фінансів

В залежності від юридичної сили актів, які містять правові норми, то джерела фінансового права можна розділити на кілька груп.

1) Конституція України має найвищу юридичну силу, має пряму дію та застосовується по всій території України. Закони та й інші правові акти, які приймаються в Україні, повинні відповідати Основному Закону.

2) Закони України загального характеру, які визначають зміст права власності, правила поведінки суб'єктів підприємництва тощо. Зокрема, Господарський кодекс України, й Цивільний кодекс України тощо.

3) Закони України галузевого характеру, які визначають правове регулювання в сфері фінансової діяльності держави. Це, зокрема, Бюджетний кодекс України, Закон України «Про Державний бюджет України», Закон України «Про банки і банківську діяльність», також Закон України «Про Національний банк України» тощо.

4) Підзаконні нормативно-правові акти, зокрема, укази, розпорядження; постанови, тощо.

5) Норми міжнародного права і міжнародні договори України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, які містять норми фінансового права.

За суб'єктами, що їх видали, видами нормативних актів в сфері управління публічними фінансами України, є:

1. Акти Кабінету Міністрів України.

Видає постанови та розпорядження, що обов'язкові до виконання (ст. 117 Конституції України). «Акти КМУ Адміністративне право і процес нормативного характеру видаються у формі постанов, а акти КМУ з організаційно-розпорядчих та інших поточних питань – у формі розпоряджень (ст. 49 Закону України «Про Кабінет Міністрів України»)» [4].

2. Нормативні акти міністерств й інших центральних органів виконавчої влади (видають нормативні акти у формі наказів).

3. Нормативні акти місцевих державних адміністрацій.

У відповідності до ст. 6 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» [5]. голови адміністрацій можуть видавати розпорядження, що можуть стосуватися фінансових питань.

4. Нормативні акти органів публічного управління, що не віднесено до органів виконавчої влади (так, Рахункова палата України, і Національний банк України, й Фонд соціального страхування України тощо).

5. Нормативні акти органів та посадових осіб місцевого самоврядування.

Згідно із Конституцією України «місцеве самоврядування в Україні здійснюється через сільські, селищні, міські ради та їхні виконавчі органи. Органи місцевого самоврядування у межах повноважень, визначених законом, приймають рішення, які є обов'язковими до виконання на відповідній території» [6].

Локальні нормативні акти, тобто це такі акти, що приймаються керівниками підприємств, організацій, установ, в межах наданих їм повноважень.

Наприклад, склад бюджетного законодавства показано на рис. 4.5.



Рис. 4.5. Склад бюджетного законодавства України

4.2. Бюджет та бюджетна система. Управління державним боргом

Бюджет є важливою частиною, невід’ємним атрибутом будь-якої держави світу. *Бюджет держави* показує систему фінансових показників, яка відображає формування та використання фінансових ресурсів у всіх секторах її економіки. Саме в ньому узагальнюється та фінансово обґрунтовується прогноз економічного та соціального розвитку держави. Бюджет держави виступає центральною ланкою як фінансової так і бюджетної системи. Саме бюджет впливає на грошовий розмір кожної ланки фінансової системи, його ознаки показані на рис. 4.6.

Бюджет розглядають:

- як економічну категорію, що виражає розподільчі відносини;

- як правову категорію, оскільки формування і використання грошових фондів здійснюється на основі Закону, що затверджується Верховною Радою України;
- як матеріальний зміст, що представляє собою централізований фонд грошових коштів;
- як основний фінансовий план держави.



Рис. 4.6. Ознаки бюджетних відносин

Державний бюджет виражає економічні відносини, що виникають між державою з однієї сторони і підприємствами, установами, організаціями, населенням з іншої в процесі вартісного розподілу ВВП, формуванні і використанні централізованого грошового фонду.

Специфічна ознака бюджету, як економічної категорії полягає у тому, що він безпосередньо зумовлений рухом вартості. Перш за все – це є інтереси суб'єктів господарювання і створення централізованого фонду фінансових ресурсів. Власне, порядок створення та використання такого фонду встановлюється законодавством. Однак необхідність існування такого фонду – явище об'єктивне. Бюджет має об'єктивний характер, його існування в якості самостійної сфери розподілу об'єктивно передбачено суспільним виробництвом та використанням державою своїх функцій. Відносини, що виникають при формуванні і використанні бюджету здійснюються завжди у грошовій формі і матеріалізуються в централізованих фінансових ресурсах. Ці ресурси дають державі можливість удосконалювати галузеву і територіальну структуру суспільства, сприяти розвитку пріоритетних галузей, забезпечувати соціальні заходи, вирішувати завдання оборонного характеру, фінансувати органи державного управління.

Об'єктом як розподілу так і перерозподілу, які здійснюються через бюджет є саме *Валовий внутрішній продукт*.

Суб'єктами цього процесу є:

- держава;
- підприємці;
- населення.

Структура бюджетних відносин показана на рис. 4.7.

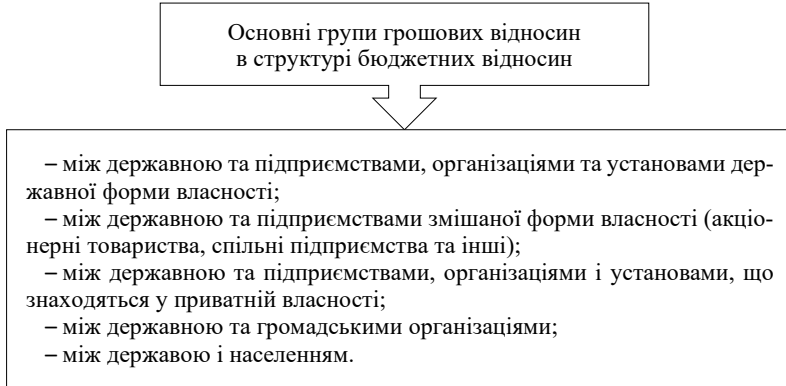


Рис. 4.7. Структура бюджетних відносин

Державний бюджет за формою – це фінансовий баланс, що відображає план державних витрат і джерел їхнього фінансового покриття. За змістом – централізований фонд грошовий коштів держави. Призначення державного бюджету полягає у формуванні та використанні централізованого фонду фінансових ресурсів держави на розширене відтворення і соціальні цілі відповідно до чинної політики.

Економічна сутність бюджету, як економічної категорії розкривається у властивих йому *функціях*. Найпоширенішою серед науковців є точка зору, що бюджет виконує дві функції: розподільчу; контрольну.

Зміст *розподільчої функції* бюджету визначається процесами розподілу і перерозподілу фінансових ресурсів. Бюджет використовується державою як інструмент розподілу національного доходу (НД), в бюджет поступають непрямі податки, а також відрахування в державні цільові фонди. В процесі розподілу НД в бюджет поступають податки, з юридичних фізичних осіб на доходи, майно, обов'язкові внески і відрахування. Перерозподіл здійсню-

ються через видаткову частину бюджету у формі бюджетних асигнувань, бюджетного кредиту, відстрочки в платежах та інших пільг. Відносини з підприємствами матеріальної сфери виробництва характеризуються 2-х стороннім рухом грошових коштів.

За допомогою розподільчої функції бюджету держава здійснює міжтериторіальний, міжгалузевий розподіл між сферами діяльності (виробничою і невиробничою), окремими підприємствами і соціальними верствами населення. Цей розподіл проходить з використанням податків, платежів і зборів, що поступають у бюджет, а також бюджетних асигнувань і пільг.

Контрольна функція проявляється в тому, що з її допомогою можна виявити тенденції виконання планових завдань, а це дає можливість оперативно попередити, або ліквідувати порушення фінансової дисципліни. Бюджетний контроль проявляється через проведення ревізій, перевірок, в процесі складання розгляду, затвердження і виконання бюджету. Використання бюджету в якості інструменту розподілу і контролю виражається через бюджетний механізм, що представляє собою сукупність конкретних форм бюджетних відносин, методів мобілізації і використання бюджетних коштів. Особливості бюджету як економічної категорії показані на рис. 4.8.

1		Бюджет є особливою економічною формою перерозподільних відносин, пов'язаних з вилученням з розпорядження держави частини ВВП і її використання для задоволення потреб всього суспільства і окремих його державно-територіальних формувань
2		За допомогою бюджету здійснюється перерозподіл ВВП між галузями народного господарства, територіями країни, сферами суспільної діяльності
3		Пропорції бюджетного перерозподілу вартості визначаються потребами розширеного відтворення у цілому і завданнями, що стоять перед суспільством на кожному історичному етапі його розвитку
4		Галузь бюджетного розподілу займає центральне місце у складі державних фінансів, що обумовлене головною роллю бюджету в порівнянні з іншими їх ланками

Рис. 4.8. Особливості бюджету як економічної категорії

Питання *формування дохідної частини бюджетів* в усіх країнах на кожному етапі їхнього розвитку перебувають у центрі уваги керівників держав та урядів, вчених і практиків. На даний час немає жодної країни світу, де б не вирішували щоденно проблеми

наповнення бюджетів. Однак їх гострота в різних країнах не однакова. В Бюджетному кодексі України зазначено: «Доходи бюджету – усі, податкові, неподаткові та інші надходження на безповоротній основі, справляння яких передбачено законодавством України (включаючи трансферти, дарунки, гранти)» [3].

За змістом, *доходи бюджету* це є економічне явище, яке пов'язане із сукупністю економічних відносин стосовно розподілу і перерозподілу ВВП із метою формування основного централізованого фонду грошових коштів держави. Можна сказати, що доходи бюджету, з одного боку – результат розподільчих процесів, із іншого є об'єктом дальшого розподілу у відповідності до функцій, які виконує держава.

Форми та методи мобілізації грошових коштів до бюджету залежать від багатьох факторів: умови господарювання, завдання, що вирішує держава на даному етапі свого розвитку, це і стан економіки тощо. Держава при формуванні доходів бюджету може використовувати як загальні методи, властиві всім суб'єктам фінансових відносин, так і специфічні. Загальні методи формування доходів: від продуктивної діяльності; від майна; від державних угод; запозичення.

До специфічних методів формування доходів належать податковий і емісійний способи (табл. 4.1. та рис. 4.9).

Таблиця 4.1.

Методи формування доходів бюджету

№ з/п	Метод	Вид доходів	Джерело
1	Продуктивна діяльність: підприємництва; державні послуги	Частина прибутку державних підприємств; компенсаційні доходи	ВВП ВВП
2	Від майна і майнових прав	Постійні (від здавання в оренду майна і корпоративних прав держави); разові (від реалізації майна)	ВВП Національне багатство
3	Від державних угод	Платежі за ресурси; концесії	Національне багатство
4	Податковий	Податки	ВВП, зовнішні
5	Позичковий	Внутрішні позики; зовнішні позики	ВВП, зовнішні
6	Емісійний	Емісійний дохід	-

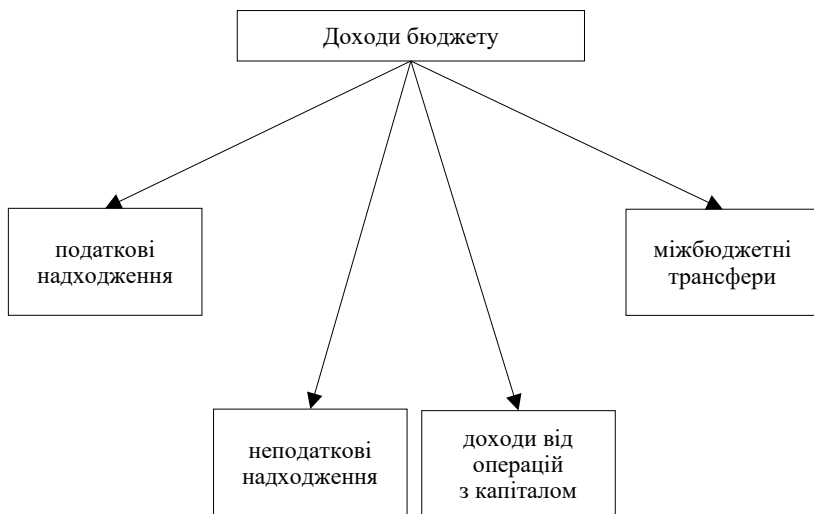


Рис. 4.9. Класифікація доходів бюджету

В доходах бюджету усіх рівнів в країнах з розвинутою ринковою економікою переважають податки. Їх частка в доходах центрального бюджету 80-90 %, а в США більше 95 %.

Класифікаційне групування доходів бюджету показане на рис. 4.10.

Для збалансування доходів та видатків із бюджетів, здійснюється бюджетне регулювання. Воно здійснюється у формі процентних відрахувань із загальнодержавних податків, доходів, дотацій, субвенцій, бюджетних позик і т.п.

Зміст видатків бюджетів, як економічного поняття полягає в сукупності грошових відносин у процесі використання коштів бюджетного фонду.

Суб'єктами цих відносин виступає держава, підприємства, фізичні особи, органи місцевого самоврядування, міждержавні об'єднання. Процеси використання бюджетних ресурсів визначаються такими термінами як «видатки бюджету» та «витрати бюджету». Згідно Бюджетного кодексу України: «Видатки бюджету – кошти спрямовані на здійснення програм і заходів, передбачених відповідним бюджетом» [3].

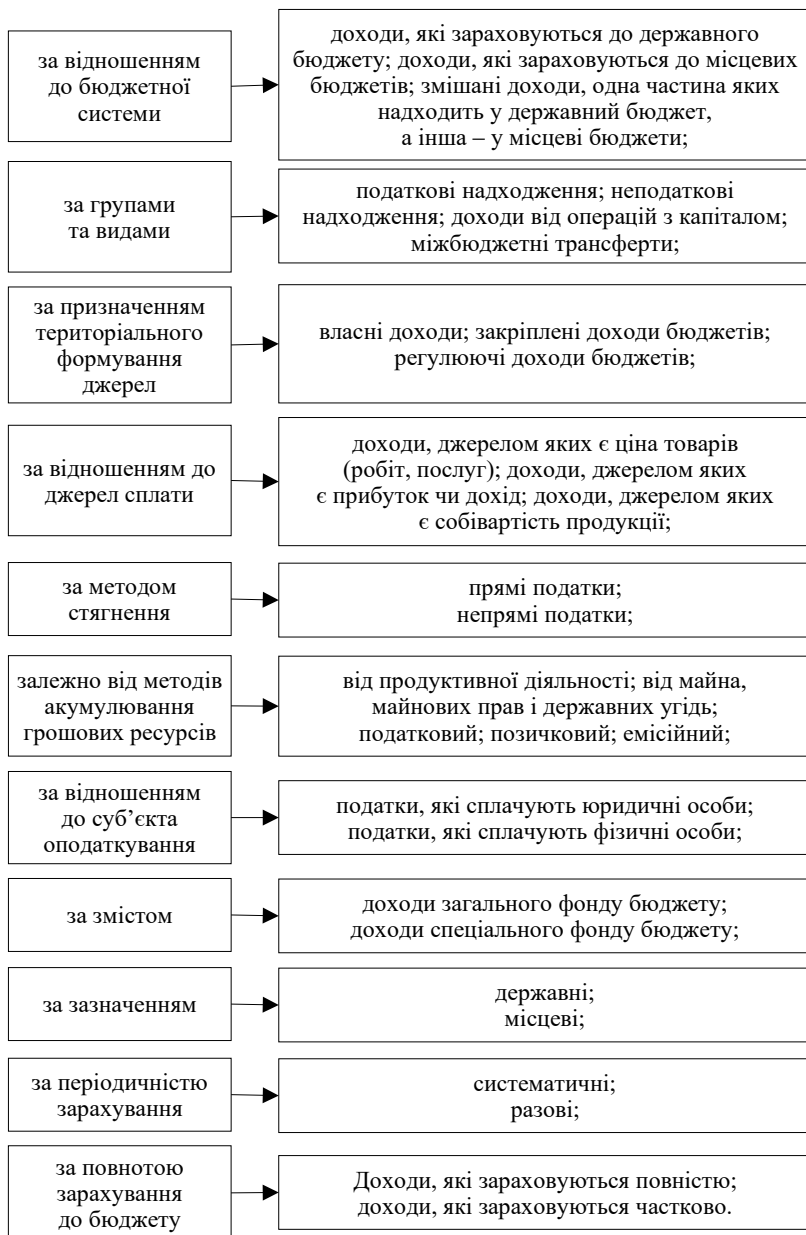


Рис. 4.10. Класифікаційне групування доходів бюджету

Принципи розподілу видатків між окремими ланками бюджетної системи показані на рис. 4.11.

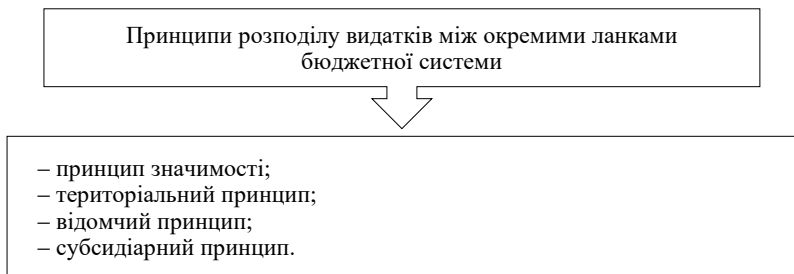


Рис. 4.11. Принципи розподілу видатків між окремими ланками бюджетної системи

До видатків бюджету *не належать*:

- погашення боргу;
- надання кредитів з бюджету;
- розміщення бюджетних коштів на депозитах;
- придбання цінних паперів;
- повернення надміру сплачених до бюджету сум податків і зборів [3].

Взаємозв'язок видатків бюджетів з витратами розпорядників бюджетних коштів показано на рис. 4.12.

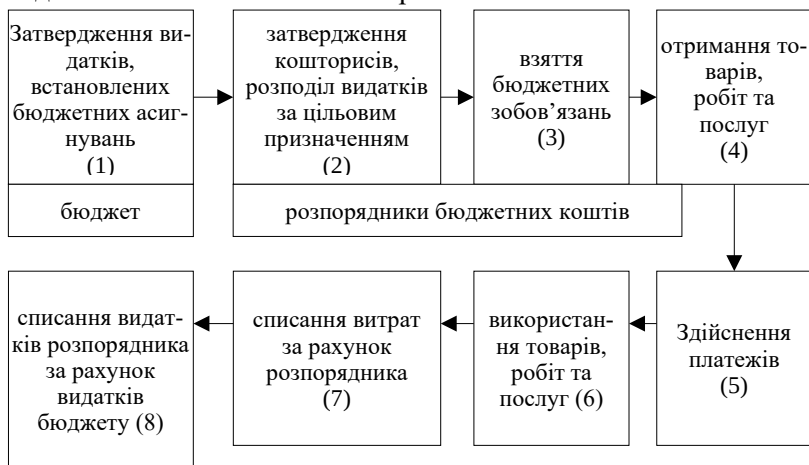


Рис. 4.12. Взаємозв'язок видатків бюджетів з витратами розпорядників бюджетних коштів

Склад розпорядників бюджетних коштів показано на рис. 4.13.



Рис. 4.13. Склад розпорядників бюджетних коштів

Отже, розуміння *витрати бюджету* є ширшим, бо охоплює і видатки бюджету, і надання кредитів із бюджету, і погашення боргу, й розміщення бюджетних коштів на депозитах, і придбання цінних паперів. Класифікація видатків бюджету показана рис. 4.14.

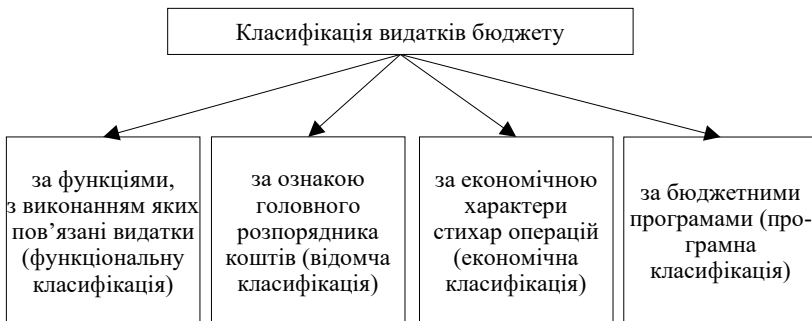


Рис. 4.14. Класифікація видатків бюджету

Через здійснення видатків бюджетів держава реалізує свої функції:

- регулює розподіл грошових коштів між виробничою сферою та сферою суспільних послуг;
- впливає на структуру виробництва вартісно;
- стимулює розвиток як пріоритетних, так і нових галузей та виробництв (рис. 4.15).

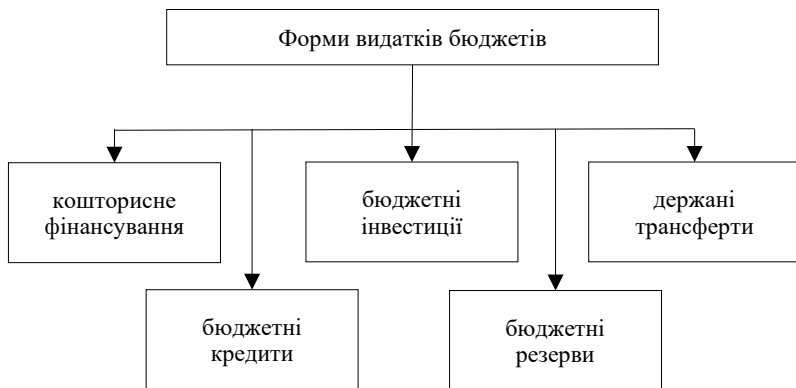


Рис. 4.15. Матеріальні форми видатків бюджетів

За функціональним призначенням видатки бюджетів відповідно до функцій держави, згідно з Бюджетним кодексом України та функціональною класифікацією поділяються на 10 груп [3]. Саме співвідношення видатків між цими групами визначається спрямованістю бюджетної політики.

Бюджетний устрій – організація і принципи побудови бюджетної системи, її структури, взаємозв'язок бюджетів, які входять до її складу [3].

У Бюджетному кодексі України *бюджетна система* трактується як сукупність державного та місцевих бюджетів, побудована з урахуванням економічних відносин, державного і адміністративно-територіального устроїв і врегульована нормами права [3].

Бюджетна система структурована як сукупність взаємопов'язаних ланок, юридично пов'язаних одна з одною, і заснована на загальноновизначених принципах (рис. 4.16).

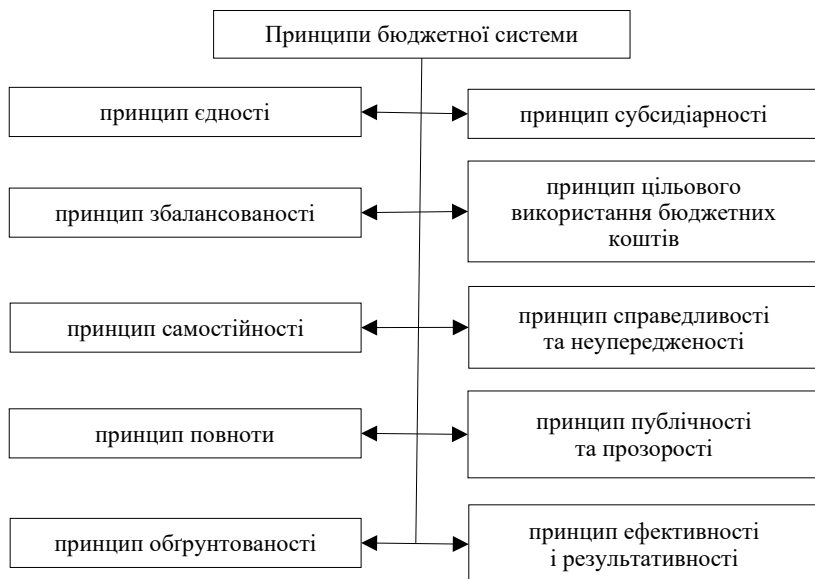


Рис. 4.16. Принципи бюджетної системи

У 2010 році Верховна Рада України прийняла Бюджетний кодекс, в якому визначено основні принципи бюджетної системи країни, її структура, принципи і правові основи функціонування. Відповідно до Бюджетного кодексу бюджетна система України будується «на засадах справедливого розподілу суспільного багатства між громадянами та адміністративно-територіальними утвореннями» [3].

Бюджетна система України – це сукупність державного бюджету та місцевих бюджетів, побудована з урахуванням економічних відносин, державного і адміністративно-територіальних устроїв і врегульована нормами права [3] (ч.4 ст. 2 Бюджетного кодексу України).

Сукупність всіх бюджетів, що входять до складу бюджетної системи України, називається *Зведеним бюджетом України* [3]. Зведений бюджет використовується для реалізації засад державного регулювання економічного і соціального розвитку України.

У процесі зіставлення дохідної і видаткової частини бюджету сальдо може характеризувати збалансованість, набувати *надлишку або дефіциту* (рис. 4.17).



Рис. 4.17. Показники стану бюджету та підходи до його збалансування

Збалансований бюджет вважається ідеальним, оскільки величина бюджетних ресурсів відповідає потребам держави і суспільство має гарантії отримання благ у повному обсязі. У випадку перевищення доходів над витатками виникає надлишок бюджетних коштів, який називається профіцитом. Якщо ж обсяг отриманих доходів менше за витатки, таке явище називають дефіцитом а бюджет розбалансованим. Розбалансованість бюджетів характерна для різних епох і країн, а ставлення до неї з боку науки і практики неоднозначне. В результаті незбалансованості економіки, спаду виробництва, зниження доходів і різкого зростання витатків виникає бюджетний дефіцит.

Бюджетний дефіцит – це перевищення витатків бюджету над його доходами. Бюджетні дефіцити є похідним економічним явищем від бюджету держави, він не може бути об'єктивною економічною категорією, існувати самостійно, поза бюджетом, хоча суттєво впливає на соціально економічні процеси. У ньому відображена ефективність економічної і фінансової політики держави (4.18).



Рис. 4.18. Класифікація бюджетного дефіциту

Світова практика показує що пасивну економічну форму бюджетного дефіциту в умовах стабільної ринкової економіки слід обмежувати 5 % до видаткової частини бюджету, 2-3 % від обсягу ВВП, і якщо державний борг не перевищує 50 % ВВП, то фінансовий стан держави не вважається кризовим.

Використання активної економічної форми бюджетного дефіциту означає, що додаткові фінансові ресурси спрямовуються насамперед на створення умов розвитку виробництва, активізацією підприємства і комерції, здатних перекривати або компенсувати збільшення граничних суспільних витрат виробництва і створювати економічне зростання. Для економічної стабілізації необхідно мати високорентабельне виробництво товарів народного споживання, прискорення обороту капіталу.

Бюджетний дефіцит зумовлений відставанням темпів зростання бюджетних доходів від бюджетних видатків. Конкретні

причини зумовлені як об'єктивними так і суб'єктивними причинами. Сучасна фінансова наука досліджуючи бюджетні дефіцити виділяє як об'єктивні так і суб'єктивні причини його існування.

Об'єктивні, як правило пов'язані із вимушеними діями держави збільшити видатки бюджету, до них можна віднести:

- надзвичайні обставини (техногенні катастрофи, епідемії, війни, стихійні лиха);

- необхідність здійснення великих державних видатків для структурної перебудови економіки, яке в майбутньому може забезпечити приріст ВВП (ці дії пов'язані із державних регулюванням економіки, а не з кризовими явищами);

- необхідність підвищення доходів громадян у зв'язку з відставанням їх від соціальних стандартів гарантованих державою (прожиткового мінімуму, мінімальної заробітної плати);

Суб'єктивні причини пояснюються усвідомленими діями уряду, через запровадження яких виникає бюджетний дефіцит:

- явища кризи в економіці, що супроводжує спад виробництва, інфляційні процеси;

- неефективність внутрішніх і зовнішніх зв'язків;

- значний тіньовий сектор економіки, а також низька податкова дисципліна;

- суттєве зростання та нераціональна структура видатків;

- занадто високий рівень витрат на утримання органів управління;

- значне зростання соціальних видатків порівняно із темпами зростання ВВП;

- корупція у органах державної влади.

Суб'єктивні причини пов'язані з неефективним державним менеджментом. Таким чином, бюджетні дефіцит, як специфічне фінансове явище є не обов'язково неефективним і надзвичайним. Нині в світі практично немає країн, які б не мали бюджетного дефіциту. Причини виникнення бюджетного дефіциту показано на рис. 4.19.

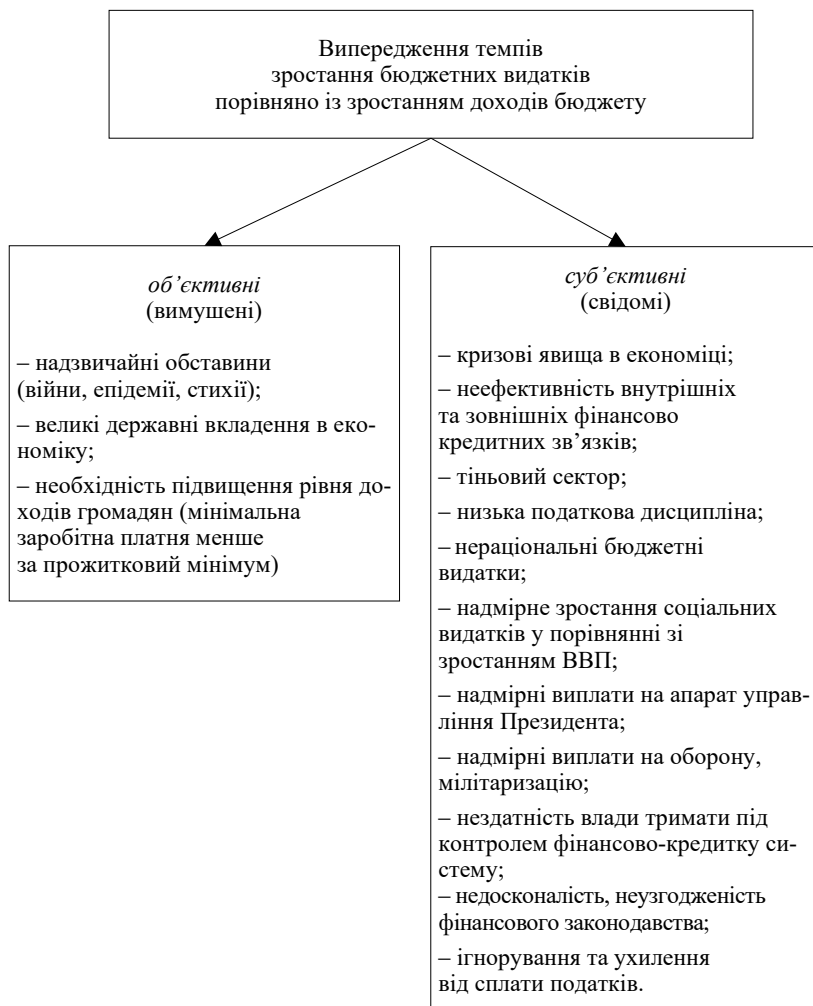


Рис. 4.19. Причини виникнення бюджетного дефіциту

Дефіцит бюджету в умовах демократичного суспільства, за певних умов, може стати додатковим поштовхом для соціально-економічного розвитку:

- відбувається раціональне використання бюджетних ресурсів.
- відбувається посилення бюджетної дисципліни;
- дохід зростатиме в майбутньому (рис. 4.20).

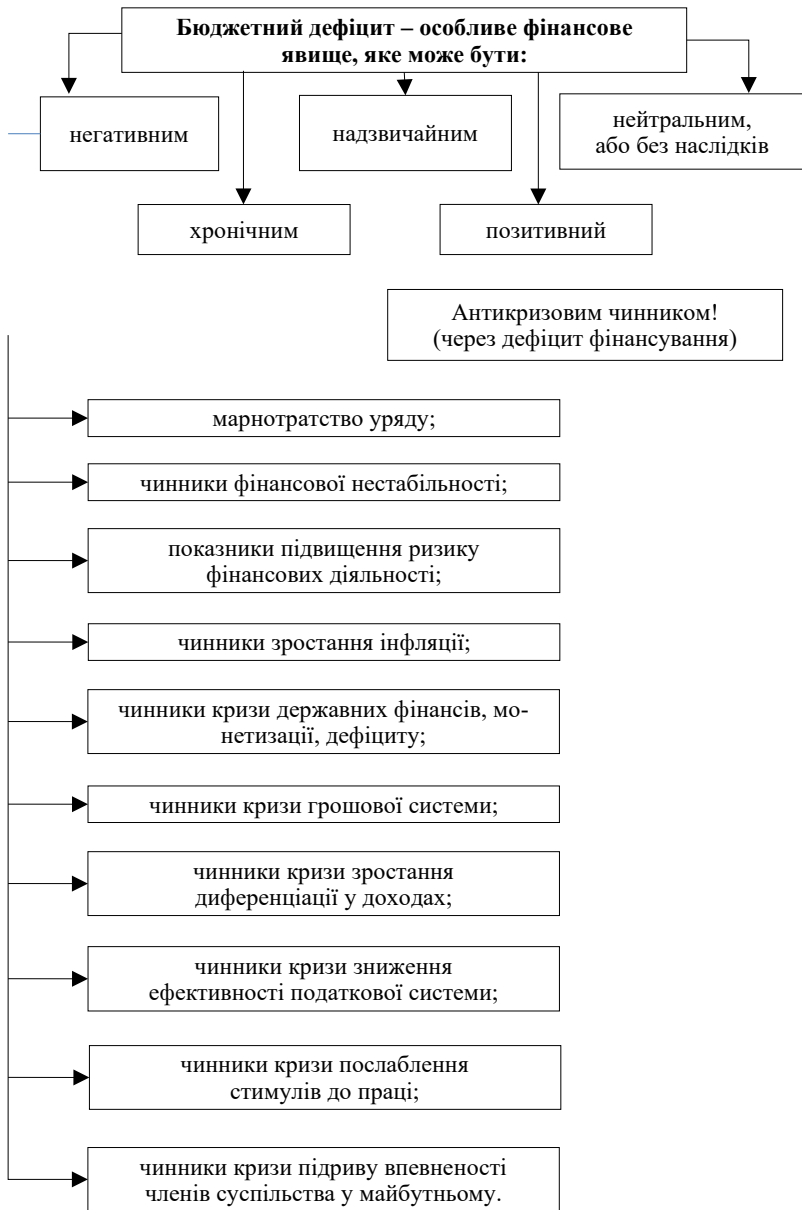


Рис. 4.20. Бюджетний дефіцит як особливе явище публічних фінансів

У світові практиці для фінансування дефіциту бюджету використовуються як беземісійні так і емісійні джерела (рис. 4.21).

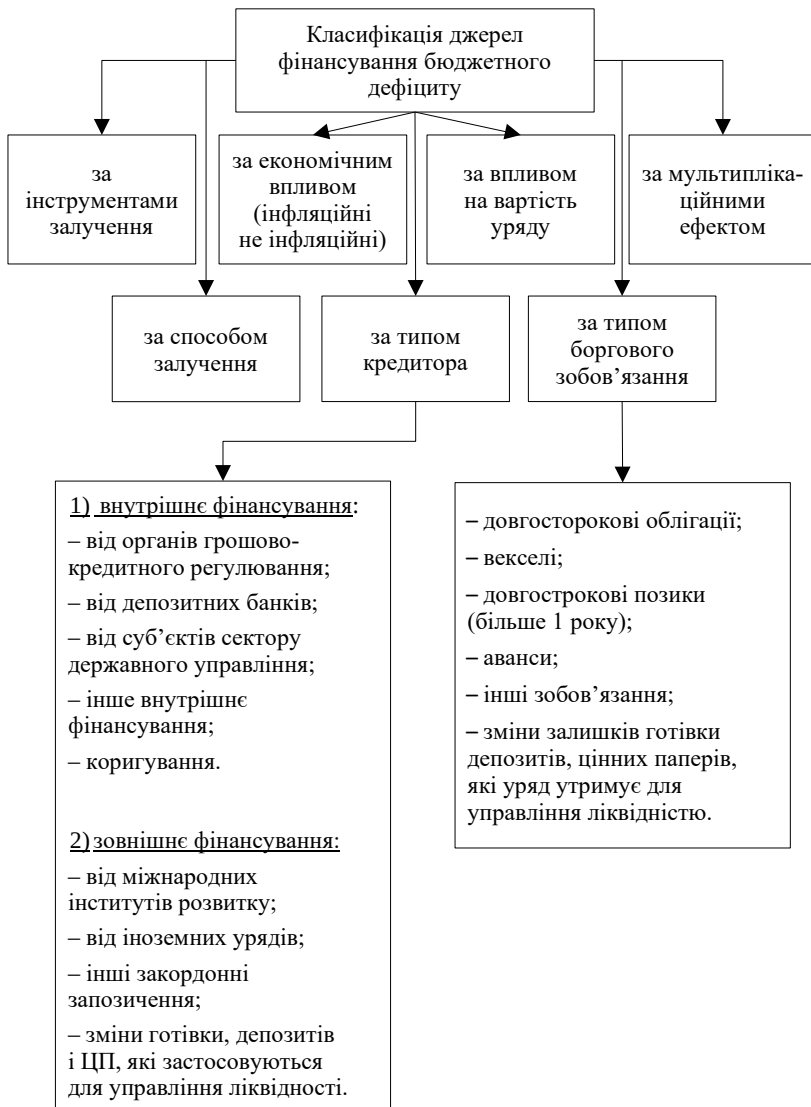


Рис. 4.21. Класифікація джерел фінансування бюджетного дефіциту

При наявності дефіциту бюджету, держава зобов'язана вибрати найбільш оптимальні джерела його покриття.

Матеріально-речовим втіленням державного кредиту став рух позичкового капіталу в результаті вторинного перерозподілу валового внутрішнього продукту. Саме особливістю такого руху є саме те, що кошти, які мобілізуються за допомогою державного кредиту, не формують окремого фонду, а перерозподіляються, як правило, через бюджет [3] (рис. 4.22).



Рис. 4.22. Форми державного кредиту

Державний кредит – це сукупність економічних відносин між державою в особі органів влади та управління, з одного боку, й резидентами (фізичними і юридичними особами) і нерезидентами (у тому числі іноземними державами і міжнародними фінансовими інституціями), із іншого, при яких держава традиційно виступає в ролі позичальника (рідше кредитора та гаранта) [3].

Основною формою державного кредиту є державні позики. Класифікація позик показано в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

Класифікація видів державних позик

<i>Ознака класифікації</i>	<i>Вид позики</i>
за правом оформлення	– безоблігаційні (на підставі угод); – забезпеченні випуском цінних паперів;
за місцем розміщення	– внутрішні; – зовнішні
залежно від статусу позичальника (емітента)	– державні; – місцеві;
від термінів погашення	– короткострокові (менше 1 року); – середньострокові (від 1 до 5 років); – довгострокові (більше 5 років);
за видами доходності	– відсоткові показники; – безвідсоткові (дисконтні); – виграшні;
за характером обігу цінних паперів	– ринкові; – неринкові;
За формою випуску	– готівкові; – безготівкові;
За способом погашення	– ординарні; – серійні; – з довгостроковим погашенням;
За видами забезпечення	– заставні; – беззаставні.

Дефіцитне фінансування державної діяльності економічно раціональне і соціально виправдане тільки в тих умовах, коли темпи приросту валового внутрішнього продукту випереджають приріст обсягу бюджетів та видатків на обслуговування державного боргу і такою мірою, коли додатково залучені кошти у часі використовуються на розвиток реальної економіки та створення ефективної фінансової системи, вигідних і корисних не лише сучасникам але й майбутнім поколінням податкоплатників.

Неминучим і закономірним наслідком використання державного кредиту є *державний борг* (рис. 4.23).

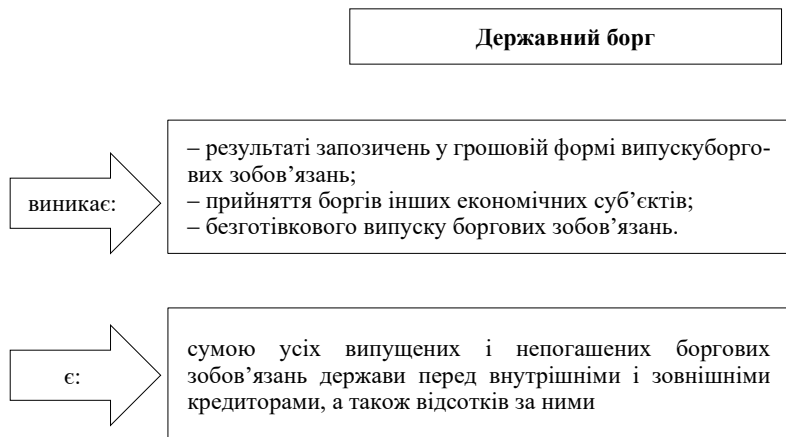


Рис. 4.23. Сутність державного боргу

Порядок формування державного боргу України здійснюється шляхом здійснення зовнішніх і внутрішніх запозичень та обслуговування вже існуючого боргу. Відповідно за типом кредитора державний борг поділяється на: внутрішній та зовнішній. Крім того, державні запозичення відрізняються за своєю структурою в залежності від терміну запозичення, валюти та ін. (рис. 4.24).

Згідно до Порядку казначейського обслуговування державного бюджету за витратами, затвердженого Міністерством фінансів України від 24.12.2012 року № 1407 [7], погашення і обслуговування боргових та гарантійних зобов'язань держави здійснюється шляхом проведення платежів з виконання боргових зобов'язань перед кредитором щодо погашення основної суми боргу, сплати відсотків за ним та оплати супутніх витрат, передбачених умовами випуску державних цінних паперів, угодами про позику, державними гарантіями та іншими документами. Казначейство України щомісяця (з щотижневим уточненням) отримує від Міністерства фінансів України графіки витрат за державним боргом та виконання державою гарантійних зобов'язань, на підставі яких складаються графіки проведення платежів за державним боргом та виконання державою гарантійних зобов'язань [7].



Рис. 4.24. Структура державного боргу

Управління державним боргом – сукупність економічних відносин, що складаються в процесі організації ефективного залучення та використання фінансових ресурсів, системи елементів, методів, важелів з регулювання державного боргу з відповідним законодавчо-нормативним та інформаційним забезпеченням управління державним боргом (рис. 4.25).



Рис. 4.25. Механізм управління державним боргом

Управління державним боргом здійснюється за тісної взаємодії і співпраці різних міністерств і відомств, які несуть відповідальність за розроблення та реалізацію ефективної боргової стратегії держави [3]. В Україні в управлінні державним боргом беруть участь:

- Кабінет Міністрів України;
- Міністерство фінансів України (Департамент боргової політики);
- Національний банк України;
- Державна казначейська служба України [3].

В залученні і розміщенні коштів беруть участь Міністерство фінансів України й Національний банк України, а функцію погашення і обслуговування державного боргу безпосередньо виконує Державна казначейська служба України.

4.3. Місцеві фінанси і фінансове вирівнювання

В Бюджетному кодексі України визначено ряд принципових положень, які стосуються місцевих фінансів: розподіл доходів та видатків між бюджетами всіх рівнів та видів, процедура розрахунку бюджетних трансфертів, дотацій вирівнювання місцевим бюджетам із державного бюджету, порядок здійснення місцевих запозичень, джерела формування і напрями використання бюджету розвитку місцевих бюджетів, встановлено відповідальність всіх учасників бюджетного процесу та контрольні повноваження владних органів, в тому числі органів місцевого самоврядування [3] (рис. 4.26).

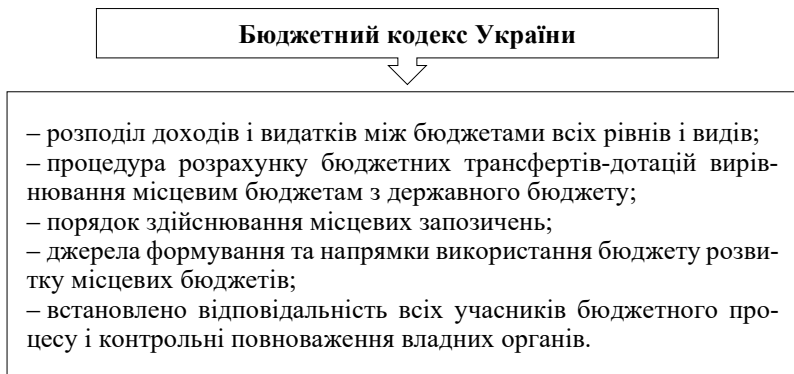


Рис. 4.26. Місцеві фінанси в Бюджетному кодексі України

Щорічний Закон Про Державний бюджет України визначає склад доходів загального та спеціального фондів місцевого бюджету, визначає механізм надання додаткових дотацій з державного бюджету місцевому бюджету, встановлює розмір коефіцієнта вирівнювання для надання дотацій на вирівнювання з державного бюджету місцевому бюджету. Чинне законодавство

України у сфері оподаткування визначає перелік місцевих податків і зборів, механізм їх справляння, граничну відсоткову ставку та право місцевих органів влади на їх запровадження (рис. 4.27).

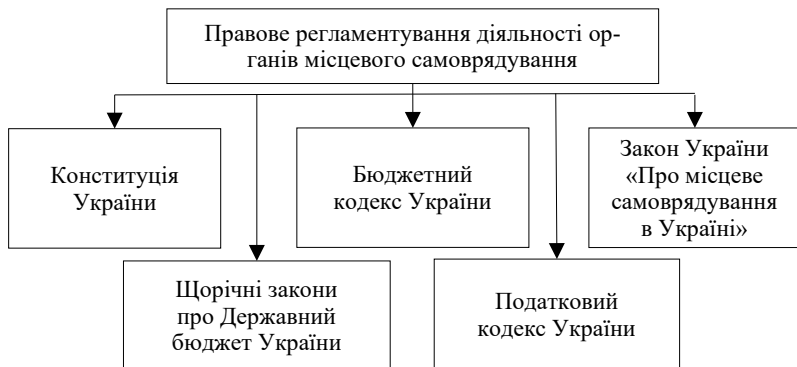


Рис. 4.27. Законодавчі документи, що регламентують діяльність у сфері місцевих фінансів

Місцеві фінанси як економічна категорія – система економічних відносин, пов’язаних з формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів, необхідних органам місцевого самоврядування для виконання покладених на них завдань [3].

Місцеві фінанси займають дуже важливе місце у фінансовій системі країни, поряд із фінансами господарюючих суб'єктів та домашніх господарств. Важливою передумовою існування місцевих фінансів як самостійної та специфічної ланки фінансової системи країни є конституційна інтеграція системи місцевого самоврядування – право територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення відповідно до чинного законодавства [3] (рис. 4.28).

Місцеві бюджети -це бюджет Автономної Республіки Крим, бюджети областей, районів та бюджет місцевого самоврядування. У свою чергу, бюджет місцевого самоврядування – це бюджет територіальної громади сіл, її об'єднань, селищ, а також міст (включаючи райони в містах).

Місцеві бюджети держави мають трирівневу структуру, яка сформульована відповідно до Бюджетного кодексу України.

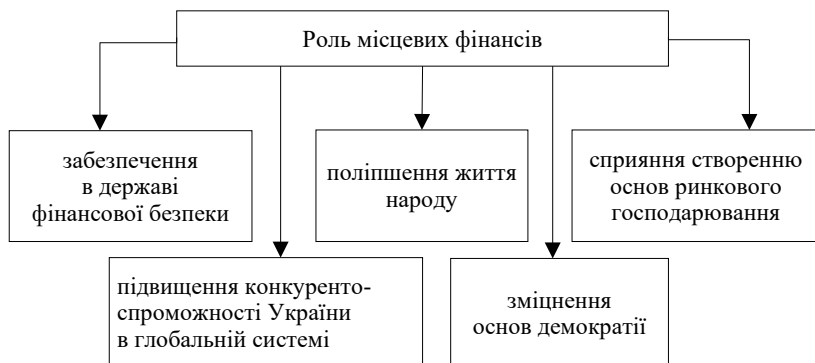


Рис. 4.28. Роль місцевих фінансів в економічній системі держави

Рівень 1 – Республіканський бюджет Автономної республіки Крим, обласні бюджети, а також бюджети міст республіканського значення.

Рівень 2 – районні бюджети, а також бюджети міст обласного значення без районного поділу.

Рівень 3 – бюджети міст районного значення, а також бюджети сіл, селищ, громад і районів в містах.

Реформа децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, була спрямована на усунення законодавчих перешкод і протиріч в забезпеченні фінансової спроможності місцевих органів влади для надання якісних державних послуг мешканцям територіальних громад. Було внесено зміни в Бюджетний кодекс України щодо визначення бюджету місцевого самоврядування – це бюджети сільських, селищних, міських територіальних громад, й також бюджети районів в містах. Ці зміни стосувалися лише основного рівня територіальних одиниць у системі адміністративно-територіальних утворень України.

Щоб скоротити обсяг фінансової допомоги (дотацій вирівнювання) з державного бюджету для забезпечення реальної незалежності місцевих органів влади та забезпечення сталості бюджетного устрою, з 2014 року почався процес об'єднання територіальних громад. Згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів, в Україні сформовано 1469 територіальних громад, які охоплюють всю територію країни. В червні 2020 року Уряд затвердив новий адміністративно-територіальний устрій базового рівня, який фактично був запроваджений з 1 січня 2021 року, що значно

розширило коло питань, які можуть вирішувати місцеві органи влади у громадах (рис. 4.29).

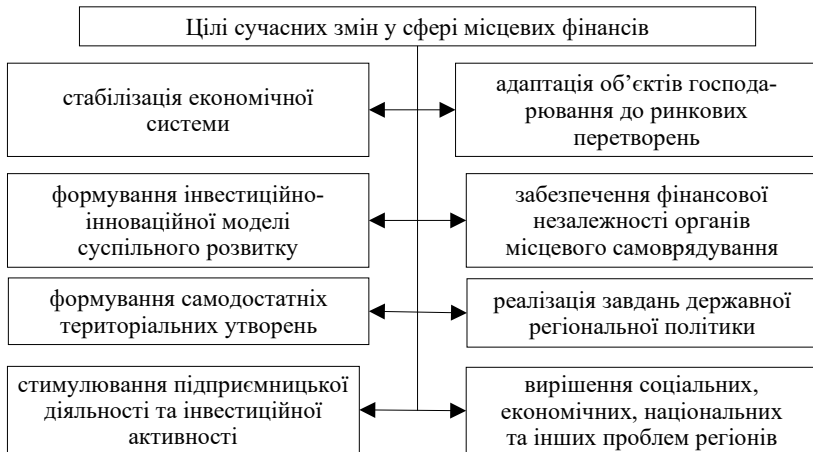


Рис. 4.29. Основні цілі сучасних змін у сфері місцевих фінансів

Отже, найважливішим призначенням місцевих фінансів є забезпечення фінансовими ресурсами діяльності органів місцевого самоврядування, яка пов'язана з здійсненням ними своїх функцій та повноважень; це найповніше задоволення потреб населення територіальних громад і якісне надання локальних суспільних послуг; це і формування стимулюючого механізму відносно раціонального використання наявних матеріальних та фінансових ресурсів, і пошуку додаткових джерел доходів [8].

Місцеві фінанси взаємодіють із всіма іншими ланками та суб'єктами фінансової системи країни в процесі розподілу і перерозподілу валового національного продукту. Найтісніший взаємозв'язок спостерігається із державними фінансами, зокрема, з державним бюджетом, бо саме він є основним джерелом, із якого й надається фінансова допомога місцевим бюджетам, у випадку, коли заплановані видатки перевищують їх доходи, які надходять в розпорядження органів місцевого самоврядування. Так, згідно із чинним законодавством, місцеві бюджети великою мірою формуються із рахунок загальнодержавних податків та зборів, що повністю чи частково зараховуються до їх дохідної частини.

Населення, що проживає на території адміністративно-територіальних одиниць, а також суб'єкти господарювання всіх форм власності, які там діють, виступають платниками податків й інших обов'язкових платежів, що також формують дохідну базу місцевих бюджетів (рис. 4.30).

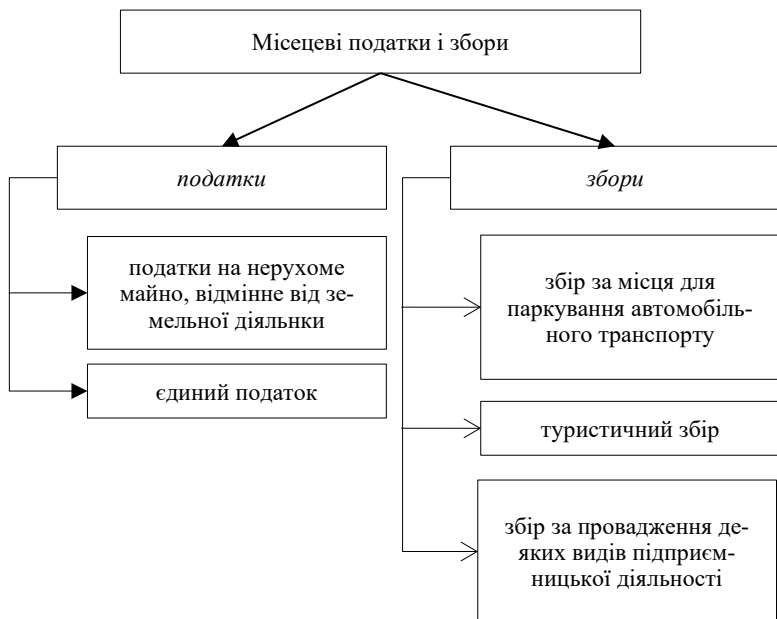


Рис. 4.30. Склад місцевих податків та зборів в Україні

За рахунок видатків з місцевих бюджетів проводиться фінансування місцевого господарства, утримуються соціально-культурні заклади та органи управління, які надають громадянам локальні суспільні послуги [8]. Місцеві фінанси відіграють надзвичайно важливу та багатогранну роль в економічній системі кожної країни, де органи місцевого самоврядування визнали фінансову спроможність.

Місцеві фінанси, як специфічна сфера економічних відносин, впливають на соціально-економічне становище і фінансову безпеку країни, вони сприяють розвитку демократії в суспільстві, а також мають вплив на умови життя людей та рівень задоволення їх потреб.

Місцеві фінанси відіграють важливу роль у забезпеченні фінансової безпеки держави, що є однією з найважливіших складових економічної безпеки країни. Фінансова безпека має особливе значення у функціонуванні економічної системи в цілому, вона впливає на всі сфери суспільного життя [11]. Без цієї підтримки неможливо досягти поточних та майбутніх цілей національного розвитку.

Фінансова безпека – відносно нова і надзвичайно широка категорія, яка останніми роками активно досліджується в вітчизняній економічній літературі.

До основних показників фінансової безпеки належать, насамперед, рівень виконання державного бюджету й загального бюджету, це і дефіцит державного бюджету і його фінансування, формування й використання фондів додаткового бюджету, рівень перерозподілу валового продукту.

Фінансове вирівнювання – це приведення витрат бюджетів (за економічною та функціональною класифікацією) і у відповідність до гарантованого державою мінімального рівня соціальних послуг на одного мешканця, і ліквідація значних диспропорцій у здійсненні бюджетних видатків та в розрізі окремих територій [3].

Основні підходи до фінансового вирівнювання:

- врахування об'єктивно існуючих розбіжностей в економічному та соціальному розвитку регіонів, окремих населених пунктів, особливості їх місцезнаходження, природно-кліматичні, екологічні, демографічні умови, які спричиняють диференціацію бюджетних видатків;

- узгодження механізму фінансового вирівнювання із визначеними у законодавстві цілями та пріоритетами регіональної політики, врахування встановлених критеріїв та переліку депресивних територій країни, які потребують додаткових фінансових ресурсів;

- вирівнюванню видатків місцевих бюджетів має передувати вирівнювання їх доходної бази;

- визначення ступеня вирівнювання доходів місцевих бюджетів з метою забезпечення заінтересованості органів місцевого самоврядування у збільшенні доходних джерел;

- кінцевою метою вирівнювання видатків бюджетів органів місцевого самоврядування має бути забезпечення надання суспільних послуг населенню кожної територіальної громади на єдиному рівні, який гарантується законами країни [10].

4.4. Державна політика доходів

Національна стратегія доходів України (далі – НСДУ) – це розроблений план реформування податкової і митної системи, та також вдосконалення процедури податкового і митного адміністрування, що необхідна для забезпечення фіскальних потреб в середньостроковій перспективі. НСДУ підтримує економічне зростання і через зменшення нерівності і неефективності й в політиці та й в адмініструванні доходів. Щоб національна стратегія доходів була ефективною й успішною, вона повинна мати підтримку і політичну волю.

Прийняття НСДУ свідчить про намір українського Уряду знайти шляхи сталого збільшення надходжень до бюджету, закрити існуючі можливості для ухилення від сплати податків, поліпшити податкові надходження, підвищити рівень дотримання законодавства і боротьби з тіньовою економікою.

Стабільні податкові надходження необхідні для покриття великих витрат воєнного часу, а також для задоволення нагальних потреб у відновленні, реконструкції та модернізації в період післявоєнного відновлення. Стратегія збільшення внутрішніх доходів у середньостроковій перспективі обумовлена тим фактом, що Україна, як правило, покладається на зовнішні запозичення, оскільки хоче контролювати власний розвиток і стабільність [11].

27 грудня 2023 року уряд погодив «Національну стратегію доходів» (НСД) до 2030 року. В документі визначено, як саме держава буде жити в наступні шість років і фінансувати свої потреби, одночасно зменшуючи залежність від партнерів.

Національна стратегія доходів – це визначений документ, який служить індикатором здійснення реформ у податковій та митній сферах до 2030 року. Національна стратегія визначає загальний напрямок реформ.

У 2023 році Рада ЄС ухвалила історичне рішення про початок переговорного процесу щодо вступу України до Європейського Союзу. Таким чином, національна стратегія враховує заходи, які Україна повинна вжити на шляху до європейської інтеграції, та передбачає адаптацію податкового та митного законодавства до стандартів Європейського Союзу. Така інтеграція вимагає зміни поточної конфігурації функцій системи. Ключові зміни, які презентовані в національній стратегії доходів (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Ключові зміни презентовані в національній стратегії доходів (для платників податків, партнерів з розвитку, інвесторів та інших зацікавлених осіб)

	Зміст запропонованих змін
1	Україна має розраховувати на власні надходження і це можливо забезпечити лише за рахунок реформ, які не є необхідними і невідворотними
2	У зв'язку з тим, що Нацстратегія розрахована на 6 років, реформи будуть впроваджуватись поступово, згідно з викладеними у цій стратегії кроками. Успішне виконання попередніх кроків впливає на можливість запровадження наступних.
3	Нацстратегія підлягає регулярним оновленням та уточненням: зміст заходів реформ та підходи до їх впровадження, викладені в стратегії, можуть зазнавати змін. Разом з тим загальний їх напрям має бути збережено.

Мета Національної стратегії доходів охоплює такі головні напрями:

- це, посилення фінансової спроможності держави Україна;
- адаптацію її податкового і митного законодавства до встановлених стандартів Європейського союзу;
- а також створення стимулів для їх післявоєнного відновлення і економічного зростання.

В умовах воєнного стану і великого дефіциту держбюджету та зростання державного боргу, було запропоновано запровадити протягом найближчих років найсуттєвіше за всі роки незалежності держави зростання податків до величини 3–4 % ВВП.

Спочатку плануються внутрішні реформи податкових та митних органів. Це складатиметься з обмеження

втручання регуляторів у їх діяльність шляхом інтеграції даних та переходу до роботи із знеособлено інформацією.

Відмова від персоналізації даних платників податків має стати першим кроком до забезпечення податкового доступу до банківської інформації, особливо щодо руху коштів на рахунках. Використовуючи цю інформацію, податкова служба планує боротися зі схемами ухилення від сплати податків.

Важливим нововведенням у Стратегії національних доходів буде реформування спрощеної системи оподаткування. На

сьогоднішній день спрощена система оподаткування це чи не єдина частина податкової системи України, що функціонує у відповідності до європейських принципів.

Доходи фізичних осіб в Україні планують оподатковувати за прогресивною шкалою, яка нині застосовується в деяких країнах Європейського Союзу. Нині в Україні (згідно Податкового кодексу) встановлена єдина ставка податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) – 18 %.

Крім того, Національною стратегією доходів передбачено збільшення ставок спрощеної системи оподаткування для підприємців – фізосіб, їх планують зобов'язати впровадити реєстратори розрахункових операцій і користуватися програмами товарного обліку через первинні документи походження товару. Окрім цього, підприємців – фізособи повинні бути платниками податку на додану вартість (ПДВ) при досягненні обороту один мільйон гривень на рік.

Національною стратегією доходів також передбачено підвищення акцизного податку на алкогольні напої, паливо і тютюнові вироби до величини мінімального рівня ставок, що впроваджені і діють в країнах Європейського Союзу. Національна стратегія доходів передбачала впровадження в термін до 2027 року акцизного податку на солодкі напої.

Основні реформи, які планується провести у відповідності до Національної стратегії доходів наведено в таблиці 4.4.

Таблиця 4.4.

Основні реформи, запропоновані в Національній стратегії доходів [15]

	<i>Запропоновані зміни</i>
1	2
1	Повне виключення юридичних осіб із спрощеної системи оподаткування.
2	Скасування інституту реєстрації фізичної особи – підприємця. Статус фізичної особи – підприємця буде набуватись автоматично (за заявочним принципом шляхом відкриття в банківській установі рахунку, із закриттям такого рахунку, його власник автоматично буде втрачати статус підприємця).
3	Всі доходи фізичних осіб отримані поза межами підприємницької діяльності, оподатковуватимуться за загальною ставкою ПДФО.

Продовження таблиці 4.4.

4	Ставки єдиного податку для юридичних осіб третьої групи поступово (протягом 3 років) будуть збільшуватися до значення яке буде еквівалентним розміру звичайної ставки податку на прибуток (18 % від обсягу прибутку).
5	Друга та третя групи ССО будуть об'єднані в одну групу (далі – об'єднана друга група), і всі платники податку, які перебуватимуть на цій об'єднаній системі, сплачуватимуть податок від обсягу отриманого доходу на основі диференційованої шкали ставок. Ця шкала буде передбачати мінімальну ставку в розмірі 3 % для торговельної діяльності та міститиме градацію ставок до 17 % для низки послуг (для заохочення добровільного переходу на загальну систему оподаткування).
6	Поріг реєстрації платником ПДВ буде застосовуватися до всіх груп ССО (першої групи та об'єднаної другої групи ССО).
7	До платників об'єднаної другої групи буде обов'язковим застосування реєстраторів розрахункових операцій (класичних РРО чи програмних РРО).
8	Перелік видів діяльності в першій групі ССО буде значно скорочений.
9	Буде скасований фіксований розмір податку для першої групи та застосовано виключно податок з фактично отриманого доходу.
10	Для селянських фермерських господарств (фізичних осіб), які залишаться в режимі четвертої групи ССО, базу оподаткування буде розширено з року, у якому буде запроваджено оподаткування землі на основі її масової оцінки.
11	Для юридичних осіб – аграріїв ставки єдиного податку протягом трьох років будуть переглянуті в бік збільшення до розміру ставки податку на прибуток (18%).
12	Всі без виключення повинні будуть здійснювати облік та документально підтверджувати походження товарів, що знаходяться в реалізації.

Від запровадження реформи спрощеної системи оподаткування можна очікувати такі позитиви:

По-перше, підвищення величини відсоткової ставки оподаткування позитивно впливатиме на надходження від Єдиного податку в період перших років реформи спрощеної системи оподаткування.

По-друге, буде значне зменшення обсягів зловживань спрощеної системи оподаткування.

Разом з тим, потрібно відмітити негативні (ризикові) явища. В Національній стратегії доходів України вказано, що «заохочення юридичних осіб до поступового протягом трьох років самостійного переходу на загальну систему оподаткування» та планується запровадити для цього відповідні зміни в законодавстві.

Якщо врахувати зазначене вище, то, по-перше, виникають ризики того, що й разом з недоцільністю використання спрощеної системи оподаткування суб'єктів господарювання, бо вони будуть переходити на загальну систему оподаткування й відобразатимуть мінімальний прибуток, при цьому збільшивши витрати на ведення своєї діяльності, і що в кінцевому результаті суттєво зменшить надходження до бюджету.

Крім того, по-друге, саме таке вимушений примусовий перехід значно змінить і систему надходження Єдиного податку до бюджетів місцевого самоврядування, бо у випадку, коли суб'єкти господарювання вимушено переходитимуть на загальну систему оподаткування, всі місцеві бюджети можуть втратити свій значний ресурс, бо лише частина податку на прибуток (10%) зараховуватиметься як до обласних бюджетів та й бюджету м. Києва.

Від запровадження реформи податку на доходи фізичних осіб можна очікувати такі позитиви:

По-перше, зарахування частини податку на доходи фізичних осіб до бюджетів місцевих громад та обласних бюджетів значно впливає на їхні доходи, саме тому зростання надходжень від податку на доходи фізичних осіб буде сприяти значному наповненню місцевих бюджетів.

По-друге, розробка стратегічних документів, що будуть мати оцінювання витрат на соціальну сферу в період післявоєнного відновлення і пов'язані із ними потреби в доходах бюджету власне після завершення (припинення) воєнного стану.

Разом з тим, потрібно відмітити негативні (ризикові) явища. Просте лише введення прогресивної шкали в оподаткуванні податку на доходи фізичних осіб без зміни інструментів його адміністрування не буде ефективним.

Від запровадження реформи податку на майно можна очікувати такі позитиви:

По-перше, перехід на сплату податку на майно у залежності від реальної оціночної вартості нерухомого майна та наповнення реєстрів значно наповнить додатковими ресурсами місцеві бюджети.

По-друге, надання органам місцевого самоврядування таких повноважень із адміністрування місцевих податків і зборів на території їх розміщення зменшить випадки незаконного ухиле-

ння від їх сплати та й дасть змогу забезпечити потреби місцевого розвитку.

Разом з тим, потрібно відмітити негативні (ризикові) явища. Так, на сьогоднішній день ще не сформований в повному обсязі Державний реєстр речових прав на нерухоме майно; відсутність інституту оцінки нерухомого майна; немає розробленої методики проведення оцінки та прописані нормативи, за якими можна було б оцінювати стан та реальну, ринкову вартість тієї чи іншої будівлі та яку можна застосовувати і для цілей оподаткування.

Від удосконалення управління податковим боргом можна очікувати такі позитиви. Так, виконання заходів зі зменшення величини податкового боргу буде сприяти постійним надходженням до місцевих бюджетів.

Від запровадження надання додаткових повноважень органам місцевого самоврядування в частині адміністрування місцевих податків і зборів можна очікувати такі позитиви:

- збільшення впливу органів місцевого самоврядування на процедури нарахування і збору податків і зборів, за рахунков яких власне і наповнюються місцеві бюджети відповідних громад;

- збільшення ролі органів місцевого самоврядування в процедурі адміністрування місцевих бюджетоутворюючих податків та зборів;

- пришвидшення наповнення і актуалізації даних державних реєстрів.

- побудова комунікації між органами місцевого самоврядування та державною податковою службою;

- передавання збору та адміністрування податків органам місцевого самоврядування дасть змогу більш якісно проводити регуляторну політику та аналіз регуляторного впливу.

Разом з тим, потрібно відмітити негативні (ризикові) явища:

- адміністрування майнових податків є досить дороговартісним, саме тому щоб виконати повноваження з адміністрування місцевих податків і зборів, органи місцевого самоврядування повинні здійснити додаткові видатки, можливо навіть розширення штату.

- нездатність окремих громад виконувати такі повноваження.

Від удосконалення адміністрування акцизного податку та реформи акцизного податку можна очікувати такі позитиви: зростання ставок акцизних податків позитивно вплине на наповнення дохідної частини місцевих бюджетів; зменшення обсягу тіньових операцій із підакцизними товарами.

Від запровадження реформи податку з податку на прибуток можна очікувати такі позитиви.

По-перше, в період післявоєнної відбудови України будуть підприємства, що будуть мати можливість отримувати великі прибутки, саме тому переглядання податку на прибуток повинне забезпечити значне зростання цього джерела доходу.

По-друге, ставка податку на прибуток в Україні в розмірі 18 % є трохи вищою як узгоджена Глобальна мінімальна ставка податку в розмірі 15 %. Разом з тим, потрібно відмітити негативні (ризикові) явища. Так, не набули практичного застосування окремі пільгові режими оподаткування, зокрема, через воєнну агресію.

Отже, підготовка такого документу (НСДУ) із перспективним баченням і задекларованими довго- та середньостроковими цілями – це є значний і вагомий крок вперед, це можливість поступової адаптації бізнесу до проведених змін й орієнтації на задекларовані плани, крім того, можливість для громадськості обговорення стратегічних напрямів в галузі публічних фінансів.

Тести для самоперевірки:

1. Яким суб'єктам (чи суб'єкту) належать зобов'язання за гарантованим державним боргом?

- а) суб'єктам господарювання – резидентам та нерезидентам України;
- б) державі та суб'єктам господарювання – резидентам України;
- в) суб'єктам господарювання – резидентам України;
- г) виключно державі.

2. Як називаються кошти, які безоплатно та безповоротно передаються з одного бюджету до іншого?

- а) міжбюджетні трансферти;
- б) міжбюджетні асигнування;
- в) місцеві запозичення;
- г) місцеві асигнування.

3. До якого терміну радою міністрів Автономної Республіки Крим, відповідно обласною державною адміністрацією за поданням сільської, селищної, міської ради об'єднаної територіальної громади мають вноситися пропозиції Кабінету Міністрів України щодо надання фінансової підтримки об'єднаній територіальній громаді?

а) не пізніше 1 липня року, що передує бюджетному періоду, в якому передбачається надання фінансової підтримки;

б) не пізніше 15 липня року, що передує бюджетному періоду, в якому передбачається надання фінансової підтримки;

в) не пізніше 15 жовтня року, що передує бюджетному періоду, в якому передбачається надання фінансової підтримки;

г) не пізніше 1 жовтня року, що передує бюджетному періоду, в якому передбачається надання фінансової підтримки.

4. Що відноситься до головних напрямів витрачання коштів резервного фонду Державного Бюджету України?

а) погашення боргів уряду;

б) непередбачені витрати, пов'язані з введенням законів;

в) збільшення суми видатків за статтями, передбаченими у Державному бюджеті;

г) фінансування робіт по ліквідації наслідків стихійних лих.

5. До Старостату ОТГ було надіслано через електронну пошту оформлений належним чином запит на отримання публічної інформації про перелік програм, що фінансуються з місцевого бюджету поточного року. Для підготовки відповіді необхідно здійснити пошук інформації серед значної кількості даних. Яким чином потрібно діяти розпоряднику інформації?

а) надати відповідь протягом 20 робочих днів без обґрунтування причин продовження терміну;

б) відмовити в задоволенні запиту з обґрунтуванням причини відмови: «у зв'язку з нестачею часу для підготовки відповіді у відведений законом термін»;

в) надати протягом 5 робочих днів обґрунтування щодо продовження терміну надання інформації та надати повну відповідь протягом 20 робочих днів;

г) надати протягом 30 робочих днів обґрунтування щодо продовження терміну надання інформації та надати повну відповідь тоді, коли вона буде готова.

6. Що відноситься до головних напрямів витрачання коштів резервного фонду Державного бюджету України?

- а) погашення боргів уряду;
- б) непередбачені витрати, пов'язані з введенням законів;
- в) збільшення суми видатків за статтями, передбаченими у державному бюджеті;
- г) фінансування робіт з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій техногенного, природного, соціального характеру.

7. За рахунок яких джерел передбачаються видатки на фінансування засобів масової інформації щодо висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування?

- а) виключно за рахунок Державного бюджету України;
- б) виключно за рахунок місцевих бюджетів адміністративно-територіальних одиниць України;
- в) за рахунок Державного бюджету України та місцевих бюджетів окремо;
- г) здійснюються за рахунок спонсорської допомоги, що надійшла за поточний період.

8. Яке з тверджень щодо Державного бюджету та зведеного бюджету України є хибним?

- а) зведений бюджет України включає показники Державного бюджету України, зведеного бюджету Автономної Республіки Крим та зведених бюджетів областей, міст Києва та Севастополя;
- б) державний бюджет і зведений (консолідований) бюджет затверджуються Верховною Радою України в установленому Бюджетним кодексом порядку;
- в) прогноз Державного бюджету України на наступні за плановим два бюджетні періоди включає крім іншого індикативні прогнозні показники зведеного бюджету України за основними видами доходів, фінансування, видатків і кредитування;
- г) зведений бюджет є сукупністю показників бюджетів, що використовуються для аналізу та прогнозування економічного і соціального розвитку держави.

9. В який термін має бути оприлюднено у газетах, визначених місцевою радою, рішення про затвердження місцевого бюджету?

- а) не пізніше ніж через місяць після затвердження;
- б) не пізніше ніж через десять днів після затвердження;
- в) не пізніше ніж 5 днів після затвердження;
- г) на наступний робочий день після затвердження.

10. Який орган чи посадова особа затверджує місцевий бюджет?

- а) відповідна місцева адміністрація;
- б) голова відповідного міста, села, селища, об'єднаної територіальної громади;
- в) відповідна місцева рада;
- г) місцевий фінансовий орган.

Питання для обговорення:

- 1. Засади публічних фінансів. Функції публічних фінансів.
- 2. Система публічних фондів у фінансовій системі України.
- 3. Бюджетна система як основа публічних фінансів.
- 4. Джерела формування та методи мобілізації публічних доходів.
- 5. Зв'язок функцій держави та публічних видатків.
- 6. Управління державним боргом.
- 7. Нормативно-правова база управління публічними фінансами в Україні. Бюджетний кодекс України.
- 8. Закон України «Про державний бюджет». Рішення місцевих рад про місцеві бюджети.
- 9. Управління публічними фінансами. Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі.
- 10. Розробка, затвердження та виконання бюджетних програм. Державна підтримка місцевих бюджетів.
- 11. Використання коштів державного фонду регіонального розвитку.
- 12. Впровадження гендерно-орієнтованого підходу в бюджетному процесі. Механізми запровадження громадського бюджету.

Список використаних джерел:

- 1. Про відкритість використання публічних коштів: Закон України від 11 лютого 2015 року № 183-VIII (зі змінами і доповненнями від 24.10.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19#Text>.

2. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 р. № 92-р (в редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 грудня 2019 р. № 1418-р) про Схвалення «Концепції створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи «Прозорий бюджет» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92-2016-%D1%80#Text>.

3. Бюджетний кодекс України (2010) із змінами 2021 року» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.

4. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27 лютого 2014 року. № 794-VII (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>.

5. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 9 квітня 1999 року № 586-XIV (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>.

6. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-ВР>.

7. Порядок казначейського обслуговування державного бюджету за витратами, затвердженого Міністерством фінансів України від 24.12.2012 року № 1407.

8. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР (зі змінами і доповненнями від 10.10.2022). URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.

9. Податковий кодекс України. URL: <https://www.profiwins.com.ua/uk/legislation/kodeks/1349.html>.

10. Державний вебпортал бюджету для громадян. URL : <https://openbudget.gov.ua>.

11. Офіційний сайт прес-центру ініціативи «Децентралізація». URL : decentralization@minregion.gov.ua8.

12. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333 р. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-р>.

13. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 5.03.2015 р. № 157 VIII. URL : <http://zakon.rada.gov.ua>.

14. Про Державний бюджет України на 2024 рік : Закон України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-24>.

15. Національна стратегія доходів до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 року № 1218-р. URL : <https://www.mof.gov.ua/uk/nationalincomestrategy-716>.

РОЗДІЛ 5.

ПУБЛІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

5.1. Теоретичні основи комунікацій в публічному управлінні

Комунікація в публічному управлінні являє собою процес суспільної взаємодії за допомогою повідомлень, змістом яких є публічне управління, реалізація публічної влади та публічної політики. Сфера поширення цієї комунікації охоплює соціальний простір, від найвищих суб'єктів прийняття рішень щодо публічних справ до громадського та приватного секторів [13]. Комунікації в публічному управлінні є процесом, який сприяє взаєморозумінню, підтримці громадськості та ефективному вирішенню суспільних проблем.

Завдання комунікативної діяльності в публічному управлінні [13]:

- розроблення, реалізація та оцінювання ефективності програм стратегічної комунікації відповідно до цілей і завдань органу публічної влади;

- консультування організацій державного, громадського та приватного секторів і фізичних осіб з питань публічної політики та публічного управління;

- забезпечення результативної та ефективної комунікації із зовнішнім середовищем (інституціями громадянського суспільства, громадянами, засобами масової інформації);

- сприяння функціонуванню механізмів громадської участі у прийнятті та реалізації рішень у сфері публічного управління;

- забезпечення результативної та ефективної комунікації під час професійної діяльності у внутрішньому середовищі;

- здійснення інформаційно-комунікативного забезпечення процесу розробки, прийняття та впровадження управлінських рішень;

- вирішення внутрішньо організаційних конфліктів із застосуванням сучасних комунікативних технологій.

Комунікації в публічному управлінні є критично важливим аспектом для ефективного функціонування урядових інституцій і взає-

модії з громадськістю. Суть ключових аспектів комунікаційного процесу публічної сфери управління полягає в прозорості інформації, діалозі з громадськістю, використанні сучасних технологій та засобів, управлінні ризиками та оцінці ефективності комунікацій.

Однією з важливих умов ефективних комунікаційних процесів між владою та громадськістю є відкритість і доступність інформації – прозорість, тобто можливість легкої перевірки відомостей та прозорість інформації. Для громадськості прозорість діяльності органів публічної влади є основою доброго управління. Це означає регулярну публікацію даних про діяльність органів влади, рішень і відповідей на запити громадян. Включення громадськості у процеси прийняття управлінських рішень реалізується через публічні консультації, громадські слухання та інші форми комунікацій, що сприяє більшому розумінню і підтримці прийнятих владою рішень з боку громадськості. Комунікації повинні бути чесними та достовірними. Органи влади повинні уникати маніпуляцій і прозора інформувати громадськість про будь-які проблеми або недоліки.

Особливо актуальним сьогодні, в епоху цифрових технологій, є необхідність використовувати інтернет, соціальні мережі та інші канали для швидкої і ефективної взаємодії з громадськістю. Використання сучасних інтернет ресурсів забезпечує швидку комунікацію в умовах кризи для збереження довіри і здатності до своєчасного реагування на критичні ситуації. Важливо систематично оцінювати ефективність комунікаційних стратегій і вчасно коригувати підходи на основі зворотного зв'язку від громадськості.

Складовими комунікацій в публічному управлінні є суб'єкт-комунікатор, об'єкт-реципієнт, повідомлення, канали комунікації, процес сприйняття інформації (рис. 5.1.).

Канали поширення інформації можуть бути як міжособистісними, так і інституційними та масовими (наприклад через ЗМІ). Каналами зворотного зв'язку є прохання, звернення громадян, різні форми політичної участі, громадські обговорення і т.д.). Зазначимо, що процес сприйняття полягає у підготовці інформаційних повідомлень, їх адекватній інтерпретації, поясненні, перекладі. В процесі сприйняття інформації можуть виникати різного роду перешкоди: технічні, семантичні (наприклад знання іноземної мови, або жестової мови), психологічні (бажання почути, зрозуміти, або навпаки – блокування сприйняття через особисті переконання).



Рис. 5.1. Складові комунікацій в публічному управлінні

Комунікації в публічному управлінні виконують кілька важливих функцій, які сприяють ефективному функціонуванню державних органів і взаємодії з громадськістю, а саме [15]:

- консервативна – спрямована на збереження стабільності державної системи;
- координуюча – покликана забезпечувати координацію владних впливів суб'єкта;
- інтегруюча – пов'язана із здійсненням державної політики, яка б враховувала інтереси всіх елементів соціальної системи, сприяла б виробленню та прийняттю узгоджених управлінських рішень;
- мобілізаційна – спрямована на забезпечення легітимності існуючого суспільного ладу;
- соціалізуюча – пов'язана із засвоєнням у процесі інформаційного обміну соціально-політичних норм, цінностей і традицій держави, підвищенням рівня політичної компетентності громадян;
- інформативна – одна з ключових функцій комунікацій полягає в поширенні інформації про діяльність державних органів, їхні рішення, політики, програми та ініціативи (дозволяє громадськості бути освіченою та свідомою про дії уряду);

– управлінська – комунікації в публічному управлінні відіграють важливу роль у управлінні конфліктами і кризами, вони дозволяють швидко і ефективно інформувати громадськість про ситуації, що виникають, і координувати дії для їх вирішення;

– освітня – комунікації сприяють підвищенню рівня освіченості та свідомості громадян щодо ключових питань суспільства, політики та управління.

Комунікації в публічному управлінні сприяють встановленню двостороннього діалогу між органами влади та громадськістю. Це включає консультації з громадськістю щодо важливих питань, відгуки на публічні консультації та взаємодію через різноманітні канали зв'язку. Комунікації допомагають зберегти довіру громадськості до дій державних органів, показуючи відкритість, прозорість та чесність у взаємодії з громадськістю. Це є особливо важливим у підтримці легітимності урядових органів. Комунікації можуть мобілізувати громадськість на підтримку конкретних ініціатив або політик. Через ефективну комунікацію можна залучати громадськість до участі в програмах або акціях, спрямованих на розвиток суспільства.

Складність феномена публічної комунікації уможливорює також його типологізацію за такими критеріями, як: зміст і цільове призначення, можливі соціальні наслідки, ступінь доступності, співвідношення з часом (інформація про минуле, у режимі реального часу, прогнози про майбутнє), за кількістю комунікантів (однобічна, двостороння, багатобічна).

Класифікація видів комунікацій представлена в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Класифікація видів комунікацій в публічному управлінні

Класифікаційна ознака	Вид комунікацій	Характеристика
Залежно від каналів поширення	неформальна	міжособистісне спілкування
	формальна	спілкування через організації, засоби масової інформації
За спрямованістю	зовнішня	призначена впливати на суспільство з метою інформування, надання публічних послуг, обговорення проєктів рішень, які неможливо ухвалити без участі громадськості

Продовження таблиці 5.1

	внутрішня	забезпечує діяльність із ухвалення управлінських рішень – державне адміністрування
Залежно від гілки влади	законодавча	забезпечує інформаційний зв'язок з законодавчими органами влади
	судова	з правозахисними та органами судочинства
	виконавча	з виконавчими органами влади
Залежно від рівня	загальнодержавна	національний рівень інформаційних зв'язків
	регіональна	регіональний рівень інформаційних зв'язків
	місцева	зв'язки з громадськістю на рівні громади (ОТГ)
Залежно від вектору напрямку	вертикальна	ієрархічний напрямок
	горизонтальна	демократичний напрямок
За способом інформаційної взаємодії в політико-інформаційному просторі	пропагандистська	з метою впливу на сприйняття соціумом
	маркетингова	політичний паблік рілейшнз PR, зв'язки з громадськістю і політична реклама

В публічному управлінні існує кілька основних *видів комунікацій*, які використовуються для забезпечення ефективної взаємодії між урядовими органами, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. До них відносяться:

1. Офіційні комунікації – це офіційні заяви, прес-релізи, офіційні звернення та інші формальні види комунікацій від урядових органів до громадськості. Ці комунікації часто мають юридичний характер і важливі для встановлення позицій та інформування громадськості про офіційні дії та рішення уряду;

2. Інформаційні кампанії – урядові органи можуть проводити інформаційні кампанії для популяризації важливих ініціатив, програм або політик серед громадськості. Це може включати використання рекламних кампаній, соціальних медіа, публікацій у засобах масової інформації тощо;

3. Консультації та зворотній зв'язок – урядові органи проводять консультації з громадськістю, зацікавленими сторонами або експертами для отримання відгуків і пропозицій щодо політик, законопроектів або програм. Цей вид комунікації сприяє залученню громадськості до процесу прийняття рішень і підвищенню їхньої легітимності;

4. Цифрові комунікації – використання інформаційних технологій, веб-сайтів, соціальних медіа, електронних розсилок і мобільних додатків для комунікації з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Ці засоби дозволяють швидко і ефективно розповсюджувати інформацію і взаємодіяти з аудиторією;

5. Міжнародні комунікації – комунікації з іншими країнами, міжнародними організаціями і зовнішніми партнерами є важливим аспектом зовнішньої політики і дипломатії держави. Вони мають на меті сприяти міжнародному співробітництву, розвитку міжнародних відносин і вирішенню спільних проблем;

6. Кризові комунікації – взаємодія з громадськістю під час кризових ситуацій або екстрених подій. Це включає швидке інформування, управління інформаційними потоками і збереження довіри громадськості під час кризових подій.

Всі види комунікацій в публічному управлінні взаємодіють і доповнюють один одного для забезпечення ефективної та прозорої роботи урядових органів і підтримки легітимності їхніх дій серед громадськості.

Комунікація між владою і суспільством відбувається на трьох рівнях (рис. 5.2.).

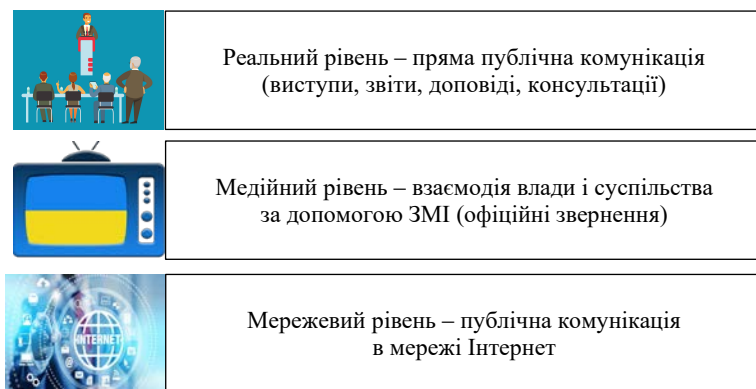


Рис. 5.2. Рівні комунікацій у публічному управлінні

Особливої актуальності сьогодні набуває *комунікація влади з громадськістю через мережі Інтернет*. Така комунікація має вирішальне значення для ефективного управління, взаємодії з громадянами та забезпечення прозорості урядових процесів. Успішне

використання електронних платформ в мережі, що забезпечують комунікації влади і суспільства, є ознакою розвинених країн. Наприклад Естонія відома своїми розвиненими електронними послугами, такими як електронне громадянство, онлайн-голосування та інші сервіси, що спрощують життя громадян; в США федеральні та місцеві уряди активно використовують соціальні медіа та офіційні веб сайти для інформування та взаємодії з громадянами. Україна також має унікальний ІТ-продукт – Платформа «Дія», що забезпечує доступ до численних державних послуг онлайн та значно підвищує їх доступність та зручність для громадян. Уряд надає доступ до законодавства, постанов, бюджетів, статистичних даних та інших офіційних документів через офіційні веб сайти та платформи відкритих даних, що дозволяє громадянам та аналітикам використовувати інформацію для досліджень та аналізу [14].

Основні аспекти комунікації влади в Інтернеті це прозорість, доступність, інтерактивність, оперативне інформування, безпека збереження і передавання інформації. Захист офіційних веб сайтів та даних від кібератак, протидія дезінформації та фейковим новинам є критично важливою умовою сьогодення для підтримання довіри громадян. Забезпечення доступу до інформації для всіх верств населення, включаючи людей з обмеженими можливостями та тих, хто живе у віддалених районах, забезпечує принцип інклюзивності та подолання цифрового розриву для всіх верств населення.

Через офіційні сторінки в соціальних мережах Facebook, Twitter, Instagram органи публічної влади можуть взаємодіяти з громадянами, відповідати на їхні запитання та отримувати зворотний зв'язок; ці ресурси дозволяють швидко донести важливу інформацію до широкої аудиторії.

Особливо популярними в Україні є онлайн-сервіси та програми електронного урядування. Надання державних послуг онлайн (наприклад, реєстрація підприємств, сплата податків, оформлення документів) підвищує ефективність та зручність для громадян, а електронні платформи для звернень громадян забезпечують можливість подати звернення, скаргу чи пропозицію через зручний канал комунікації з владою. У випадку надзвичайних ситуацій влада може швидко поширювати важливу інформацію через Інтернет. Спеціалізовані сайти та додатки, так звані антикризові платформи, призначені для інформування про надзвичайні ситуації та надання допомоги [12].

Форми комунікацій публічної влади в мережі Інтернет можуть бути різноманітними і включати в себе кілька основних напрямків. Вони можуть бути поділені на односторонні та двосторонні комунікації.

Односторонні комунікації це тип комунікації який передбачає, що влада поширює інформацію до громадян без очікування зворотного зв'язку. Така комунікація має векторне направлення на отримувача і реалізується через [15]:

- публікацію документів на офіційних веб-сайтах (закони, постанови, звіти, бюджетні плани);
- офіційні повідомлення – текстові новини, новинні стрічки RSS (автоматичне оновлення новин для підписників), прес-релізи, анонси заходів;
- блоги урядових лідерів та установ, що використовуються для публікації думок та офіційних заяв; візуалізація даних та статистики для кращого сприйняття (інфографіка);
- офіційні виступи, пояснення, документальні фільми;
- регулярні розсилки новин та важливої інформації до підписників.

Двосторонні комунікації передбачають взаємодію влади з громадянами з можливістю зворотного зв'язку. Така комунікація має обопільний зворотній зв'язок між владою та реципієнтами. Двосторонні комунікації відбуваються через [15]:

- соціальні медіа ресурси, такі як Facebook, Twitter, Instagram;
- офіційні сторінки урядових установ для взаємодії з громадянами через коментарі, повідомлення, опитування;
- YouTube-канали для трансляцій наживо, відеозаписів офіційних заходів, відео-роз'яснень з можливістю задавати питання та надавати уточнення по запитам адресатів;
- офіційні форуми – місця для обговорення громадянами різних питань та проблем, з можливістю отримати відповіді від представників влади вичерпну інформацію;
- громадські обговорення – платформи для обговорення проєктів законів, стратегій, політик;
- онлайн та офлайн-консультації та опитування (засоби для збору громадської думки та зворотного зв'язку);
- вебінари, відеоконференції, онлайн-прийоми по відеозв'язку;

– платформи для звернень громадян – електронні петиції, онлайн-звернення, скарги та пропозиції через офіційні веб-сайти або спеціалізовані платформи;

– онлайн-чати – пряме спілкування з представниками урядових установ через веб сайти;

– чат-боти – автоматизовані системи для відповіді на запитання громадян в режимі реального часу.

Ефективна комунікація влади в Інтернеті сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та довіри до установ у сфері публічного управління, а також покращує якість життя громадян завдяки зручним електронним послугам та оперативному інформуванню. Різноманітні форми комунікацій влади в Інтернеті дозволяють забезпечити як ефективне інформування громадян, так і активну взаємодію з ними. Це сприяє підвищенню прозорості, відповідальності та довіри до урядових установ, а також залученню громадян до процесу прийняття рішень.

Засоби комунікації – це канали та засоби передачі інформаційних та комунікаційних повідомлень на великі території та маси [13]. За типом *засоби комунікації* поділяються на:

– засоби масової інформації (ЗМІ) – розповсюдження інформації, її трансляція реципієнтам без орієнтації на зворотній зв'язок – одностороння комунікація.

– засоби масової комунікації (ЗМК) – кодування, передача та декодування інформації, процес взаємодії між реципієнтом та комунікатором.

Важливим елементом комунікацій в публічному управлінні є *канал комунікації* – це спосіб або технологія, якою аудиторія яка отримує повідомлення [13]. Наприклад, канал комунікацій влади і громадськості це соціальні мережі, тоді засобом комунікації може бути політична рекламна кампанія при виборчому процесі у цій мережі.

Для поширення інформації, у публічній комунікації використовується преса, інтернет, радіо, телебачення (мас-медіа). Серед основних засобів комунікацій в публічному управлінні виділяється:

Офіційні інтернет сайти – це сукупність інформаційних ресурсів (електронних документів), програмних та апаратних засобів, що забезпечує висвітлення діяльності функціонування органів публічної влади [10]. Наприклад, веб-сайти комітетів Верховної Ради. Організація веб-сайтів здійснюється у відповідності до

положень про них затверджених відповідними керівниками публічних органів.

Урядова комунікаційна платформа – це онлайн-майданчик, запроваджений органом публічної влади (конкретно Урядом) для спілкування з представниками громадськості (асоціацій, спілок, громадських об'єднань, представників які представляють інтереси суспільства) [12]. Працює така платформа по принципу відповідей на проблемні питання що надсилаються реципієнтами на пошту (email), розміщених на сайті комунікаційної платформи.

Соціальні мережі – Facebook, Instagram, Viber, Telegram – інформаційні простори, через які публічна влада може вивчати громадську позицію, поширювати ідеї та пропозиції, інформування населення про зміни в законодавстві та актуальні новини, організацію заходів, проводити благодійні заходи та волонтерську допомогу [12]. Це своєрідні громадські онлайн-ради.

Друковані засоби масової інформації (листівки, оголошення, інформаційні вісники) – друковані інформаційні матеріали (одностороння комунікація), які видаються державними органами (фінансується з Державного бюджету), або органами місцевого управління (фінансуються з місцевого бюджету) задля інформування реципієнтів [15].

Бюлетені – коротке повідомлення в пресі про важливі події в громадсько-політичному житті [13]. Види бюлетенів: виборчий – письмове свідоцтво волевиявлення виборця; деякі періодичні видання («Інформаційний бюлетень» – газета); інформаційний звіт про хід зборів, конференцій, пленумів.

Засоби масової інформації – традиційний канал, тобто радіо і телебачення, друковані ЗМІ, онлайн-ЗМІ (наприклад телеканал «Рада»). ЗМІ є саме способом поширення інформації від комунікатора до реципієнта.

Персональні зустрічі з різними цільовими групами – митцями, медіа, представниками влади тощо.

Комунікації в публічному управлінні можуть відбуватися різними методами – письмово, усно, навіть за допомогою невербальних сигналів. Найбагатшим є особисте спілкування, адже саме спілкування в системі «людина-людина» є найефективнішою комунікацією між представниками влади і громадянами.

В публічних комунікаціях використовується широкий спектр методів (рис. 5.3.)

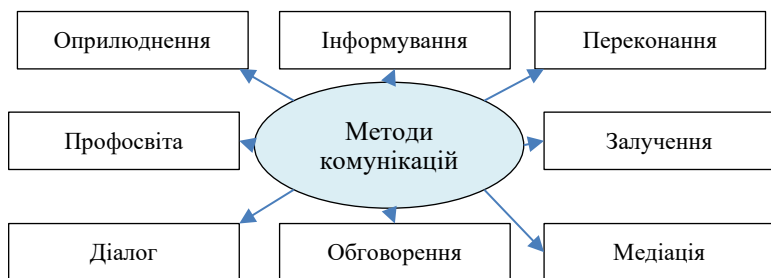


Рис. 5.3. Методи комунікацій в публічному управлінні

Оприлюднення результатів діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування – це одержання, збирання, створення, поширення, використання і зберігання інформації про діяльність публічних органів влади, що регламентуються Законом України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації» крім випадків, передбачених Законом України «Про державну таємницю» [13]. Оприлюднювати зазначену інформацію можуть: «Інформаційні агентства», офіційні друковані видання, Національна суспільна телерадіокомпанія України, інформаційні служби державних органів.

Інформування, розміщення інформації на офіційних веб-сайтах – метод, що передбачає комунікацію у формі інформування (зі зворотним зв'язком – публічне обговорення, або без зворотного зв'язку – повідомлення) [13]. Інформування відбувається через офіційні електронні інтернет провайдери, що розроблені та функціонують на виконання Указу Президента України від 31.07.2000 № 928/2000 р. для оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів публічної влади.

Забезпечення наповнення тематичних сторінок (рубрик) – організація і наповнення інформацією веб-сайтів в публічній комунікації регламентується Наказом Державного комітету телебачення і радіомовлення України [5]. Вся інформація на сайті має відповідати вимогам головної сторінки Єдиного веб-порталу та бути доступною для громадян; для зручності, кожне повідомлення має виділятися у Рубрики — певні тематичні підрозділи офіційного тексту [5].

Переконання – метод, що полягає в застосуванні способів впливу на свідомість і поведінку людей і проявляється у використанні роз'яснювальних і виховних заходів із метою дотримання вимог чинного законодавства [5]. Роз'яснення завдань держави, проектів законів, намічених публічних заходів забезпечує ефективні комунікацію з громадськістю.

Залучення – метод, що передбачає участь громадян у визначенні та розв'язанні проблем публічного управління [5]. Така комунікація розкривається через: звернення громадян, громадські обговорення, слухання, місцеві ініціативи, громадські ради.

Профосвіта – метод публічної комунікації що ставить на меті забезпечення рівного, вільного і безоплатного доступу користувачів до якісних та актуальних навчальних матеріалів у сфері професійної освіти [8]. Реалізується через Платформу створену на замовлення Міністерства освіти і науки України за підтримки Міжнародної організації праці (International Labour Organization), яка є навчальним онлайн-ресурсом.

Обговорення – метод комунікації публічної влади з громадянами направлений на розбудову довірчих обопільних процесів [5]. Реалізується через: громадські слухання та збори – обговорення пропозицій громадськості; публічні громадські консультації.

Діалог – діалогові підходи в публічному управлінні, реалізуються через вільний обмін думками між владою і суспільством, що відбуваються у формі: зустрічей, консультацій, публічних громадських обговорень, брифінгів [5].

Медіація – метод комунікації, що полягає в конфіденційній і позасудовій процедурі вирішення конфліктної ситуації, або ведення переговорів [5]. Процедура медіації визначається Законом України «Про медіацію» від 16 листопада 2021 року № 1875-ІХ.

Методи комунікацій можуть поєднуватися між собою, що підвищує їх результативність, вони охоплюють різні підходи до поширення інформації та взаємодії з громадянами. Різноманіття методів комунікацій публічної влади забезпечує широкий спектр можливостей для ефективного інформування, взаємодії та залучення громадян до процесу прийняття рішень.

5.2. Державна інформаційна політика та інформаційна безпека

Комунікаційна політика країни – це сукупність заходів і стратегій, які уряд та інші державні установи використовують для управління інформаційними потоками всередині країни та на міжнародній арені. Основні аспекти комунікаційної політики включають медіа регулювання, інформаційну безпеку, доступ до інформації, підтримку розвитку інформаційних технологій і засобів масової інформації, а також дипломатичні комунікації. Найважливішою складовою комунікаційної політики країни є інформаційна політика.

За статтею 6 Закону України «Про інформацію», *державна інформаційна політика* – це сукупність основних напрямів і способів діяльності держави по одержанню, використанню, поширенню та зберіганню інформації. Основні положення зафіксованих у Загальній декларації прав людини та у Конституції України [6].

Напрями державної інформаційної політики:

- забезпечення доступу громадян до інформації; створення національних систем і мереж інформації;
- зміцнення матеріально-технічних, фінансових, організаційних;
- зміцнення правових і наукових основ інформаційної діяльності;
- забезпечення ефективного використання інформації;
- сприяння постійному оновленню, збагаченню та зберіганню національних інформаційних ресурсів;
- створення загальної системи охорони інформації; сприяння міжнародному співробітництву в галузі інформації і гарантування інформаційного суверенітету України.

Суб'єктами інформаційних відносин в Україні є: громадяни, юридичні особи, держави, міжнародні організації та особи без громадянства. Суб'єктами від імені держави виступають: Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів, Національна рада з питань телебачення та радіомовлення та Державний комітет телебачення та радіомовлення України [2].

Об'єктами інформаційних відносин є: документована або публічно оголошувана інформація про події та явища в галузі

політики, економіки, культури, охорони здоров'я, а також у соціальній, екологічній, міжнародній та інших сферах [4].

Суб'єкти інформаційних відносин в комунікаційній політиці країни виступають в ролі запитувачів та розпорядників інформації. Запитувачі інформації – фізичні, юридичні особи, об'єднання громадян без статусу юридичної особи, крім суб'єктів владних повноважень, які мають потребу в інформації.

Розпорядники інформації – суб'єкти комунікаційної політики, що збирають, зберігають, володіють та надають інформацію за запитом. Розпорядниками інформації в публічному управлінні є [6]:

- суб'єкти владних повноважень – органи державної влади, інші державні органи, органи місцевого самоврядування;

- юридичні особи, що фінансуються з державного, місцевих бюджетів – стосовно інформації щодо використання бюджетних коштів;

- особи, якщо вони виконують делеговані повноваження суб'єктів владних повноважень згідно із законом чи договором, включаючи надання освітніх, оздоровчих, соціальних або інших державних послуг, – стосовно інформації, пов'язаної з виконанням їхніх обов'язків;

- суб'єкти господарювання, які займають домінуюче становище на ринку або наділені спеціальними чи виключними правами, або є природними монополіями, – стосовно інформації щодо умов постачання товарів, послуг та цін на них;

- юридичні особи публічного права, державні/комунальні підприємства або державні/комунальні організації, що мають на меті одержання прибутку, господарські товариства – щодо інформації про структуру, принципи формування та розмір оплати праці, винагороди, додаткового блага їх керівника, заступника керівника, особи, яка постійно або тимчасово обіймає посаду члена виконавчого органу чи входить до складу наглядової ради.

Державне регулювання інформаційної політики включає заходи, спрямовані на управління та контроль інформаційних потоків в країні з метою забезпечення національної безпеки, захисту прав громадян і підтримки розвитку інформаційного суспільства. В Україні інформаційну політику регламентує ряд законів, а саме [1]:

Закони про медіа – законодавство, яке регулює діяльність засобів масової інформації, включаючи телебачення, радіо, друковані видання та онлайн-ресурси.

Закони про доступ до інформації – норми, які забезпечують громадянам право на доступ до державної інформації та свободу інформації.

Закони про захист персональних даних – регулювання збору, обробки та зберігання персональних даних для захисту конфіденційності громадян.

Інституціями що забезпечують контроль публічної інформації є національні комісії та агентства, які контролюють і регулюють діяльність ЗМІ та телекомунікаційних компаній. Вони видають ліцензії, контролюють дотримання законодавства та застосовують санкції у разі порушень. Величезну роль в забезпеченні комунікаційної політики відіграють державні центри кібербезпеки – організації, відповідальні за захист інформаційної інфраструктури країни від кіберзагроз. Кіберзахист, це сучасний і актуальний засіб захисту інформаційних систем від хакерських атак, вірусів та інших кіберзагроз. Такі центри займаються охороною інформаційних систем, які є критичними для національної безпеки, включаючи енергетичні системи, транспорт, зв'язок та фінансові мережі.

Не менш важливим в комунікаційній політиці є контроль за змістом публічної інформації. Встановлення стандартів для контенту, що публікується в ЗМІ, з метою запобігання поширенню ненависті, екстремізму, фейкових новин та іншої шкідливої інформації, а в окремих випадках навіть цензура, є невід'ємною вимогою сучасності до публічного управління. Так, уряд може обмежувати або забороняти доступ до певних інформаційних ресурсів з метою захисту громадського порядку та національної безпеки.

Держава величезну увагу приділяє підтримці розвитку *інформаційної інфраструктури*. Інвестиції в ІКТ та комунікаційні технології, включаючи інтернет, мобільний зв'язок та інші цифрові платформи. Фінансова підтримка (субсидії та гранти) для розвитку національних ЗМІ та інформаційних проєктів, а також підвищення медіа грамотності та освіта, є пріоритетом державної інформаційної політики. Основними інструментами розвитку медіаграмотності є освітні програми, спрямовані на підвищення рівня медіаграмотності та критичного мислення серед громадян, кампанії з інформування громадян про їх права та обов'язки у сфері

інформації, а також про важливість захисту персональних даних та безпеки в інтернеті.

Всі громадяни мають *право* на отримання публічної інформації і це право закріплено на законодавчому рівні. Право на інформацію закріплено Конституцією України та передбачено Законами України «Про медіа», «Про електронні комунікації», «Про забезпечення функціонування української мови як державної», «Про суспільні медіа України», «Про інформацію», «Про систему іномовлення України», «Про доступ до публічної інформації», «Про звернення громадян», «Про захист персональних даних» та ін.

Всі громадяни України, юридичні особи і державні органи мають право на інформацію, що передбачає можливість вільного одержання, використання, поширення та зберігання відомостей, висловлення своєї думки та бачення (відповідно до статті 34 Конституції України) [3]. Здійснення цих прав може бути обмежене законом в інтересах національної безпеки, територіальної цілісності або громадського порядку з метою запобігання заворушенням чи злочинам, для охорони здоров'я населення, для захисту репутації або прав інших людей, для запобігання розголошенню інформації, одержаної конфіденційно, або для підтримання авторитету і неупередженості правосуддя.

Держава *гарантує* що реалізація права на інформацію не повинна порушувати громадські, політичні, економічні, соціальні, духовні, екологічні та інші права, свободи і законні інтереси інших громадян. Кожному громадянину гарантується вільний доступ до інформації, яка стосується його особисто, крім випадків, передбачених законами України, гарантується захищеність особи від втручання в її особисте та сімейне життя [3]. Держава гарантує свободу слова і вільне вираження у друкованій формі своїх поглядів і переконань; економічну самостійність та забезпечує економічну підтримку діяльності друкованих засобів масової інформації, запобігає зловживанню монопольним становищем на ринку з боку видавців і розповсюджувачів друкованої продукції.

На ряду з правом, на законодавчому рівні закріплена і *відповідальність за порушення* законодавства про інформацію – про що зазначено в ст.47 Закону України «Про інформацію», Закону України «Про захист персональних даних». Де передбачається притягнення до дисциплінарної, цивільно-правової, адміністративної

та кримінальної відповідальності. В законодавстві встановлює право на оскарження рішень, дій чи бездіяльності розпорядників інформації (ст.23 Закону України «Про доступ до публічної інформації»), а саме: відмова в задоволенні запиту на інформацію; не надання відповіді на запит на інформацію; надання недостовірної або неповної інформації; несвоєчасне надання інформації; нездійснення реєстрації документів; навмисне приховування або знищення інформації чи документів [6].

За порушення інформаційного законодавства Кодексом України про адміністративні правопорушення (КУпАП) передбачена адміністративна відповідальність, що передбачає сплату штрафу (мінімально від п'яти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян) [10].

Кримінальна відповідальність накладається у формі штрафів та позбавлення волі, за правопорушення (наприклад): несанкціоноване втручання в роботу автоматизованих систем, комп'ютерних мереж чи мереж електрозв'язку; збут або розповсюдження інформації з обмеженим доступом, або секретної інформації [10].

Дисциплінарна та цивільно-правова відповідальність – поділяється на матеріальну (санкції, відшкодування збитків та моральної шкоди) та дисциплінарну – передбачає покарання етичного характеру (громадське засудження, догана, звільнення, попередження, зауваження) [10].

Основні пріоритети сучасної державної політики в інформаційній сфері закріплені Указом Президента України №47/2017 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України» та «Про Доктрину інформаційної безпеки України» п.3 Національні інтереси України в інформаційній сфері. Пріоритетами державної політики в інформаційній сфері визнано [11]:

- забезпечення конституційних прав і свобод людини на збирання, зберігання, використання та поширення інформації;

- забезпечення конституційних прав людини на захист приватного життя;

- захищеність від руйнівних інформаційно-психологічних впливів; захист українського суспільства від агресивного впливу деструктивної пропаганди, пропаганди війни, розпалювання національної і релігійної ворожнечі, зміну конституційного ладу насильницьким шляхом або порушення суверенітету і територіальної цілісності України з боку російської федерації;

– забезпечення вільного обігу інформації, крім випадків, передбачених законом; розвиток та захист національної інформаційної інфраструктури;

– збереження і примноження духовних, культурних і моральних цінностей Українського народу;

– забезпечення всебічного розвитку і функціонування української мови в усіх сферах суспільного життя на всій території України;

– захищеність державної таємниці та іншої інформації, вимоги щодо захисту якої встановлені законом та ін.

Під захистом та безпекою інформаційного простору розуміється стан захищеності інформаційного простору України, при якому спеціальні інформаційні операції, акти зовнішньої інформаційної агресії, інформаційний тероризм, незаконне зняття інформації, комп'ютерні злочини не завдає шкоди національним інтересам [11].

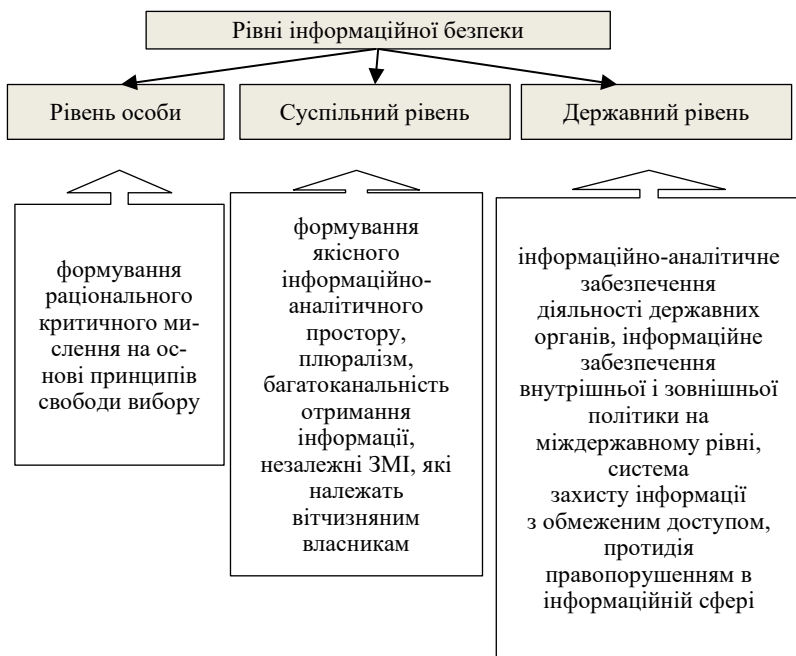


Рис. 5.4 Рівні інформаційної безпеки

Виокремлюють три рівня забезпечення інформаційної безпеки (рис.5.4).

Інформаційна безпека України – сукупність дієвих заходів уповноважених державних органів у інформаційній сфері, спрямованих на захист національної безпеки та оборони України [11].
Захист і розвиток інформаційного простору України та конституційне право громадян на інформацію передбачає:

- забезпечення функціонування Суспільного телебачення і радіомовлення України;
- створення системи мовлення територіальних громад;
- підтримка вітчизняної книговидавничої справи; підвищення медіаграмотності суспільства;
- задоволення потреб населення тимчасово окупованих територій в об'єктивній, оперативній і достовірній інформації;
- повне покриття території України цифровим та інтернет-мовленням;
- пропагування, у тому числі через аудіовізуальні засоби, зокрема соціальну рекламу, цінностей свободи, демократії, патріотизму, національної єдності, захисту України від зовнішніх і внутрішніх загроз.

Однією з цілей інформаційної політики країни, яка тісно пов'язана з інформаційною безпекою, є імідж держави у світі. *Імідж держави* – це сукупність емоційних і раціональних уявлень, що випливають із зіставлення всіх ознак країни, що впливають на створення певного образу. На формування образу України впливають три групи факторів:

- 1) природно-ресурсний потенціал; національна та культурна спадщина;
- 2) соціально-психологічні настрої в українському суспільстві;
- 3) стабільність української економіки.

В «Доктрині інформаційної безпеки України» щодо формування позитивного міжнародного іміджу України зазначено такі пріоритети [11]:

- ґрунтовне реформування системи представлення інформації про Україну на міжнародній арені;
- розвиток публічної дипломатії, у тому числі культурної та цифрової;
- сприяння поширенню та розвитку системи іномовлення України;

– створення та забезпечення функціонування правового механізму взаємодії державних органів з інститутами громадянського суспільства з метою інформаційної підтримки комерційної, гуманітарної, просвітницької, культурної та іншої діяльності таких інститутів за межами України;

– постійний моніторинг пропаганди держави-агресора, розроблення та оперативна реалізація адекватних заходів протидії;

– недопущення використання міжнародного інформаційного простору в деструктивних цілях або для дій, що спрямовані на дискредитацію України на міжнародному рівні;

– реформування системи взаємовідносин з українською діаспорою шляхом забезпечення більш тісної співпраці та проведення ефективних заходів, зокрема в рамках комунікацій «від людини до людини»;

– участь у міжнародних культурних заходах з метою представлення національної культури та ідентичності;

– запровадження міжнародних культурних фестивалів в Україні з метою популяризації української культури та розвитку комунікацій «від людини до людини».

Імідж інформаційно безпечної країни є важливим аспектом не лише міжнародної репутації та внутрішньої стабільності. Формування іміджу інформаційно безпечної країни вимагає комплексного підходу та координації зусиль уряду, бізнесу та громадянського суспільства, що безперечно забезпечується ефективними комунікаціями у сфері публічного управління.

Основними об'єктами інформаційної політики та інструментами комунікаційної політики є масова інформація і інформаційні послуги.

Масова інформація, відповідно Закону «Про інформацію» – це інформація, що поширюється з метою її доведення до необмеженого кола осіб (все суспільство в цілому, будь-який народ або нація, клас або прошарок, а також люди, що живуть в одному регіоні або належать до якої-небудь професії) [6]. Масова інформація поширюється за допомогою ЗМІ, мас-медіа (різновид медіа, орієнтований на одночасне передавання інформації великим групам людей). ЗМІ охоплюють засоби передавання, зберігання та відтворення інформації, такі як преса (газети, журнали, книжки, друковані парламентські видання), радіо, телебачення, інтернет, кінематограф, звукозаписи та відеозаписи, відеотекст, телетекст,

масові статичні зображення (рекламні щити, панелі), мультимедійні центри. Засоби масової інформації є дієвою формою взаємовпливу громадськості і влади.

Ст. 23 Закону «Про інформацію» визначає *Інформаційну продукцію*, як – матеріалізований результат інформаційної діяльності, призначений для задоволення потреб суб'єктів інформаційних відносин [6]. Інформаційними продуктами можуть бути не лише друковані видання, а й є програмні продукти, бази і банки даних, наприклад Єдиний портал державних послуг Дія.

Інформаційна послуга – це діяльність з надання інформаційної продукції споживачам з метою задоволення їхніх потреб [6]. Інформаційна продукція та інформаційні послуги є об'єктами цивільно-правових відносин, що регулюються цивільним законодавством України. Надання інформаційних послуг регламентує Державний комітет зв'язку та інформатизації України, відповідно до нормативного акту «Порядок надання інформаційних та інших послуг з використанням електронної інформаційної системи «Електронний Уряд».

Розрізняються чотири види електронного подання інформаційної послуги [6]:

- інформування (надання безпосередньо інформації про державні (адміністративні) послуги);
- одностороння взаємодія (забезпечена можливість користувачу отримати електронну форму документа);
- двостороння взаємодія (забезпечена можливість обробки електронної форми документа, включаючи ідентифікацію);
- проведення трансакцій (електронна реалізація можливостей прийняття рішень та їх доставка).

Органами виконавчої влади на підставі Переліку інформаційних та інших послуг електронної інформаційної системи «Електронний Уряд» відповідно до компетенції визначається перелік та зміст інформації, що підлягає обов'язковому оприлюдненню. Розвиток інформаційного продукту та послуг є основною ціллю Національної програми інформатизації, яка є комплексом завдань, програм, проектів, робіт з інформатизації, спрямованих на розвиток інформаційного суспільства та регламентується законом України «Про національну програму інформатизації» [7]. Основною ідеєю цієї програми є відкритість та прозорість держави перед громадянами.

Відкритість і прозорість держави забезпечуються розвитком механізмів електронного урядування; сприянням розвитку можливостей доступу та використання публічної інформації у формі відкритих даних; інформуванням громадян України про діяльність органів державної влади, налагодженням ефективної публічної комунікації.

Згідно Указу Президента України №47/2017 Про рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про Доктрину інформаційної безпеки України» щодо відкритості та прозорості держави перед громадянами зазначено такі пріоритети [11]:

- розвиток механізмів електронного урядування;
- сприяння розвитку можливостей доступу та використання публічної інформації у формі відкритих даних;
- інформування громадян України про діяльність органів державної влади, налагодження ефективної співпраці зазначених органів із засобами масової інформації та журналістами;
- проведення реформи урядових комунікацій;
- розвиток сервісів, спрямованих на більш масштабне та ефективне залучення громадськості до прийняття рішень органами державної влади та органами місцевого самоврядування;
- сприяння формуванню культури суспільної дискусії.

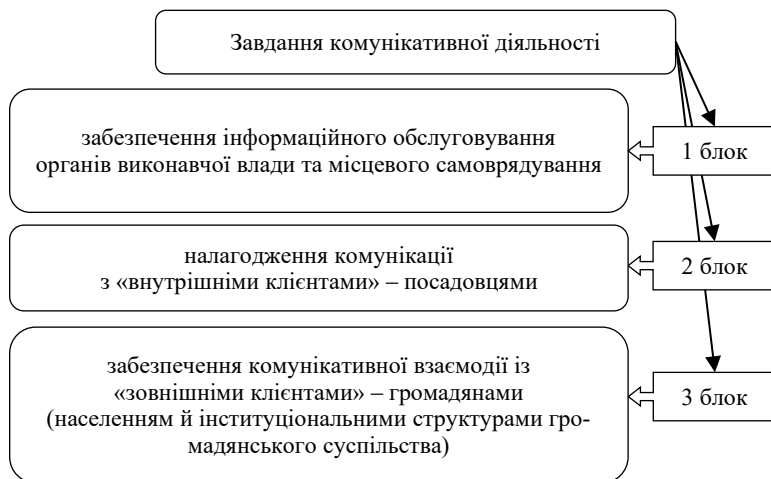


Рис. 5.5. Блоки завдань комунікативної діяльності органів виконавчої та місцевої влади

Комунікативна діяльність органів виконавчої влади та місцевого самоврядування – це інтегрований комплекс правових та інституційних складників, які базуються на використанні відповідних методів управління, спрямованих на задоволення інформаційно-комунікативних потреб населення та організації діяльності структурних підрозділів.

До комунікативної діяльності органів виконавчої та місцевої влади належать три блоки завдань (рис. 5.5.)

Виконання визначених завдань забезпечують структурні підрозділи, що реалізують комунікаційну політику, основним завданням яких є створення доброзичливого ставлення населення до державних, громадсько-політичних, господарсько-економічних та інших інститутів суспільства.

В Україні створено низку державних інститутів та органів, які покликані здійснювати державну політику в галузі інформації та налагоджувати комунікації з громадськістю. *До органів державної комунікаційної політики відносяться:*

- Державний комітет інформаційної політики
- телебачення і радіомовлення України
- Державне інформаційне агентство України
- Державне агентство інформатизації України
- Національна рада з питань телебачення та радіомовлення.

Діяльність зазначених державних органів управління підпорядковується положенням Закону України «Про основні засади державної комунікативної політики», який також регламентує [12]:

- створення підрозділів зі зв'язків з громадськістю;
- забезпечення комплексної координації діяльності підрозділів в межах однієї установи (усіх комунікативних підрозділів, патронатної служби),
 - вертикальної (в межах виконавчої гілки відповідно до наявних управлінських зв'язків),
 - горизонтальної (ОДВ та органи місцевого самоврядування на рівні конкретної адміністративно-територіальної одиниці)
 - інтегральної (або загальнодержавної: законодавча влада на рівні відповідного підрозділу).

На місцевому рівні основним органом державної політики в галузі інформації є *Департамент суспільних комунікацій* – це структурний підрозділ органів виконавчої влади, що має у своєму складі підрозділ, або управління інформаційної політики та

комунікації [12]. Діє підрозділ на підставі «Положень про структурні підрозділи Департаменту суспільних комунікацій». Підрозділ забезпечує такі основні функції [12]:

- забезпечення реалізації державної політики в комунікаційній, інформаційній та видавничій сферах;
- створення умов для реалізації конституційних прав громадян на інформацію;
- забезпечення ефективної взаємодії з засобами масової інформації, підтримання діалогових відносин з населенням;
- оперативне реагування на запити населення щодо надання державних послуг та відповідної інформації;
- координація діяльності комунальних засобів масової інформації, видавництв;
- підготовка інформації про діяльність органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, створення та реалізація тематичних медіа-планів та проектів;
- розроблення та здійснення місцевих інформаційно-видавничих програм розвитку інформаційної інфраструктури.

Одним з ефективних суб'єктів управління комунікаційною діяльністю є прес-центри. *Прес-центр* – спеціальний підрозділ, що створений у форматі електронного постійного ресурсу, або створюється на час проведення великих і важливих публічних інформаційних заходів (конференцій, брифінгів, з'їздів, багатосторонніх зустрічей) [6]. На постійній основі – це відділ, що відає за зв'язок з органами масової інформації для збору, обробки і представлення інформації з матеріалів преси, випуск інформаційних повідомлень різних рубрик (новин), прес релізів, пресконференцій, організацію зустрічей, проведення фото- та відеозйомок, інтерв'ю, коментарів рішень влади.

Відмінність підрозділу інформаційної політики та комунікації від прес-центрів полягає в тому, що підрозділ інформаційної політики та комунікації створюється на підставі Постанови Кабінету міністрів України «Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій», як структурний підрозділ одно галузевого або одно функціонального спрямування, а прес-центр утворюється для виконання завдань за окремим напрямом діяльності, а саме для організації зав'язків влади з пресою та громадськістю.

Отож, система управління комунікативної діяльності визначається як взаємодія безпосередньо органів управління на місцях (органи виконавчої влади, місцевого самоврядування та посадовці місцевого самоврядування) і громадськості (населення, громадські організації, соціальні групи, бізнесові структури, які здатні суттєво впливати на процес прийняття управлінських рішень. Хоча органи місцевого самоврядування є суб'єктом комунікативних відносин, здебільшого їх участь у здійсненні комунікативної політики здебільшого схожа з діяльністю органів виконавчої влади, проте особливістю їх компетенції є територіальна обмеженість відповідно до адміністративно-територіального поділу та пряма співпраця місцевого рівня влади й громади.

5.3. Державні комунікаційні стратегії

Висвітлення діяльності влади є важливою складовою демократії, оскільки забезпечує прозорість та підзвітність урядових органів перед громадянами. Це сприяє зміцненню довіри до державних інституцій і підвищенню ефективності їх роботи. Порядок Висвітлення діяльності органів місцевого самоврядування, визначено у Законі України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації» [14].

Висвітлення публічної інформації забезпечують Інформаційні служби органів місцевого самоврядування (структурні підрозділи органів, що виконують інформаційно-аналітичні функції й забезпечують зв'язки із засобами масової інформації, місцевою громадськістю).

Інформаційні служби місцевої влади функціонують у формі: інформаційних управлінь, інформаційно-аналітичних підрозділів, прес-служб, прес-центрів, центрів громадських зв'язків, прес-бюро, прес-секретарів та прес-аташе з відповідним апаратом. Особливу комунікаційну роль грає секретар сільської, селищної, міської ради, а також голови районної, обласної, районної у місті ради, які здійснюють інформаційні функції, забезпечують роботу з розгляду звернень громадян та доступу до публічної інформації відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування».

Механізм функціонування *комунікацій з громадськістю* регламентує Постанова Кабінету Міністрів України «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики», яка визначає порядок проведення консультацій з громадськістю, які можуть здійснюватися у безпосередній та опосередкований формах [15].

Формою консультацій органів державної влади з громадськістю є публічне громадське обговорення (громадські слухання, форуми, «круглі столи», конференції, збори, зустрічі з громадськістю, засідання громадських рад, Інтернет- та відеоконференції) та/або електронні консультації, які здійснюються через офіційний веб-сайт органів виконавчої влади або через урядовий веб-сайт «Громадянське суспільство і влада» [1].

Консультація в публічному управлінні – це спілкування із фахівцем з певного питання з метою отримання необхідних порад та форма внутрішньоорганізаційних комунікацій призначених для отримання експертних висновків щодо проектів управлінських рішень, певних результатів діяльності, прогнозів тощо [3]. Формою консультацій органів державної влади з громадськістю є вивчення громадської думки, яке реалізується через соціологічні дослідження, спостереження, телефонні «гарячі лінії», опрацювання та узагальнення пропозицій та зауважень громадян, моніторинг друкованих та електронних ЗМІ.

Основними *методами консультацій з громадськістю* є [15]:

1. Ділова бесіда, дискусія – це форма комунікації, яка передбачає обмін інформацією, думками, з'ясування позицій з метою ідентифікації, вирішення, оцінювання певної проблеми.
2. Офіційні коментарі – роз'яснювальні або критичні зауваження з приводу повідомлень, рішень та ухвалень влади.
3. Робочі зустрічі – це заздалегідь організована зустріч між представниками влади та громадськістю, професійною спільнотою та ін, яка відбувається з метою досягнення спільної заявленої мети вирішення проблемних питань.
4. Опитування – це одержання інформації, укладеної в словесних повідомленнях у формі анкетування, інтерв'ю, бесіда за для визначення ставлення респондента до певної проблеми.
5. Обговорення з цільовими групами – проведення публічних заходів, на яких обговорюються проблемні питання для одержання зауважень і пропозицій від громадськості.

6. Відкриті засідання – надання рівної можливості громадянам, які цікавляться певною проблемою, бути присутніми в залі засідань представників влади та стежити за ходом та результатами засідання.

7. Громадські слухання – колективні зустрічі громадян з представниками місцевої влади, на яких обговорюються та ухвалюються пропозиції щодо вирішення актуальних проблем міста.

8. Конференції, семінари – заздалегідь заплановані, організовані зібрання представників влади, науковців, професіоналів та громадськості для обговорення певної проблематики.

9. Форуми – це комунікація для обговорення питань та обміну досвідом.

10. Дебати – публічний обмін думками між двома сторонами з актуальної теми, спрямовані на переконання у своїй правоті третьої сторони (зазвичай громадськості).

На сучасному етапі розвитку країни покращення взаємодії з громадянами державних інституцій забезпечує використання *Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ)* та *інформаційних кампаній*, які впроваджуються в рамках Державної інноваційної політики. Організація інформаційно-комунікаційних компаній направлена на перетворення громадянського суспільства на інформаційне суспільство, в якому вирішальну роль відіграє придбання, обробка, зберігання, передача, поширення, використання знання і інформації, в тому числі за допомогою інтерактивної комунікації у сфері публічної влади.

Кабінет Міністрів України прийняв постанову «Про деякі питання забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів», в якій окреслив значення проведення інформаційних кампаній, як методу суспільних комунікацій.

Інформаційно-комунікаційних компаній – це організовані заходи (у онлайн ти/або офлайн форматах) компанії організовуються представниками влади (міністерств, місцевих органів) спільно громадськими організаціями та ЗМІ, з метою інформування та налагодження зворотних комунікацій з громадськістю [6]. Прикладами сучасних інформаційно-комунікаційних компаній можуть бути:

– телепрограма «Єдиний телемарафон» на центральному рівні ЗМІ (щоденні відео-звернення Володимира Зеленського);

– комунікаційна компанія Проектного офісу Національної ради реформ «Моніторинг прогресу і сприйняття реформ в Україні», що здійснюється шляхом онлайн-опитування тисячі респондентів по всій Україні;

– інформаційна компанія Українського кризового медіа-центр (УКМЦ) з інформування громадян про шляхи евакуації; комунікаційна кампанія Міністерства освіти і науки спільно з Інститутом модернізації змісту освіти про реформу професійної освіти «Ми змінюємося», націлена розповісти учням, їхнім батькам і бізнесу про зміни у професійній освіті, через інформаційні та рекламні матеріали у Facebook, Telegram, Instagram, Twitter, Tik-Tok і Youtube та інші.

На місцевому рівні інформаційно-комунікаційних компанії організовуються міськими адміністраціями, особисто мерами, громадами. Основними точками комунікаційного дотику з цільовою аудиторією є facebook-група міськради, сайт громади, сайти Голів міських громад, де інформують громадськість з врахування комунікаційних запитів мешканців.

В публічній комунікації *інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ)* включають використання сучасних технологій для покращення взаємодії між державними органами, громадянами, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами. Інформаційно-комунікаційні технології являють собою набір певних процесів та програмно-технічних засобів, необхідних для збирання, опрацювання, зберігання, розповсюдження, відображення, обміну і використання інформації. ІКТ допомагають зробити процес комунікації більш ефективним, прозорим та доступним.

Різновидами інформаційно-комунікаційних технологій, які використовуються у сфері публічного управління є: платформа організації державних та муніципальних закупівель Prozorro, моніторинговий портал DoZorro, інформаційно-аналітична система «Прозорий бюджет», Єдиний веб-портал використання публічних коштів (E-data – Spending), державний веб-портал бюджету для громадян (E-data – Openbudget), мобільний застосунок, веб портал «Дія».

Основними аспектами використання ІКТ в публічній комунікації є:

1. Електронне урядування (е-урядування) та електронні послуги (е-послуги). Включає реєстрацію підприємств, оплату податків, подачу заявок на документи тощо.

2. Електронні портали (офіційні веб сайти урядових органів, де зосереджена інформація про послуги, новини, документи та інші ресурси) та мобільні додатки.

3. Соціальні мережі, інтерактивні платформи та офіційні акаунти, створенні для обговорення громадських питань, проведення опитувань та збору зворотного зв'язку.

4. Портали відкритих даних. Публікація урядових даних у форматі відкритих даних, доступних для аналізу та використання громадянами, дослідниками та бізнесом. Публікація рішень, протоколів засідань та іншої інформації для забезпечення прозорості діяльності урядових органів (транспарентність).

5. Онлайн-комунікації, дистанційні консультації, вебінари та онлайн-конференції:

6. Електронні консультації. Дистанційні консультації з громадянами та зацікавленими сторонами через електронну пошту, чати та інші онлайн-інструменти.

7. Інтерактивні сервіси, чат-боти для автоматизації відповідей на запити громадян та надання інформації у режимі реального часу.

8. Онлайн-платежі для спрощення фінансових транзакцій з урядом, таких як оплата податків, штрафів, комунальних послуг тощо.

9. Електронний документообіг. Впровадження систем електронного документообігу застосовується для підвищення ефективності роботи урядових органів.

10. Інтерактивне планування та обговорення. Використання онлайн-платформ для спільного планування міських проектів, бюджету участі та інших громадських ініціатив.

11. Онлайн-опитування та голосування: проведення електронних опитувань та голосувань для залучення громадян до прийняття рішень, підписання звернень і петицій.

Класифікація інформаційно-комунікаційних технологій в публічному управлінні представлена в таблиці 5.2.

Кризові комунікації влади є важливим аспектом управління. Під час криз (природні катастрофи, техногенні аварії, епідемії, політичні кризи або інші надзвичайні ситуації) координація та обмін інформацією між урядом, громадськістю та зацікавленими сторонами допомагають мінімізувати негативні наслідки, зберегти довіру громадськості та підтримувати соціальну стабільність.

Кризові комунікації – це зв'язок між місцевою владою та громадою (членами громади, громадськими активістами та іншими групами) до, під час і після кризової ситуації [4]. Кризова комунікація – це також обмін інформацією, який відбувається всередині та між органами влади, організаціями, ЗМІ та громадянами до, під час та після кризи [6]. У випадку кризи державні органи виступають посередниками у наданні швидкої та точної інформації постраждалим, зацікавленим особам, громадськості та засобам масової інформації. Антикризова комунікація служить таким цілям (рис.5.6.)

Таблиця 5.2

Класифікація ІКТ в публічному управлінні

Ознака		Вид ІКТ
1	За сферою застосування	технології збирання та передавання інформації
		технології цифрового оброблення інформації
		технології пошуку та зберігання даних
		технології забезпечення доступу громади до публічної інформації
		технології співпраці із ЗМІ
		технології надання публічних послуг
		технології співпраці та координації роботи публічної організації
2	За ступінню централізації	централізовані технології, які використовуються та контролюються центральними органами влади
		децентралізовані технології застосовуються місцевими органами влади; змішані технології забезпечують вирішення певних питань та оброблення інформації на локальному рівні
3	За суттю завдань	універсальні технології застосовуються на будь-яких рівнях влади
		гнучкі технології
		спеціалізовані технології застосовуються для розв'язання конкретного завдання
4	За каналами комунікацій	технології безпосереднього комунікування представників публічної влади із зацікавленим сторонами (безпосередня взаємодія);
		технології опосередкованого комунікування (електронні петиції, ЗМІ, Інтернет, телефон та ін.)
5	За рівнем використання	технології, які застосовуються на загальнодержавному рівні
		технології, які використовуються на регіональному рівні; технології місцевого рівня

Продовження таблиці 5.2

6	За концепцією	Технології традиційної моделі державного управління (листування, прийом громадян)
		технології, які засновані на концепції нового публічного менеджменту (електронні портали та платформи, публічні звіти)
		технології, які створені в межах концепції нової публічної служби, метою яких є не тільки обмін інформацією, але й налагодження ефективної співпраці між учасниками комунікаційного процесу

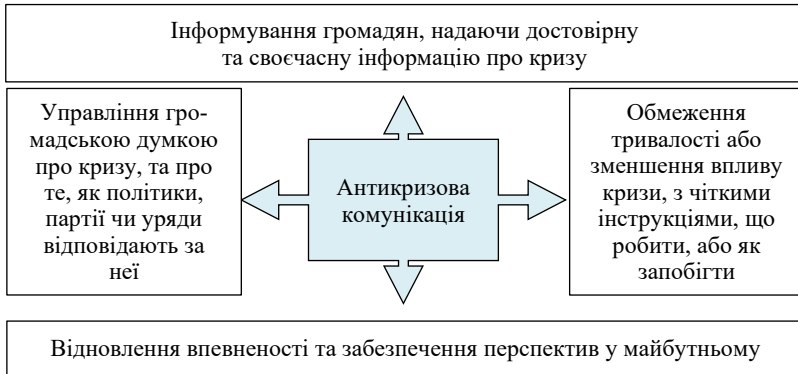


Рис. 5.6 Цілі антикризової комунікації

В кризових комунікаціях є поняття *«системна криза»* – розпад системи державного управління в результаті ланцюгової реакції негативних наслідків, які зачіпають велику кількість секторів (державна влада, економіка, соціальна сфера і т.д.) [2]. У такому випадку комунікації мають бути спрямованих на трансформацію функцій та структури органів виконавчої влади з поступовим посиленням принципу публічної взаємодії органів влади з громадськістю.

Ключові елементи кризових комунікацій влади передбачають проведення певних послідовних етапів:

1. Планування – розробка детальних планів кризових комунікацій, які включають визначення ролей і відповідальності, основні повідомлення, канали комунікації та процедури реагування.

2. Навчання та тренінги – проведення регулярних навчань та тренінгів для посадових осіб, щоб вони знали, як діяти в кризових ситуаціях.

3. Швидка реакція – оперативне інформування громадськості про кризову ситуацію та дії, які вживає уряд для її вирішення.

4. Централізація інформації – використання одного або декількох офіційних джерел для централізованого розповсюдження інформації, щоб уникнути плутанини та поширення чуток.

5. Регулярні оновлення – постійне оновлення інформації з розвитком ситуації, щоб громадськість була в курсі останніх подій.

6. Взаємодія з медіа – співпраця з журналістами для розповсюдження офіційної інформації та спростування чуток.

7. Прес-конференції та брифінги для інформування медіа та громадськості.

8. Використання різних каналів комунікації з огляду на розвиток кризової ситуації. Використання соціальних мереж для швидкого поширення інформації та отримання зворотного зв'язку від громадян; публікація інформації на офіційних веб сайтах урядових органів; використання мобільних додатків для оповіщення громадян про надзвичайні ситуації.

9. Постійна взаємодія з громадськістю – забезпечення каналів для зворотного зв'язку від громадян, таких як гарячі лінії, онлайн-форуми та соціальні мережі.

10. Підтримка громад – надання підтримки та ресурсів громадам, що постраждали від кризи.

11. Координація з іншими органами – співпраця з місцевими та міжнародними організаціями для забезпечення ефективного реагування на кризу.

12. Післякризове спілкування – оцінка дій під час кризи та публікація звітів про їх результати та вивчені уроки.

13. Відновлення довіри – дії, спрямовані на відновлення довіри громадськості після кризи, включаючи виконання обіцянок та виправлення помилок.

Означені етапи розробляє та реалізує команда з антикризових комунікацій, яка може включати: Президента (залежно від рівня криз), міністри уряду, професіонали з комунікації відповідних відомств, представники сектору безпеки та ЗМІ. Ефективні кризові комунікації допомагають зменшити паніку, забезпечити безпеку громадян та відновити нормальне функціонування суспільства після кризи.

Систематичний і цілеспрямований процес взаємодії уряду з громадянами, бізнесом, міжнародною спільнотою та іншими зацікавленими сторонами забезпечується за допомогою стратегічних комунікацій. *Стратегічні комунікації* – це управлінський підхід, при якому комунікації стають інструментом досягнення цілей

(поточних чи майбутніх) та реалізації завдань для налагодження конструктивного діалогу та партнерства в громаді між владою, громадськістю та бізнесом, це метод залучення громадськості до процесу прийняття рішень на локальному рівні, моніторинг настроїв у громаді, а також забезпечення міжособистісного діалогу між керівниками та жителями громади [1].

Кожен уряд, або місцеві органи самоврядування розробляють комунікаційну стратегію у вигляді документу, який відповідає програмі соціально-економічного розвитку окремої території. *Призначення комунікаційних стратегій* – планування дій органу місцевого самоврядування в інформаційному просторі з метою донесення до цільових аудиторій – як територіальної громади, так і інших визначених груп осіб (загальнодержавного та навіть міжнародного рівня) – повідомлень про місію та стратегічні цілі [2]. У стратегії прописано цілі, завдання, важливі ключові повідомлення до конкретних аудиторій за обраними комунікаційними каналами. Ключові повідомлення визначаються стратегією, а втілюються – в рамках *комунікаційного плану*, який регламентує події, активності, системне та регулярне спілкування з громадою. Етапи розробки стратегій (рис.5.7).

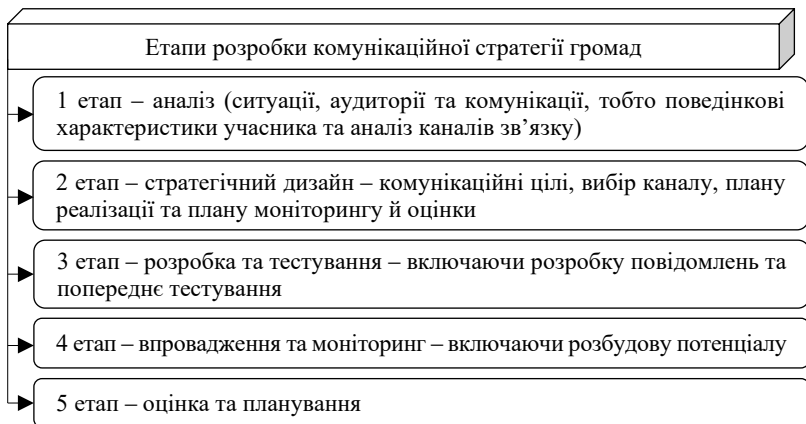


Рис. 5.7 Етапи розробки комунікаційної стратегії громад

Комплексна комунікаційна стратегія громад включає *зовнішні комунікації* (органу місцевого самоврядування) із середовищем за рамками установи: різноманітними цільовими групами (партнерами, бенефіціарами, лідерами думок, благодійниками

тощо), засобами масової інформації, представниками інших ОТГ, регіональної та національної влади тощо; *внутрішні комунікації* з мешканцями громади. Комунікаційні стратегії громад формуються під керівництвом голови місцевої ради, координаційною групою що складається з представників громадськості та регламентуються у «Положеннях про комунікаційну стратегію розвитку громади».

Завдання кожного з етапів вирішуються робочою групою, складеною з відповідних фахівців, виконавчого комітету ради, депутатів, представників місцевого бізнесу, представників громадськості в приблизно рівному співвідношенні. Голова громади не рідше, ніж один раз на рік, звітує про хід та перспективи реалізації стратегічного плану перед громадою. Робоча група в тому чи іншому складі зберігається і здійснює моніторинг реалізації.

Комунікаційні стратегії в Україні мають достатньо розвинену систему цільового спрямування. Так, вирізняються не лише антикризові та стратегії розвитку громад, а й стратегії запобігання корупції, стратегії комунікації з питань європейської інтеграції, у сфері гендерної рівності та інші. Розглянемо деякі з них.

Кабінет Міністрів України прийняв розпорядження «Про схвалення *Стратегії комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції*» в якому зазначено, що саме ефективні комунікації у сфері запобігання та протидії корупції (далі – антикорупційні комунікації) та донесення перевіреної інформації до суспільства можуть сприяти позитивним змінам у довгостроковій перспективі, а саме у сприйнятті корупції та у моделях поведінки у ситуаціях, коли громадянин стикається з проявами корупції [1].

Основними стратегічними цілями розвитку сфери антикорупційних комунікацій є [16]:

- формування довіри до державної антикорупційної політики та надання загальної підтримки у реалізації антикорупційної реформи;
- координованість дій державних органів та інших учасників антикорупційних комунікацій під час об'єктивного інформування суспільства щодо проведення антикорупційної реформи;
- формування «нульової толерантності» до корупції в суспільстві шляхом застосування масових антикорупційних комунікацій з широким колом громадян, а також ефективних комунікацій державних органів.

Моніторинг реалізації Стратегії проводить міжвідомча координаційна робоча група, створена при Кабінеті Міністрів України. До проведення моніторингу з метою дотримання об'єктивності та неупередженості залучаються громадські організації, незалежні інститути та експерти. Фінансове забезпечення реалізації визначеної стратегії здійснюється у межах коштів державного та місцевих бюджетів, коштів міжнародної технічної допомоги, коштів фінансових організацій (установ), коштів інвесторів та інших джерел.

Кабінет Міністрів України прийняв розпорядження «Про схвалення *Стратегії комунікації з питань європейської інтеграції* України на період до 2026 року». Головна мета Стратегії полягає в утвердженні в українському і європейському суспільстві свідомої підтримки набуття повноправного членства України в Європейському Союзі. Задля досягнення мети було сформовано урядову комунікаційну інфраструктуру щодо європейської інтеграції з таких *комунікаційних платформ* [16]:

- «Пульс Угоди» – урядова онлайн-система моніторингу реалізації операційного плану із виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом;

- «Євроінтеграційний портал» – офіційний веб-сайт, присвячений європейській інтеграції України;

- «Євроінтеграційний дайджест» – добірка основних новин за тиждень про європейську інтеграцію України.

Фінансування заходів щодо реалізації визначеної стратегії здійснюється за рахунок та в межах коштів державного бюджету, затверджених на відповідний рік. За фінансової підтримки було проведено кілька комунікаційних кампаній: «Сила можливостей» та «EUKраїна», які охоплювали широкі верстви населення та задіяли національні ЗМІ. Контроль за реалізацією Стратегії покладається на Кабінет Міністрів України.

Одним з фундаментальних принципів Статуту Організації Об'єднаних Націй є рівність прав жінок і чоловіків. Україна приєдналася до Пекінської декларації та Платформи дій, прийнятих на четвертій Всесвітній конференції ООН із становища жінок 15 вересня 1995 р., ратифікувала ключові договори з прав людини включно з Конвенцією про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (1980). Підписана у 2014 році Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії

і їхніми державами-членами, з іншої сторони, зобов'язує до забезпечення гендерної рівності та рівних можливостей для жінок і чоловіків у сфері зайнятості, освіти та навчання, економічної та суспільної діяльності. Рівність прав жінок і чоловіків закріплена Конституцією України [18].

Кабінет Міністрів України прийняв розпорядження «Про схвалення Концепції комунікації у сфері гендерної рівності», мета якої спрямована на створення майбутнього, у якому кожна жінка та чоловік, що проживають в Україні, користуються рівними правами та можливостями [18]. Концепція реалізується за допомогою плану заходів, що затверджуються Кабінетом Міністрів України, яким передбачаються: взаємодія з пресою, телерадіомовленням, Інтернет-виданнями, соціальними мережами, інформаційними агентствами; поширення рекламних матеріалів та поліграфічної продукції; проведення публічних виступів, дискусій. Реалізація Концепції здійснюється за рахунок та в межах коштів державного і місцевих бюджетів та інших джерел.

Отже, ефективні комунікації між владою і громадянами є наріжним каменем функціонуючої демократії та стабільного суспільства. Вони забезпечують прозорість, підзвітність та довіру, сприяючи активному залученню громадян до процесів прийняття рішень. Регулярне та відкрите інформування про діяльність уряду підвищує довіру громадян до державних інституцій. Прозорість допомагає уникнути чуток та дезінформації, забезпечуючи громадянам доступ до достовірної інформації. Комунікації дозволяють громадянам контролювати діяльність влади, забезпечуючи підзвітність державних органів, що сприяє зменшенню корупції та підвищенню ефективності урядових рішень і програм.

Комунікації влади з громадянами стимулюють активну участь населення в суспільних процесах, сприяючи розвитку громадянського суспільства, а постійний відкритий діалог допомагає враховувати інтереси та потреби різних груп, що сприяє ухваленню більш обґрунтованих і ефективних рішень. Ефективне спілкування з громадянами є ключовим фактором для успішного впровадження реформ. В умовах кризових ситуацій, таких як природні катастрофи, техногенні аварії або пандемії, оперативні та достовірні комунікації є життєво важливими публічні комунікації допомагають координувати дії, мінімізувати паніку та забезпечувати безпеку громадян. Розвинені комунікації на міжна-

родному рівні сприяють зміцненню позитивного іміджу країни, залученню інвестицій та розвитку міжнародних відносин.

У підсумку, комунікації між владою і громадянами є фундаментально важливими для створення відкритого, підзвітного та ефективного уряду. Вони сприяють зміцненню демократичних процесів, забезпеченню соціальної стабільності та розвитку суспільства, що є необхідними умовами для сталого розвитку та процвітання країни.

5.4. Психологія управління в публічній сфері

Психологія в публічному управлінні відіграє важливу роль у розумінні поведінки, мотивацій та взаємодій між різними групами в суспільстві. Використання психологічних принципів і методів може значно підвищити ефективність державного управління та сприяти успішній реалізації політик і програм. Ключовими аспектами застосування психології в публічному управлінні є психологія вивчення особистості, адже соціум наповнюють люди з різними темпераментами, характерами і психікою.

Важливим аспектом є психологія прийняття управлінських рішень, адже розуміння когнітивних упереджень допомагає виявити і врахувати психологічні особливості, що можуть впливати на процес прийняття рішень. Застосування методів психології дозволяє розробляти стратегії для більш обґрунтованих та ефективних рішень, враховуючи емоційні та когнітивні аспекти.

Особливої уваги заслуговує психологія мотивації та лідерства. Використання психологічних теорій мотивації, таких як теорія Маслоу чи теорія самодетермінації, для підвищення мотивації і продуктивності працівників державного сектору є беззаперечним. Застосування психологічних принципів для розвитку лідерських навичок сприяє ефективному керівництву та управлінню командами на локальному та державному рівнях.

Використання психологічних знань для покращення комунікаційних стратегій, зокрема у кризових ситуаціях, сприяє зниженню паніки і підвищенню довіри громадськості до рішень влади. Психологія переконання, яка розглядає розуміння принципів переконання та впливу для розробки ефективних інформаційних кампаній і політик є необхідним знанням для ефективного публічного управління.

Психологія групової динаміки є основою управління громадами і державою. Використання психологічних методів для підвищення рівня залучення громадян у процеси прийняття рішень сприяє більш інклюзивному та демократичному управлінню, а розуміння динаміки групової поведінки необхідне для ефективного управління взаємодією між різними соціальними групами і громадськими організаціями.

Необхідним аспектом психології управління в публічному управлінні є психологія змін. Управління змінами через використання психологічних моделей змін, таких як модель Кюблер-Росс, або модель Левіна, необхідно для успішного впровадження реформ і нововведень в державному управлінні. Важливим є і психологія опору змінам, адже розуміння причин опору змінам дозволяє владі розробити стратегії для подолання цього опору та підвищує довіру громадян.

Окремої уваги потребує таке направлення як психологічне здоров'я працівників. Забезпечення психологічного благополуччя працівників державного сектору через створення здорового робочого середовища, запобігання стресу та професійному вигоранню. Налагодження систем підтримки і консультування для працівників сприяє зниженню рівня стресу і підвищенню задоволеності роботою та є необхідним в організації праці державного службовця.

Особливої актуальності зараз набуває напрям – психологія соціальної справедливості. Справедливість та рівність – сучасні умови демократичного суспільства. Використання психологічних знань для розробки політик, що сприяють соціальній справедливості та рівності, враховуючи психологічні аспекти дискримінації та упередженості, захист прав людини та психологічні методи підтримки вразливих груп населення, все йє актуальні питання психології у сфері публічного управління.

Психологія в публічному управлінні є важливим інструментом для підвищення ефективності та гуманності державного управління. Вона сприяє кращому розумінню поведінки громадян і працівників державного сектору, допомагає створювати більш ефективні і справедливі політики, а також підтримувати психологічне здоров'я та благополуччя в суспільстві. Застосування психологічних принципів і методів у публічному управлінні є ключем до створення більш відкритого, підзвітного і успішного уряду.

В загальному розумінні термін «психологія» є похідним від грецького «*psyche*» – душа, «*logos*» – наука, поняття, вчення, тобто це наука про душу. Це порівняно молода наука. Історія психології управління є складовою загальної історії психології та управлінських наук. Вона простежує розвиток ідей, теорій і практик, які з часом сформували сучасне розуміння управлінських процесів і людської поведінки в організаційному контексті. Ключовими етапами розвитку психології управління є:

1. Ранній період (до XX століття), етап Стародавніх цивілізацій. Китай та Греція: Вчення Конфуція та Платона мали вплив на управлінські практики через їхні роздуми про владу, мораль та соціальний порядок.

2. Раннє індустріальне суспільство. Адам Сміт: У своїй праці «Багатство народів» (1776) розглядав поділ праці та його вплив на продуктивність і управління.

3. Класичний період (початок XX століття) Етап наукового управління.

Фредерік Тейлор (1856-1915) ввів концепцію наукового управління, що підкреслювала оптимізацію робочих процесів через стандартизацію, хронометраж та підбір працівників за їхніми навичками. Його робота «Принципи наукового управління» (1911) мала значний вплив на управлінські практики.

Макс Вебер (1864-1920) – Бюрократична теорія. Вебер розробив теорію бюрократії, що включала такі принципи, як чітка ієрархія, формальні правила та підпорядкування авторитету, що стало основою для сучасного розуміння організаційної структури.

4. Біхевіористський підхід (1930-ті – 1950-ті роки)

Елтон Мейо (1880-1949). Хотинські дослідження – Мейо провів серію досліджень на фабриці Hawthorne Works, які показали, що соціальні фактори та групова динаміка впливають на продуктивність праці більше, ніж фізичні умови роботи. Це призвело до розвитку «людських відносин» в управлінні.

Абрахам Маслоу (1908-1970). Теорія ієрархії потреб – Маслоу розробив піраміду потреб, що пояснює мотивацію працівників через задоволення базових фізіологічних потреб, безпеки, соціальних зв'язків, самоповаги та самореалізації.

5. Сучасний період (1960-ті роки – сьогодення)

Дуглас МакГрегор (1906-1964). Теорія X і Теорія Y: МакГрегор запропонував дві моделі управління: Теорія X (авторитарний

підхід, де працівники вважаються лінівими і потребують контролю) та Теорія Y (демократичний підхід, де працівники розглядаються як мотивовані та здатні до самоуправління).

Фредерік Герцберг (1923-2000). Теорія двох факторів – Герцберг розробив мотиваційно-гігієнічну теорію, що розділяє фактори, які викликають задоволення на роботі (мотиватори) та фактори, які можуть призвести до незадоволення (гігієнічні фактори).

Крісло Р. Роджерс (1902-1987). Гуманістична психологія – Роджерс підкреслював значення особистісного розвитку і самореалізації в контексті управління, що сприяло розвитку лідерства і корпоративної культури, орієнтованої на людину.

6. Сучасні інноваційні тенденції

Позитивна психологія. Мартін Селігман та Михайл Чиксентміхай. Цей напрямок фокусується на дослідженні факторів, що сприяють благополуччю і позитивному функціонуванню працівників, включаючи вивчення концепцій щастя, задоволеності роботою та залученості.

Психологія організаційної культури. Едгар Шейн розробив моделі організаційної культури, які аналізують як цінності, вірування і норми впливають на поведінку і ефективність організацій.

Когнітивна психологія в управлінні. Даніель Канеман. Нобелівський лауреат, його дослідження в області когнітивної психології та поведінкової економіки, зокрема концепції швидкого і повільного мислення, мають значний вплив на розуміння управлінських рішень і стратегій.

Психологія управління пройшла значний шлях розвитку від класичних теорій наукового управління і бюрократії до сучасних підходів, що враховують людські потреби, мотивації і соціальні взаємодії. Сучасні дослідження зосереджуються на підвищенні ефективності, благополуччя і задоволеності працівників, враховуючи їхні психологічні особливості та потреби. Психологія управління залишається динамічною і постійно розвивається, інтегруючи нові знання і методи для вдосконалення управлінських практик і організаційної культури.

Сучасна психологія є складною системою різноманітних напрямів досліджень. Особливої уваги в публічному адмініструванні заслуговує психологія управління. Сформувались наступні підходи до визначення предмету психології управління (табл. 5.3).

Нині в психології управління поширеною є концепція «адміністративної єдності», під якою розуміється «здатність адміністратора

керувати певною кількістю осіб через ефективний підбір персоналу для виконання певних робіт, запровадження нових методів стимулювання, застосування технічних засобів управління» [19]. Такий підхід є актуальним для публічної влади, адже саме від результативної роботи команди сформованої представником влади залежить сприйняття цієї влади суспільством.

Поглиблене дослідження людиноцентриського підходу в теорії психології управління дало змогу виділити такі основні підходи:

- 1) мотиваційний підхід, ситуаційний підхід;
- 2) оціально-психологічний;
- 3) праксеологічний, поведінковий (або біхевіористичний);
- 4) рефлексивний (табл. 5.4).

Таблиця 5.3

Характеристика підходів до управління

Підхід	Характеристика підходу
Комплексний	Передбачає розгляд проблем управління не лише в економічних, технічних та ін., а й у психологічних, організаційних та демографічних аспектах
Системний	Розглядає підприємство як систему, яка має єдину мету; організацію – як сукупність взаємопов'язаних підсистем (цехи, служби, дільниці, робочі місця), відкритих до зовнішнього середовища, що постійно змінюється.
Ситуаційний	Зумовлює вибір оптимального методу управління, яке виходить із конкретної ситуації та дозволяє забезпечити ефективне досягнення цілей організації з найменшими ресурсними витратами.
Функціональний	Розглядається як процес, що представляє собою сукупність безперервних, взаємозалежних видів діяльності (дій та операцій) різних суб'єктів, діяльність яких спрямовується на єдиний результат – досягнення цілі підприємства.
Оптимізаційний	Управління полягає у тому, щоб сконструювати таку систему мір, яка перетворила б структуру і процес управління, з метою досягнення максимально можливих кінцевих результатів діяльності підприємства при раціональних витратах часу, на управлінську діяльність.
Дослідницький	Спрямований на виявлення шляхів і умов підвищення результативності окремих ланок управлінського процесу та введення у процес управління різних інновацій.
Людиноцентриський	Спрямований на особистість людини (керуючого та керованого об'єктів управління) та соціокультурний аспект підприємства.

Однією з найважливіших психологічних категорій у сфері публічного управління є конфлікти. Конфлікти у сфері державного управління можуть виникати через боротьбу за владу, різні пріоритети серед урядовців, бюджетні обмеження, суперечливі інтереси зацікавлених сторін і неадекватні канали комунікації. Ефективні стратегії вирішення конфліктів, такі як відкритий діалог, посередництво та досягнення консенсусу, є важливими для вирішення та пом'якшення конфліктів у державному управлінні. Запровадження прозорих процесів прийняття рішень і сприяння підзвітності також може допомогти запобігти ескаляції конфліктів і забезпечити ефективне функціонування державних установ.

Таблиця 5.4

Характеристика людноцентриських підходів до управління

Підхід	Зміст
Мотиваційний	Основою підходу є процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства.
Ситуаційний	В основі підходу лежить поняття ситуації як конкретного набору змінних (обставин), які впливають на організацію співпраці людей у колективі в даний конкретний час, що змінюється залежно від стану цієї ситуації.
Соціально-психологічний	Основа підходу становить процес розвитку комунікативного потенціалу підприємства, що передбачає пояснення механізмів соціалізації людини у колективі, де особистість засвоює соціальні впливи і реалізує свою сутність.
Праксеологічний	Основа підходу складає соціально-філософська концепція діяльності людини, що передбачає розробку методологічних основ ефективної раціональної діяльності людини у суспільстві, організації та колективі.
Поведінковий (біхевіористичний)	В основі підходу лежить теорія управління спрямована на вивчення матеріальних аспектів поведінки людей в процесі їх трудової діяльності.
Рефлексивний	Базовим у підході є формування внутрішньої мотивації до праці через соціально-психологічні впливи на прагнення, думки, бажання та поведінку працівника (самомотивація) та персоналу (самоорганізація), через систему «стимул-реакція».

Конфлікт (від лат. conflictus – зіткнення) визначається в психології як відсутність згоди між двома або більше сторонами [20]. Сторонами конфлікту є особи або групи осіб. Психологічна суть конфлікту полягає у протиріччі між двома або більше особами або групами, яке може виникати через різницю у цінностях, цілях, потребах або уявленнях про те, як повинні вирішуватися питання. Конфлікти можуть виникати у будь-якій сфері життя, включаючи особисті стосунки, робочі ситуації та суспільне життя.

Конфлікти поділяються на різні види (рис.5.8.).

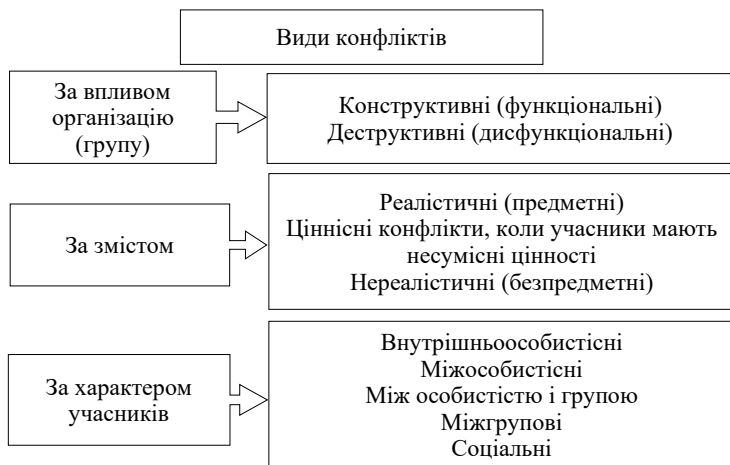


Рис.5.8 Види конфліктів

Конфлікти які мають назву функціональні є достатньо продуктивними, адже вони призводять до розвитку альтернативних рішень, обговорення, різних пропозицій. Колись говорили: «у спорах народжується істина», це твердження саме про функціональні конфлікти. Коли публічна влада має конфліктне питання з громадськістю, його потрібно розглядати саме у функціональному руслі.

Соціальний конфлікт – це виникнення суперечності між будь-якими складовими соціальної структури (людьми, соціальних груп) або зіткнення з причини подібності бажання володіти чимось або цінним для конфліктуючих сторін [21]. Саме соціальні відносини, які є основою публічного управління, є основною «ареною» цього виду конфліктів.

Основними об'єктами соціальних конфліктів, що виникають між соціальними суб'єктами, виступають:

1. Ресурси – предмети споживання і проживання (харчування, житло і ін.); корисні копалини (нафта, газ, руда і ін.); виробничі (засоби виробництва, робочі місця і ін.); економічні (гроші, акції, золото, валюта і ін.); освітні (школи, інститути, університети і ін.); наукові (вчені, НДІ і ін.); інформаційні (знання, комп'ютери, бібліотеки і ін.).

2. Статус – умова забезпечення своєї успішної життєдіяльності. В результаті конфлікту відбувається розвиток одних соціальних суб'єктів і деградація, регрес інших.

3. Цінності (етичні, духовні, моральні, правові, релігійні, естетичні)

Основними видами соціальних конфліктів, які є характерними для публічного управління є:

- політичний конфлікт;
- конфлікти у сфері державного управління;
- міждержавний конфлікт.

Політичний конфлікт – це конфлікт із приводу розподілу владних повноважень, із приводу панування та управління суспільством [22].

У теорії публічного управління політичний конфлікт має моделі, а саме: ліберальну модель конфлікту, авторитарно-консервативну та соціалістичну моделі конфлікту (рис. 5.9).

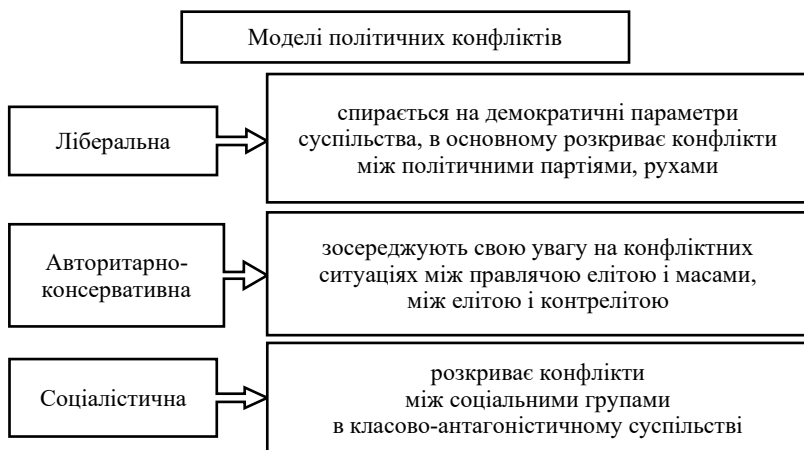


Рис. 5.9 Моделі політичних конфліктів

Передумовами виникнення конфліктів у сфері державного управління є відсутність цілеспрямованої та скоординованої роботи суб'єктів і об'єктів державного управління, що призводить до основної суперечності – між бюрократичними правилами системи управління і потребою до свободи дій і самовираження об'єктів управління. Базою виникнення конфліктів у державному управлінні є також суперечності кар'єри; суперечності підбору і розстановки кадрів; суперечності делегування повноважень; суперечності, пов'язані з порушенням функцій об'єктів управління та ін.

Попередження конфліктів у сфері публічного управління – це важливе завдання, щоб забезпечити ефективне функціонування державних та муніципальних органів та зберегти стабільність суспільства.

Інструменти попередження конфліктів у сфері публічного управління включають:

1. Діалог та консультації: забезпечення відкритого, прозорого та двостороннього діалогу з різними зацікавленими сторонами є ключовим для розуміння їх потреб та думок і попередження можливих конфліктів.

2. Залучення громадськості: важливо активно залучати громадськість до процесу прийняття рішень, оскільки це сприяє покращенню легітимності рішень та зменшенню конфліктів.

3. Створення механізмів врегулювання конфліктів: уряди можуть створювати спеціальні механізми для врегулювання конфліктів, такі як комісії з конфліктів або медіаторські служби, які допомагають сторонам досягти компромісу.

4. Розвиток міжкультурної та міжетнічної толерантності: програми, спрямовані на підвищення рівня толерантності та розуміння між культурами та етносами, можуть допомогти запобігти міжетнічним або міжкультурним конфліктам.

5. Освіта та інформаційна робота: проведення освітніх програм та інформаційних кампаній з питань громадянської участі, прав людини, рівності та справедливості може сприяти зменшенню конфліктів у суспільстві.

6. Створення умов для вирішення соціально-економічних проблем: політики, спрямовані на зменшення бідності, безробіття та інших соціально-економічних проблем, можуть допомогти зменшити потенційні причини конфліктів.

Ці інструменти можуть використовуватися окремо або в поєднанні для ефективного попередження конфліктів та забезпечення мирного вирішення суперечок у сфері публічного управління.

Надзвичайно важливим напрямом психології є психологія управління громадами, оскільки саме вона допомагає зрозуміти поведінку людей, їхні мотивації, потреби та способи взаємодії в межах громади. Використання психологічних принципів у цьому контексті сприяє підвищенню ефективності управління, залученню громадян до процесів прийняття рішень і розвитку соціальної згуртованості. В управлінні громадами психологічні аспекти проявляються в наступному:

1. Розуміння потреб громади. Використання психологічних методів, таких як опитування та фокус-групи, для виявлення потреб і очікувань членів громади. Застосування теорії ієрархії потреб для оцінки базових та вищих потреб громади допомагає в пріоритетизації ресурсів і програм громади.

2. Психологія комунікації. Розробка стратегій комунікації, що враховують когнітивні і емоційні аспекти сприйняття інформації членами однієї громади, включає використання зрозумілої мови, візуальних засобів і адаптацію повідомлень до різних груп населення. Ефективна комунікація влади і громадян має забезпечуватись постійним зворотнім зв'язком. Встановлення каналів зворотного зв'язку для отримання думок і пропозицій від громадян підвищує їхню залученість і довіру до органів управління.

3. Психологія залучення громадян через мотивацію участі людей у житті громади. Застосування теорій мотивації для стимулювання активної участі громадян у громадських справах, наприклад, через волонтерські програми, громадські збори та консультації. Також важливою є громадянська активність, яку також можна мотивувати, через використання методів групової динаміки для створення ініціативних груп та комітетів, що сприяють вирішенню локальних проблем.

4. Управління конфліктами. Використання психологічних знань для ідентифікації, аналізу та вирішення конфліктів у громаді. Це включає медіацію, переговори та створення механізмів для мирного вирішення суперечок. Зараз необхідним є розвиток емоційної компетентності лідерів і членів громади для ефективного управління стресом і негативними емоціями.

5. Соціальна згуртованість, або психологія спільноти. Це підтримка і розвиток соціальних зв'язків і почуття належності до громади через організацію спільних заходів, культурних подій і програм підтримки, спільних свят та збереження традицій громади. Тут важливою є колективна ідентичність, що зміцнює соціальні зв'язки і підвищує згуртованість громади.

6. Психологічне здоров'я громади, у тому числі і ментального. Передбачає організацію програм підтримки психічного здоров'я, включаючи консультування, групи підтримки та освітні кампанії щодо ментального здоров'я. Проведення тренінгів і заходів, спрямованих на управління стресом і подолання наслідків травматичних подій.

7. Лідерство та управлінські навички, реалізується через використання психологічних методів для розвитку лідерських навичок у місцевих лідерів (явних, прихованих, потенційних), що включає навички ефективної комунікації, управління конфліктами та прийняття рішень. Підготовка управлінців до роботи з громадою через спеціальні навчальні програми, що охоплюють психологічні аспекти управління.

8. Оцінка ефективності управління. Передбачає використання психологічних інструментів для оцінки ефективності програм і ініціатив, зокрема через соціальні дослідження, опитування задоволеності та аналіз впливу.

Отже, психологія в управлінні громадами є невід'ємною складовою, яка сприяє більш глибокому розумінню потреб і очікувань громадян, підвищенню ефективності комунікацій та залученню населення до активної участі в житті громади. Використання психологічних принципів допомагає створювати соціально згуртовані, стійкі та здорові громади, що є ключем до успішного та стабільного розвитку суспільства.

Питання для обговорення:

1. Сучасні характеристики і трактування комунікації публічного управління.
2. Роль комунікацій у публічному управлінні
3. Види комунікацій в публічному управлінні
4. Форми комунікацій в публічному управлінні
5. Рівні комунікації в публічному управлінні.
6. Засоби комунікацій в публічному управлінні.

7. Методи комунікації в публічному управлінні
8. Роль розвитку інтернет-технологій в публічних комунікаціях
9. Завдання комунікативної діяльності в публічному управлінні
10. Транспарентність комунікацій влади і суспільства
11. Канали поширення комунікацій та зворотного зв'язку
12. Процес кодування-декодування інформації та перешкоди сприйняття в комунікаціях
13. Офіційні комунікації та інформаційні кампанії
14. Цифрові комунікації
15. Міжнародні та кризові комунікації
16. Суть комунікаційної політики країни
17. Суть державної інформаційної політики
18. Основні напрями, суб'єкти, гарантії та права на інформацію
19. Масова інформація: визначення, роль у публічному управлінні
20. Засоби масової інформації, як інструмент комунікацій
21. Інформаційна продукція та інформаційна послуга
22. Відповідальність за порушення законодавства про інформацію
23. Пріоритети державної політики у сфері інформаційної безпеки
24. Рівні інформаційної безпеки
25. Суть «Доктрини інформаційної безпеки України»
26. Структурні підрозділи, відповідальні за комунікації: функції, завдання, відмінності
27. Імідж держави в інформаційному просторі
28. Відкритість і прозорість держави
29. Органи державної комунікаційної політики
30. Департамент суспільних комунікацій
31. Комунікативна діяльність органів виконавчої влади
32. Комунікативна діяльність органів місцевого самоврядування.
33. Висвітлення діяльності влади: форми і порядок висвітлення.
34. Комунікації з громадськістю: форми і методи
35. Комунікаційні технології у публічному управлінні
36. Кризові комунікації
37. Комунікаційні стратегії громад: мета, завдання, інструменти, методологія розробки та прийняття

38. Комунікації у сфері запобігання та протидії корупції,
39. Комунікаційні стратегії у сфері європейської інтеграції
40. Комунікаційні стратегії у сфері гендерної рівності
41. Комуникативні кампанії (етапи підготовки та проведення)
42. Суть та визначення поняття «психологія»
43. Предмет психології
44. Основні складові напрями формування психології управління
45. Суть та визначення поняття «психологія управління»
46. Історичні періоди формування психології управління
47. Психологія управління за людиноцентристським підходом
48. Суть конфліктології
49. Види конфліктів що є характерними для сфери публічного управління
50. Методи попередження та запобігання конфліктам в управлінні
51. Характеристика основних аспектів психології управління громадами.

Список використаних джерел:

1. Гаєвський Б. А., Ребало В. А. Культура державного управління: Організаційний аспект [Монографія] К.: Вид-во Української Академії державного управління при Президентові України, 1998. 144 с.
2. Гордієнко Л. Ю., Шемаєва Л. Г. Адміністративний менеджмент : навч. посібн. Х.: Вид. ХНЕУ, 2006. 212 с.
3. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Расіна А. Ю. та ін. Державне управління : навч. посібн. за ред. А. Ф. Мельник. К. : Знання-Прес, 2003. 343 с.
4. Конституція України. К. : Преса України, 1996. 80 с.
5. Пашко Л. А., Ларіна Н. Б., Загороднюк Л. М. Комуникативна взаємодія органів державної влади та інститутів громадянського суспільства як механізм запобігання корупції: Навч.-метод. Матеріали, Фугель ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Ін-т підвищ. кваліфікації керів. кадрів. К. : НАДУ, 2011. 144 с.
6. Почепцов, Г. Г. Теорія комунікацій [Текст]. К.: Вид. центр «Київ. ун-т», 1999. 212 с.
7. Про інформацію : Закон України від 1992, № 48, ст.650 (з останніми змінами від 21.03.2023 № 3005). [Електронний

ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>

8. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 2011, № 32, ст. 314 (з останніми змінами від 13.12.2022 № 2849-IX). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>

9. Про звернення громадян : Закон України від 1996, № 47, ст.256 (з останніми змінами від 09.08.2023 № 3302-IX). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр#Text>

10. Про захист персональних даних : Закон України від 2010, № 34, ст. 481(з останніми змінами від № від 22.02.202 № 43585-IX). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>

11. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 2023, № 51, ст.127. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>

12. Про адміністративні правопорушення : Кодекс України від 1984, № 51, ст.1122 (з останніми змінами від 09.05.2024 № 3702-IX). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text>

13. Про Доктрину інформаційної безпеки України : УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ від 2017, №47. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.president.gov.ua/documents/472017-21374>

14. Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації : Закон України від 1997, № 49, ст. 299 (з останніми змінами від від 25.04.2019 № 2704-VIII). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/539/97-вр#Text>

15. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 2010, № 996 (з останніми змінами від від 24.06.2023 № 629). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-п#Text>

16. Про схвалення Стратегії комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції на період до 2025 року і затвердження операційного плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету

Міністрів України від 22 грудня 2023 р. № 1203-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1203-2023-p#Text>

17. Про схвалення Стратегії комунікації з питань європейської інтеграції України на період до 2026 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 9 грудня 2022 р. № 1155-р. (з останніми змінами від 13.04.2024 № 322-р). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1155-2022-p#Text>

18. Про схвалення Концепції комунікації у сфері гендерної рівності : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 вересня 2020 р. № 1128-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1128-2020-p#Text>

19. Мосієнко О. В. Гештальт як інструмент рефлексивного управління персоналом підприємств. Економіка та держава. 2017. № 11. С. 84–86.

20. Ішмуратов А. Т. Конфлікт і згода: Основи когнітивної теорії конфліктів. К. : Либідь, 2005. 464 с.

21. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: навч. Посібник. К. : Академвидав, 2005. 448 с.

22. Психологія управління та конфліктологія : підручник. І.І. Свидрук, Ю. Б. Миронов. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.

РОЗДІЛ 6.

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА

6.1. Сутнісні ознаки публічної служби

Національна публічна служба зберегла основний набір обов'язків уряду, який передбачає: розробку та запровадження державної політики центрального та місцевого значення на основі затверджених урядових програм та нормативно-правових актів, які передбачають збереження суверенітету та державної цілісності України; запровадження ефективних економічних та соціальних інституцій; дієвість справедливої судової системи [12].

В умовах сьогодення *публічна служба* – це механізм забезпечення стабільності, надійності конституційного устрою та надання державному управлінню організованості, компетентності і професіоналізму. Публічна – це основний чинник формування державності, від того наскільки вона якісно і ефективно буде виконувати свої функції у сфері формування кадрового потенціалу і надання послуг громадянам залежатимуть рівень демократії, показники соціально-економічного розвитку держави та позиціонування її в світі. Працівники публічної служби мають сприяти забезпеченню соціально-політичних і правових передумов щодо ефективної взаємодії громадян на інститутів державної влади [12].

Публічна служба – це професійна діяльність, яка спрямована на виконання функцій держави, зокрема участь у формуванні та реалізації державної політики, надання державних послуг, діє на принципах прозорості, відкритості та підзвітності.

Провідним завданням публічної служби є стійкість основ та цілісність держави. Інші, вихідні із основного, завдання публічної служби полягають в захисті прав і свобод громадян; охороні державного конституційного ладу; забезпеченні умов для сталого розвитку країни; формуванні правового, політичного та громадського комфортного середовища для практичного досягнення мети державного та муніципального управління; забезпечення безперервної ефективної та раціональної роботи публічної служби та механізму публічного управління; проведенні ефективної

кадрової політики в органах державного управління; модернізація умов та методів професійної діяльності державних службовців; дотримання у діяльності державного апарату принципу прозорості та законності, усунення негативних явищ у державній службі (корупція, надмірний бюрократизм, протекціонізм та ін.); забезпечення професійного зростання та розкриття потенціалу державних службовців (організація стажування, обмін досвідом з суміжними службами державних органів влади на круглих столах, брифінгах, діалоги з громадськістю).

З наведених вище теоретичних основ та організаційно-правових аспектів функціонування публічної служби, можна зробити висновок щодо основних властивостей їй притаманних. Публічна служба – це діяльність щодо виконання завдань і функцій держави; дана діяльність професійна, публічна, політично не заангажована і здійснюється за рахунок коштів державного бюджету. А також, публічна служба – це діяльність, спрямована на надання послуг громадянам у різних сферах їхнього буття: надання інформації, медичних послуг, освітніх послуг, соціального забезпечення, охорони, захисту за рахунок (переважним чином) за державний кошт (видатки державного бюджету).

Правовий статус державного службовця

Ефективна система державного управління є однією із основних передумов демократичного врядування, що ґрунтується на принципах верховенства права. У 2016 році Кабінет Міністрів України схвалив Стратегію реформування державного управління України на період до 2021 року і затвердив План заходів з її реалізації, що відповідає європейським стандартам належного урядування. Основна мета реформи – формування ефективної системи державного управління, що здатна виробляти і реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на суспільний сталий розвиток та адекватне реагування на внутрішні й зовнішні виклики [3].

Одним із напрямів реформи державного управління є реформа державної служби та управління людськими ресурсами, що передбачає забезпечення державних органів висококваліфікованими і компетентними державними фахівцями, здатними реалізовувати реформи у пріоритетних галузях.

Закон України «Про державну службу», розроблений за участі експертів програми SIGMA, також приділяє велику увагу питанню підготовки висококваліфікованих фахівців у сфері державного управління, а також визначає принципи, правові та організаційні

засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби.

Відповідно до Закону України «Про державну службу», державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність з практичного виконання завдань і функцій держави [14].

Державний службовець – це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби.

Правовий статус державного службовця, як спеціального суб'єкта публічного права обумовлений змістом державно-службових правовідносин. Він визначається Конституцією України, Законом України «Про державну службу», іншими нормативно-правовими актами та характеризується сукупністю прав, обов'язків, повноважень та обмежень.

Правовому статусу державного службовця присвячений розділ 2 Закону України «Про державну службу», який охоплює питання прав та обов'язків державного службовця, виконання доручень, політичної неупередженості та захисту права на державну службу [3].

Розбудова державності України у наш час супроводжується відповідним розвитком і зростанням, удосконаленням публічної служби, оскільки основою державного управління є публічна служба. Етап реформування розпочався зовсім недавно та переформування публічної служби буде відповіддю на потребу нашого суспільства. Однозначно, що ефективність державного управління зрештою передбачатиме здатність нашої країни надавати адміністративні послуги та гарантувати, врешті решт зростання економіки та конкурентну спроможність.

Переформування має забезпечувати держслужбі нову якість зокрема до найкращої європейської узагальненої практики. Основними пріоритетними напрямками реформування публічної служби є: по-перше – «побудова професійної, фахової, не корумпованої, престижної орієнтованої на потреби громадян державної служби»; по-друге – «відокремлення політики від адміністрування»; втретє – «впровадження компетентнісної моделі управління людськими ресурсами»; вчетверте – «гармонізація державної служби і служби в органах місцевого самоврядування» тощо.

Отже, держава розпочала реформування, та її першим суттєвим кроком було прийняття Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 року, який набрав чинності 01 травня 2016 року. Так, Закон було розроблено та схвалено під впливом Євроспільноти з дотримання встановлених вимог до Угоди про асоціацію. В основу закону «Про державну службу» законотворцем було покладено прогресивні праці вітчизняних науковців з успішним європейським досвідом у реформуванні самого інституту публічної служби (а саме: Польщі), а також рекомендації з концептуальними засадами фахової публічної служби, які визначені експертами програми SIGMA/ ОЕСР. Цим новим вищезазначеним законом врегульовано статус державного службовця, забезпечено рівний доступ наших громадян до публічної служби, створено механізм прийняття на державну службу та введено дієвий механізм запобігання корупції і взагалі, підвищено престижність державної служби [14]. Якщо точніше, то додатково слід зазначити, що відповідає площині реформування і Конституція України, яка статтею 38 визначає, що «громадяни мають право брати участь в управлінні державними справами», «громадяни користуються рівним правом доступу до державної служби. Отже, наступним важливим документом, який був покликаний допомогти реформувати модель публічної служби стала «Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020», що схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. Першочерговим пріоритетом Стратегії є найшвидше проведення реформи публічної служби та раціоналізація будови держорганів.

Для реалізації реформ в Стратегії висунуто чотири вектори руху. При цьому перший вектор «розвитку» забезпечує стабільний розвиток держави, змістовне введення організаційних реформ з підвищенням до стандартів життя. Враховуючи зазначене, Україна повинна зайняти передові позиції світу, аби бути могутньою державою з її економікою та в першу чергу відновити стабільність в макроекономіці. Зрештою передові інновації впевнено наблизять Україну до стандартів європейського життя. Вектор «безпеки» гарантує підтвердження безпеки всієї держави, її громадян та бізнесу, власності приватного сектору і захищеності вкладів. Головною основою вектора безпеки буде забезпечення чесного та неупередженого правосуддя, налаштування досконалих механізмів

протидії корупції. То ж і безпека життя та здоров'я вимагає покращеної медицини, і водночас безпека соціально-незахищених верств населення. Наступний вектор «відповідальності» забезпечує гарантії кожному громадянину (гарантії щодо політично-релігійних переконань, соціального походження тощо). Останній вектор «гордості» забезпечує гордість за свою державу.

Для посилення рівня конкурентоспроможних можливостей країни та відшліфування системи державного управління постанала «Стратегія реформування державного управління України на період до 2021», схвалена розпорядженням КМУ від 24 червня 2016 року № 474 (в редакції розпорядження КМУ від 18 грудня 2018 р.), яка працює в будь-якому разі в інтересах суспільства, забезпечує здебільшого сталий розвиток країни та надає загалом якісні послуги. Ґрунтується Стратегія, на спільних цінностях таких як верховенство права, дотримання демократичних принципів та належне врядування. У документі SIGMA «Принципи державного управління» викладені за євростандартами адміністрування принципи та критерії оцінки державного управління. Структура Стратегії повністю відповідає цим принципам та основним вимогам до міжнародних стандартів. Водночас бачимо, що творці інноваційного ЗУ «Про державну службу» подбали за те, щоб працювати в системі публічної служби було престижним та фінансово вигідно [14].

Досі розвиток публічної служби передбачає наразі послідовне життя практичних заходів, у тому ж числі правових, інформаційних, організаційних, матеріально-технічних, фінансових, разом з тим, які спрямовані на забезпечення єдності усіх її елементів, що і становлять державну службу з чітким взаємозв'язком усіх інституційних положень із діяльністю якісного корпусу державних службовців. При цьому згідно, що для вступу України в європейське співтовариство реформаторський стиль роботи публічних службовців зумовлює оновлення та змін відповідно до вироблення нових професійних якостей.

З метою розвитку громадянського суспільства, і втім, зміцнення держави з її створенням цілісної системи держслужби, з урахуванням національних, історичних, культурних та інших особливостей, головною реформістською ціллю є підвищення якості публічної служби в цілому.

Результати формування стратегії управління в органах публічної влади своєї країни відчують всі громадяни без винятку до якої

вони належать. В умовах зростання показників безробіття, міграції, проблем навколишнього середовища та безпеки в Європі стратегічні цілі органів публічної влади теж зазнали трансформацій.

Стратегічне управління в Європейському Союзі – це чітка ієрархічна система стратегічних документів та ургентних дій, спрямованих на задоволення, в першу чергу, громадських інтересів. Базовим документом з проведення реформ та формування стратегії управління в ЄС є Біла книга (рис. 6.1).

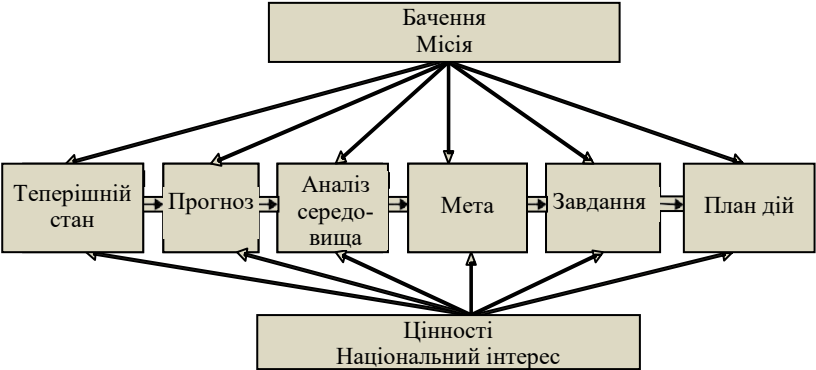


Рис. 6.1. Процес формування стратегії управління в органах публічної влади в Європейському Союзі

У ній виділено п’ять принципів ефективного врядування: відкритість, участь, підзвітність, ефективність та злагодженість, які є основними засадами розробки стратегії в ЄС, будь то короткострокова чи довгострокова перспектива (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Підзвітність документів стратегічного планування соціально-економічного розвитку в ЄС

Тип документа	Опис	Часові рамки	Рівні
<i>Бачення</i>	Бачення майбутнього, якого слід досягнути	15-30 років	Наддержавний
<i>Довгострокова стратегія розвитку</i>	Система чітких цілей і способів їх досягнення, індикатори оцінки прогресу	10-15 років	Загальнодержавний

Продовження таблиці 6.1

Середньо-, коротко-строккові плани розвитку	Секторальні, міжсекторальні, територіальні й інші плани, що визначають певні дії та заходи	3-5 років	Галузевий, регіональний, місцевий

Програма стратегії «Європа 2020» базується на трьох взаємодоповнюючих пріоритетах:

1) *розумне (smart) зростання*: розвиток економіки, який базується на знаннях та інноваціях.

2) *стійке зростання*: сприяння більш ефективному використанню ресурсів, запровадженню екологічно чистих виробництв і конкурентоспроможної економіки.

3) *всебічне зростання*: сприяння високому рівню зайнятості населення в економіці, що базується на соціальній та територіальній згуртованості [2].

Задля досягнення країнами поставлених завдань, у Стратегії чітко зазначені пріоритети та способи їх досягнення (табл. 6.2). Модель стратегічного планування соціально-економічного розвитку ЄС являє собою бачення, що викладене в стратегії «Глобальна Європа – 2050». На основі даної стратегії формується бачення всіх країн-членів ЄС. Мета: швидкий вихід з кризового стану і перетворення кожної держави-члена ЄС на країну з розумною, стійкою і всеосяжною економікою, що поширює високі стандарти в усіх сферах зайнятості населення, продуктивності праці та соціальної згуртованості.

Таблиця 6.2

Базові напрями стратегії Європа-2020

Пріоритети	Напрями діяльності	Ініціативи, що передбачають заходи
Пріоритет 1: розумне зростання	1. Інновації 2. Освіта 3. Цифрове суспільство	<i>Ініціативи:</i> ● «інноваційний союз»; ● «молодь в русі»; ● «порядок денний розвитку цифрових технологій для Європи».
Пріоритет 2: стійке зростання	1. Конкурентоспроможність 2. Боротьба зі зміною клімату 3. Чисте і ефективне використання енергетичних ресурсів	● <i>Ініціативи:</i> ● «ресурсоефективна Європа»; ● «промислова політика для епохи глобалізації»

Продовження таблиці 6.2

Пріоритет 3: всебічне зростання	1. Робота 2. Навички 3. Боротьба з бідністю	<i>Ініціативи:</i> • «порядок денний для нових навичок і робочих місць»; • «Європейська платформа проти бідності».

Отже, на наддержавному рівні процес стратегічного планування в Європейському Союзі супроводжується кваліфікованим методичним забезпеченням побудови стратегій. При розробці стратегічних документів увага зосереджується на формуванні бачення як концептуального опису бажаного майбутнього та понятті національної стратегії розвитку як дорожньої карти для досягнення визначеного майбутнього. Таким чином, стратегічне планування в Європейському Союзі – це чітко сформована ієрархічна система стратегічних документів на довгостроковий, середньостроковий і короткостроковий період, які спрямованих на задоволення, в першу чергу, суспільних (громадських) інтересів [2].

Стратегія розвитку публічної служби має виходити із основних засад Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року, яка була затверджена в новій редакції КМУ 18. 12. 2018 року (№ 1102-р), відповідати принципам демократії, прозорості та підзвітності влади, враховувати європейську перспективу нашої держави і бути спрямованою на європейські стандарти публічного управління. Європейські стандарти публічного адміністрування представлені сформульовані в документі SIGMA «Принципи державного управління», який містить систему критеріїв оцінки і принципів державного управління. Програми SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) – це програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту.

Удосконалення систем державного управління партнерів SIGMA (рис. 6.2.), особливо в контексті зміцнення верховенства права, має важливе значення для стабілізації та інтеграції в глобальну економіку.

SIGMA надає методології та інструменти для партнерських адміністрацій (країн-учасниць програми) у перехідному періоді, щоб допомогти їм створити стабільну демократію та отримати

переваги вільної ринкової економіки. Це дає можливість партнерам можливості виконувати ключові вимоги до членства в ЄС, або встановлювати тісні стосунки з ЄС [2].

У цьому контексті SIGMA підтримує політику розширення та сусідства ЄС, метою якої є об'єднання країн навколо спільного проекту шляхом стимулювання політичних та соціально-економічних реформ.

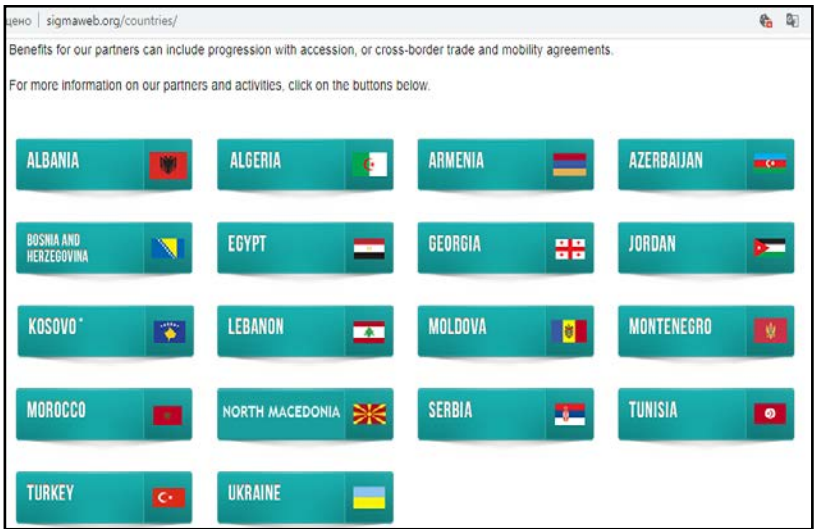


Рис. 6.2. Країни-учасниці програми із удосконалення публічного управління SIGMA

Таблиця 6.3

Основні засади та переваги програми SIGMA

Як працює програма SIGMA?	Які вигоди для країни в результаті приєднання до програми?
Програма надає оцінку та висновки з питань: • функціонування системи та установ державного управління; • правового поля; • стратегії реформ та планів подальших управлінських рішень та дій;	Програма пропонує: • Досвід роботи з перехідними країнами з 1992 року. • Послуги експертів національних державних адміністрацій ЄС. • Довгострокові відносини з партнерами в країні.

Продовження таблиці 6.3

• прогресу (регресу) реформ в сфері публічної служби і державного управління. Програма надає: • Рекомендації щодо вдосконалення законів та адміністративних механізмів • Методології та інструменти для підтримки впровадження реформ в сфері державного управління. • Поради щодо розробки та визначення пріоритетності реформ. • Можливість поділитися передовою практикою з широкого кола країн. • Документи з політики та порівняльні дослідження для різних країн.	• Підтримка практикуючих дослідників. • Гнучкість в розробці та реалізації проєкту. • Посилення досвіду ЄС та ОЕСР. • Підтримка, яка доповнює інші інструменти розбудови інститутів ЄС.

Джерело: авторська розробка на основі [2]

Фінансова та технічна допомога надається через Інструмент за допомогою Європейської політики сусідства (ЄПС), щоб допомогти партнерам узгодити із законодавством ЄС та прийняти міжнародні стандарти. Основні засади та переваги програми SIGMA, в рамках якої відбувається сучасна реформа публічної служби на основі Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року представлені в табл. 6.3.

В результаті аналізу можливостей, які надає сьогодні уряд ЄС країнам, які потенційно могли би стати частиною Європейського Союзу, або будують свою політику в європейському напрямі, можемо стверджувати, що при правильному використанні наданих механізмів та інструментів, реформа державного управління в Україні може дати позитивні результати у всіх сферах буття українців, покращить функціонування державних інститутів, активізує участь громадян в процесах прийняття урядових рішень, підвищить рівень демократії та добробуту [2].

Таким чином, стратегія розвитку державної (публічної) служби в умовах глобалізації та європейської інтеграції з урахуванням Принципів, розробленими SIGMA у тісній співпраці з Європейською Комісією визначає наступні напрями реформування:

– побудова державної політики з врахуванням інтересів громадськості (сприяння залучення громадськості до діалогу в процесі формування та прийняття управлінських рішень), забезпечення якісної та відповідної європейським стандартам нормативно-правової бази;

- оновлення публічної служби та системи управління людськими ресурсами; забезпечення принципу підзвітності органів державної влади (прозорість дій, доступ до публічної інформації, тощо);

- удосконалення процесу запиту → надання → отримання адміністративних послуг;

- удосконалити процес та підвищити ефективність управління державними фінансами (коректне складання бюджету (враховувати дефлятори), удосконалення системи державних закупівель, проведення обліку та звітності одо використання державних фінансів, тощо).

Стосовно стратегії розвитку діяльності Національного агентства України з питань публічної служби, то вона має лежати в площині посилення інституційної спроможності служб управління персоналом публічної служби; підвищення рівня захисту прав та свобод громадян в процесі перебування на державній службі або під час запиту щодо працевлаштування в органи державної влади; підвищення рівня відкритості та прозорості; формування ефективної системи освіти державних службовців та системи підвищення кваліфікації та професіоналізму, відповідність принципів функціонування національної публічної служби стандартам ЄС.

Формування та реалізація кадрової політики в системі публічного управління базується на певних теоретичних засадах, які охоплюють різноманітні аспекти управління людськими ресурсами. Розглянемо основні теоретичні підходи до формування кадрової політики.

Однією з домінуючих у теоретичному обґрунтуванні кадрової політики в системі публічного управління є теорія людського капіталу, яка підкреслює важливість інвестування в знання, навички та здоров'я працівників, які є основними ресурсами в організаціях. В публічному управлінні це означає, що ефективність державних службовців безпосередньо залежить від їх професійної підготовки, безперервного навчання та розвитку, крім того людина це основний фактор економічного зростання та розвитку.

Основними представниками цієї теорії є Т. Шульц, так його основні праці: «Investment in Human Capital» (1961), «Transforming Traditional Agriculture» (1964) спрямовані на системне дослідження людського капіталу, зокрема його вкладу у сільськогосподарське виробництво та економічний розвиток, він підкреслював важливість освіти і здоров'я як факторів, що підвищують

продуктивність праці. Іншим видатним представником теорії людського капіталу став Гаррі Беккер, який в своїх працях «Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education» (1964), «A Treatise on the Family» (1981), розширив теорію людського капіталу на різні аспекти суспільно-економічного життя, включаючи освіту, навчання, здоров'я, і навіть сімейні відносини, він також досліджував економічні підходи до розуміння дискримінації і кримінальної поведінки.

Зробив вагомий внесок в теорію і Джейкоб Мінсер, розширивши розуміння того, як освіта і досвід впливають на заробітну плату. Його дослідження допомогли встановити основи для емпіричного вивчення ринку праці та виявлення зв'язку між навчанням, досвідом і заробітками. Ці вчені заклали основи теорії людського капіталу, що дозволяє розуміти, як інвестиції в людський ресурс можуть сприяти економічному зростанню і підвищенню добробуту суспільства.

Сучасна кадрова політика в системі публічного управління повинна враховувати мотиваційні теорії, такі як:

Теорія потреб Маслоу, яка передбачає задоволення різних рівнів потреб працівників, починаючи з базових фізіологічних і закінчуючи самореалізацією. Теорія потреб Абрагама Маслоу, також відома як «Піраміда Маслоу», є однією з найбільш впливових теорій мотивації, вона визначає, що люди мають певні потреби, які можуть бути розташовані в ієрархічному порядку. За Маслоу, ці потреби повинні бути задоволені по чергово, починаючи з найнижчих (основних) до найвищих (самоактуалізація). В основі піраміди фізіологічні потреби, це найосновніші потреби, які є необхідними для виживання, що включають їжу, воду, сон, дихання, одяг, фізичну активність, вони мають бути задоволені першочергово, оскільки без них людина не може існувати.

Наступний рівень в піраміді Маслоу потреби в безпеці, тобто коли фізіологічні потреби задоволені, людина починає прагнути до безпеки, що включає фізичну безпеку (захист від насильства та небезпеки), економічну безпеку (стабільний дохід, робота), здоров'я і добробут, безпеку житла (домашнє середовище), без задоволення цих потреб, людина не може рухатися до вищих рівнів мотивації. Третій рівень це соціальні потреби, на цьому рівні людина прагне до соціальних зв'язків, що включає дружбу, родину, любовні стосунки, відчуття належності до групи або спільноти.

Задоволення цих потреб сприяє емоційному здоров'ю та почуттю приналежності.

Сучасна кадрова політика має виходити з того, що наступний рівень потреб по Маслоу це потреби у визнанні, самоповазі (досягнення, майстерність, незалежність), потреба у визнанні з боку інших (статус, повага, визнання), що сприяє відчуттю впевненості в собі та самоповазі. Це найвищий рівень потреб, це потреби у самоактуалізації, який включає реалізацію власного потенціалу, пошук самовираження та креативності, досягнення особистих цілей та прагнень, пошук сенсу життя.

Самоактуалізація означає досягнення найвищого рівня розвитку особистості, коли людина стає тим, ким вона може стати. До основних аспектів теорії Маслоу належить наявність ієрархічної структури, тобто потреби повинні бути задоволені послідовно, від нижчих до вищих. Якщо потреби на нижчих рівнях не задоволені, людина може відкотитися до задоволення цих основних потреб, не всі люди проходять через всі рівні, і не кожен досягає самоактуалізації, потреби можуть змінюватися з часом і залежати від зовнішніх обставин.

Теорія Маслоу використовується в багатьох сферах, включаючи психологію, управління, освіту та маркетинг, для розуміння мотивації та поведінки людей. Крім того, до мотиваційних належить теорія двофакторної мотивації Герцберга, що розділяє фактори на гігієнічні (умови праці, зарплата) та мотиваційні (визнання, відповідальність), та теорія очікувань Врума, яка акцентує увагу на тому, що мотивація залежить від очікувань працівника щодо результатів своєї праці та отриманих винагород.

Значну роль у побудові кадрової політики в публічному менеджменті відіграє сьогодні теорія організаційної поведінки, яка досліджує, як індивіди та групи поведуться в межах організації, і як ця поведінка впливає на ефективність організації. В контексті публічного управління, розуміння організаційної поведінки допомагає формувати політику, яка враховує потреби та динаміку робочих груп, сприяє покращенню комунікації та координації між підрозділами. Теорія організаційної поведінки досліджує, як індивіди та групи взаємодіють в організаційному середовищі, а також як ці взаємодії впливають на ефективність організації, отже це міждисциплінарна область, що використовує підходи з психології, соціології, антропології та менеджменту.

Вивчення особистісних рис, таких як екстраверсія, нейротизм, відкритість до досвіду, сумлінність та згода, допомагає зрозуміти, як ці характеристики впливають на робочу поведінку, сприйняття та прийняття рішень. Аналіз того, як люди сприймають інформацію та приймають рішення в організаційному контексті, зокрема в умовах невизначеності, як люди взаємодіють у групах та командах, і як ці взаємодії впливають на організацію, як формуються групи, які ролі виконують їх члени, як групи приймають рішення, та як вони вирішують конфлікти. Теорія організаційної поведінки досліджує різні стилі лідерства (авторитарний, демократичний, ліберальний) і теорії лідерства (теорія рис, поведінкова теорія, ситуаційна теорія), що пояснюють, як лідери можуть впливати на групову поведінку та результати.

Теорія досліджує ефективність комунікації в групах, включаючи бар'єри до комунікації та стратегії для їх подолання, як структура та культура організації впливають на поведінку її членів. В системі публічного управління є різні типи організаційних структур (ієрархічна, матрична, плоска) і їх вплив на комунікацію, прийняття рішень та ефективність значно відрізняються. До об'єктів дослідження теорії належить система спільних цінностей, переконань та норм, яка впливає на поведінку членів організації. Для неї важливо зрозуміти типи культур (культура влади, ролей, завдань, особистостей) та моделі змін організаційної культури.

В умовах воєнного стану, для успішної реалізації кадрової політики в системі публічного адміністрування, важливо враховувати теорії управління змінами, такі як модель Левіна (розморожування, зміна, заморожування) або восьми етапна модель Коттера. Вони допомагають ефективно керувати процесами змін, які часто супроводжують реформування системи публічного управління.

Сприяє покращенню моделі публічного управління застосування теорії компетенцій, яка акцентує увагу на ідентифікації та розвитку ключових компетенцій, необхідних для виконання певних функцій. В публічному управлінні це означає створення системи оцінки та розвитку компетенцій державних службовців, що включає знання, вміння, навички та особистісні якості, які сприяють ефективному виконанню обов'язків. Важливою для кадрової політики держави є адміністративна теорія Файоля, яка виділяє основні функції управління: планування, організація, мотивація, контроль. В контексті кадрової політики, це означає системний підхід

до управління персоналом, де всі функції взаємопов'язані і спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації.

6.2. Організаційно-правове забезпечення публічної служби в Україні

Основним нормативно-правовим документом що регламентує публічну службу в Україні є Закон України «Про державну службу»: <https://www.zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

Нормативно-правові акти, прийняті на виконання Закону України «Про державну службу»:

1. Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 229 «Про затвердження Порядку обчислення стажу державної служби»<https://www.zakon3.rada.gov.ua/laws/show/229-2016-%D0%BF>.

2. Постанова Кабінету Міністрів України від 20.04.2016 № 306 «Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями». <https://www.zakon2.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-%D0%BF>.

3. Постанова Кабінету Міністрів України від 06.04.2016 № 289 «Про затвердження Положення про застосування стимулюючих виплат державним службовцям» <https://www.zakon3.rada.gov.ua/laws/show/289-2016-%D0%BF>.

4. Постанова Кабінету Міністрів України від 06.04.2016 № 270 «Про затвердження Порядку надання державним службовцям додаткових оплачуваних відпусток». <https://www.zakon3.rada.gov.ua/laws/show/270-2016-%D0%BF>.

5. Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби». <https://www.zakon3.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF>.

6. Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 231 «Про затвердження Порядку відшкодування непередбачуваних витрат державного службовця у зв'язку з його відкликанням із щорічної основної та додаткової відпустки». <https://www.zakon3.rada.gov.ua/laws/show/231-2016-%D0%BF>.

7. Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 230 «Про затвердження Порядку відкликання державного службовця із щорічної відпустки». <https://www.zakon3.rada.gov.ua/laws/show/230-2016-%D0%BF>.

8. Постанова Кабінету Міністрів України від 26.04.2017 № 301 «Про організацію проведення атестації осіб, які претендують на вступ на державну службу, щодо вільного володіння державною мовою <https://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249955971>.

9. Наказ Нацдержслужби від 06.05.2016 № 97/1328/5 Про затвердження Переліку тестових завдань для кандидатів, які пройшли перевірку документів, передбачену частиною першою статті 26 Закону України «Про державну службу» <https://www.nads.gov.ua/page/perelik-testovyh-pytan>.

10. Наказ Нацдержслужби від 06.04.2016 № 72 «Про затвердження Порядку визначення вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В». <https://www.nads.gov.ua/page/poryadok-vyznachennya-specialnyh-vymog-do-osib-yaki-pretenduyut-na-zaupyatty-posad-derzhavnoyi>.

11. Наказ Нацдержслужби від 03.03.2016 № 48 «Про затвердження Порядку стажування державних службовців». <https://www.zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16>.

Принципи публічної служби закріплені Законом України «Про державну службу». «У частині другій ст. 38 Конституції України проголошується, що громадяни користуються рівним правом допуску до державної служби, а також до служби в органах місцевого самоврядування. Це єдина стаття в Основному Законі, де прямо згадується державна служба. Статтею 8 визначається, що Конституція має вищу юридичну силу і в Україні діє принцип верховенства права. Звідси випливає, що верховенство Конституції забезпечує єдність, узгодженість і стабільність всієї правової системи, її окремих елементів та інститутів, зокрема, інституту державної служби» [17].

Кадрова політика в системі публічного управління є стратегічним інструментом, який визначає напрями, принципи та методи роботи з персоналом державних і муніципальних органів. Суть кадрової політики полягає в забезпеченні ефективного функціонування публічної служби через планування, підбір, розвиток і мотивацію кадрів. Планування кадрів включає визначення потреби у персоналі, прогнозування кількісних і якісних характеристик

необхідних кадрів, що дозволяє забезпечити безперервність та ефективність роботи органів публічного управління.

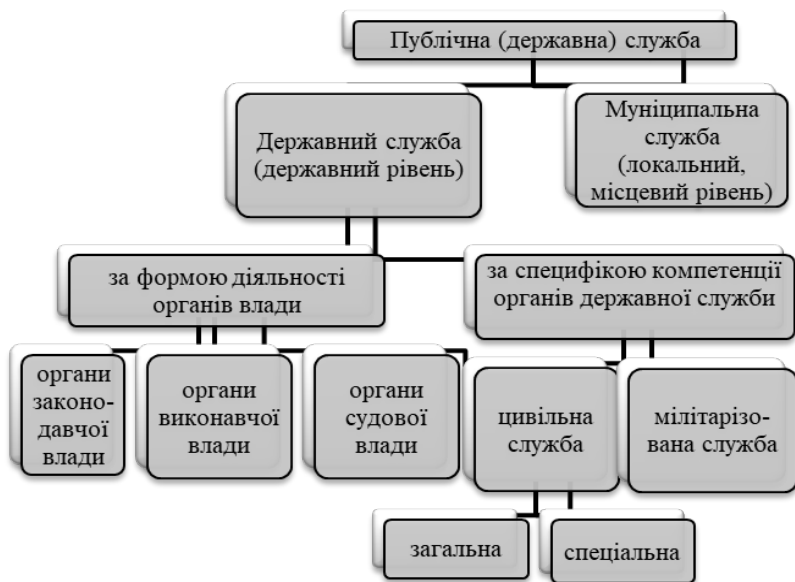


Рис. 6.3. Ієрархічна будова публічної служби

Планування кадрів у системі публічного управління є важливим процесом, який забезпечує якісне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей публічних органів, яке включає ряд основних етапів:

1. На першому етапі проводиться аналіз поточної ситуації, через оцінку поточного складу персоналу, чисельності працівників в різних підрозділах, визначення їх професійної компетентності, кваліфікацій, досвіду та продуктивності. На цьому етапі потрібно виявити проблеми, проаналізувати їх, визначити дефіцит певних спеціалістів, плинність кадрів тощо.

2. На другому етапі відбувається прогнозування теперішніх і майбутніх потреб у кадрах та здійснюється стратегічне планування, визначення довгострокових цілей та завдань організації, що потребують певних людських ресурсів. На цьому етапі потрібно провести оцінку зовнішніх факторів, аналіз демографічних змін, ринку праці, економічних умов та технологічних

нововведень. Також, потрібно визначити вплив внутрішніх факторів, врахувати внутрішні зміни, такі як реструктуризація, впровадження нових технологій, зміна функціональних обов'язків.

3. На третьому етапі потрібно визначити дефіцит кадрів, через оцінку розривів між поточними і майбутніми потребами. Кількісний дефіцит, визначається через оцінку кількості працівників, яких не вистачає для виконання майбутніх завдань, якісний дефіцит полягає у виявленні потреби в додаткових компетенціях та навичках, які відсутні у поточних працівників.

4. На четвертому етапі відбувається розробка плану дій, будується стратегія усунення дефіциту кадрів, формуються плани залучення нових працівників через відкриті конкурси, оголошення вакансій, співпраці з навчальними закладами. Також, плануються програми підвищення кваліфікації, тренінгів, семінарів для наявних працівників. До плану дій належить ротація кадрів, переміщення працівників між різними підрозділами для оптимального використання їх навичок та знань, здійснюється кар'єрне планування, розробляються індивідуальні плани розвитку для працівників, що мають потенціал до зростання на вищі посади.

5. Наступний етап полягає в реалізації запланованих заходів, проводяться конкурси, відбір та прийом нових працівників, організовуються курси підвищення кваліфікації, тренінги, семінари, моніторинг, постійний контроль за виконанням плану, оцінка результатів та внесення коректив за необхідності.

6. Останній етап планування дій полягає в оцінці ефективності та корекції планів і підведенні підсумків, здійснюється оцінка досягнень щодо планових показників, виявлення недоліків та проблем, вносяться зміни до плану на основі отриманих результатів та зворотного зв'язку, адаптація до нових умов та вимог.

Таким чином, процес планування кадрів в системі публічного управління є комплексним та багатоступеневим, охоплюючи аналіз поточної ситуації, прогнозування потреб, визначення дефіциту кадрів, розробку та впровадження плану дій, а також оцінку його ефективності. Це дозволяє забезпечити ефективне управління людськими ресурсами та досягнення стратегічних цілей організації.

Підбір та відбір кадрів на публічну службу є важливим процесом, спрямованим на залучення кваліфікованих фахівців для забезпечення ефективного функціонування державних органів влади. Цей процес включає кілька основних етапів і ґрунтується

на принципах прозорості, об'єктивності та неупередженості. При визначенні потреб у персоналі здійснюється аналіз вакансій, опис посадових обов'язків, детальних описів посад, включаючи функціональні обов'язки, необхідні кваліфікації та компетенції. При оголошенні про набір публікується інформація про вакансії на офіційних веб-сайтах державних органів, у ЗМІ та інших доступних ресурсах. Влада використовує різні канали комунікації для залучення максимальної кількості кандидатів, включаючи соціальні мережі та професійні платформи.

В сучасних умовах, все частіше онлайн-системи використовуються для прийому заявок, що забезпечує зручність і швидкість процесу, робиться перевірка документів на відповідність вимогам до посади. При попередньому відборі кандидатів аналізуються резюме та мотиваційні листи, проводяться попередні телефонні розмови для уточнення інформації та перевірки базових вимог. Влада застосовує проведення тестувань для оцінки професійних знань, навичок та загальних компетенцій кандидатів, проводить структуровані інтерв'ю з метою глибшої оцінки кваліфікацій, досвіду та мотивації кандидатів.

Для досягнення більшої прозорості і об'єктивності створюються спеціальні комісії, що складаються з фахівців і представників державних органів, які проводять оцінку кандидатів, використовуючи спеціальні методики і інструменти для оцінювання ключових компетенцій, необхідних для виконання посадових обов'язків в певній сфері. Впровадження систем оцінки дозволяє ранжувати кандидатів за результатами тестувань та інтерв'ю, отже, на основі цих оцінок комісії готують рекомендації щодо кандидатів, які відповідають вимогам. Затим керівництво державного органу приймає остаточне рішення про найм на підставі рекомендацій комісій. Після цього відбувається оформлення трудових договорів, підготовка та підписання трудових угод з обраними кандидатами.

Важливим етапом у підборі і відборі є процес адаптації нових працівників, включаючи ознайомлення з внутрішніми правилами, навчання та наставництво, для цього встановлюється пробний період для нових працівників з метою оцінки їх відповідності посадам. Затим, регулярний моніторинг і оцінка результатів роботи нових працівників, дає можливість виявити їх відповідність посадам та вносити корективи у процес підбору. На всіх етапах

важливо дотримуватись принципів підбору на публічну службу, перш за все прозорості процесів, відкритості та доступності для громадськості. Важливо забезпечити об'єктивність у прийнятті рішень, на основі чітких критеріїв і стандартів, що виключають упередженість, створити умови рівності можливостей, тобто всі кандидати повинні мати рівні можливості для участі в конкурсному відборі і неперервності у вдосконаленні процедур підбору та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, процес підбору персоналу на публічну службу є комплексним і багатоступеневим, спрямованим на забезпечення високого рівня професіоналізму та компетентності державних службовців. Він включає ретельне планування, оголошення вакансій, прийом заявок, конкурсні відбори, оцінку кандидатів, прийняття рішень та моніторинг ефективності роботи. Кадрова політика в сфері публічного управління, також передбачає професійний розвиток та навчання, організація яких включає кілька ключових елементів, що можуть варіюватися залежно від конкретної країни або організації, але загалом вони охоплюють:

1. Формування інституційної структури, так в багатьох країнах є спеціалізовані академії або інститути для навчання публічних службовців, створення відділів людських ресурсів, часто в державних установах існують підрозділи, відповідальні за професійний розвиток співробітників.

2. Розробка навчальних програм та курсів для вже працюючих і нових службовців, для яких передбачені обов'язкові вступні курси, які знайомлять їх з основами публічної служби, курси, що спрямовані на підвищення кваліфікації в конкретних галузях, таких як фінанси, управління проектами, юридичні питання, онлайн курси, так з поширенням інформаційних та дистанційних технологій багато курсів доступні онлайн, що дозволяє службовцям навчатися дистанційно.

3. Організація стажувань та обмінів досвідом в різних відділах або установах для отримання практичних навичок, відрядження в різні установи або навіть країни, де службовці можуть покращити компетенції.

4. Атестація та сертифікація, так в Україні службовці повинні складати іспити ЄДКІ для підтвердження своєї кваліфікації, успішне завершення навчальних програм може підтверджуватись відповідними сертифікатами.

5. Формування системи менторства та коучингу, так старші службовці можуть виступати в ролі менторів для нових працівників, допомагаючи їм освоїтись на новому місці, а професійні коучі можуть допомагати службовцям у розвитку лідерських навичок та управління кар'єрою.

6. Оцінювання ефективності та продуктивності службовців, що допомагає виявити потреби в додатковому навчанні і забезпечення зворотного зв'язку, через збір відгуків від службовців щодо якості навчання та їх потреб, це дозволяє коригувати навчальні програми.

7. Формування системи фінансування за рахунок бюджетних і позабюджетних коштів, грантів та стипендій на навчання в рамках певних програм. Отже, це дозволить покращити професійний розвиток і навчання, підвищити ефективність та професіоналізм службовців, забезпечити високий рівень надання публічних послуг та адаптацію до змін у суспільстві.

Оцінка ефективності публічних службовців, також є важливим елементом кадрової політики в системі публічного управління, що дозволяє забезпечити високу якість виконання обов'язків та досягнення поставлених цілей. Процедура оцінки ефективності зазвичай починається зі встановлення цілей і показників ефективності, так встановлюються індивідуальні цілі для кожного службовця, які повинні бути досягнуті протягом певного періоду, потім, визначаються кількісні та якісні показники, за якими буде оцінюватись досягнення цілей.

Важливо організувати регулярний моніторинг та постійний збір інформації про виконання службовцями своїх обов'язків та досягнення встановлених цілей, складання періодичних звітів, що аналізують продуктивність та результати діяльності службовців. При оцінці продуктивності можуть застосовуватись, як кількісні методи, це використання статистичних даних та метрик для оцінки ефективності, так і якісні методи, через аналіз якісних показників, таких як точність виконання завдань, творчий підхід до роботи, вміння вирішувати проблеми.

Також, керівники проводять регулярні оцінювання підлеглих, використовуючи стандартизовані форми та опитувальники, впроваджуються інтерв'ю та бесіди між керівником та службовцем для обговорення результатів роботи, досягнень та проблем, а 360-градусна оцінка, це метод, який включає збір зворотного зв'язку від колег, підлеглих, керівників і навіть зовнішніх партнерів щодо

роботи службовця. Бажано проводити анонімні опитування серед колег для отримання об'єктивних відгуків про роботу службовця та рефлексію, тобто службовці мають самі оцінити свою роботу.

Після збору всієї інформації проводиться аналіз результатів оцінки, формуються рекомендації щодо покращення ефективності, необхідності додаткового навчання або змін у робочому процесі. Позитивним є проведення зустрічей між керівниками та службовцями для обговорення результатів оцінки та надання зворотного зв'язку та розробка індивідуальних планів розвитку для службовців, що включають заходи для підвищення їхньої ефективності та професійного росту. Результати оцінки можуть впливати на рішення щодо підвищення на посаді, преміювання або надання додаткових обов'язків.

В разі виявлення проблем у роботі службовця можуть бути вжиті заходи для їх вирішення, такі як навчання або зміна посадових обов'язків, отже, оцінка ефективності публічних службовців є комплексним процесом, що вимагає системного підходу та регулярного перегляду для забезпечення її актуальності та ефективності. Системи оцінки дозволяють визначити рівень професійної компетентності та продуктивності працівників. Це включає регулярні атестації, оцінки результатів роботи та зворотний зв'язок.

При реалізації кадрової політики в системі публічного управління важливо формувати мотиваційні програми спрямовані на стимулювання працівників до досягнення високих результатів, через матеріальне стимулювання, підвищення зарплат, премій, введення бонусів та нематеріальне стимулювання, через визнання, нагороди, можливості для професійного розвитку. Також, потрібне створення кадрового резерву забезпечує наявність підготовлених працівників, які можуть зайняти ключові посади у випадку необхідності, що включає відбір, навчання та розвиток потенційних керівників.

Отже, основними принципами кадрової політики в системі публічного менеджменту є досягнення прозорості, при цьому кадрові процедури мають бути відкритими та доступними для громадськості, що забезпечує довіру до державної служби, відбір та оцінка кадрів повинні базуватися на об'єктивних критеріях та стандартах, що виключає дискримінацію та забезпечує рівні можливості для всіх кандидатів. Вона має бути спрямована на залучення, утримання та розвиток висококваліфікованих спеціалістів, що сприяє підвищенню ефективності публічного управління, забезпечити

безперервний розвиток та навчання кадрів для підтримання їх компетентності на високому рівні.

Центральним органом виконавчої влади є Національне агентство України з питань державної служби (НАДС).

У статті 8 Закону «Про державну службу» визначено основні обов’язки державного службовця, якими передбачено [14]: дотримання Конституції та законів України; беззаперечне дотримання принципів державної служби та правил етичної поведінки; повагу до гідності людини, недопущення порушення прав і свобод людини та громадянина; ставлення з повагою до державних символів України; обов’язок застосовувати державну мову під час виконання своїх посадових обов’язків, недопущення дискримінації державної мови та протидіяти можливим спробам її дискримінації; в межах наданих повноважень забезпечувати ефективно виконання завдань і функцій державних органів; сумлінність та професійність виконання своїх посадових обов’язків, тощо.

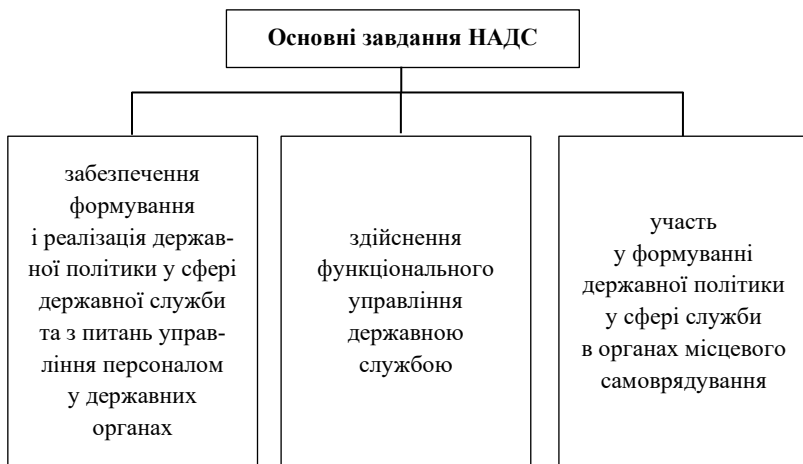


Рис. 6.4. Основні завдання Національного агентства України з питань державної служби

ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування» (02.05.2023) в ст. 1 визначає [16]:

1. Служба в органах місцевого самоврядування – це публічна, професійна діяльність громадян України, які займають посади

в органах місцевого самоврядування, із забезпечення реалізації територіальними громадами права на місцеве самоврядування та здійснення окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом.

2. Службу в органах місцевого самоврядування проходять посадові особи місцевого самоврядування, до яких належать виборні посадові особи місцевого самоврядування та службовці місцевого самоврядування.

Ст. 4. Принципи служби в органах місцевого самоврядування верховенства права; законності; патріотизму; служіння територіальним громадам; поєднання місцевих і державних інтересів; доброчесності; ефективності; рівного доступу до служби в органах місцевого самоврядування; професіоналізму; політичної неупередженості; прозорості; відкритості; стабільності; самостійності управління службою в органах місцевого самоврядування [16].

Ст. 2. Службовець місцевого самоврядування – громадянин України, який займає посаду в органі місцевого самоврядування, одержує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету та виконує встановлені для цієї посади обов'язки, пов'язані з виконанням завдань і функцій місцевого самоврядування щодо:

а) підготовки проектів актів органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб, організації виконання таких актів та контролю за їх виконанням;

б) надання адміністративних послуг;

в) управління комунальним майном, майном спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст;

г) управління персоналом в органах місцевого самоврядування;

г) здійснення інших завдань і функцій місцевого самоврядування, визначених законом;

д) самоврядування; відповідальності [16].

Запобігання корупції у публічній службі базується на розбудові культури доброчесності на публічній службі, формування усвідомлення важливості етичної поведінки публічних службовців. Інструментом протидії корупції є підвищення рівня підзвітності та прозорості врядування в Україні, залучення громадянського суспільства до антикорупційних ініціатив, зменшення рівня терпимості громадян до корупції, а також забезпечення максимальної прозорості та підзвітності.

6.3. Етика в публічній службі

Питання етики завжди буде актуальним, адже найчастіше його пов'язують з мораллю та совістю, дотриманням певних правил поведінки тощо [12, с. 107–119]. Урядова етика передбачає виконання службових обов'язків, правил використання службового становища, ресурсів держави, службової інформації тощо. Це також є частиною практичної юриспруденції, як регулятора в державному управлінні. Термін «етика» в сенсі вперше зазначив Аристотель для визначення області дослідження, розроблену його попередниками Сократом і Платоном. У філософії етика – це спроба дати раціональну відповідь на питання, як люди повинні жити найкраще. Аристотель розглядав етику та політику як дві споріднені, але окремі галузі дослідження, оскільки етика вивчає добро людини, тоді як політика – добро міста-держави, яку він вважав найкращим типом спільноти. Так, у працях «Евдемова етика», «Нікомахова етика», «Велика етика», етика за Арістотелем займає положення між психологією та політикою разом з останньою вона утворює галузь практичного пізнання.

Більш нові та сучасні прояви інтересу до осмислення категорії «етика» у взаємозв'язку з економікою, політикою, філософією права в контексті практичної філософії спостерігаємо в кінці ХХ століття., зокрема, на основі трансцендентальної прагматики (Апель, Габермас та ін.) [12, с. 107-119]. З огляду на трансформаційні процеси в посттоталітарних країнах виникає потреба в новому розумінні взаємозв'язку між етикою та політикою, який орієнтований на відкрите демократичне суспільство. Публічна служба в умовах переходу країни від командно-адміністративного стилю управління до демократичного має служити суспільству та вирішувати проблеми соціальної стабілізації, економічного розвитку, верховенства права, тощо.

Термін «професійна етика» описує моральні принципи, що визначають дії певної професійної групи. У більш широкому розумінні термін професійна етика включає не лише сукупність моральних норм, а й емоційний зв'язок із власною професією (покликання), розвиток та збереження професійних навичок, заснування та підтримка певних традицій (професійні свята), тощо.

Етика державного управління та державного службовця, як його представника в демократичному суспільстві оцінюється

громадянами як ступінь довіри до адміністративних систем та рівень прояву корупції. Україна за даними міжнародної громадської організації Transparency International в 2020 році за результатами 2019 року, оцінюється за індексом сприйняття корупції в 30 балів зі 100 що говорить про низький рівень прозорості влади [12, с. 109]. В контексті реформи державного управління органи державної влади та окремі державні службовці в її складі вимагають постійної оцінки не тільки результатів своєї професійної діяльності, а і оцінки етики з позиції культури та моралі. Таку оцінку здійснювали частково у розрізі органів виконавчої влади та роботи центрів з надання адміністративних послуг Фонд Демократичні ініціативи ім. Ілька Кучеріва, Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу та Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України в 2018-2019 рр. За їх оцінками рівень задоволення громадян за етичними принципами (а це будемо вважати за принципами моралі) є далеким від ідеального в контексті культури обслуговування, готовності допомогти, наявності обладнаних приміщень, входів, ліфтів органів державної влади відповідно до потреб людей з обмеженими можливостями, наявності прозорого, комфортного та багатофункціонального електронного врядування тощо.

Проте слід зазначити, що позитивні тенденції в розвитку щодо вирішення цього питання існують. Наприклад, в 2019 році був розроблений та затверджений стандарт якості обслуговування відвідувачів центрів надання адміністративних послуг, де значну увагу було приділено саме етичним правилам державного службовця, також НАДС затвердило методичні рекомендацій, за якими слід визначати системи управління якістю центральних органів виконавчої [12, с. 109]. Таким чином, кожна ситуація, коли державний службовець повинен враховувати доцільність своїх дій, вимагає розгляду та зважування різних питань стосовно одне одного, а також усвідомлення як моральних (етичних), так і законодавчих норм. Побудова та зміцнення етичної інфраструктури публічної служби є одним із чинників зростання довіри до діяльності державних службовців з боку громадян.

Етика, як правило, сприймається через протиставлення добра і зла та означає правила та принципи, що регулюють поведінку людей. Моральна філософія зазвичай розрізняє дескриптивну етику,

нормативну етику та метаетику. *Дескриптивна етика* означає опис етичних концепцій без висловлення їхньої думки щодо їх правильності. Прикладом цього є твердження, що на думку державних службовців неправильно брати хабар. *Нормативна етика*, або мораль, представляє принципи та правила державного управління, що вимагає прихильності до певної етичної системи. Наприклад, твердження про отримання неправомірної вигоди в негативному контексті, оскільки такий факт послаблює впевненість громадян у неупередженості управління. *Метаетика* вивчає природну логіку понять, досліджує значення та складові поняття етики, наприклад, що правильно означає той чи інший термін [12, с. 110].

Постає питання чим відрізняється етика державного службовця від професійної етики представників інших професій, або просто громадян. Насамперед зазначимо, що відносини публічної служби – це не просто професія, а відносини, засновані на державно-правових засадах.

Оскільки державний службовець має особливі стосунки з громадянами, службові відносини передбачають пов'язані з ним особливі цінності та принципи, до яких належать:

- неупередженість;
- прозорість;
- незалежність.

Безпосередня взаємодія державного службовця з громадянами має ґрунтуватися на базових правилах етичної поведінки, серед яких: вміння слухати, уважне ставлення до людини, недопущення конфліктних слів та висловлювань, ввічливе та коректне відношення до людини та ін.

В сфері надання адміністративних послуг є певні етичні стандарти корпоративної культури щодо привітання, з'ясування проблеми звернення, самого процесу надання послуги та її завершення. Так, наприклад є певні вимоги щодо зовнішнього вигляду державних службовців, які надають адміністративні послуги.

Перед державною службою в даному контексті постало питання: як покращити свою роботу на основі використання соціальних мереж, месенджерів та ботів і водночас зберегти найвищий рівень доброчесності.

Коли мова йде про етику та мораль державного службовця, то мається на увазі загально-суспільні цінності та принципи, які стосуються державних службовців.

Етичні норми державного службовця визначаються положеннями Конституції України (ч. 1 ст. 19), Законами України «Про державну службу» [14], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [13], «Про запобігання корупції», наказом НАДС «Про затвердження загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», № 158 від 05.08.2016 та іншими дотичними до питання дослідження нормативно-правовими актами.



Рис. 6.5. Складові етики державного службовця

Так, наприклад є певні вимоги щодо зовнішнього вигляду державних службовців, які надають адміністративні послуги (табл. 6.4.). Що стосується аксесуарів і парфумів, то із аксесуарів має бути наявним бейдж з ім'ям та прізвищем, з прикрас дозволяється обручка та сережки незначного розміру. Використання парфумів є дозволеним, проте їх аромат не має бути різким.

Стосовно етичних норм спілкування (комунікації) з громадянами варто зробити акцент на доступності, зрозумілості, відкритості та підзвітності процесу надання послуг. Адміністратор ЦНАП повинен бути відкритим до громадян, які звертаються за послугою та готовим допомогти у разі виникнення додаткових питань. Так, наприклад, за єдиним стандартом адміністраторам ЦНАП, слід уникати відповіді «ні», оскільки така відповідь може сприйматися громадянином, що звернувся за послугою, негативно. Слід також уникати відповіді «не знаю». Натомість слід чітко сказати, хто може дати відповідь на питання, або самому адміністратору дізнатися відповідь у більш професійних спеціалістів та надати її представнику громадськості. Також під час

надання адміністративних послуг слід уникати суперечок, оскільки вони є неефективним засобом вирішення проблеми і зазвичай несуть негативну інформацію.

Таблиця 6.4

Стандарт зовнішнього вигляду адміністратора центрів з надання адміністративних послуг

СТАНДАРТИ	НЕ ДОЗВОЛЯЄТЬСЯ
ОДЯГ	
1. Корпоративна форма встановленого зразка. Одяг має бути чистим і випрасуваним. 2. Підтримувати чистоту і охайність форми перед кожним виходом на роботу та протягом усього робочого дня. 3. У разі відсутності корпоративного одягу адміністратори повинні дотримуватися наступного дрес-коду: • ДЛЯ ЧОЛОВІКІВ. Перевага надається класичним костюмам темних відтінків. Краватка, туфлі, шкарпетки повинні відповідати стилю і колірній гамі костюма. Колір чоловічої сорочки – білий або блакитний. Шкарпетки повинні бути однотонними, без кольорових деталей або краплень. • ДЛЯ ЖІНОК. Перевага надається однотонним костюмам зі спідницею або брюками, блузці зі спідницею або брюками, діловому платтю та трикотажу. Колготки мають бути чорного, коричневого або тілесного кольорів. 4. ВЗУТТЯ. Для чоловіків – закриті туфлі в колірній гамі костюма або брюк. Для жінок – зручні туфлі з закритою п'ятою і каблукі висотою не більше 3-4 см.	1. Носити одяг, що не є корпоративним (у разі запровадження корпоративної форми) та не встановленим стандартом. 2. Носити брудний, пом'ятий, неохайний одяг. 3. Підкочувати брюки або рукава верхнього одягу. 4. Знаходитись на робочому місці в спортивному або джинсовому одязі, майках, кросівках, шльопанцях тощо. 5. Вдягати костюми або піджаки яскравих забарвлень (червоний, жовтий, бірюзовий і т. ін.). 6. Знаходитись співробітницям у занадто відкритих костюмах (топах, сарафанах, в тому числі з глибоким (відвертим) декольте), незалежно від пори року

Джерело: Єдині вимоги (стандарт) до якості обслуговування відвідувачів центрів надання адміністративних послуг. Київ, 2017. URL: <https://cnar.in.ua/802/>

Надання адміністративних послуг все частіше відбувається онлайн за допомогою різних мов спілкування та інтерфейсів. Така інтеграція створює можливості для створення єдиного «веб-простору» державних послуг в умовах сервісно-орієнтованої держави. Новітні технології активно та з кожним роком все більш

масштабно формують взаємодію влади та громадськості. Цифрові та соціальні медіа допомагають державним службовцям по всій країні активно взаємодіяти з громадськістю. Так, уряд може просувати свою діяльність на публічний огляд та обговорення в мережі в реальному часі. Однак, слід зазначити, що разом із перевагами від використання нових технологій (економія часу, уникнення безпосереднього контакту в умовах пандемії), з'явилися і нові ризики (кібератаки), і нова відповідальність (максимальний контроль за всю історію).

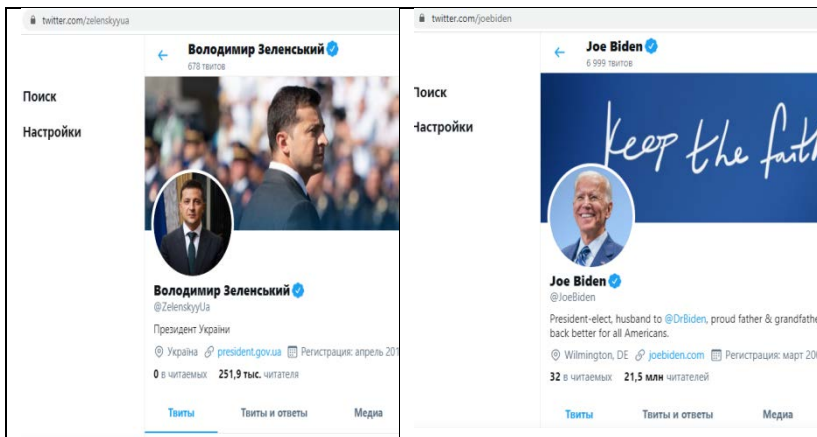


Рис. 6.6. Сторінки президента України та президента Америки у соціальній мережі «Twitter»

Джерело: соціальна мережа Twitter

Громадськість вимагає від органів державної влади тих самих стандартів належності в цифровому просторі, що і в реальному світі. Перед державною службою в даному контексті постало питання: як покращити свою роботу на основі використання соціальних мереж, месенджерів та ботів і водночас зберегти найвищий рівень доброчесності. Такі зрушення в системі публічної служби обов'язково матимуть суттєві етичні проблеми, особливо для організаційного середовища існування людини; проте ці наслідки зрідка досліджуються вченими з державного управління [12, с. 117]. Електронний уряд – це, безперечно, більше, ніж інфраструктура та механізми, що надаються технологіями, в кінцевому підсумку йдеться про людей, владу та значення, які регулярно будуються внаслідок соціальних та

організаційних взаємодій. В електронному уряді ідеологія та технології ідуть поруч, тому питання етики електронного уряду є таким важливим. В умовах сьогодення такі соціальні мережі як «Твіттер» та «Фейсбук» стали буденними засобами публічної комунікації влади та громадськості (рис. 6.6). Державні службовці служать на благо державі відповідно до закону України «Про державну службу», за яким стандарти їхньої поведінки – це доброчесність, прозорість дій, об'єктивність та неупередженість [14]. Слід зазначити, що принципи використання соціальних та інших цифрових засобів масової інформації державними службовцями як у службовій, так і в особистій якості є однаковими з тими, що застосовуються до будь-якої іншої діяльності. Соціальні медіа – це публічний форум, і тут застосовуватимуться ті самі принципи, що й, скажімо, при публічному виступі чи написанні публікації. У соціальних мережах межі між професійними та особистими часто більш розмиті – тому важливо бути особливо обережними [12, с. 118]. Державні службовці звичайно можуть вільно користуватися соціальними та іншими цифровими медіа у свій час, проте їм завжди потрібно пам'ятати про свої обов'язки, не розголошувати офіційну інформацію без повноважень і не брати участі в будь-якій політичній чи іншій громадській діяльності, яка компрометує чи може спричинити компрометацію сьогоденного або майбутнього представника уряду.

Варто уникати коментування державної політики та практики без належного на це повноважень або дозволу. Також слід уникати коментування політично суперечливих питань та будь-яких особистих нападів, неетичних висловлювань на адресу окремих осіб або груп. Таким чином, державний службовець з етичних міркувань повинен діяти завжди таким чином, щоб зберегти довіру громадян. Слід також зазначити, що деякі відомства мають власну політику щодо використання соціальних медіа. В даному випадку державні службовці повинні переконатися, що вони обізнані з політикою органу влади, до якого вони належать та дотримуються будь-яких відомчих етичних норм та правил. Важливо, щоб державні службовці усвідомлювали, що розміщення будь-якого вмісту, який вважається неприйнятним – чи то в офіційній чи особистій якості, – може призвести до дисциплінарних стягнень, які можуть призвести до звільнення [12, с. 119].

<i>Кар'єрна модель</i>	<i>Конкурентна модель</i>	<i>Гібридна модель</i>
Передбачає «вироснування» керівного складу з нижчих шаблів ієрархії державної служби; відкрита конкуренція існує на початкових етапах відбору, далі просування відбувається за результатами внутрішньої конкуренції між працівниками державної служби та кадрового резерву; така система є менш прозорою, але більш централізованою, пропонує високий ступінь захисту від безробіття. <i>Популярна у країнах:</i> Німеччина, Австрія, Бельгія, Кіпр, Іспанія, Франція, Греція, Угорщина, Ірландія, Люксембург, Португалія, Румунія.	Передбачає відбір на відкритих конкурсних засадах на всі посади, строкові контракти, більший ступінь децентралізації, неможливість переходу на іншу посаду поза конкурсом. <i>Популярна у країнах:</i> Данія, Естонія, Фінляндія, Нідерланди, Великобританія, Чехія, Швеція	Передбачає використання елементів обох вищенаведених систем – наприклад, конкурентну модель для вищогокорпусу державних службовців і кар'єрну модель для нижчої та середньої управлінської ланки. <i>Популярна у країнах:</i> Болгарія, Словаччина, Словенія, Італія, Латвія, Литва, Мальта, Польща

Рис. 6.7. Базові моделі управління персоналом публічної служби в країнах ЄС

HR стратегія органу публічної влади це комплекс дій, спрямованих на пошук кандидатів на посади державних службовців, оцінку якості їх служби та встановлення їх стосунків в системі та поза системою державної влади. Вступ на державну службу здійснюється шляхом призначення громадянина України на посаду державної служби за результатами конкурсу. Інформація про вакантну посаду державної служби оприлюднюється на офіційних веб-сайтах державного органу, в якому проводиться конкурс та НАДС.

В оприлюдненому оголошенні про проведення конкурсу зазначаються: найменування і місцезнаходження державного органу; назва посади; посадові обов'язки; умови оплати праці; вимоги до професійної компетентності кандидата на посаду; інформація щодо строковості чи безстроковості призначення на

посаду; вичерпний перелік документів, необхідних для участі в конкурсі, та строк їх подання; дата і місце проведення конкурсу; прізвище, номер телефону та адреса електронної пошти особи, яка надає додаткову інформацію з питань проведення конкурсу.

Кадрове забезпечення державної служби – це система заходів щодо наповнення кадрами органів державної влади на підставі діючого законодавства та з метою досягнення максимально ефективного рівня державного управління.

Дана система заходів включає в себе наступні підсистеми:

- моніторинг нормативно-правової бази та законотворча діяльність щодо кадрового забезпечення державної служби, як основа існування демократичного, прозорого та підзвітного державного управління;

- навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, формування системи державного замовлення на підготовку та перепідготовку кадрів з державного управління;

- добір персоналу на посади державних службовців, стажування, забезпечення процесу державної служби та звільнення згідно законодавства України;

- оцінювання кадрового потенціалу державної служби за результатами їх службової діяльності.

Формування команди відбувається за принципом або одноосібного, або командного лідерства (табл. 6.5).

Таблиця 6.5

Одноосібне та командне лідерство

<i>Одноосібне лідерство</i>		<i>Командне лідерство</i>	
1.	Не обмежується рамковими вимогами	1.	Здійснює делегування повноважень
2.	Вимогливе до підлеглих при виконанні функцій	2.	Забезпечує акумуляцію користі з різних ідей
3.	Користується ідеями інших	3.	Займається пошуком талантів
4.	Використовує командний стиль	4.	Формує відносини з колегами як з партнерами, послідовниками своїх ідей і дій
5.	Диктує цілі, плани, програми	5.	Формує місію, візію, стратегію реалізації цілей організації та території

При реалізації принципу командного лідерства присутньо більше інструментів ліберального управління, управлінські рішення формальні і неформальні лідери приймають спільно, на основі компромісу сторін, в інтересах громади та на користь розвитку територій. Практичні рекомендації, припущення та заперечення розробляються та реалізуються спільно.

Професійна мотивація є безперервним процесом, що триває під постійною дією об'єктивних і суб'єктивних чинників. Мотивами трудової діяльності є: спонуки суспільного спрямування; отримання певних матеріальних благ для себе і сім'ї; задоволення потреби в самоактуалізації, самовираженні, самореалізації, суспільному визнанні, в пошані з боку інших. У найзагальнішому вигляді мотивація людини до діяльності – це сукупність сил, які спонукають людину до здійснення певних дій. Ці сили знаходяться зовні і всередині людини та примушують її усвідомлено або ж неусвідомлено скоювати деякі вчинки. При цьому зв'язок між окремими силами і діями людини опосередкований дуже складною системою взаємодій, внаслідок чого різні люди можуть абсолютно по-різному реагувати на однакові дії з боку однакових сил. Загалом мотиваційні чинники професійної діяльності державних управлінців розділяють на дві групи, а саме: процесуальна і змістовна мотивація або професійна мотивація; мотивація до реалізації управлінських функцій.

Методи мотивації персоналу в органах публічної влади

Організаційно-правовий аудит персоналу в органах публічної влади. Функціональний аудит персоналу в органах публічної влади.

Аудит персоналу в органах публічної влади включає:

- планування потреби в персоналі і найм кандидатів на роботу;
- добір кандидатів;
- орієнтація і навчання нових працівників;
- управління винагородою й оплатою праці;
- забезпечення мотивації і пільг;
- оцінка виконання;
- спілкування;
- навчання і розвиток;
- створення у працівників почуття відповідальності;
- здоров'я і безпека працівників;
- робота зі скаргами і трудові відносини.

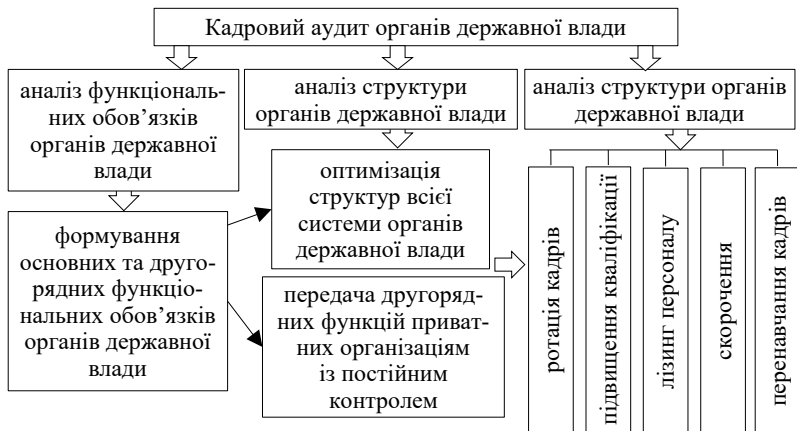


Рис. 6.8. Схема проведення кадрового аудиту органів державної влади

Джерело: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/3.pdf

Основною метою формування кадрового потенціалу органів державного управління є забезпечення органів державної влади необхідними трудовими ресурсами, які здатні ефективно вирішити поточні завдання та досягти майбутніх стратегічних цілей. Саме з метою підвищення ефективності державного врядування, в Україні в 2016 р. розпочалася реформа державного управління, одним із стратегічних напрямів якої є забезпечення органів державної влади кваліфікованими державними службовцями.

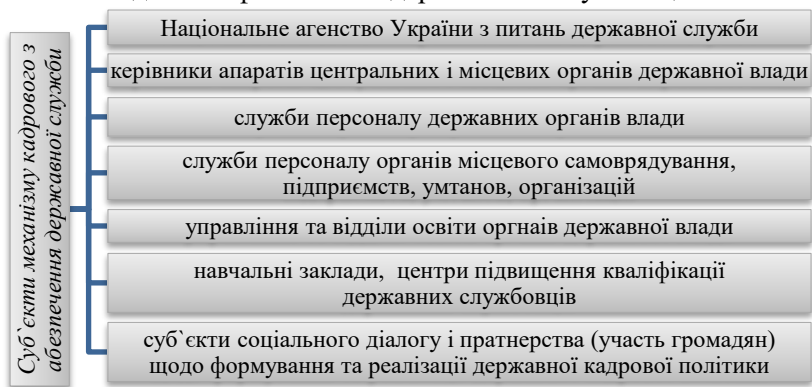


Рис. 6.9. Суб'єкти механізму кадрового забезпечення державної служби

Кадрове забезпечення органів державної влади слід розглядати з позицій кількості та якості.

В травні 2016 року вступив у дію новий Закон України «Про державну службу» яким передбачалося підвищення соціального та матеріального захисту державних службовців, постало питання оцінювання державних службовців за оновленою системою, прийняття на посади за відкритим конкурсом, підвищення кваліфікації державних службовців, здобуття профільної освіти та ін. В 2018 році було проведено оцінювання держслужбовців [3]. Система щорічної оцінки результатів службової діяльності держслужбовців була розроблена на основі стандартів Програми SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) – Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту) та представлена п'ятьма етапами:

1. Завдання та контроль річних показників ефективності кожного представників органів державної влади категорії А, Б, В.
2. Щоквартальний перегляд завдань і ключових показників результативності.
3. Співбесіда та формування оціночного звіту керівником державного службовця, що проходив співбесіду.
4. Затвердження звіту керівником самостійного структурного підрозділу.
5. Рішення щодо подальшому професійному навчанні, преміювання або, у випадку негативної оцінки, призначення повторної співбесіди через 3 місяці [3].

Одним з найважливіших елементів реформи є запровадження інституту керівника державної служби, що спрямований на чітке розмежування політичних і адміністративних посад та забезпечення створення стабільної, професійної, політично нейтральної державної служби.

Відповідно до пункту 3 частини першої статті 2 Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII керівник державної служби в державному органі (далі – керівник державної служби) – посадова особа, яка займає вищу посаду державної служби в державному органі, до посадових обов'язків якої належить здійснення повноважень з питань державної служби та організації роботи інших працівників у цьому органі [14].



Рис. 6.10. Об'єкти державної кадрової політики

Повноваження керівника державної служби визначає частина друга статті 17 Закону України «Про державну службу», а саме керівник:

- організовує планування роботи з персоналом державного органу, в тому числі організовує проведення конкурсів на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», забезпечує прозорість і об'єктивність таких конкурсів відповідно до вимог цього Закону;
- забезпечує планування службової кар'єри, планове заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності та стимулює просування по службі;
- забезпечує своєчасне оприлюднення та передачу центральному органу виконавчої влади, що здійснює формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, інформації про вакантні посади державної служби з метою формування єдиного переліку вакантних посад державної служби, який оприлюднюється;

- призначає громадян України, які пройшли конкурсний відбір, на посади державної служби категорій «Б» і «В», звільняє з таких посад відповідно до цього Закону;

- укладає та розриває контракти про проходження державної служби відповідно до пункту 3 частини другої статті 34 цього Закону у порядку, передбаченому Кабінетом Міністрів України;

- присвоює ранги державним службовцям державного органу, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»;

- забезпечує підвищення кваліфікації державних службовців державного органу;

- здійснює планування навчання персоналу державного органу з метою вдосконалення рівня володіння державними службовцями державною мовою, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону, а також іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи, у випадках, якщо володіння такою мовою є обов'язковим відповідно до цього Закону;

- здійснює контроль за дотриманням виконавської та службової дисципліни в державному органі та умов контрактів про проходження державної служби (у разі укладення);

- розглядає скарги на дії або бездіяльність державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»;

- приймає у межах наданих повноважень рішення про заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»;

- виконує функції роботодавця стосовно працівників державного органу, які не є державними службовцями;

- створює належні для роботи умови та їх матеріально-технічне забезпечення;

- здійснює інші повноваження відповідно до цього та інших законів України [14].

Ефективність інституту керівника державної служби вже підтверджена багаторічним європейським досвідом функціонування публічної адміністрації, а також економічним зростанням держав, у яких його було запроваджено. Фактично в Європейському Союзі немає країн, де б уряди були організовані на якихось інших засадах, а не на розмежуванні функцій та співпраці політично призначуваних міністрів і постійно працюючих державних

службовців, очолюваних державним (генеральним, постійним тощо) секретарем або директором.

Невід'ємною рисою демократичного урядування є орієнтація на діалог з суспільством, відкритість і прозорість, встановлення довіри громадськості до державних органів. Сучасне суспільство вимагає від Уряду таких якостей, як відкритість, прозорість, наявність функціонуючого зворотного зв'язку. виправдання таких очікувань можна забезпечити лише шляхом застосування діалогових форм управління, які в свою чергу можна реалізовувати в різних моделях партнерства, у тому числі у сфері державної служби та управління нею.

Частина перша статті 45 Закону України «Про державну службу» передбачає обов'язкове щорічне публічне звітування керівників органів виконавчої влади [3].

6.4. Державна служба.

Принципи здійснення державної служби.

Система управління державною службою в Україні

Кадрова політика є ключовим елементом публічного управління, що визначає ефективність та якість виконання державних функцій, отже удосконалення механізмів реалізації кадрової політики в Україні є необхідним для забезпечення високого рівня професіоналізму та мотивації державних службовців. Основними механізмами реалізації кадрової політики в системі публічного управління є покращення нормативно-правової бази, системи діючого законодавства. Основу кадрової політики державної служби України складають закони та підзаконні акти, зокрема Закон України «Про державну службу» та інші нормативні документи. Ці акти регулюють порядок набору, просування, оцінки та звільнення державних службовців та регулювання інших процесів. Діюче законодавство передбачає чіткі правила та процедури для проведення конкурсів на заміщення вакантних посад, що сприяє прозорості та об'єктивності відбору кадрів.

Закон України «Про державну службу», прийнятий в 2015 році, є основним нормативним документом, що регулює правовідносини у сфері державної служби, його основні положення включають принципи, права та обов'язки державних службовців, порядок

прийняття на службу, просування, оцінку, навчання, відповідальність і припинення служби. Загальні положення закону визначають мету і сферу застосування, принципи, умови і порядок здійснення державної служби в Україні, регулює відносини, пов'язані з реалізацією державної служби, та встановлює правовий статус державних службовців. Щодо поняття державної служби в Україні необхідно зазначити, що відповідно до статті 1 Закону України «Про державну службу» під нею необхідно розуміти професійну діяльність осіб, які обіймають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів.

Основними принципами державної служби є верховенство права, законності, професіоналізму, патріотизму, доброчесності, ефективності, забезпечення рівного доступу до державної служби, політичної неупередженості, прозорості, стабільності.

Відповідно до закону державний службовець, це громадянин України, який займає посаду в державному органі та виконує завдання і функції держави відповідно до Конституції та законів України. Права державних службовців включають право на рівний доступ до державної служби, справедливу оплату праці, безпечні її умови, соціальний захист, професійне навчання та підвищення кваліфікації, участь у діяльності профспілок, захист своїх прав та законних інтересів. До обов'язків державних службовців належить дотримання Конституції та законів України, виконання посадових обов'язків сумлінно і професійно, дотримання етичних норм, захист державної таємниці, недопущення конфлікту інтересів.

Прийняття на державну службу здійснюється на конкурсній основі, що забезпечує прозорість і об'єктивність відбору кандидатів, вони повинні відповідати певним кваліфікаційним вимогам, включаючи освіту, досвід роботи та професійні навички. Процедура відбору передбачає подання заяви, проведення тестувань, співбесід та інших методів оцінки професійних якостей кандидатів. Закон регулює просування по службі, що здійснюється на основі оцінки результатів роботи, професійних досягнень та кваліфікації державного службовця. Кадрове забезпечення держслужби України відображено в табл. 6.6.

Державні службовці проходять регулярну оцінку результатів своєї діяльності, що впливає на їх просування та мотивацію, також проходять обов'язкове навчання та підвищення кваліфікації

державних службовців для забезпечення їх професійної компетентності, у зв'язку з чим, публічні службовці мають доступ до різноманітних програм навчання, тренінгів та семінарів, що спрямовані на розвиток їхніх професійних знань і навичок. Оплата праці та соціальні гарантії державних службовців визначаються відповідно до законодавства та включають посадовий оклад, надбавки, премії та інші виплати, що залежать від результатів роботи та стажу. Державні службовці мають право на соціальний захист, включаючи медичне страхування, пенсійне забезпечення, відпустки та інші види соціальних гарантій, також вони несуть відповідальність за порушення службових обов'язків, етичних норм, законодавства та умов договору.

Таблиця 6.6

Кадрове забезпечення держслужби України у 2019-2023 рр.

Роки	Усього, осіб	Чисельність прийнятих		Чисельність звільнених	
		осіб	у % до фактичної кількості службовців	осіб	у % до фактичної кількості службовців
2019	335 265	59676	17,5	41236	12,1
2020	295 651	40511	13,6	40510	16,0
2021	268 371	53970	20,2	58694	21,1
2022	224 736	58681	25,4	56803	24,1
2023	206 151	53411	25,1	46672	21,5

Джерело: складено автором

Законом визначено проведення внутрішніх розслідувань, застосування дисциплінарних заходів та можливість оскарження рішень про притягнення до відповідальності і припинення державної служби, якщо є підстави для звільнення, це може бути завершення терміну служби, добровільне звільнення, скорочення штатів, порушення службової дисципліни, досягнення граничного віку для перебування на державній службі, стан здоров'я, що перешкоджає виконанню обов'язків, та інші підстави, передбачені законом. Процедура звільнення включає попередження про звільнення, проведення відповідних адміністративних процедур та надання вихідної допомоги (за необхідності).

Таким чином, Закон України «Про державну службу» встановлює комплексний підхід до регулювання кадрових відносин у державному секторі, забезпечуючи прозорість, ефективність та професіоналізм державної служби. Основні положення Закону спрямовані на створення конкурентного середовища для відбору кадрів, стимулювання їхнього професійного розвитку, забезпечення гідних умов праці та відповідальності державних службовців за виконання своїх обов'язків.

В Україні розвиваються системи використання інформаційних технологій для автоматизації процесів підбору, обліку та управління персоналом, що сприяє підвищенню прозорості, ефективності та зручності адміністративних процедур, створено онлайн-платформи, які надають можливості для дистанційного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців.



Рис. 6.11. Реформа оплати праці

Таким чином, удосконалення кадрової політики в публічній службі України є критично важливим для забезпечення ефективного та прозорого державного управління. Застосування сучасних підходів, технологій та методів управління кадрами сприятиме підвищенню професіоналізму, мотивації та етичних стандартів державних службовців, що в свою чергу забезпечить високий рівень виконання державних функцій та задоволення потреб громадян. Важливим напрямом кадрової політики НАДС є реформа зарплатної плати державних службовців на принципах

прозорості, справедливості, рівності, результативності конкурентоспроможності та передбачуваності, рис. 6.11.

Спеціальне законодавство визначає антикорупційні заходи та інструменти запобігання конфлікту інтересів, через впровадження механізмів декларування доходів та майна державних службовців. Сьогодні активно іде розробка та впровадження етичних кодексів, що визначають норми поведінки державних службовців, спрямовані на запобігання корупції та неетичної поведінки. Разом з тим, практика показує, що потрібне забезпечення більшої прозорості та відкритості конкурсів через впровадження новітніх технологій та методик оцінки кандидатів, потрібне запровадження інноваційних підходів до навчання, включаючи електронне навчання та партнерство з міжнародними освітніми установами.

Система управління державною службою включає:

- 1) Кабінет Міністрів України;
- 2) Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби (НАДС);
- 3) Комісію з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії;
- 4) Керівників державної служби;
- 5) Служби управління персоналом.

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) відіграє ключову роль у формуванні та реалізації кадрової політики в сфері публічного управління. Основні функції НАДС в цьому контексті включають:

1. Розробку нормативно-правової бази, підготовку законопроектів та інших нормативно-правових актів, що регулюють діяльність державної служби.
2. Здійснення аналізу та удосконалення існуючих правових норм у сфері державної служби.
3. Проведення конкурсів на зайняття вакантних посад державної служби, що включає тестування, оцінювання професійних компетенцій та співбесіди з кандидатами.
4. Організацію професійного навчання та розвиток державних службовців.
5. Розробку програм підвищення кваліфікації, навчальних курсів та семінарів для державних службовців.

6. Забезпечення доступу до освітніх ресурсів та матеріалів для саморозвитку.

7. Оцінювання ефективності державних службовців, через впровадження системи оцінки результатів діяльності державних службовців, розробку критеріїв та методик оцінювання.

8. Запобігання корупції та етичне регулювання, шляхом впровадження антикорупційних заходів у системі державної служби.

9. Розробку кодексів етики та стандартів поведінки для державних службовців.

10. Проведення моніторингу та аналізу кадрової ситуації у сфері державної служби, вивчення потреб державних органів у кадрах та розробка стратегічних напрямків розвитку кадрової політики.

11. Надання консультацій та інформаційної підтримки з питань, що стосуються державної служби.

12. Ведення обліку державних службовців та забезпечення прозорості в кадрових процесах.

13. Співпраця та взаємодія з міжнародними та національними організаціями щодо обміну досвідом та впровадження найкращих практик в управлінні персоналом. Ці функції спрямовані на створення ефективної, прозорої та відповідальної системи державної служби, що відповідає сучасним вимогам та потребам суспільства.

В Україні впроваджуються різноманітні інноваційні механізми кадрової політики у публічній службі, спрямовані на підвищення ефективності, прозорості та мотивації публічних службовців. Один з пріоритетів цифровізація процесів, впровадження електронних кадрових систем, використання систем управління персоналом, таких як HRMIS (Human Resource Management Information System), що дозволяє автоматизувати кадрові процеси, зменшити паперову роботу та підвищити точність даних. Поетапно впроваджується електронний документообіг, це дозволяє швидше і ефективніше обробляти кадрові документи та запити.

Воєнна агресія Росії проти нашої держави викликала удосконалення механізмів управління віддаленою роботою кадрів в публічній службі. Введення можливості для державних службовців працювати віддалено стало особливо актуальним під час воєнного стану, що дозволило зберегти продуктивність роботи та забезпечити безперервність адміністративних процесів. Окрім того, створення онлайн-платформи для дистанційного навчання, таких як

«Дія. Цифрова освіта», для підвищення кваліфікації державних службовців покращило результативність кадрової політики.

Класифікація посад публічних службовців.

Законодавством визначено публічну (державну службу), як інститут держави, котрий використовує державну владу на благо народу, розпоряджається бюджетними коштами, надає послуги і створює адміністративний простір для взаємодії між державою і суспільством. Задля служіння громадянам України прокладає свій нелегкий, тернистий шлях публічний службовець. Розвиток службової кар'єри в публічному управлінні становить сформований корпус публічних службовців із високим рівнем професійної компетентності та відчуттям відповідальності, які здатні вирішувати завдання держави та їх функції.

Успішне просування службової кар'єри вперед і буде процесом проходження державної служби в країні. Адже людські ресурси державних органів, що ґрунтуються на європейських цінностях і будуть модернізувати державну службу. То ж процес проходження державної служби реформовано Законом України «Про державну службу», в який закладено ефективну систему набору та відбору на державну службу, щоб наситити державну службу ефективним кадровим потенціалом.

Зазначимо, що чинний закон розмістив у своєму розділі «службова кар'єра» низку статей «ст. 38. Проходження державної служби», «ст. 39. Ранги державних службовців», «ст. 40. Просування державного службовця по службі», «ст. 41. Переведення державних службовців», «ст. 44. Оцінювання результатів службової діяльності», «ст. 48. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців», «ст. 49. Індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності державного службовця», що слугує вимогам проходження державної служби. Також підкреслимо, що в ст. 38 закону зазначено інформацію про проходження державної служби в цілому, як «прийняття на державну службу, просування по службі державних службовців.

Планування та професійний розвиток кар'єри публічних службовців є необхідною частиною ефективного функціонування системи публічного управління, ключовим елементом у формуванні публічної служби. Кар'єра означає організацію систематичного підвищення кваліфікації публічних службовців з моменту прийняття на посаду до звільнення. Початок кар'єри публічного службовця

відбувається з прийняття на державну службу після проходження конкурсу, складання присяги та присвоєння відповідного рангу.

Встановлено 9 рангів для державних службовців, де 1,2,3 ранг – присвоюють державним службовцям категорії «А», 3,4,5,6 – державним службовцям категорії «Б» та 6,7,8,9 – державним службовцям категорії «В». Відзначимо, що найнижчий ранг (в межах відповідної категорії) присвоюють державному службовцю який вперше призначається на посаду. Звісно, що черговий ранг – присвоюється через кожні 3 роки враховуючи його результати оцінювання в службовій діяльності.

Звернемо увагу на те, що державний службовець має право на просування по службі. Та одночасно наголосимо і на тому, що державний службовець немає права на просування по службі у випадку та в період застосування до нього дисциплінарного стягнення.

Констатуємо і таку норму, як переведення і тільки на рівнозначну або нижчу для нього посаду в цьому ж держоргані, що може здійснюватися без конкурсного відбору та лише за згодою службовця.

Інститут публічної служби діє на підставі Закону України, який було ухвалено в момент переходу до нової економічної та соціальної формації. З тих пір реформа публічного управління просувається, стрімкими темпами, закон «Про державну службу» постійно змінюється та доповнюється різними нормативно-правовими актами, що робить його досконалішим в контексті службового використання, заохочення громадян вступити на державну службу та зрозумілим та прозорим для народу України.

Основним, що треба зазначити з питання класифікації посад публічних службовців, що в грудні 2020 року НАДС було затверджено оновлений Каталог типових посад державної служби (наказ № 246-20) і критерії віднесення до таких посад, з яким можна ознайомитися на сайті НАДС у відкритому доступі (<https://nads.gov.ua>).

Удосконалення кадрової політики в публічній службі України здійснюється з урахуванням найкращих практик та досвіду інших демократичних країн, які формують нові моделі гарного врядування. Значну увагу зарубіжні країни приділяють розвитку лідерських якостей та компетенцій публічних службовців. Існує ряд програм розвитку лідерства в системі публічного управління, які Україна запозичує з досвіду інших країн, зокрема в Сінгапурі та Канаді.

Так, Сінгапурський Інститут Лідерства у Державному Секторі пропонує різноманітні програми для розвитку лідерських якостей державних службовців на різних рівнях. Програми охоплюють аспекти стратегічного мислення, управління змінами, етичного лідерства та інновацій, які реалізуються на базі лідерської академії та надають високопосадовцям можливість брати участь у курсах з розвитку лідерства, включаючи семінари, воркшопи та наставництво. Інститут співпрацює з міжнародними організаціями та урядами інших країн для обміну досвідом та найкращими практиками у сфері розвитку лідерства. Кожен державний службовець має індивідуальний план розвитку, який включає оцінку лідерських компетенцій, цілей кар'єрного зростання та необхідних навчальних заходів. Також, діють Програми наставництва та коучингу для підтримки молодих лідерів у їх професійному розвитку.



6.12. Удосконалення кадрової політики в публічній службі України з використанням зарубіжного досвіду

В Канаді діє Школа публічної служби, яка проводить курси лідерства, семінари та програми, що спрямовані на розвиток лідерських навичок серед державних службовців. Темі охоплюють стратегічне управління, інновації, управління змінами та етичне лідерство. Також, діє програма розвитку виконавчого лідерства, яка орієнтована на підготовку майбутніх високопосадовців через

інтенсивне навчання та практичні завдання та програма розвитку молодих професіоналів, що спрямована на підтримку молодих талантів у державній службі, забезпечуючи їм можливість для навчання, наставництва та кар'єрного зростання. Активно розвивається програма лідерів завтрашнього дня, що включає спеціальні курси та семінари для молодих службовців, які мають потенціал стати майбутніми лідерами. Канада активно співпрацює з іншими країнами та міжнародними організаціями для обміну найкращими практиками у сфері розвитку лідерства. Державні службовці можуть брати участь у міжнародних стажуваннях та програмах обміну.

Обидві країни зосереджуються на розвитку стратегічного та етичного лідерства, використовують індивідуальні плани розвитку та наставництво, і активно співпрацюють на міжнародному рівні для обміну досвідом. Програми розвитку лідерства в Сінгапурі та Канаді підкреслюють важливість безперервного навчання, інновацій та підготовки майбутніх лідерів через систематичний підхід та структуровані програми. Запозичення цих практик суттєво підвищує рівень управління у державній службі України, сприяючи розвитку компетентних та ефективних лідерів.

В Україні також існують програми, спрямовані на розвиток лідерських якостей державних службовців, а саме, Програма «Вища школа публічного управління», яка спрямована на підготовку висококваліфікованих фахівців у сфері державного управління та публічної служби, включаючи розвиток лідерських навичок. НАДС та ВУЗи України пропонують різноманітні курси та тренінги для розвитку лідерських компетенцій, стратегічного мислення та управління змінами. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу розробив програму «Лідери змін», що спрямована на розвиток лідерських якостей та навичок управління змінами серед державних службовців.

Українська школа урядування запропонувала програму «Лідерство в урядуванні», яка приділяє увагу розвитку сучасних управлінських навичок та лідерських компетенцій у державних службовців, вона включає навчальні модулі, інтерактивні тренінги та практичні заняття. Знайшла широке застосування програма розвитку ООН (UNDP) в Україні «Добре врядування та лідерство»: Ця програма, реалізована за підтримки UNDP, включає тренінги та семінари для державних службовців, спрямовані на розвиток навичок ефективного

управління та лідерства. Є також окремі програми стажувань у Верховній Раді України та інших державних установах, а саме, програма «Студентська молодь на державній службі» для молодих спеціалістів та студентів, що включає компоненти розвитку лідерських навичок та управлінських компетенцій.

Значна робота проводиться Регіональними центрами підвищення кваліфікації для розвитку програм лідерства серед державних службовців, вони пропонують спеціалізовані курси для розвитку лідерських якостей на місцевому рівні. Ці програми спрямовані на те, щоб забезпечити державних службовців необхідними знаннями та навичками для ефективного управління та лідерства, що відповідає сучасним вимогам і стандартам.

Менторство та коучинг є двома різними, але взаємопов'язаними методами розвитку персоналу, які сприяють професійному та особистісному зростанню. Менторство – це процес, під час якого досвідчений професіонал (ментор) ділиться своїми знаннями, досвідом та порадами з менш досвідченим працівником (менті), щоб сприяти його професійному розвитку. Основними рисами менторства є:

- довгострокові відносини, так менторство зазвичай передбачає тривалі відносини, які можуть тривати місяці або навіть роки;
- настанови та поради на основі власного досвіду;
- розвиток кар'єри, так ментор допомагає менті орієнтуватися у кар'єрних можливостях, встановлювати цілі та розробляти плани для досягнення цих цілей;
- діловий та особистий розвиток, тобто менторство може включати аспекти як професійного, так і особистого розвитку;
- приклад для наслідування, коли ментор виступає, як приклад для наслідування, надаючи менті моделі поведінки та підходи до вирішення проблем.

На відміну від менторства коучинг – це процес, при якому коуч (тренер) допомагає клієнту (коучі) визначити та досягти особистих або професійних цілей через структуровані розмови та підхід, орієнтований на вирішення проблем. Основні риси коучингу полягають в короткостроковості відносин, так коучинг зазвичай є більш коротким процесом, спрямованим на досягнення конкретних цілей. Він складається з регулярних сесій, під час яких коуч допомагає коучі визначити цілі, розробити план дій та слідкує за їх досягненням.

Коуч використовує методики запитань та активного слухання, щоб допомогти коучі самостійно знаходити відповіді та рішення,

спрямовує на досягнення конкретних, вимірюваних цілей, таких як підвищення продуктивності, розвиток певних навичок або вирішення проблем. Коуч надає підтримку та регулярний зворотний зв'язок, допомагаючи коучі залишатися зосередженим та вмотивованим. Обидва підходи є важливими інструментами для розвитку персоналу та можуть використовуватися як окремо, так і в комбінації для досягнення максимальної ефективності. Введення програм менторства та коучингу, має суттєве значення для підтримки професійного зростання молодих і перспективних службовців.

6.5. Удосконалення кадрової політики в публічній службі України з використанням зарубіжного досвіду

Менторство та коучинг є важливими складовими розвитку лідерських та професійних навичок у публічній службі в багатьох зарубіжних країнах. Так, Сполучені Штати Америки реалізують Програму менторства в Офісі управління персоналом, ця програма створена для розвитку талантів у федеральних агенціях шляхом об'єднання молодих державних службовців з досвідченими менторами. Програма включає регулярні зустрічі, встановлення цілей та оцінку прогресу. Діє Програма коучингу в Агентстві з охорони навколишнього середовища, що надає керівникам можливість працювати з професійними коучами для розвитку лідерських компетенцій, управління змінами та підвищення ефективності.

У Великій Британії діє Програма менторства в Кабінеті Міністрів, яка спрямована на розвиток державних службовців різних рівнів, що передбачає поєднання роботи службовців з досвідченими менторами, які допомагають у кар'єрному розвитку, надають поради та підтримку. Також, реалізується Програма коучингу в Національній школі уряду, вона пропонує керівникам вищої ланки доступ до професійних коучів, які допомагають у розвитку стратегічного мислення, управлінських навичок та лідерських компетенцій.

В Австралії впроваджується Програма менторства в Австралійській державній службі, вона надає можливість молодим та середнього рівня службовцям працювати з досвідченими менторами, охоплюючи різні аспекти кар'єрного розвитку, від розвитку лідерських навичок до особистісного зростання. Також, діє

Програма коучингу в Австралійському інституті управління, надаючи керівникам доступ до професійних коучів, які працюють з ними над удосконаленням управлінських навичок, комунікації та ефективного прийняття рішень.

Німеччина впроваджує Програму менторства в Федеральному інституті державного управління, яка спрямована на підготовку майбутніх лідерів державної служби, шляхом закріплення молодих службовців за досвідченими наставниками, які допомагають у розвитку кар'єри та управлінських навичок. Реалізується також Програма коучингу в Федеральному міністерстві внутрішніх справ, що надає вищим керівникам доступ до професійних коучів, які працюють з ними над розвитком лідерських компетенцій, стратегічного мислення та ефективного управління. Ці програми менторства та коучингу в зарубіжних країнах допомагають державним службовцям розвивати необхідні навички та компетенції для ефективного управління та лідерства. Вони включають індивідуальні зустрічі, встановлення цілей, зворотний зв'язок та постійну підтримку, що сприяє професійному зростанню та розвитку.

Важливим напрямом удосконалення кадрової політики в Україні є введення гнучких форм зайнятості та гнучких робочих графіків, особливо це актуально в умовах воєнного стану. Впровадження гнучких графіків роботи, як це робиться в країнах Скандинавії, дозволяє збалансувати роботу та особисте життя службовців. Так, у Естонії держслужбовці активно використовують можливість віддаленої роботи через створену Естонську державну платформу X-Road, це система обміну даними між державними та приватними організаціями, яка дозволяє безпечно обмінюватися інформацією онлайн.

Це зменшує необхідність фізичної присутності на робочих місцях, отже, держслужбовці можуть виконувати свої обов'язки з дому, використовуючи захищений доступ до необхідних ресурсів і баз даних. Взагалі в Естонії активно розвиваються Електронні послуги (e-Estonia), які дозволяють громадянам і держслужбовцям взаємодіяти з урядом через інтернет. Віддалені робочі місця держслужбовців забезпечуються завдяки використанню цифрового підпису, електронного уряду та інших технологій. Використовуються відеоконференції та інші інструменти для проведення нарад і зустрічей, що дозволяє держслужбовцям працювати з дому, не втрачаючи зв'язок з колегами.

Уряд Фінляндії впровадив програму гнучкої роботи, яка дозволяє держслужбовцям працювати віддалено частково або повністю та створює можливості працювати з дому, що сприяють збільшенню продуктивності та покращенню балансу між роботою та особистим життям. Держслужбовці використовують різні технологічні інструменти, такі як Microsoft Teams, Zoom та інші платформи для відеоконференцій і спільної роботи, за допомогою яких проводяться зустрічі та навчання дистанційно. Фінляндія активно розвиває цифровий уряд, що дозволяє держслужбовцям виконувати свої обов'язки онлайн, впровадила цифрові підписи, електронні документи і цифрові платформи, що спрощує процеси та робить їх доступними віддалено.

Естонія та Фінляндія успішно інтегрували віддалену роботу в державну службу, використовуючи сучасні технології та цифрові рішення для забезпечення ефективності та зручності роботи держслужбовців. В цілому, країни заходу активно впроваджують цифровізацію та інновації, створюють електронні урядові сервіси для спрощення адміністративних процедур, використовують великі дані та аналітику для прийняття кадрових рішень.

Застосовуючи зарубіжний досвід гарного врядування, Україна успішно проводить цифровізацію в сфері публічного управління, держава активно впроваджує різні ініціативи для поліпшення ефективності та прозорості державних послуг. Створено національну платформу «Дія» для надання цифрових послуг, яка об'єднує всі державні послуги в один мобільний застосунок і вебсайт. На цій платформі надаються електронні послуги включаючи електронні документи (паспорт, водійські права), реєстрацію бізнесу, отримання соціальних виплат, запис на прийом до лікаря та інші послуги, що забезпечує зручність та доступність послуг 24/7, зменшує корупцію і бюрократію.

Електронна система державних закупівель ProZorro забезпечує прозорість і конкурентність у сфері закупівель, вона дозволяє публікувати оголошення про закупівлі, подавати пропозиції, укладати договори онлайн, що сприяє економії державних коштів, підвищує рівень довіри до процесу закупівель. Україна веде електронний реєстр виборців, це система, яка забезпечує точність і актуальність списків виборців, дозволяє громадянам перевіряти свою присутність у реєстрі та актуалізувати дані онлайн, що знижує ймовірність помилок, підвищує прозорість виборчого процесу.

В Україні успішно працює система E-Health, що надає електронні послуги в сфері охорони здоров'я, вона об'єднує всі медичні заклади та пацієнтів, їх електронні медичні картки, рецепти, направлення, запис на прийом до лікаря, що покращує якість медичних послуг, спрощує доступ до медичної інформації для пацієнтів. Створено портал відкритих даних (Open Data Portal), це платформа для публікації та доступу до наборів відкритих даних, що створюються державними органами, вона надає доступ до даних про бюджет, тендери, транспорт, освіту, екологію, підвищує прозорість роботи державних органів, сприяє громадському контролю та аналізу.

В країні діє Електронний суд (E-Court), система, яка дозволяє подавати документи до суду та отримувати судові рішення онлайн, це подача позовів, заяв, скарг, отримання судових рішень через інтернет, що зменшує паперовий обіг, скорочує час розгляду справ, полегшує доступ до судових послуг. Створено Електронний кабінет платника податків, онлайн-сервіс для подання податкової звітності та сплати податків. Система забезпечує подання декларацій, перевірку рахунків, сплату податків онлайн, що спрощує податкові процедури, знижує адміністративне навантаження на платників податків. Це демонструє значні досягнення України в цифровізації державного управління, що сприяє підвищенню ефективності, прозорості та зручності для громадян і бізнесу.

6.6. Служба в органах місцевого самоврядування.

Принципи служби в органах місцевого самоврядування.

Посадова особа місцевого самоврядування

Стратегія сучасного державотворення орієнтована на європейську інтеграцію і потребує принципово нових методів забезпечення суспільного розвитку. Органи місцевого самоврядування виконують визначальну роль у вирішенні питань сталого розвитку громаді підвищенню ефективності надання соціальних послуг. Для досягнення поставленої мети функції та принципи діяльності органів місцевого самоврядування повинні відповідати євроінтеграційним стандартам, мати ознаки публічності, демократичності, відкритості, прозорості, забезпечувати процес партисипації.

2 травня 2023 р. прийнято Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [16]. Цей закон визначає

принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної служби в органах місцевого самоврядування, що функціонує в інтересах (спільних інтересах) територіальних громад, а також умови та порядок реалізації громадянами права рівного доступу до служби в органах місцевого самоврядування.

Служба в органах місцевого самоврядування – це публічна, професійна діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, із забезпечення реалізації територіальними громадами права на місцеве самоврядування та здійснення окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом [16]. Службу в органах місцевого самоврядування проходять посадові особи місцевого самоврядування, до яких належать виборні посадові особи місцевого самоврядування та службовці місцевого самоврядування.

Можна виділити кілька ознак служби в органах місцевого самоврядування як різновиду публічної служби України.

1. Це особа, яка працює професійно, а не виконує роботу на громадських засадах чи за сумісництвом, тобто служба в органах місцевого самоврядування для неї має бути основною роботою. Це особа, яка має обіймати посаду в органах місцевого самоврядування та їх апараті, що пов'язане з певною системою процедур: відбору кандидатур, прийому на роботу, навчання атестацію, стажування та проходження служби за часом зі своєю специфікою.

2. Посадова особа місцевого самоврядування у своїй повсякденній діяльності реалізує завдання та функції, які стоять перед громадою, що накладає на неї особливу відповідальність і може створювати певні обмеження щодо особистих поглядів, позицій, побажань.

3. Посадова особа місцевого самоврядування повинна утримуватися громадою, що одночасно покладає відповідальність як на громаду, яка виступає в якості роботодавця, так і на службовця, як представника громади.

4. Особи, найняті на службу в органах місцевого самоврядування, мають наділятися відповідними службовими повноваженнями, необхідними для виконання своїх функціональних обов'язків [16].

Служба в органах місцевого самоврядування здійснюється на таких основних принципах: служіння територіальній громаді; поєднання місцевих і державних інтересів; верховенство права; демократизму і законності; гуманізму та соціальної справедливості;

гласності; пріоритету прав та свобод людини та громадянина; рівних можливостей доступу громадян до служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням їх ділових якостей та професійної підготовки; професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі; підконтрольності, підзвітності, персональної відповідальності за порушення дисципліни і неналежне виконання службових обов'язків; дотримання прав місцевого самоврядування; правової і соціальної захищеності посадових осіб місцевого самоврядування; захисту інтересів відповідної територіальної громади; фінансового та матеріально-технічного забезпечення служби за рахунок коштів місцевого бюджету; самостійності кадрової політики в територіальній громаді.

Основою принципів служби в органах місцевого самоврядування, визначених у законі, є викладені принципи у Законі України «Про державну службу» (2015) з єдиною різницею стосовно забезпечення рівного доступу до служби в органах місцевого самоврядування, замість державної. Хоча трактування самих принципів наведених у законі «Про службу в органах місцевого самоврядування» та Законі України «Про державну службу» – інше [13-16].

Порівняльний аналіз принципів місцевого самоврядування, принципів служби у чинних законах та викладених у Законі «Про службу в органах місцевого самоврядування», зокрема їх кількості та змісту, вказують на динамічність та інноваційність процесу служби в органах місцевого самоврядування. Ухвалення Верховною Радою України нового Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування» сприятиме встановленню нових правових та організаційних засад служби в органах місцевого самоврядування України як професійної та неупередженої діяльності. Уточнення класифікації посад в органах місцевого самоврядування, а також приведення відповідно до вимог бюджетного законодавства, Закону «Про державну службу» та нової системи адміністративно-територіального устрою України. Реалізація закону матиме позитивний вплив на посадових осіб місцевого самоврядування (виборних посадових осіб) та службовців місцевого самоврядування, кандидатів на зайняття посад службовців місцевого самоврядування та працівників патронатної служби, оскільки визначить їхній статус, удосконалив конкурсні процедури та процедури проходження служби, зміцнить стабільність служби в органах місцевого самоврядування, а також надасть керівникам служби дієві інструменти ухвалення ефективних управлінських рішень [13-16].

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

Закон України			
«Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001), ст. 4. [13]	«Про державну службу» (2016), ст. 4. [14]	«Про місцеве самоврядування» (1997), ст. 4. [15]	«Про службу в органах місцевого самоврядування» (2023), ст. 4. [16]
служіння територіальній громаді; поєднання місцевих і державних інтересів; верховенства права, демократизму і законності; гуманізму і соціальної справедливості; гласності; пріоритету прав та свобод людини і громадянина; рівних можливостей доступу громадян до служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням їх ділових якостей та професійної підготовки; професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі; підконтрольності, підзвітності, персональної відповідальності за порушення дисципліни і неналежне виконання службових обов'язків; дотримання прав місцевого самоврядування; правової і соціальної захищеності посадових осіб місцевого самоврядування; захисту інтересів відповідної територіальної громади; фінансового та матеріально-технічного забезпечення служби за рахунок коштів місцевого бюджету; самостійності кадрової політики в територіальній громаді [13].	верховенства права; законності; професіоналізму; патріотизму; доброчесності; ефективності; забезпечення рівного доступу до державної служби; політичної неупередженості; прозорості; стабільності [14].	народовладдя; законності; гласності; колегіальності; поєднання місцевих і державних інтересів; виборності; правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених цим та іншими законами; підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб; державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування; судового захисту прав місцевого самоврядування [15].	верховенства права; законності; патріотизму; служіння територіальним громадам; поєднання місцевих і державних інтересів; доброчесності; ефективності; рівного доступу до служби в органах місцевого самоврядування; професіоналізму; політичної неупередженості; прозорості; відкритості; стабільності; самостійності управління службою в органах місцевого самоврядування – невтручання; відповідальності [16].

Тести для самоперевірки:

1. В якому нормативно-правовому акті визначено термін «Публічна служба»?

- а) Законі України «Про місцеві державні адміністрації в Україні»;
- б) Законі України «Про державну службу»;
- в) Кодексі України про адміністративні правопорушення;
- г) Кодексі адміністративного судочинства України.

2. Що таке професійна компетентність державного службовця відповідно до Закону України «Про державну службу»?

- а) спроможність у межах визначених за посадою повноважень бездоганно виконувати професійні обов'язки і неухильно дотримуватися службової дисципліни;
- б) здатність у межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння і навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку;
- в) потенційна спроможність визначати і вирішувати завдання, які постають на державній службі, демонструвати лідерський потенціал і володіти інноваційними технологіями;
- г) здібність у межах визначених за посадою повноважень перетворювати знання і досвід для вирішення комплексних професійних завдань з гарантованою вірогідністю успішності.

3. Що є елементом організаційно-правового аудиту персоналу в органах публічної влади?

- а) аудит охорони та умов праці, аудит стимулювання і мотивування працівників, аудит кадрової документації;
- б) аудит кадрового потенціалу, аудит групової ефективності, аудит ефективності роботи управлінської команди;
- в) аудит статистичної звітності з персоналу, аудит структури організації, аудит обліку кадрових документів;
- г) аудит кадрового планування, аудит найму та адаптації до персоналу, аудит оцінки трудової діяльності та атестації.

4. Які критерії впливають на преміювання державних службовців?

а) високопродуктивна та ініціативна праця, підвищення її ефективності та якості;

б) вислуга років, суміщення професій (посад), розширення зони обслуговування;

в) професійна майстерність, вислуга років, робота в понаднормовий час;

г) знання іноземних мов, виконання особливо важливої або особливо термінової роботи.

5. На якому етапі проходження державної служби враховуються результати виконання індивідуальної програми професійного розвитку державного службовця?

а) переміщення або ротація по службі;

б) підвищення професійної кваліфікації;

в) оцінювання результатів службової діяльності;

г) планування кар'єрного зростання.

6. У який реєстр вносяться відомості про складання Присяги посадовою особою органу місцевого самоврядування із зазначенням дати її складання?

а) Єдиний аналітичний реєстр державних службовців України;

б) Єдиний державний реєстр декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування;

в) Державний реєстр баз персональних даних;

г) Державний реєстр загальнообов'язкового державного соціального страхування.

7. Кому з нижче перелічених осіб має бути забезпечено професійне навчання протягом року з дня їх призначення?

а) особі, яка займає політичну посаду;

б) працівнику патронатної служби;

в) особі, яка отримала відмінну оцінку;

г) особі, вперше призначеної на посаду державної служби.

8. Результатом яких навичок міжособистісного ділового спілкування є поліпшення взаєморозуміння та отримання інформації?

- а) слухання;
- б) конструктивної аргументації;
- в) вирішення конфліктів;
- г) узагальнення.

9. Який вид дисциплінарного стягнення може застосовуватися до державного службовця за порушення правил етичної поведінки?

- а) попередження про неповну службову відповідність;
- б) звільнення з державної служби;
- в) догана;
- г) зауваження.

10. Який ступінь вищої освіти надає право на державну службу на посадах категорії «А» та «Б» відповідно до чинного законодавства України?

- а) магістр регульованої спеціальності;
- б) бакалавр регульованої спеціальності;
- в) бакалавр будь-якої спеціальності;
- г) магістр будь-якої спеціальності.

Питання для обговорення:

1. Сучасні теорії публічної служби.
2. Правові основи публічної служби.
3. Кадровий потенціал публічної служби.
4. Етичні принципи державної служби.
5. Управління персоналом на державній службі.
6. Служба в органах місцевого самоврядування.
7. Реформа системи оплати праці на державній службі.
8. Професійний розвиток державних службовців.
9. Реалізація (захист) прав на державну службу.
10. Державна служба у воєнний період.

Список використаних джерел:

1. Словник термінів реформи оплати праці державних службовців. Київ. 2022. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%9E%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96/slovník.pdf>

2. Спроможність державної служби-передумова успішної євроінтеграції. Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС. [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/Mignarodna %20dijalnist/1.%20Kandydatstvo%20v%20EU.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/Mignarodna%20dijalnist/1.%20Kandydatstvo%20v%20EU.pdf)

3. Посібник для керівників державної служби. За заг. ред. Н. Алюшиної. К.: ТОВ «ВІСТКА». 422 с. <https://drive.google.com/file/d/1-7zAiZetwe3eQ-h6XtFX7cWLHgdmmq3/view>

4. Міжнародні практики класифікації посад та грейдингу на державній службі. За заг. ред. Н. Алюшиної. К.: Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС. 2021. 125 с. <https://drive.google.com/file/d/1ztoxBPMPuP3AJiyn9W9Dzzb4ixBnme6/view>

5. Гнучкі умови праці державних службовців. Міжнародний досвід. НАДС. Київ. 2020. 67с. https://drive.google.com/file/d/1AtEhzhIOM358WRLytAkIHT0d0PIBj95_/view

6. Оплата праці працівників державного сектору. Міжнародний досвід. НАДС. Київ. 2020. 33с. https://drive.google.com/file/d/1cYDEJ0H6OwotO3MlOd6mj_VYBGNCrSM0/view

7. Забезпечення соціального захисту державних службовців. Міжнародний досвід. НАДС. Київ. 2020. 22 с. https://drive.google.com/file/d/12zN0S5hbO_Jtuke-XuaTUT_efvEQvwdb/view

8. Організація діяльності державного службовця. За заг. ред. К. Ващенка. К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. 2018. 320с. https://drive.google.com/file/d/1_Gao2YtEWulq6cmCn2S0fqNMfdwlFA4k/view?usp=sharing

9. Професійний розвиток державних службовців в країнах Східного партнерства: результати порівняльного дослідження реформи державної служби (збірка матеріалів). К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. 2017. 112 с. https://drive.google.com/file/d/1dojjEW_88bw3kL9dWFiLVbnozZmQ0LNu/view?usp=sharing

10. Дисциплінарна відповідальність державних службовців. Практичний посібник. За заг ред. К.Ващенко. .: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. 2017. 68 с. https://drive.google.com/file/d/1Jn_odQoWaA2pceR4AYwnXX_iUH7dzTfV/view?usp=sharing

11. Аналітичний звіт щодо дослідження організаційної культури. «Публічна служба в Україні: інша точка зору». НАДС. К. 2023. 94 с. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYAL>

NIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20do
slidgenja/analitichniizvitorganizatsiinakultura2023.pdf

12. Публічна служба : навч. посіб. / В. П. Якобчук та ін. Київ, 2021. 394 с.

13. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України. 2001. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

14. Про державну службу : Закон України. 2016. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

15. Про місцеве самоврядування : Закон України. 1997. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

16. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України. 2023. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>

17. Конституція України : 1996. Верховна Рада України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

РОЗДІЛ 7.

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

7.1. Ефективність публічного управління в контексті бенчмаркінгу світового досвіду

Проблеми побудови ефективних моделей публічного управління аналізувались ще в античний період, так, у роботах грецьких мислителів Платона і Аристотеля, було запропоновано ідею «ідеальної держави», в якій еліти, при прийнятті управлінських рішень, допомагають громадськості зробити вибір. На їх думку, «ідеальна» держава, будується на розв'язанні суперечності між необхідністю дотримуватись принципів соціальної справедливості та викликами реальної публічної політики. З XVII століття стала формуватись ліберальна ідеологія засновниками, якої стали англійські науковці Томас Гоббс і Джон Локк, вони вважали, що має бути взаємна домовленість між громадянами, про передачу права на управління і прийняття рішень окремій людині чи групі людей [1].

В історичній еволюції, ліберальна і тоталітарна моделі врядування, періодично змінювали одна одну в пошуку механізмів ефективного управління. Так, 1930-ті роки 20 століття, виникло ряд тоталітарних режимів, вони скасували економічні і політичні свободи і за рахунок жорсткого командно-адміністративного врядування домоглись економічних ефектів, ігноруючи права і свободи людини, норми демократії. В цих державах виникла ситуація, коли в багатій країні, бідний народ, без права на свободу і вільне воєвиявлення, тобто не завжди економічний критерій є основним для комплексної оцінки ефективності врядування, мають бути враховані інші цінності, що відображають якість життя, права і свободи людини [2].

В післявоєнній історії, відбуваються суттєві корективи в підходах східних держав до розуміння ефективності публічного управління в напрямку імплементації західних ліберальних моделей врядування через поєднання інструментів сильної політичної влади з ліберально-ринковою економікою. Разом з тим, лише «західним» моделям вдалось найефективніше вирішити головне завдання

врядування, це оптимально поєднати суспільний розвиток та збереження національних традицій, локальної ідентичності [3].

Сучасне публічне управління, в умовах демократизації суспільних відносин, стало цілісною системою організації влади, що поєднує соціальні, економічні, політичні, правові та духовні чинники у досягненні стратегічних цілей на основі збереження прав і свобод людини, територіальної цілісності і суверенітету, правотворчості. Органи публічної влади забезпечують стабільність та ефективність прийняття рішень, впроваджують інновації в соціальній, політичній, економічній та управлінській сферах, визначають ступінь розвитку суспільства та задоволення потреб, аналізують інтереси пересічних громадян. Разом з тим, визначення результативності публічного управління, навіть за наявності чітких методик розрахунків показників ефективності, є складним завданням для інститутів влади.

Теорії публічного управління акцентують увагу на чотирьох основних підходах, що визначають ефективність, це правовий, політичний, управлінський та економічний. Так правовий підхід, полягає в тому, що органи влади мають в основу своєї діяльності закладати законність і верховенство права при формуванні суспільних цілей та забезпеченні громадських благ. Отже, публічне управління повинно здійснюватись на основі законів, що гарантують передбачуваність та стабільність їх діяльності, легітимність, прозорість і підзвітність при прийнятті управлінських рішень, можливість для громадян контролювати дії уряду, що стимулює ефективність та запобігає зловживанням владою. Ефективне публічне управління має забезпечувати захист основних прав і свобод громадян, створюючи правові умови для реалізації їх інтересів, гарантувати доступ до правосуддя, що дозволяє громадянам відстоювати свої права та законні інтереси [4].

Правовий підхід передбачає створення ефективної регуляторної системи, що не лише забезпечує дотримання законності, але й сприяє розвитку економіки та соціальної сфери, так регуляторні акти повинні бути зрозумілими, конкретними і легко виконуваними, щоб зменшити адміністративний тягар на громадян та бізнес. Важливим аспектом даного підходу є забезпечення справедливого ставлення до всіх громадян незалежно від їх соціального, економічного чи іншого статусу, саме така рівність перед законом підвищує довіру до державних інституцій та сприяє соціальній згуртованості.

З іншого боку, в умовах нестабільності, правова система має бути адаптивною, гнучкою та здатною пристосовуватися до змін у суспільстві, технологіях, економічних, політичних та соціальних процесах. Законодавчі органи повинні мати можливість швидко реагувати на нові виклики та забезпечувати правові рамки для ефективного управління. Таким чином, правовий підхід до ефективності публічного управління акцентує увагу на створенні та підтримці правових умов, які сприяють належному виконанню державних функцій, захисту прав громадян та забезпеченню суспільного блага.

Політичний підхід розкриває сутність ефективності публічного управління з точки зору результативності політичних процесів і якості реалізації напрямів державної політики. Ефективність публічного управління, з точки зору політичного підходу, має акцентуватись на досягненні взаємодії між політичними інститутами, процесами та участю громадян у формуванні та реалізації основних політичних цілей та пріоритетів в інтересах громадянського суспільства, через інститут вибраних представників, які забезпечують реалізацію політичних програм.

В цьому зв'язку, важливо узгодити адміністративні дії з політичними цілями для досягнення стратегічних завдань розвитку суспільства, забезпечити політичну стабільність та легітимність, створюючи умови для передбачуваності та стійкості в управлінні державними справами. В демократичних системах легітимність влади забезпечується через проведення демократичних виборів, впровадження норм прямої демократії, що є ключовими елементами для підтримки довіри громадян до уряду.

Також, політичний підхід підкреслює важливість залучення громадян до процесів прийняття рішень, що підвищує якість та ефективність управління. Така інклюзивність забезпечує умови при яких, усі групи населення мають можливість впливати на політичні процеси та рішення, які їх стосуються. Отже, публічні органи та посадовці, повинні бути підзвітними громадянам і політичним інституціям, що забезпечує контроль за їх діяльністю і запобігає зловживанням владою. Підзвітність реалізується через механізми політичної відповідальності, такі як вибори, громадські слухання та звітування перед парламентом.

Перевагою політичного підходу є те, що він враховує взаємодію з різними інтересами, групами та лобістами, які можуть впливати на політичні рішення та пріоритети, тому збалансо-

ване лобіювання сприяє врахуванню різних точок зору та інтересів, що підвищує якість прийнятих рішень. З іншого боку, застосування політичного підходу для оцінки ефективності, потребує відкритої і прозорої комунікації між урядом та громадянами, формуванню довіри до влади, тому він передбачає максимальне інформування громадян про політичні рішення, процеси та результати [5].

В умовах посилення політичної конкуренції, питання підвищення ефективності управління стають ще більш актуальними, оскільки політичні партії та лідери змагаються за підтримку громадян через пропозицію кращих програм та рішень. Такий плюралізм забезпечує представлення різних інтересів та точок зору в процесі прийняття рішень, це сприяє збалансованості та обґрунтованості політичних рішень. Отже, політичний підхід до ефективності публічного управління підкреслює важливість демократичних процесів, участі громадян, політичної стабільності та підзвітності влади, що в сукупності сприяє створенню ефективної та легітимної системи адміністрування.

Ефективність публічного управління, з точки зору управлінського підходу, акцентує увагу на раціональності дій публічних органів та служб. Цей підхід зосереджується на організаційних аспектах управління, таких як планування, комунікація, взаємодія, контроль, мотивація, лідерство. Результативний публічний менеджмент, з точки зору управлінського підходу, передбачає чітке планування діяльності публічних органів на всіх рівнях адміністрування, встановлення стратегічних цілей та визначення шляхів їх досягнення.

Розробка довгострокових планів і прогнозів допомагає уряду ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та забезпечувати стійкий розвиток організаційної структури, яка має сприяти чіткому розподілу обов'язків, функцій та відповідальності між різними рівнями і підрозділами, координації та співпраці між різними публічними інститутами. В сучасних умовах нестабільності та появи нових викликів, має бути постійний моніторинг і оцінка діяльності державних органів, що дозволить визначити ефективність виконання завдань, виявити проблеми та своєчасно коригувати дії. Результивність публічної влади залежить від професійності та мотивації службовців, наявності системи стимулювання, професійного розвитку та навчання персоналу для підвищення його продуктивності та залученості.

Сучасне, демократичне лідерство, також відіграє важливу роль у формуванні управлінської культури, що сприяє ефективному досягненню цілей організації, так, управлінська культура, орієнтована на результат, інновації та постійне її вдосконалення, забезпечують підвищення ефективності. Публічні органи повинні орієнтуватися на потреби громадян, забезпечуючи якісне і своєчасне надання послуг та використовувати зворотній зв'язок від громадян для покращення процесів і підвищення задоволеності публічними послугами [6].

Таким чином, управлінський підхід до ефективності публічного управління зосереджений на раціоналізації внутрішніх організаційних процесів, підвищенні мотиваційності, покращенні всіх форм планування та стратегування, що в сукупності сприяє досягненню суспільних цілей та задоволенню потреб громадян. Також, ефективність публічного управління, з точки зору управлінського підходу, акцентує увагу на раціональності, продуктивності та результативності державних органів та служб. Цей підхід зосереджується на організаційних аспектах управління, таких як планування, контроль, мотивація, лідерство та управління ресурсами.

Ефективність державного та муніципального управління, з точки зору економічного підходу, визначається здатністю державних і місцевих органів влади досягати поставлених цілей з мінімальними затратами ресурсів при максимальному задоволенні потреб і очікувань громадян. Ефективність управління оцінюється за різними критеріями та показниками, які відображають якість, результативність та продуктивність управлінської діяльності. Основні критерії ефективності державного та муніципального управління визначаються оцінкою результативності, тобто визначенням того, чи досягнуті встановлені цілі, завдання, виконані стратегічні плани та програми розвитку [7].

Потрібно врахувати, що оцінка результативності державного та муніципального управління є комплексним процесом, який включає різні методи та інструменти для визначення того, наскільки ефективно органи влади досягають своїх цілей і завдань. Насамперед, потрібно визначити ключові показники ефективності вимірюваних цілей для кожного підрозділу або програми. З цією метою має бути зроблений вибір показників, які відображають досягнення цих цілей (наприклад, час обробки заявок, рівень задоволення громадян, кількість реалізованих проєктів). Отже, це

передбачає регулярний збір даних за кожним КРІ, наступним кроком є аналіз зібраних даних для виявлення тенденцій, проблем та успіхів.

Важливу функцію в економічній оцінці результативності публічного менеджменту виконують аудит та моніторинг, так внутрішній аудит передбачає проведення регулярних перевірок внутрішніми структурами для оцінки відповідності процесів та результатів встановленим стандартам та цілям і підготовку звітів з рекомендаціями для покращення ефективності. Зовнішній аудит, передбачає незалежну перевірку з використанням експертизи незалежних організацій або аудиторів для оцінки діяльності та фінансової звітності. Обов'язково має бути публікація результатів аудиту для підвищення прозорості та підзвітності та постійний моніторинг ключових процесів та показників для швидкого, оперативного реагування на виявлені проблеми або відхилення [8].

Також, для економічної оцінки, потрібна обов'язкове оцінювання ступеня задоволеності громадян, через систематичні опитування та анкетування для збору їх відгуків, щодо якості послуг, детального збору інформації про досвід громадян з певними послугами, має проводитись аналіз звернень та скарг та їх систематизація, щоб визначити основні проблеми та сфери для покращення системи публічного управління. Оцінювання результативності здійснюється на основі порівняльного аналізу, вибору аналогів для порівняння організацій (за розміром, функціями, регіоном, громадою). Таке порівняння передбачає перехід до встановлення стандартів або найкращих практик, проведення бенчмаркінгу, які використовуються в демократичних країнах. Систематично має проводитись збір та аналіз даних про діяльність обраних для порівняння організацій з метою виявлення можливостей для покращення та впровадження найкращих практик.

Отже, якість, ефективність та результативність є ключовими аспектами публічного управління для кожного з підходів. Якість у контексті публічного менеджменту стосується міри, в якій публічні послуги відповідають встановленим стандартам і очікуванням громадян. Тому вона орієнтована на задоволення потреб і очікувань громадян та високий рівень професіоналізму та компетентності публічних службовців. З якістю пов'язане використання найкращих практик і стандартів у наданні послуг, наприклад, надання медичних послуг повинно відповідати міжнародним стандартам,

обслуговування громадян у публічних установах має здійснюватися без затримок і бюрократичних перепон [9].

Ефективність у публічному управлінні означає раціональне використання ресурсів, а саме, матеріальних, фінансових, людських, природних, а також фактору часу для досягнення цілей. Отже, вона фокусується на максимізації результатів та мінімізації витрат, оптимізації процесів та процедур, раціональному використанні часу, фінансів, робочої сили. Наприклад, використання електронних систем для скорочення часу обробки документів, зниження витрат на адміністративні послуги через автоматизацію.

Результативність, у публічному менеджменті, означає міру, в якій досягаються встановлені цілі та завдання, реалізується політика і програми, наскільки вони відповідають потребам суспільства. Наприклад, на скільки знизився рівень безробіття в результаті реалізації програм зайнятості, покращилась екологічна ситуація внаслідок впровадження екологічних ініціатив.

Як видно з цих прикладів, існує тісний взаємозв'язок між якістю, ефективністю та результативністю. Так, якість є показником того, наскільки добре виконуються послуги, і вона впливає на задоволеність громадян, ефективність показує, наскільки раціонально використовуються ресурси при наданні якісних послуг. В практиці адміністрування використовуються різні показники ефективності в залежності від виду діяльності публічного службовця, місця одержання послуги, мети вимірювання, часу розрахунку результатів і витрат тощо.

На сучасному етапі посилення нестабільності, викликів і загроз, центральну роль, в умовах побудови сервісної держави, відіграють фінансово-економічні показники ефективності. Так, дослідження 200-т найефективніших європейських компаній показали, що 50 % з них формують індивідуальні системи оцінки ефективності та якості. Більшість зарубіжних країн беруть за основу, при оцінюванні ефективності діяльності публічного сектору, результативність витрачання бюджетних коштів та інших ресурсів.

Важливою складовою оцінки результативності є аналіз ефективності витрат, через аналіз бюджетів та витрат на різні програми та послуги, для визначення їх ефективності шляхом порівняння витрат з досягнутими результатами. Організація має здійснити оптимізацію витрат, виявити сфери перевитрат та розробляти плани для їх скорочення. В цілому, сучасний публічний

менеджмент має застосовувати збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), яка включає чотири основні аспекти, а саме, оцінка фінансової ефективності, оцінка задоволеності та взаємодії з громадянами, оцінка ефективності внутрішніх процесів управління, оцінка рівня розвитку та навчання персоналу, через розробку і впровадження збалансованої системи показників для кожного аспекту і регулярний аналіз результатів та коригування стратегій управління. Ці методи та підходи дозволяють отримати комплексну оцінку результативності державного та муніципального управління, визначити сильні та слабкі сторони, а також розробити рекомендації для подальшого покращення [10].

Оцінка продуктивності публічного управління є складним і багатогранним завданням та вимагає застосування різних методів і інструментів. Вибір критеріїв, за якими буде проводитися оцінка продуктивності, визначається ступенем досягнення поставлених цілей та результатів, оптимальністю використання ресурсів, співвідношення витрат та результатів, кількістю та якістю наданих адміністративних послуг, рівнем задоволення громадян публічними послугами. Результати інтерпретуються у контексті визначених критеріїв продуктивності, виявлення сильних та слабких сторін, потенційних ризиків та загроз.

На основі отриманих результатів формуються рекомендації, щодо покращення продуктивності публічного управління, включаючи пропозиції щодо зміни політики, реорганізації структур, покращення процесів та впровадження нових технологій. Сьогодні, оцінка продуктивності публічного управління вимагає системного підходу та врахування багатьох факторів, застосування різних методів та інструментів, що дозволяє отримати комплексне уявлення про ефективність діяльності державних органів та знайти шляхи для її покращення.

Продуктивність передбачає оптимальне використання наявних ресурсів (фінансових, людських, матеріальних), максимальну віддачу від капіталовкладень, раціоналізацію, впровадження нових технологій, навчання персоналу для їх ефективного використання. Для підвищення продуктивності публічного управління значну роль відіграє розробка та реалізація інноваційних проектів. Отже, гарне врядування пов'язане з якістю публічних послуг, ступенем задоволення потреб, очікувань громадян, високим рівнем обслуговування та доступністю державних і муніципальних послуг [11].

Якість публічних послуг оцінюється за різними критеріями, які можуть включати як загальні аспекти, так і специфічні для певної послуги. Але, якісні публічні послуги мають бути доступними, ресурсоефективними, досягати поставлених цілей, передбачають якісне обслуговування. Якісний публічний менеджер має бути професійним та компетентним, ввічливим та доброзичливим до обслуговуючого персоналу, чітко розуміти інформацію, яка надається користувачам. Він має забезпечити рівність доступу до послуг для всіх громадян незалежно від соціально-економічного статусу, раси, статі тощо.

Ефективне публічне управління, це чітке планування діяльності публічних органів, встановлення стратегічних цілей та визначення шляхів їх досягнення. Для цього потрібно удосконалювати розробку довгострокових планів і прогнозів, що забезпечить швидке реагування на зміни в зовнішньому середовищі та сприятиме стійкому розвитку. Такі дії влади, можливі лише при наявності оптимальної організаційної структури, при чіткому розподілі обов'язків, функцій, повноважень та відповідальності між різними рівнями адміністрування. Тобто, важливо створити дієву систему управління, яка буде координувати та забезпечить співпрацю між державними органами влади, дасть можливість контролювати та якісно оцінювати результати їх діяльності [12].

В сучасних умовах нестабільності та нових викликів в управлінні, потрібно широко використовувати показники ефективності (KPI) та інші методи оцінки продуктивності праці публічних службовців, що дозволяє вимірювати результативність досягнення цілей. Це, також, пов'язане з мотивацією персоналу, розвитком системи стимулювання, професійного зростання та навчання, що є важливими елементами для підвищення продуктивності та залученості. Розумне використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів є ключовим для забезпечення ефективного функціонування державних органів, оптимізації витрат, раціонального використання ресурсів, досягнення кращих результатів з меншими витратами.

Ефективність публічного управління підвищується через впровадження нових технологій, автоматизацію та інформатизацію процесів адміністрування, це сприяє покращенню надання послуг громадянам, підвищує прозорість та підзвітність інститутів влади. Значну роль у підвищенні ефективності відіграє лідерство та управлінська культура, яка орієнтована на результат,

інновації, постійне вдосконалення та клієнтоорієнтованість адміністрування. Державні органи повинні орієнтуватися на потреби громадян, забезпечуючи якісне і своєчасне надання послуг, використовуючи систему зворотного зв'язку від громадян для покращення процесів і підвищення задоволеності населення.

Отже, зосередження на оптимізації внутрішніх процесів, раціональному використанні ресурсів, підвищенні продуктивності та забезпеченні результативності діяльності публічних органів сприяє досягненню суспільних цілей та задоволенню потреб громадян. З точки зору економічного підходу, раціональне використання ресурсів, досягнення економічної ефективності та максимізація суспільного добробуту мають відбуватись на економічних принципах і методах, які забезпечують оптимальне функціонування державних органів і систем.

Вагоме місце, у вирішенні питань ефективності, відіграє фіскальна відповідальність та бюджетна дисципліна публічних органів влади, якісне управління фінансами держави, забезпечення стійкості фінансової системи. Вони мають забезпечити збалансованість бюджетів та здійснювати контроль за державним боргом для забезпечення макроекономічної стабільності. Тому, публічні органи, повинні здійснювати економічне планування та прогнозування для забезпечення стійкого розвитку та запобігання економічним кризам, використовуючи економічні моделі та прогнози. Це дозволяє краще розуміти тенденції, приймати обґрунтовані рішення, оптимально здійснювати розподіл ресурсів та виставляти пріоритети, забезпечуючи фінансування найважливіших сфер та проектів, ефективно використовувати бюджетні кошти [13].

Таким чином, публічні органи повинні працювати над підвищенням продуктивності та конкурентоспроможності економіки, створюючи сприятливі умови для розвитку бізнесу та інновацій, підтримуючи малий та середній бізнес, розвиваючи інфраструктуру, ринкові механізми. Використання ринкових механізмів у публічному управлінні, таких як приватизація та державно-приватне партнерство, як показує світовий досвід, суттєво сприяють підвищенню ефективності та якості надання послуг.

Залучення приватного сектору дозволяє зменшити витрати держави, забезпечити соціально-економічний баланс в країні, економічне зростання, соціальну справедливість та підтримку

вразливих верств населення. Ці критерії можуть варіюватися залежно від конкретного контексту та типу публічної послуги, але загалом вони допомагають оцінити наскільки послуга відповідає потребам та очікуванням суспільства [14].

Продуктивність діяльності публічного службовця в Україні визначається за допомогою низки показників та критеріїв, які оцінюють його ефективність, результативність та якість роботи. Основні з них включають:

- якість виконання планових завдань, поставлених у рамках його посадових обов’язків, відповідно до планів та розпоряджень;
 - якість надання адміністративних послуг громадянам та бізнесу, через аналіз кількості скарг і позитивних відгуків, щодо якості обслуговування;
 - ефективність управління ресурсами;
 - вмінням оптимізувати витрати та забезпечити економію бюджетних коштів;
 - досягненням індикаторів і показників результативності, встановлених для конкретної посади або підрозділу;
 - ініціативністю та інноваційністю, здатністю впроваджувати нові методи та підходи у роботі, активністю у розробці та реалізації інноваційних проєктів;
 - професійним розвитком та компетентністю, рівнем професійних знань та навичок, відповідністю вимогам посади;
 - участю у професійному навчанні, тренінгах та підвищенні кваліфікації;
 - взаємодією та комунікацією, ефективністю співпраці з колегами, підлеглими та керівництвом;
 - рівнем відповідальності та дотримання етичних норм, службової дисципліни та стандартів поведінки;
 - відповідальністю за прийняті рішення та виконані завдання
- [15].

Оцінка діяльності здійснюється за результатами атестації та сертифікації відповідно до вимог чинного законодавства, результатів атестаційних комісій та внутрішніх оцінок діяльності. Ці показники дозволяють об’єктивно оцінити ефективність роботи публічних службовців, визначити напрями для покращення та підвищення професійного рівня, а також забезпечити прозорість та підзвітність у діяльності державних органів, у відповідності до нормативно-правових актів [15].

В Україні продуктивність діяльності державного службовця регулюється низкою нормативно-правових актів, а саме, Законом України «Про державну службу», який був прийнятий Верховною Радою України 10 грудня 2015 року та набрав чинності 1 травня 2016 року. Він встановлює правові та організаційні засади державної служби, визначає статус державного службовця, регулює порядок вступу на державну службу, проходження служби та припинення державної служби. Відповідно до закону державна служба визначається як публічна, професійна, політично нейтральна діяльність з практичного виконання завдань і функцій держави, а державний службовець, це громадянин України, який займає посаду в державному органі, одержує заробітну плату за рахунок державних коштів і виконує визначені законом функції [16].

Основними принципами публічної служби є верховенство права, патріотизм, доброчесності, професіоналізм, рівність доступу до служби, політична нейтральність, прозорість та стабільність. Законом визначаються категорії та рівні посад державної служби, їх класифікація та порядок призначення. Права державних службовців включають право на належні умови праці, соціальний захист, підвищення кваліфікації та участь у професійних об'єднаннях, а обов'язки передбачають сумлінне виконання посадових функцій, дотримання законодавства, збереження державної таємниці, політичну нейтральність та уникнення конфлікту інтересів.

Законодавство визначає порядок конкурсного відбору на посади державної служби, вимоги до кандидатів, проведення конкурсів та затвердження результатів. Для цього описується порядок призначення на посади, атестації, підвищення кваліфікації, переведення, відрядження та інших аспектів кар'єрного зростання та встановлюється порядок та критерії оцінки результатів діяльності державних службовців, включаючи щорічну оцінку та атестацію.

Законом передбачаються гарантії соціального захисту, матеріального забезпечення, медичного страхування та пенсійного забезпечення державних службовців та визначаються види відповідальності за порушення службових обов'язків, зокрема дисциплінарна відповідальність, порядок її застосування та оскарження. В цілому, закон спрямований на забезпечення професійності, ефективності та прозорості діяльності державних службовців, створення умов для стабільного функціонування державної

служби та забезпечення прав громадян на якісне та своєчасне виконання державних функцій [16].

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»: був прийнятий Верховною Радою України 6 червня 2023 року, він визначає правові, організаційні, економічні та соціальні основи служби в органах місцевого самоврядування, його метою є створення ефективної, професійної та політично нейтральної системи місцевої влади. Законом визначаються категорії посад, які поділяються на керівні, основні та допоміжні, запроваджується їх класифікація за рівнем відповідальності та складністю завдань, встановлюються вимоги до освіти, професійної підготовки, стажу роботи та інших кваліфікаційних характеристик, необхідних для ефективної роботи [17].

Закон зазначає вимоги до морально-етичних якостей і політичної нейтральності посадових осіб, їх права та обов'язки, порядок вступу на службу, визначає правила та процедури конкурсного відбору, вимоги до кандидатів, порядок проведення конкурсів, атестації, підвищення кваліфікації, ротатії, переведення та інших форм професійного розвитку. Встановлюються критерії та методи оцінювання результатів службової діяльності посадових осіб, порядок проведення атестацій, результати оцінювання впливають на прийняття рішень щодо преміювання, кар'єрного зростання, необхідності підвищення кваліфікації або звільнення.

Законом передбачено гарантії матеріального забезпечення, включаючи заробітну плату, премії, медичне страхування, пенсійне забезпечення, соціальні пільги та інші форми соціального захисту. В цілому, новий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» прийнятий у 2023 році, спрямований на підвищення ефективності, професійності та прозорості служби в органах місцевого самоврядування.

Постановою № 640, від 23 серпня 2017 року, Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців»: регулюється порядок оцінювання службової діяльності публічних службовців, визначаються критерії та процедури оцінювання. Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців проводиться з метою підвищення ефективності державної служби, забезпечення виконання завдань і функцій державних органів, а також професійного розвитку державних

службовців на основі таких критеріїв, як виконання поставлених завдань, якість роботи, професійні компетенції, дотримання трудової дисципліни, ініціативність, комунікативні навички та інші показники, визначені для конкретної посади [15].

Оцінювання проводиться щорічно за підсумками року безпосереднім керівником державного службовця, у процесі оцінювання враховуються дані про виконання службових обов'язків, результати атестацій, відгуки колег та підлеглих. Результати оцінювання фіксуються у відповідних формах та документах, які зберігаються у відділах кадрів державних органів, службовець має право ознайомитися з результатами оцінювання та отримати копію відповідного документа.

Результати оцінювання впливають на рішення щодо преміювання, кар'єрного зростання, необхідності підвищення кваліфікації, переведення на інші посади або звільнення, також, негативні результати оцінювання можуть стати підставою для проведення додаткових заходів з професійного розвитку або звільнення з державної служби. В цілому, Постанова Кабінету Міністрів України № 640 від 23 серпня 2017 року встановлює чіткий порядок оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, що сприяє підвищенню прозорості, об'єктивності та ефективності державної служби, а також забезпечує професійний розвиток та мотивацію державних службовців [15].

Також, є Наказ Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) «Про затвердження Методики оцінювання результатів службової діяльності державних службовців», прийнятий 31 жовтня 2022 року, що визначає єдині підходи до оцінювання результатів службової діяльності, забезпечення об'єктивності, прозорості та справедливості процесу оцінювання. Процес оцінювання включає підготовчий етап, збір інформації про виконання службових обов'язків, проведення оцінювальної бесіди, складання звіту та затвердження результатів. Цей наказ регулює методику оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, включаючи показники ефективності та продуктивності.

На оцінювання ефективності публічної служби, опосередковано впливають положення Закону України «Про запобігання корупції», що визначає правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції в Україні, заходи щодо запобігання корупційним правопорушенням серед публічних

службовців, Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Порядку використання коштів державного бюджету для фінансування заходів з підвищення кваліфікації державних службовців», який встановлює порядок використання бюджетних коштів для фінансування заходів з підвищення кваліфікації державних службовців. Ці нормативно-правові акти забезпечують комплексне регулювання питань продуктивності та ефективності діяльності державних службовців в Україні, визначають критерії оцінки, порядок проведення атестацій, методи підвищення кваліфікації та дотримання етичних норм [18].

Отже, поєднання в ефективній моделі публічного менеджменту правового, політичного, управлінського та економічного підходів на основі домінування пріоритету основних демократичних цінностей державотворення забезпечить отримання комплексного ефекту, сприятиме економічності, результативності та соціальної спрямованості дій влади. Керуючись принципами Глобального договору ООН, який виходить з того, що основні проблеми життя суспільства вирішуються через забезпечення балансу між бажанням отримати високі результати з мінімальними витратами та умовами за яких це досягається. Новітні підходи до публічного управління сформульовані польським вченим Пшечем у 2001 році, це відповідь на питання, на скільки воно зручне для соціуму і чи не порушує воно системність та зовнішньополітичну стабільність.

Введення терміну «*Гарне врядування*» (англ. *good governance*), в 1997 році Програмою розвитку ООН, ознаменувало появу нової концепції публічного управління, яка поєднує соціальну, економічну, політичну та адміністративну складові у прийнятті владних рішень у досягненні стратегічних цілей суспільства. Поєднуючи демократію та ефективність, в характеристиці «*Good Governance*», науковці позначили необхідність посилення ступеня відповідальності, при прийнятті управлінських рішень, результативності пріоритетним цінностям суспільства [13].

Поняття «ключові цінності» має різні значення, виходячи з правового, політичного, менеджерського та економічного підходів, які публічний службовець має поєднати при оцінці стратегічних напрямів державотворення. За методикою ООН оцінювання «якості управління» має враховувати справедливість законів, широкую партисипацію, оперативність адміністрування, орієнтацію на досягнення компромісу, результативність використання ресурсів,

прозорість та підзвітність діяльності владних інститутів, які спільно визначають якість публічного управління.

Сервісна, клієнтоорієнтована держава, в умовах діджиталізації, має впливати на провідні цінності суспільства через доступ громадськості до інформаційних ресурсів, посилення підзвітності органів влади, аудит діяльності державних інститутів. Світовий економічний форум, в 2013 році, визначив нові умови публічного адміністрування на основі принципу FAST, що означає доступність, рухливість, гарну налагодженість, чіткість, організованість і технічну оснащеність. Реалізація принципу FAST в публічному управлінні означає, що при збереженні високої якості, має посилитись інноваційність, ефективність і результативність практики врядування, оперативності та відповідальності уряду [19].

Тому, більшість розвинених демократій, використовують спільні, уніфіковані критерії оцінювання діяльності публічного сектору, на основі систем оцінки якості – TQM (Total Quality Management), SQMS (Scottish Quality Management System), ISO 9001, який є міжнародним стандартом для систем управління якістю і може застосовуватись у будь-якому секторі, включаючи публічний. Цей стандарт визначає вимоги до системи управління якістю, які організація повинна виконувати для забезпечення якості своїх послуг і продуктів та задоволення потреб клієнтів [20].

У Європі розвивається ряд нових систем якості, що застосовуються для оцінки ефективності публічного управління, а саме, CAF (Common Assessment Framework), це інструмент, розроблений для покращення організаційного управління у публічному секторі, він базується на моделі досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM). Основні принципи CAF включають: орієнтацію на результат та на клієнта, розвиток лідерства, залучення персоналу, процесний підхід, постійне вдосконалення, широке застосування фактичних даних для прийняття рішень та інструменти досягнення соціальної відповідальності.

Сформулась система EFQM (European Foundation for Quality Management), яка є більш загальною моделлю досконалості, яка застосовується не лише у публічному секторі, але і в приватному, вона допомагає організаціям досягти сталого успіху шляхом комплексного підходу до управління якістю. Ця модель включає дев'ять критеріїв, з яких п'ять є «енаблерами» (лідерство, стратегія, персонал, партнерство і ресурси, процеси, продукти та

послуги) і чотири – «результатами» (результати для клієнтів, результати для персоналу, результати для суспільства та ключові результати) [26].

Діє система BSC, це стратегічний інструмент управління, який використовується для вимірювання та управління продуктивністю організації через чотири основні перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку. Цей інструмент допомагає організаціям перекласти стратегічні цілі у конкретні заходи та показники, що робить його вкрай корисним для публічного управління, підвищує ефективність та якість публічних послуг.

У Франції, крім загальноєвропейських систем, для оцінки ефективності публічного управління застосовуються національні системи, основними з них є *Météo France*, національна метеорологічна служба Франції, яка використовує специфічні системи якості для забезпечення точності та надійності прогнозів у конкретних галузях публічного управління, діє система TQM (Total Quality Management), це повне управління якістю, система активно використовується у французькому публічному секторі, вона орієнтована на клієнта, постійно вдосконалюється, до неї залучені всіх співробітники [21].

В країні діє Національна стратегія управління продуктивністю, також існують національні ініціативи, спрямовані на підвищення продуктивності та ефективності державних органів. Ці ініціативи включають розробку стратегій, планів дій та інструментів для оцінки ефективності публічного управління на національному рівні. Країна використовує *Lean* методологію для оптимізації процесів в публічному менеджменті, вона сприяє зниженню витрат та підвищенню якості послуг.

Більшість міністерств та державних агентств у Франції впроваджують системи управління якістю на основі стандартів ISO 9001 та CAF для покращення своїх послуг. Активно удосконалюють інструменти підвищення ефективності на місцевому рівні муніципалітетами та регіональною радою, активно використовують моделі досконалості та інші інструменти якості для підвищення ефективності та прозорості своєї діяльності. У сфері охорони здоров'я широко використовуються стандарти ISO та моделі TQM для забезпечення високої якості медичних послуг. Впровадження цих систем якості дозволяє французькому публічному сектору покращувати ефектив-

ність, підвищувати рівень задоволеності громадян та забезпечувати прозорість і підзвітність у своїй діяльності [22].

У Німеччині, крім вищеназваних загальноєвропейських, застосовуються національні системи якості для оцінки ефективності публічного управління. В країні працює концепція Нового державного управління (NPM), яка включає використання методів з приватного сектору для підвищення ефективності та результативності державного управління. NPM включає такі елементи, як децентралізація, орієнтація на результат, конкуренція між постачальниками послуг та залучення приватного сектора.

Особлива увага приділяється електронному урядуванню, що є важливим компонентом підвищення ефективності публічного управління. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє оптимізувати процеси, знизити витрати та покращити доступність послуг для громадян. Ініціативи з цифровізації включають розробку онлайн-платформ для надання державних послуг, електронний документообіг та використання великих даних для покращення управлінських рішень.

Німеччина розробила власну модель, «Public Service Excellence Model», спрямовану на досягнення досконалості публічного сектора, яка адаптує принципи EFQM до специфічних потреб державних установ та включає критерії для оцінки ефективності та якості управління, орієнтовані на підвищення прозорості та підзвітності. В країні знайшла реалізацію методологія «Lean Government» для оптимізації процесів у державних установах.

Федеральні міністерства та відомства у Німеччині використовують моделі досконалості, такі як EFQM та CAF, для покращення своєї діяльності, муніципалітети та регіональні уряди активно впроваджують системи управління якістю, включаючи ISO 9001 та Lean методології, для оптимізації своїх процесів та покращення надання послуг. Так, сектор охорони здоров'я, включаючи лікарні та медичні заклади, широко використовує стандарти ISO та моделі досконалості для забезпечення високої якості медичних послуг. Ці впровадження дозволяють німецькому публічному сектору підвищувати ефективність, покращувати якість надання послуг та забезпечувати прозорість і підзвітність у своїй діяльності [13].

Естонія є лідером у сфері електронного урядування, що значно підвищує ефективність публічного управління. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє оптимізувати

процеси, знизити витрати та покращити доступність послуг для громадян. Ініціативи включають онлайн-платформи для надання державних послуг, електронний документообіг, електронне резидентство та використання великих даних для прийняття управлінських рішень.

Країна є активним учасником Партнерства відкритого уряду (OGP), що спрямоване на підвищення прозорості, підзвітності та ефективності державного управління, ініціативи OGP включають розробку політики відкритих даних, залучення громадян до процесу прийняття рішень та покращення доступності державної інформації. Модель e-Estonia відома своєю системою електронного урядування, яка включає такі інновації, як електронне резидентство, електронні вибори, електронні податкові декларації та онлайн-доступ до медичних даних.

Впровадження цих систем якості дозволяє естонському публічному сектору, підвищувати ефективність та продуктивність, забезпечити високий рівень задоволеності громадян, знизити адміністративні витрати, підвищити прозорість та підзвітність державного управління, що сприяє інноваціям та використанню сучасних технологій. Системи допомагають Естонії підтримувати високі стандарти публічного управління та бути однією з провідних країн у сфері цифрових технологій та електронного урядування [21].

У Сполучених Штатах, для оцінки публічного управління, застосовується Модель досконалості Балдріджа (Baldrige Excellence Framework) розроблена Національним інститутом стандартів і технологій (NIST), її перевагою є всеосяжний підхід до оцінки якості управління, на основі включення до критеріїв оцінки лідерських якостей, здатності стратегічно мислити, орієнтацію на клієнтів, вміння вимірювати результати діяльності, аналізувати і управляти знаннями, наявність професійних здібностей, проводити операції та орієнтуватись на результати. Іншим інструментом в США є Balanced Scorecard (BSC), що належить до стратегічних інструментів управління, який використовується для вимірювання та управління продуктивністю організації через чотири основні перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку.

Також, в країні функціонує Programa Assessment Rating Tool (PART), розроблена Управлінням з питань менеджменту та бюджету (OMB) для оцінки ефективності федеральних програм. Цей

інструмент оцінює програми за чотирма критеріями: цілісність і призначення програми, стратегічне планування, управління та результати, він надає оцінку програмам на основі їх ефективності, що допомагає у прийнятті рішень про бюджетні асигнування. Інструмент, призначений для забезпечення більшої підзвітності та прозорості в урядовій діяльності шляхом оцінки програм за критеріями, такими як стратегічне планування, управління та результати. Застосування цих систем в комплексі, допомагає публічним організаціям підвищувати ефективність, забезпечувати якість надання послуг та задоволення потреб громадян [22].

В Україні для оцінки ефективності публічного управління застосовуються ряд системних програм, перш за все, це Система державного моніторингу та оцінки ефективності реалізації державної політики, яка передбачає моніторинг і оцінку виконання державних програм, стратегій та планів та покликана забезпечити зворотний зв'язок для її коригування. Державний моніторинг та оцінка ефективності реалізації державної політики в Україні проводяться органами державної влади всіх рівнів, включаючи центральні органи виконавчої влади, місцеві органи влади, а також спеціалізовані організації.

Міністерства відповідають за моніторинг і оцінку ефективності реалізації політик у своїх галузях, так, Міністерство фінансів відповідає за моніторинг бюджетної політики, Міністерство економіки несе відповідальність за економічні показники, Рахункова палата проводить аудит ефективності використання державних коштів та ресурсів, Державна служба статистики забезпечує збір і аналіз статистичних даних, необхідних для оцінки ефективності політичних дій, Національна рада реформ виконує координаційну роль у здійсненні реформ і моніторингу [14].

Публічні органи влади застосовують ряд методів та інструментів для визначення ефективності державної політики, одним з основних є моніторинг, який полягає в регулярному зборі та аналізі даних про виконання програм та досягнення поставлених цілей. За допомогою цього інструменту аналізуються кількісні показники, рівень ВВП, кількість нових робочих місць та якісні, наприклад, рівень задоволеності громадян публічними послугами тощо.

Наступним інструментом є оцінка ефективності, через аналіз результатів реалізації політик для визначення їх успішності та впливу на суспільний розвиток. Це включає порівняння фактичних

результатів з плановими показниками, аналіз витрат та вигод, а також вивчення впливу політик на різні соціальні групи. Також, проводиться аудит органами державного фінансового контролю і завершальним в процесі є звітування через регулярне оприлюднення звітів про результати моніторингу та оцінки, які повинні бути доступними для громадськості через офіційні веб-сайти публічних органів або спеціалізовані портали відкритих даних.

Державний моніторинг та оцінка ефективності реалізації політики відбуваються у відповідності до процедури, яка передбачає декілька етапів:

- планування, визначення цілей, завдань та ключових показників ефективності на початку реалізації політики або програми;
- збір даних з використанням різних джерел інформації, включаючи статистичні та адміністративні дані, соціологічні опитування тощо;
- аналіз даних та обробка зібраної інформації для оцінки досягнення поставлених цілей;
- етап коригування політики з метою підвищення її ефективності [19].

У підсумку, відбувається процес використання результатів для прийняття рішень щодо продовження, модифікації або припинення певних напрямів державної політики та програм. Важливою умовою успішності цих дій є максимальне інформування громадськості про результати моніторингу та забезпечення прозорості та підзвітності діяльності органів публічної влади через оприлюднення оцінок. Результати мають використовуватись для підвищення якості управління та ефективності використання державних ресурсів. Отже, система державного моніторингу та оцінки ефективності реалізації державної політики в Україні носить комплексний характер, вона є багаторівневою, що забезпечує її ефективність та підзвітність інститутів влади.

Рейтингова оцінка регіонів проводиться на основі ряду соціально-економічних показників, таких як рівень соціально-економічного розвитку, стан інфраструктури, соціальної сфери, екології, якості життя тощо. Комплексний підхід до рейтингу регіонів дозволяє визначити сильні та слабкі сторони кожного регіону та стимулювати їх розвиток. Рейтингову оцінку регіонів проводять ряд державних інститутів, а саме, Міністерство розвитку громад та територій, яке регулярно здійснює їх рейтингування на основі

комплексного аналізу соціально-економічних показників. Основними критеріями оцінювання для міністерства є:

- стан економічного розвитку, через оцінювання темпів росту валового регіонального продукту (ВРП) на душу населення, рівня безробіття, інвестиційної активності, стану підприємницької діяльності тощо;

- інфраструктурне забезпечення регіону, через оцінку стану доріг, транспортної доступності, розвитку комунальної та ринкової інфраструктури;

- стан соціального забезпечення в регіоні: рівень, освіти, охорони здоров'я, культурних послуг, соціальної захищеності населення;

- стан екології та охорони довкілля, рівня забруднення, результативність заходів захисту навколишнього середовища;

- показники якості життя, через оцінку рівня доходів населення, житлових умов, умов праці та відпочинку, доступності послуг [23].

В рейтингові оцінці регіонів приймає участь Державна служба статистики, яка збирає та аналізує статистичні дані для оцінки соціально-економічного розвитку регіону, регулярно оприлюднює ключові показники, які є основою для рейтингування. Також, Інститут регіональних досліджень проводить наукові дослідження та аналіз розвитку регіонів, розробляє методології оцінки та надає рекомендації для вдосконалення регіональної політики та аналітичні центри та неурядові організації оцінюють стан регіонів, використовуючи власні методи та критерії.

В умовах воєнно-політичної кризи збір статистичних даних з офіційних джерел Державної служби статистики, міністерств, адміністрацій та використання аналітичних методів для оцінки поточного стану та динаміки розвитку регіонів значно ускладнився. У зв'язку з відсутністю інформації не завжди можна чітко провести порівняння та ранжування отриманих показників за визначеними критеріями, прозвітуватись та опублікувати результати рейтингів у відкритих джерелах, на офіційних сайтах.

Використання результатів рейтингу регіонів це важливий інструмент для прийняття урядових рішень про напрями розподілу і використання ресурсів, підтримку регіональних програм, планів, проектів. Це інформація для громадськості, яка може повернути довіру до влади, забезпечуючи більшу прозорість

в питаннях проблем і шляхів вирішення, це інструмент стимулювання регіональних адміністрацій до поліпшення показників шляхом впровадження ефективних управлінських практик.

Інноваційним інструментом підвищення ефективності публічного адміністрування є електронне урядування та відкриті дані, використання яких спрощує збір та аналіз даних, забезпечує більшу ступінь прозорості та підзвітності публічних органів, це також дієвий важіль запобігання корупції. Система відкритих даних дозволяє громадськості оцінити діяльність органів влади і таким чином, сприяти підвищенню ефективності публічного менеджменту. Застосування системи Е-врядування забезпечують прозорість, зручність і швидкість взаємодії між громадянами та публічними структурами [20].

Офіс Президента України та місцеві органи влади застосовують систему електронних петицій, функції якої полягають у поданні громадянами електронних петицій щодо різних питань, це дозволяє органам влади оперативно реагувати на потреби та запити суспільства. Міністерство цифрової трансформації відкрило Портал державних послуг «Дія» на якому стали доступними для громадян ряд електронних послуг, таких як реєстрація бізнесу, отримання довідок, оформлення документів, що скорочує час та витрати на отримання адміністративних послуг.

Міністерством економічного розвитку і торгівлі впроваджено систему публічних закупівель «Prozorro», яка забезпечує прозорість та відкритість процесу публічних закупівель, зменшує ризик корупції та сприяє ефективному використанню державних коштів. Державна казначейська служба України впровадила Єдиний веб-портал використання публічних коштів «E-Data», яка надає доступ до публічної інформації про використання публічних коштів, що сприяє прозорості та підзвітності фінансової діяльності публічних органів [19].

Значну роль у підвищенні прозорості та відкритості дій влади відіграє Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), що застосовує Електронну систему декларування доходів і майна публічних службовців, які зобов'язані подавати електронні декларації про свої доходи та майно. Державним агентством з питань електронного урядування створено портал відкритих даних «OpenData», на якому публікуються набори даних від публічних органів.

Публічні органи всіх рівнів активно впроваджують системи електронного документообігу, автоматизовані системи управління, цифровий підпис та інші інструменти для оптимізації своєї роботи. Отже, використання електронних систем в практиці публічного управління, підвищує ступінь доступності послуг, знижує корупцію, посилює прозорість та відкритість процедур, автоматизує процеси, сприяє впровадженню електронного документообігу, скорочує час на обробку документів, сприяє посиленню контролю з боку громадськості за діями влади, підвищує ефективність публічного управління.

На ефективність впливає якість аудиту та внутрішнього контролю використання державних коштів та ресурсів, він дає можливість виявити та виправити недоліки, забезпечити законність та ефективність діяльності публічних органів. В Україні проводиться фінансовий, операційний та аудит відповідності та інформаційних систем. Незалежний орган, що здійснює зовнішній аудит фінансової діяльності публічних органів, це Державна аудиторська служба, вона здійснює державний фінансовий контроль, проводить ревізії та перевірки використання державних коштів. Органи влади, також проводять внутрішній контроль за встановленням політик та процедур, ідентифікують та оцінюють ризики, впроваджують конкретні дії в напрямку їх зменшення [24].

Для підвищення ефективності публічного управління в Україні застосовуються індекси та рейтинги міжнародних організацій, такі як Індекс сприйняття корупції від Transparency International, показники Світового банку та інших міжнародних організацій, які проводять дослідження та оцінюють ефективність публічного управління в Україні. Ці показники допомагають оцінити стан публічного управління, виявити проблемні сфери, порівняти з іншими країнами та визначити напрями вдосконалення.

Серед них, Індекс сприйняття корупції (CPI) від Transparency International, що показує рівень корупції в публічних органах, Індекс людського розвитку (HDI) від ООН, який допомагає планувати соціальну політику, порівняти показники здоров'я, освіти та доходів, оцінити якість життя, Індекс легкості ведення бізнесу (Doing Business), Глобальний інноваційний індекс (GII), що визначає сильні та слабкі сторони в інноваційній діяльності, що дозволяє спрямувати зусилля на розвиток науки, технологій та інновацій, Індекс верховенства права (Rule of Law Index), який зміцнює правову систему,

Індекс електронного уряду (EGDI) від ООН, він допомагає визначити рівень розвитку електронного урядування [25].

Останні десятиліття в оцінці ефективності публічного менеджменту суттєву роль відіграють соціологічні дослідження, опитування громадян щодо їх задоволення якістю публічних послуг та рівнем довіри до органів влади, що стало важливим індикатором з точки зору кінцевих споживачів. Соціологічні дослідження проводять науково-дослідні інститути, незалежні аналітичні центри, університети та соціологічні компанії. Основними виконавцями соціологічних досліджень є Національна академія наук України, Інститут соціології НАНУ, Інститут демографії та соціальних досліджень, Фонд «Демократичні ініціативи», Центр Разумкова, Київський міжнародний інститут соціології (КМІС), Соціологічна група «Рейтинг», Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Український католицький університет тощо [19].

Спроби підвищити ефективність публічного управління спонукали уряди розвинених країн створити мережу офісів, які здійснюють моніторинг та вимірювання ефективності та задоволеності клієнтів. Вимірювання ефективності послуг публічного управління дає можливість створити умови для інституційного розвитку та зворотної комунікації з клієнтами, підвищити ефективність послуг шляхом розбудови інституційної спроможності та покращення координації між стейкхолдерами.

В умовах необхідності підвищення ефективності діяльності публічних органів доцільно застосовувати бенчмаркінг світового досвіду публічного менеджменту, це інноваційний інструмент, що застосовується урядами демократичних країн для порівняння процесів, методів та показників діяльності з найкращими практиками для покращення власних результатів. У сфері публічного управління та адміністрування бенчмаркінг допомагає урядам вивчати успішні моделі та впроваджувати ефективніші методи управління [26].

Так, в нашому попередньому аналізі, йшла мова про Естонію, як передову модель впровадження електронного урядування «Електронний уряд (e-Government)», заслуговує на увагу естонський досвід надання цифрових послуг, Естонія відома своїм високорозвиненим електронним урядом, де більшість державних послуг доступні онлайн, включаючи електронну ідентифікацію, електронне голосування та онлайн-реєстрацію бізнесу. В країні всі державні системи взаємопов'язані, що дозволяє громадянам

отримувати послуги без необхідності повторного подання даних. Це привело до суттєвого зменшення бюрократичних процедур, підвищило прозорість та ефективність публічного менеджменту, забезпечило економію часу та ресурсів для громадян і бізнесу.

Заслужують на імплементацію принципи меритократії публічного управління в Сінгапурі, які застосовуються при прийомі на роботу в публічну службу, забезпечуючи найвищі стандарти професіоналізму, в публічному секторі використовується система постійного навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців, що забезпечує високий рівень компетентності та ефективності публічних службовців, підвищує ступінь довіри громадян до державних інститутів. В Сінгапурі розроблена ефективна антикорупційна політика, що забезпечило найвищі показники сприйняття в суспільстві.

Україні потрібен бенчмаркінг канадського досвіду використання моделей управління якістю в публічному секторі, так, в країні широко в публічному секторі застосовуються системи контролю якості, запроваджені стандартів якості та регулярного оцінювання діяльності урядових структур. Система якості забезпечила впровадження урядових програм для постійного вдосконалення процесів і послуг. В результаті відбулось підвищення ефективності та якості надання державних послуг, зросла задоволеність громадян від отриманих послуг [27].

Швецький досвід потрібен для посилення в Україні соціальної відповідальності влади та забезпечення сталого розвитку, для інтеграції його цілей в публічне управління, посилення соціальної відповідальності та підтримки високих стандартів урядових інституцій. Шведська модель на довгі роки забезпечила в країні підвищення якості життя громадян та сприяла успішному впровадженню екологічних ініціатив. Застосування в Новій Зеландії системи оцінки результатів та підзвітності органів влади дозволило країні створити модель врядування, що вивела її на перше місце по показниках ефективності. Впровадження систем оцінювання результатів роботи публічних службовців, дало можливість посилити прозорість та підзвітність діяльності державних органів, поліпшило якість державного управління. Показовим є досвід використання інструментів підвищення ефективності публічної служби, через використання державних ресурсів у Південній Кореї. Так, корейський уряд технологічних інновацій, електронного урядування, передових технологій в управлінські процеси, включа-

ючи штучний інтелект та великі дані створив умови для інноваційності надання державних послуг, що відповідають потребам громадян. Такі дії підвищили продуктивність та ефективність дій уряду, зменшили час на обробку запитів і покращили якість послуг. Використання бенчмаркінгу у публічному управлінні дозволяє урядам не лише вивчати кращі світові практики, але й адаптувати їх до власних потреб, підвищуючи ефективність державного управління та задовольняючи потреби громадян.

7.2. Інформаційні технології в публічному управлінні

Надшвидкий розвиток інформаційного суспільства в Україні призвів до глибокої трансформації системи публічного управління. Необхідною стало не лише визначення державою ключових політичних, економічних, соціальних, технічних, технологічних передумов для формування і застосування електронного урядування, але й адаптації всієї системи публічного управління. В нових умовах, система публічного управління повинна бути не просто пристосована до нових вимог і потреб, система публічного управління повинна бути вбудована в структуру інформаційного суспільства, коли вільний доступ до інформації, використання інформаційних технологій та відкритих даних стають рушійною силою не тільки економічного і соціального розвитку, але й розвитку демократичного суспільства.

Концепція інформаційного суспільства почала формуватися в другій половині XX століття в працях таких науковців як О. Шпенглера, К. Кларка, Ф. Полака, Д. Белла, О. Тофлера, О.І. Ракітова, К.К. Коліна, М. М. Моїсєєва. Але сама ідея інформаційного суспільства була сформульована в Японії на початку 70-х років XX століття. Винахід терміну «інформаційне суспільство» приписують професору Токійського технологічного інституту Ю. Хаяші. Узагальнено визначення інформаційного суспільства було у звітах до японського уряду: «інформаційне суспільство – це суспільство, в якому процес комп'ютеризації дає людям доступ до надійних джерел інформації, позбавляє їх рутинної роботи, забезпечує високий рівень автоматизації виробництва» [28, 98].

Відповідно до визначення, запропонованого Комісією Європейського Союзу (1993 р.): *«інформаційне суспільство – це*

суспільство, в якому діяльність людей здійснюється на основі використання послуг, що надаються за допомогою інформаційних технологій та технологій зв'язку» [29, 95].

Національний інститут стратегічних досліджень визначав інформаційне суспільство фазою розвитку цивілізації, за якого головними продуктами стають інформація і знання. *Характерні ознаки інформаційного суспільства* [30]:

- визначення інформації і знань одними з основних факторів суспільного виробництва, формування ринку інформації і знань та системи їх захисту;

- інформація і комунікаційні технології, що забезпечують нову якість життя;

- подолання інформаційної нерівності;

- єдиний інформаційно-комунікаційний простір держави, інтегрований у світовий інформаційний простір;

- пріоритетність розвитку і поширення інформаційних та телекомунікаційних технологій у різних сферах господарювання і життя, зростання долі відповідних технологій у валовому внутрішньому продукті;

- зростання рівня освіти, науково-технічного і культурного розвитку за рахунок розширення можливостей доступу і використання інформації на міжнародному, національному і регіональному рівнях;

- створення системи забезпечення прав громадян, установ, бізнесу і соціальних інститутів на вільний доступ і використання інформації.

Узагальнено, можна сказати, що інформаційне суспільство – це етап розвитку суспільства, за якого людина може отримувати та використовувати інформацію та інформаційно-комунікаційні технології, а держава – забезпечувати правову, безпекову та інші основи для цього процесу.

Юдін О. К. та Богуш В. М. зазначали необхідність розроблення *програми переходу до інформаційного суспільства*, під якою розуміють розробку стратегії і тактичних дій держави у реалізації інформаційної політики, що передбачає [31]:

- формування єдиного інформаційного простору держави і його інтеграція у внутрішнє і зовнішнє середовище;

- формування і розвиток інформаційної інфраструктури держави;

- розробка інформаційних продуктів і надання послуг;
- формування інформаційних ресурсів за різними напрямками і на різних рівнях;
- розвиток засобів масової інформації;
- застосування можливостей інформаційних технологій для розвитку нових форм підприємництва, освіти, науки, соціальної сфери;
- захист інтелектуальної власності в інформаційних мережах;
- створення системи регулювання і контролю за застосуванням і використанням інформаційних технологій та захист особистості, суспільства, держави від неякісної, неправдивої інформації.

Дотримання імперативу цінності і безпеки людини є важливим не тільки для організації ефективної роботи державних органів влади і налагодження взаємодії органів влади з громадськістю, а врахування важливості отримання оберненого зв'язку (рис. 7.1).

Будь-який процес, в тому числі і розвиток інформаційного суспільства неможливий без організації публічного управління даним процесом. Формування інформаційного суспільства призводить до зміни цілей, пріоритетів і цінностей суспільного розвитку та всієї структури національної економіки. Перехідний етап розвитку сучасного українського суспільства зумовлює необхідність у зміні самої системи управління державним сектором та у професіоналах з високим рівнем компетентності у будь-якій сфері життєдіяльності, особливо в галузі управління державними і публічними організаціями. Активний розвиток інформаційних технологій потребує дотримання безпеки персональних даних та особистісного безпечного простору людини.

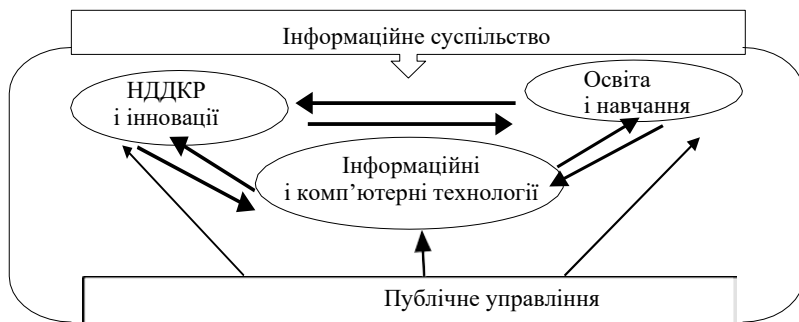


Рис. 7.1. Взаємозв'язок публічного управління і розвитку інформаційного суспільства

У концепції публічного управління на перший план виходить ефективність діяльності цих організацій, що зумовлює подібність стилів і методів їх управління до керівництва приватними структурами. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується інтелектуалізацією усіх сфер життєдіяльності людей, зокрема й економіки. Це вимагає від управлінців нового бачення сутності, закономірностей і принципів взаємовідносин між людьми в процесі вирішення проблем сьогодення та побудови нової ефективної системи управління державними і публічними організаціями. В першу чергу, це зумовлюється тим, що на відміну від інших засобів виробництва, знання та інформація є публічним благом (рис. 7.2).

Зміст інформаційного суспільства – підвищена увага до знань, якими володіє суспільство та потенціалу їх розвитку. Зміст же управління у публічному секторі – пошук найкращих способів використання всіх ресурсів, в тому числі і інтелектуальних, для досягнення пріоритетних цілей держави.

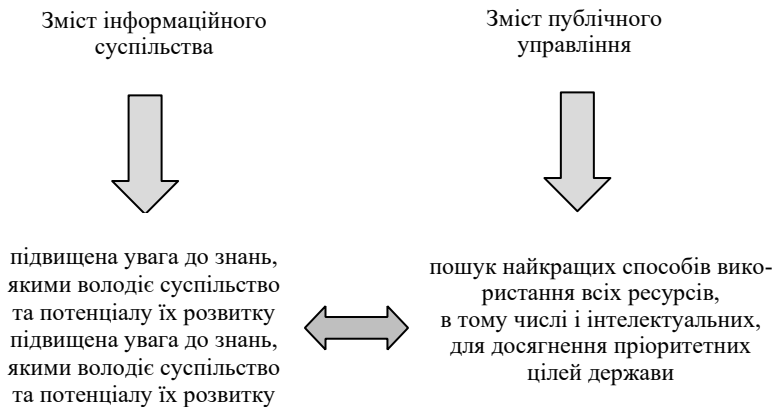


Рис. 7.2. Взаємозв'язок публічного управління та інформаційного суспільства

Відповідно, роль менеджерів у публічному секторі полягає у тому, щоб «заохочувати працівників, а також представників широкої громадськості та окремих організацій, працювати разом для досягнення результатів, на які вони, можливо, мають незначний безпосередній вплив, зважаючи на децентралізацію влади»

[32]. Тобто, діяльність уряду і неприбуткових організацій стає подібною до діяльності установ приватного сектора. На перше місце виходить ефективність та порядок її досягнення. Ефективність стає однією з головних характеристик результативної діяльності як підприємств, так і публічних організацій і державних установ. Ефективність діяльності підприємств – це не тільки отримання економічного прибутку, але і вплив його діяльності на соціальну життєздатність регіону, його екологічні та інші проблеми, що і визначає спільний вектор діяльності підприємств з державним і публічним сектором. Публічне управління в інформаційному суспільстві – це створення та надання якісних послуг та забезпечення ефективної діяльності державних установ через використання інтелектуального капіталу, сучасних систем менеджменту та інформаційних технологій. Перехід до інформаційного суспільства неможливий без використання концепції публічного управління на всіх рівнях державного управління.

Органи державного управління виконують цілу низку функцій у відповідності до нормативно-правових документів – законів, постанов, указів та ін. Окремі етапи цієї діяльності мають повторювальний постійний характер, що потребує процесу їх автоматизації. Така автоматизація може мати як локальний характер (підготовка документів, їх публікація), так і загальний (формування відповідних баз та їх загальний доступ). Загальний характер автоматизації потребує вже створення відповідної інфраструктури. Цей процес ускладнюється при виході за рамки однієї організації та взаємодії з іншими елементами структури публічного управління. Чим більшою стає кількість зв'язків, тим складнішою стає інформаційна структура. Та така структура, на відміну від локальної, дає можливість не тільки полегшувати окремі етапи роботи, але й впливає на процес прийняття управлінських рішень.

Етапи формування політики розвитку інформаційного суспільства в Україні:

1. 1998-2001 рр. – підготовчий етап: визначення загальних аспектів і напрямів використання інформаційних технологій, організація підґрунтя для формування механізмів електронного уряду (прийняття Закону України

«Про Національну програму інформатизації» [33]).

2. 2002-2006 рр. – початок формування нормативно-правової бази інформатизації (прийняття Законів України «Про електронні

документи та електронний документообіг» [34], «Про національну програму інформатизації» [33], «Про електронний цифровий підпис» [35], постанови Кабінету Міністрів України «Про порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів законодавчої влади» [36], «Про заходи щодо створення електронної інформаційної системи «Електронний уряд» [37]. На цьому етапі відбулося не тільки формування законодавчого інформативного підґрунтя для застосування інформаційних ресурсів в державному управлінні, але і побудова системи національних інформаційних ресурсів, інформатизація стратегічних напрямів розвитку економіки, безпеки та оборони, соціальної сфери (обов'язкове створення органами державної влади і місцевого самоврядування власних веб-сайтів з визначенням вимог до змісту та порядку їх наповнення, створення інформаційних систем, які забезпечують інформаційну взаємодію органів виконавчої влади між собою і з громадянами).

3. 2007-2015 рр. – ухвалення законів України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки» [37], «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» [38], та нормативно-правові акти, пов'язані з конкретизацією цих законів. Саме в цих нормативно-правових актах визначено сутність інформаційного суспільства та необхідність використання інформаційно-телекомунікаційних технологій для вдосконалення державного управління, відносин між державою і громадянами, формування і розвитку електронних форм взаємодії між органами державної влади, місцевого самоврядування, громадянами і бізнесом.

4. 2015 р. – 2022 р. Основний етап розвитку інформаційних технологій в системі публічного управління. Становлення і поширення системи електронного урядування та формування єдиного веб-порталу електронного урядування як місця доступу до всіх видів електронних послуг для громадян і суб'єктів господарювання з урахуванням їх потреб і функціональних аспектів.

5. 2022 р – по теперішній час. Обмеження розвитку інформаційних технологій через зростання ризиків зовнішніх загроз. Вільне використання публічних порталів та доступу до інформації було обмежене через військову агресію росії та загрозу національній безпеці. На даному етапі, влада і громадянське суспільство обирає схему безпечного використання публічної інформації та відкритих даних, що

забезпечує баланс між загрозами від закриття інформації і загрозою використання інформації ворогом.

Попри закриття значної кількості публічних порталів, ресурсів та реєстрів у 2022 році, влада та суспільство, розуміючи необхідність подальшого розвитку та використання інформаційних технологій обирають системи безпечного доступу та оцінюють в кожному окремому випадку загрози та втрати від невикористання таких технологій.

Функції інформаційних технологій у публічному управлінні:

- 1) розширення і спрощення доступу до інформації та знань;
- 2) прискорення, а відповідно і зростання доступності (в тому числі і матеріальної) будь-яких економічних, юридичних та інших операцій;
- 3) сприяння інноваційним процесам, інтелектуалізації економіки держави;
- 4) сприяння співробітництву і комунікації між елементами інфраструктури, суспільними секторами, розвитку громадянського суспільства.

Застосування інформаційних технологій є основою стійкого розвитку в сферах публічного управління, господарської діяльності, освіти та професійної підготовки, охорони здоров'я, зайнятості, навколишнього середовища, сільського господарства та науки.

Сюди можна віднести наступні напрями застосування інформаційних технологій:

- 1) електронне державне управління,
- 2) електронна комерційна діяльність,
- 3) електронна зайнятість,
- 4) електронна медицина,
- 5) електронна соціальна сфера,
- 6) електронна освіта.

У більшості розвинених країн, інформаційні технології були визначені основним засобом модернізації урядової діяльності, що сприяє зростанню ефективності системи публічного управління, надання публічних послуг, зокрема доступу до інформації щодо діяльності органів державної і муніципальної влади, швидкості її реакції на запити і потреби громадян. В Україні створені всі передумови для формування інформаційно-комунікаційної інфраструктури і розширення напрямів застосування інформаційних

технологій в усіх сферах. Ці умови можуть бути умовно поділені на політичні, нормативно-правові, організаційні, техніко-технологічні, безпекові, фінансові тощо.

Політичні передумови: підтримка проєктів розвитку електронного урядування та електронної демократії керівництвом держави (політична воля на впровадження інформаційних технологій та відкритість); демократична та правова держава і розвинуте громадянське суспільство; довіра громадян до органів влади, запит громадян на відкритість і прозорість влади.

Нормативно-правові: наявність необхідної та достатньої системи нормативно-правових документів та їх адаптація до стандартів Європейського Союзу.

Інфраструктурні: наявність та достатність відповідної інфраструктури; підключення до Інтернету широкої аудиторії суспільства – більше, ніж 60% громадян країни; а в сучасних умовах – і достатність енергетичної інфраструктури.

Фінансові: достатність ресурсів для впровадження і реалізації проєктів електронного урядування та електронної демократії.

Організаційні: навчені та мотивовані до впровадження електронного урядування публічні службовці; активне та підготоване до використання інформаційних технологій населення та бізнес [28, 40]. Органи державної влади у повному обсязі оснащені технікою і базовим програмним забезпеченням.

Окремим пунктом, який також суттєво впливає на швидкість впровадження систем електронного урядування є подолання цифрового розриву (як вікового, так і географічного та ін.). Сюди ж можна віднести і заходи по створенню відповідності інфраструктури у всіх органах місцевого самоврядування, в тому числі і низовій ланці – територіальних громадах, особливо в сільській місцевості.

На початку 2016 року 62 % дорослого населення користувалися інтернетом. Частка користувачів серед людей 18-39 років в Україні досягла 91 % [39]. До 2024 року, кількість українців, які щоденно користуються інтернетом досягла 80%. Ще понад 10 % також користуються інтернетом, але не щодня. І лише 9 % не користуються взагалі (частка останніх протягом 2021-2023 рр. зменшилася на 5 %) [40]. Значний вплив на рівень використання інформаційних технологій спричинила в тому числі і пандемія. Обмеженість фізичного доступу до органів публічної влади,

освітніх установ змусила громадян використовувати альтернативні канали взаємодії, що дало можливість владі активно поширювати електронні послуги та інформаційні технології.

Соціологи зазначають, що кількість користувачів інтернету зростає більшими темпами, ніж це прогнозувалося. Головними розбіжностями у поширенні інтернету залишаються вік і тип поселення. Простежується зворотна залежність між віком і використанням інтернету. Чим молодший вік, тим вище проникнення інтернету. Це в свою чергу зумовлює і низький рівень зацікавленості людей старшого віку не тільки у користуванні інформаційними технологіями, але й застосуванням їх при отриманні публічних послуг чи зверненні до органів публічної влади. До того ж користування інтернетом суттєво варіюється в залежності від області і величини населених пунктів. Тобто основним стримуючим фактором розвитку інформаційних технологій, а відповідно і електронного урядування є цифровий розрив (цифрова нерівність, цифровий бар'єр) – нерівність у доступі різних груп населення до цифрових технологій та, відповідно, до можливостей, які вони дають. Цифровий розрив може бути міжнародним (між різними країнами) та внутрішнім (в межах однієї країни).

Внутрішній цифровий розрив може бути:

Технологічний – нерівність у доступності цифрових пристроїв та інтернету. Сюди можна віднести нерівномірний розподіл необхідної інфраструктури, обмеженість широкосмугового доступу у сільській та віддаленій місцевості. Обмеженість у доступі до необхідних технологій також може бути зумовлена географічними факторами.

Соціально-економічний – обмеження у доступі до цифрових технологій через матеріальний стан, рівень доходу, рівень освіти.

Демографічний – між різними віковими групами.

Цифровий розрив може також спостерігатися і між органами влади різного рівня, між великими та малими містами, громадами. Тож подолання цифрового розриву дуже важливо для розвитку суспільства, адже не тільки усуває нерівність між різними соціальними групами, а й сприяє підвищенню рівня залученості населення до участі у процесах публічного управління, використання електронних адміністративних послуг, розвитку електронної демократії, підвищенню рівня життя.

Щоб дослідити феномен інформаційного розриву в Україні, Міністерство цифрової трансформації за підтримки ПРООН, Фонду Східна Європа, освітньої платформи EdEra провело комплексне дослідження, щодо рівня цифрових навичок населення України: 53 % українців (віком від 17 до 70 років) володіють цифровими навичками на рівні «нижче середнього», відповідно до методології Європейської комісії; у 15 % такі навички відсутні. Із усіх цифрових навичок, найбільш розвиненими у населення України є комунікаційні та інформаційні навички (обидві – понад 70%). Отже поруч з розвиненістю комунікаційних навичок українців спостерігається брак знань щодо можливостей та напрямів використання інструментів електронної демократії, партисипативного процесу.

Основні напрями подолання цифрового розриву:

- Базова медіаграмотність – навички та вміння, що дозволяють людям розуміти і критично оцінювати, які інформаційні технології існують, як їх можна використовувати і який вплив вони мають;

- Базові цифрові навички – навички використання інформаційних технологій і цифрових сервісів для співпраці, спілкування, навчання, в соціальній і професійній діяльності;

- Доступ до цифрових технологій – забезпечення рівного доступу до швидкісного інтернету, публічних адміністративних послуг, відкритих даних, іншої цифрової інформації;

- Електронна (цифрова) залученість населення – активне використання населенням інструментів електронного урядування, електронної демократії та використання інформаційних технологій для участі у розв'язанні проблем і завдань держави;

- Цифрова інклюзія – врахування індивідуальних особливостей людей і створення рівних цифрових можливостей для всіх. Інформаційні технології якраз і дають унікальну можливість для залучення людей з особливими потребами не лише в громадське, але й в економічне життя суспільства.

Для усунення цифрового розриву, Міністерство цифрової трансформації в кінці 2019 року представило національну платформу цифрової грамотності «Дія: цифрова освіта», яку остаточно запустили 21 січня 2020 року. На платформі представлені курси для різних професійних і соціальних груп, метою яких було

саме подолання цифрового розриву і надання громадянам додаткових можливостей для розвитку.

Отже, крім створення техніко-технологічних передумов впровадження інформаційних технологій та цифрових послуг, необхідно переконатися у готовності населення до використання цих технологій, зацікавленості їх у такому способі взаємодії з органами влади на всіх рівнях. Значної уваги потребує процес переосмислення громадянами і владою своїх дій та поведінки. При переході на нові технології взаємодії, обидві сторони повинні бути готові до змін форм своєї діяльності. Це не тільки підвищення комп'ютерної грамотності як населення, так і державних службовців, а і формування готовності усіх учасників процесу до застосування нових форм взаємодії.

7.3. Електронне урядування та електронна демократія

Однією із визначальних умов ефективного реформування державних інституцій та публічної влади в умовах інформаційного суспільства є електронне урядування. Зміст електронного урядування (урядування з широким використанням різноманітних інформаційних технологій) – підвищення ефективності роботи органів влади з громадянами, підприємствами й іншими установами та скорочення спільних витрат часу та коштів.

Вперше термін «електронний уряд» (e-government) було застосовано у 1997 році за ініціативою Національного наукового фонду США для визначення процесу адміністративної реформи на основі ідеології нового державного менеджменту та широкого впровадження інформаційних технологій в державне управління, насамперед, в органах виконавчої влади.

Електронне урядування – спосіб організації державної влади за допомогою систем локальних інформаційних мереж та сегментів глобальної інформаційної мережі, що забезпечує функціонування органів влади в режимі реального часу та робить максимально простим і доступним щоденне спілкування з ними громадян, юридичних осіб, неурядових організацій. Головною складовою електронного урядування є єдина інфраструктура міжвідомчої автоматизованої інформаційної взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування з громадянами та

суб'єктами господарювання [28, 30]. Він не є доповненням або аналогом традиційного уряду, а лише визначає новий спосіб взаємодії на основі активного застосування інформаційно-комунікаційних технологій з метою підвищення ефективності надання державних послуг (рис. 7.3).

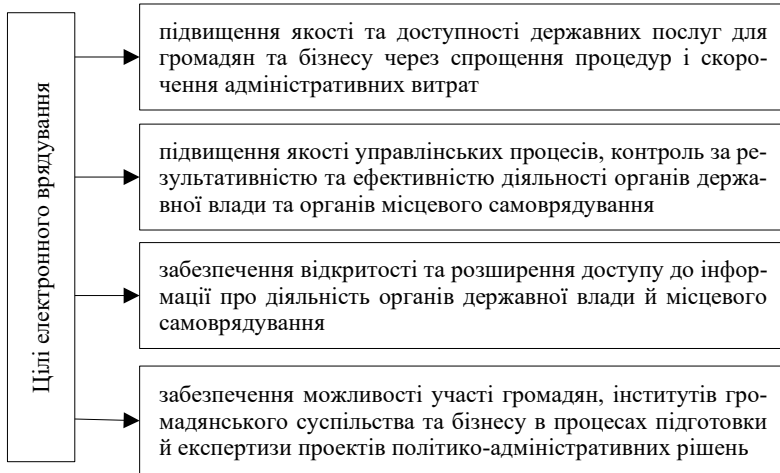


Рис. 7.3. Цілі електронного урядування

Джерело: [28, 31].

Конкретизуючи цілі, основними завданнями електронного урядування можна визначити:

- забезпечення захисту прав громадян з доступу до публічної інформації;
- залучення громадян до участі в процесах публічного управління;
- удосконалення технологій публічного управління;
- підвищення якості та зниження вартості прийняття управлінських рішень;
- забезпечення доступності громадян та бізнесу до публічної інформації та отримання інформаційних послуг шляхом створення центрів надання інформаційних послуг, центрів обслуговування населення (кол-центрів), веб-порталів надання адміністративних послуг та обслуговування звернень громадян;
- організація надання послуг громадянам і суб'єктам господарювання дистанційно в електронному вигляді;

- деперсоніфікація процесів надання адміністративних послуг з метою зниження рівня корупції;
- підвищення рівня взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів на основі електронного документообігу;
- забезпечення передачі та довгострокового зберігання електронних документів у установах різної спеціалізації і рівнів та надання доступу до них.

Крім орієнтації на вищевказані цілі і завдання, побудова і використання системи електронного урядування повинно базуватися на таких принципах як прозорість процесів надання послуг і доступність їх; можливості отримання інформаційних послуг, що забезпечується єдністю і типовістю застосування інформаційно-комунікаційних технологій; відкритість влади, що досягається через забезпечення можливостей її контролю; безпека інформаційного середовища, яка є необхідною, оскільки впровадження електронного урядування робить систему державного управління більш уразливою з боку таких загроз як кіберзлочинність, кібертероризму, кібервійн тощо (рис. 7.4).



Рис. 7.4. Принципи електронного урядування

Основними складовими системи електронного урядування є:

1. Взаємодія органів влади між собою. Розширення використання інформаційно-комунікаційних ресурсів при взаємодії

органів влади між собою дозволяє не тільки підвищити рівень комунікації і швидкість прийняття рішень, але і зменшити кількість осіб, що задіяні в цьому процесі, що в свою чергу дозволить зменшити рівень витрат на утримання державного апарату та підвищити його ефективність через мінімізацію дії людського фактору. Електронний документообіг дозволяє не тільки в разі прискорити доставку документів, а й гарантувати її, на відміну від традиційного способу.

2. Взаємодія влади з громадянами і підприємствами. Паперова технологія роботи з громадянами і підприємствами веде до величезної кількості непродуктивних витрат часу і ресурсів як для однієї, так і іншої сторони. Зі зростанням обсягів інформації така робота стає тільки дорожчою і ще менш продуктивною. Застосування інформаційно-комунікаційних технологій при взаємодії влади з фізичними і юридичними особами дозволить зменшити або взагалі ліквідувати корупційну складову цього процесу та підвищити рівень взаємодії і сприятиме зміцненню громадянського суспільства, побудованого на взаєморозумінні, врахуванні інтересів кожного.

3. Взаємодія окремих органів влади і службовців. Розширення використання інформаційно-комунікаційних ресурсів у окремих органах влади дозволяє уникнути таких проблем, як можливість втрати інформації чи документів; полегшити контроль за діяльністю органів влади з боку вищестоящих органів і суспільства; зменшити витрати документообігу; звільнити держслужбовців від рутинної роботи з метою підвищення якості управлінських рішень (рис. 7.5) [30].

Запровадження інформаційних технологій у публічному управлінні призводить до оптимізації управлінського і організаційного процесу, за рахунок їх спрощення і прискорення.

Електронне урядування виконує такі основні функції:

- підвищення якості та доступності державних послуг для громадян, спрощення і пришвидшення процедур та скорочення адміністративних витрат;
- підвищення якості організаційних та управлінських процесів, забезпечення контролю за діяльністю органів виконавчої влади різних рівнів;
- забезпечення можливості безпосередньої участі громадян та інститутів громадянського суспільства у процесах підготовки

та експертизи проектів рішень, які приймаються на всіх рівнях публічного управління.



Рис. 7.5. Складові системи електронного урядування

Прикладами використання інформаційних технологій в Україні є можливість громадян подавати електронні петиції на сайтах органів влади різних рівнів; робота системи електронного вступу до вищих навчальних закладів; портал державних послуг Державного агентства з питань електронного урядування України; електронний кабінет платника податків Національного порталу відкритих даних [41].

Основними моделями електронного урядування в світі є наступні:

1. E-Government 1.0 – це базова модель розвитку електронного урядування, що ґрунтується на наданні доступу до електронних послуг громадянам, бізнесу і неурядовим організаціям через веб-ресурси органів державної влади та місцевого самоврядування шляхом розробки з боку останніх методів та шляхів надання таких послуг на власних або об'єднаних веб-ресурсах

державних/муніципальних органів. Основою цієї моделі є комп'ютеризація існуючої форми державного управління.

2. Модель E-Government 2.0, що є комплексною методикою публічного управління. Дана модель полягає у використанні інформаційних технологій для формування єдиної електронної платформи з відкритим вихідним кодом, в якій уряд, громадяни та інноваційні компанії можуть поліпшити прозорість та ефективність діяльності органів державної влади на всіх рівнях. Характерною відмінністю є наявність і можливість активного використання оберненого зв'язку, так як модель Gov 2.0 спрямована на трансформацію самої системи соціальних взаємодій та внутрішньої логіки системи публічного управління. Роль же держави полягає в забезпеченні відкритих даних, веб-сервісів та платформи як інфраструктури. Найбільш успішно модель електронного урядування e-Gov 2.0 реалізована в США, Великій Британії, Австралії, Естонії та ін.

На сьогодні, в Україні реалізується модель E-Gov 2.0, в рамках проекту «Портал державних послуг» igov.org.ua, що здійснюється волонтерською командою iGov в рамках боротьби з корупцією в Україні та вдосконалення бізнес-процесів в наших державних органах. На цьому порталі в максимально можливому обсязі зібрано послуги, які державні органи України надають громадянам та бізнесу.

В межах даної моделі обрані ключові напрями для розвитку, хоча Міністерство цифрової трансформації систематично проводить опитування і органів публічної влади, і громадян, щодо найбільш затребуваних напрямів розвитку електронних послуг.

Основні напрями:

е-уряд – використання сучасних технологій для підвищення ефективності та прозорості влади, а також встановлення суспільного контролю над нею (електронна демократія, електронне судочинство, електронний документообіг, голосування, е-законодавство та ін.).

е-медицина – діяльність з використанням електронних інформаційних ресурсів у сфері охорони здоров'я та забезпечення оперативного доступу медичних працівників та пацієнтів до них (електронні медичні картки та доступ до них, електронний рецепт, електронна черга до лікаря та ін.);

е-зайнятість – сервіси із надання соціальних послуг громадянам та роботодавцям з використанням інтернет-технологій, електронний кабінет роботодавця – для подання звітності перегляду стану укомплектування заявлених вакансій та кількість направлень центром зайнятості претендентів на роботу та ін.

е-пенсія – електронні послуги, що стосуються нарахування пенсії, перевірки даних Реєстру страхувальників та застрахованих осіб, електронна пенсійна справа тощо;

е-освіта – з використанням електронних технологій (дистанційне навчання та ін.)

е-бібліотека дозволяє зберігати і використовувати різноманітні електронні документи завдяки глобальним мережам передачі даних в зручному, для кінцевого користувача, вигляді.

е-банк – вид дистанційного банківського обслуговування, за якого доступ до рахунків та операцій за рахунками забезпечується в будь-який час за допомогою ІКТ.

е-кадастр – забезпечує можливість громадянам отримувати послуги, які надаються органом виконавчої влади, що реалізує державну політику в сфері земельних відносин, в електронному вигляді з використанням Інтернету.

е-транспорт – онлайн послуги, що стосуються ліцензування автоперевезень, отримання дозволів і погоджень на перевезення та ін.;

е-митниця.

В межах цих напрямів для громадян вже доступні наступні електронні послуги:

- послуги по оформленню документів (паспортів, посвідчень);
- щодо реєстрації актів громадянського стану (народження, шлюбів тощо);
- реєстрація фізичних осіб;
- реєстрація прав власності;
- пошук роботи службою зайнятості;
- отримання соціальної допомоги;
- надання податкової звітності;
- організація загальнодоступних електронних бібліотек та сховищ інформації;
- освітні послуги;
- одержання дозволів на будівництво тощо [42].

Для бізнесу:

- реєстрація нових компаній;
- отримання дозволів і погоджень проектної документації від уповноважених організацій (екологія, будівництво, використання природних ресурсів);
- отримання та продовження ліцензій, дозволів, довідок, що видаються державними органами;
- організація електронних державних закупівель на конкурсній основі
- здійснення обов'язкових платежів до Держбюджету;
- прийняття та контроль документів і відомостей при здійсненні митних операцій юридичними особами;
- підготовка та подання електронної звітності до органів державної влади;
- соціальні відрахування роботодавців;
- інформаційна підтримка малого та середнього бізнесу.

Від впровадження електронного урядування в першу чергу виграють ті споживачі державних послуг, які претендують на послуги видачі дозволів та реєстрації;

«змішаного» рівня регулювання адміністративних повноважень та ті, що потребують комплексної за змістом послуги. За умови електронного урядування користувач має можливість звертатися до одного державного «базового» органу влади для отримання послуги від усіх «пов'язаних» з «базовим» органів влади. Це стає можливим за умови об'єднання за допомогою інтернет-технологій усіх міністерств і відомств у єдиний комплекс із вищим ступенем інтегрування внутрішніх процесів (документообіг) і єдиним інтерфейсом (вікном взаємодії) із громадянином (користувачем). Таким чином, громадянин одержить можливість спілкуватися не з п'ятьма – сімома відомствами по черзі, а з єдиним електронним посередником, що їх усіх репрезентує одночасно. Крім цього, звернення чи запит громадянина автоматично надсилається у відповідні інстанції й у більшості випадків відповідь (юридична консультація, квитанція про оплату послуг, бюлетень для голосування, довідка, податкова декларація) приходиться негайно. Не можна не відзначити і великий економічний ефект від створення «електронного уряду».

Досвід європейських країн і США демонструє, що електронна взаємодія громадян з органами влади може коштувати

удвічі дешевше, ніж традиційна, що здійснюється за допомогою реального офісу. Аналіз застосування електронного урядування в Україні свідчить про його фрагментарність, дублювання послуг і суперечливість деяких нормативно-правових актів. Необхідно враховувати, електронне урядування не є простим застосуванням інформаційних технологій в процесах існуючого адміністрування і управління. Ефективне електронне урядування передбачає зміну філософії державного управління, розробку і імплементацію принципово нової законодавчої бази, адаптованої її як до відповідних міжнародних документів, так і до особливостей використання самих інформаційних технологій.

Ситуація, що склалася в Україні з впровадження інформаційних технологій в публічному управлінні і адмініструванні, окрім позитивних зрушень, має і ряд проблем. Основними проблемами при застосуванні і поширенні використання інформаційних послуг в Україні можна визначити:

1. ідентифікація фізичної особи при використанні онлайн-послуг;
2. низький рівень фінансування проектів з боку держави щодо впровадження інформаційних технологій;
3. низький рівень знань у сфері використання інформаційно-комунікаційних технологій та їх можливостей громадянами старшого віку;
4. низький рівень довіри до інформаційних систем, звичка до паперових носіїв;
5. незацікавленість суб'єктів публічного управління і адміністрування у прозорості своєї діяльності, корупційні інтереси.

Для подолання цих проблем необхідно не тільки стимулювати застосування нових інформаційно-комунікаційних технологій в публічному управлінні, а змінювати всю систему. Розвиток і впровадження інформаційних технологій в публічному управлінні мусять мати комплексний характер, тобто враховувати і узгоджувати інформаційні, організаційні, правові, соціально-психологічні, кадрові, освітні, технічні та інші складові.

Впровадження електронного урядування створює передумови для розвитку в державі електронної демократії. Вперше, термін «електронна демократія» з'явився у США в 1994 році і досить швидко став загальноновживаним для багатьох країн світу. В українському законодавстві, поняття електронної демократії

було визначено у Розпорядженні Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства» (на період до 2020 року) [43]. Електронна демократія (е-демократія) – це форма суспільних відносин, за якої громадяни і організації залучаються до публічного управління та участі у житті держави за допомогою використання інформаційно-комунікаційних технологій.

В рекомендаціях Комітету міністрів країн-членів Ради Європи, електронна демократія визначена як використання інформаційно-комунікаційних технологій в демократичних процесах.

Використання таких технологій дозволяє:

- посилювати участь, ініціативу та рівень залученості громадян до процесів публічного управління на різних рівнях.
- забезпечувати прозорість демократичних процесів, державних інституцій;
- забезпечувати зворотній зв'язок органів публічної влади;
- залучати громадян до процесу прийняття рішень на різних рівнях.

Електронна демократія не тільки дає громадянам додаткові канали комунікації з владою, а й дає інструменти контролю за нею, що підвищує підзвітність і прозорість органів публічної влади. Інструменти е-демократії сприяють рівноправному включенню громадян у політичне, економічне та соціальне життя та сприяють побудові системи управління за принципом «знизу-вверх», що сприяє як ефективному державному управлінню, так і задоволеності громадян.

Принципи електронної демократії:

Прозорість: онлайн доступ громадян до публічної інформації (24 години на добу, 7 днів на тиждень) через зручні урядові веб-сайти, онлайн відеотрансляції урядових засідань, відкриті бюджети і портали відкритих даних, прозорість голосувань.

Електронна участь громадян: е-петиції та звернення, громадські/експертні е-консультації, е-референдуми, е-голосування, електронні дискусійні форуми, е-опитування та учасницьке бюджетування за допомогою ІКТ, та інтерактивні засоби, що надають можливість брати участь у міському плануванні.

Підзвітність: реагування влади на е-звернення і запити громадян; висвітлювання проактивними політиками своєї діяльності онлайн, ефективне, прозоре (не-корумповане) надання

адміністративних послуг, (C2G) відстеження «досягнень» програм політичних партій, е-опитування щодо рівня задоволеності громадян.

Громадянська освіта: використання урядом, громадянським суспільством та засобами масової інформації інформаційно-комунікаційних технологій для надання інформації, інформування громадськості про права, можливості, та висвітлення складних політичних питань у простому та доступному форматі; зрозумілій і наочній візуалізації відкритих даних для збільшення рівня їх доступності; використання інфографіки, навчальних курсів, онлайн платформ і т.д.

Електронна демократія має три основні сектори: що відповідають трьом гілкам влади в Україні (законодавчій, виконавчій і судовій) – це електронний парламент, електронне урядування та електронне правосуддя.

Електронний парламент – це сектор, де інформаційно-комунікаційні технології використовуються органами законодавчої влади для покращення своєї діяльності. Прикладом є сайт Верховної Ради України, де кожен громадянин може ознайомитися із поданими законопроектами, експертизами на них, інформацією про депутатів, що подали певний законопроект, його проходженням і т.д.

Електронне урядування – інформаційно-комунікаційні технології використовуються органами виконавчої влади для поліпшення їх діяльності, підвищення прозорості та доступності державних послуг та впливу на процеси публічного управління (портали Кабінету Міністрів України, платформа Дія, Портал відкритих даних і т.і).

Електронне правосуддя – використання інформаційно-комунікаційних технологій для покращення судової діяльності (приклад – «Електронний суд», що може використовуватися для обміну процесуальними документами в електронній формі між судами і учасниками судового процесу, між судами і органами системи правосуддя, між самими учасниками судових процесів).

Серед основних інструментів електронної демократії можна виділити наступні:

– Електронне звернення. Відповідно до закону України «Про звернення громадян», електронне звернення – це подана в електронній формі пропозиція (зауваження), заява (клопотання), або

скарга до органів публічної влади, органів місцевого самоврядування, об'єднань громадян, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, засобів масової інформації, посадових осіб відповідно до їх функціональних обов'язків [44].

– Електронна петиція – колективне звернення у електронній формі в вигляді тексту скарги (протесту) та/або пропозиції, на яку адресат (суб'єкт владних повноважень) публічно оголошує про свою позицію щодо згоди чи незгоди по суті петиції, інформує про аргументи у разі незгоди та організовує спільну з авторами та їх прихильниками роботу з розроблення та втілення плану реалізації петиції у разі згоди.

– Електронна консультація. Згідно Розпорядження Кабінету Міністрів України, електронна консультація – це консультація з громадськістю, що проводиться на офіційному веб-сайті органу виконавчої влади чи органу місцевого самоврядування з питань реалізації державної політики.

– Громадський бюджет (бюджет участі) – це механізм взаємодії органів місцевого самоврядування із громадськістю, на основі якого останні визначають пріоритетні напрями розподілу частини коштів місцевого бюджету та контролюють їх використання.

– Електронне голосування – голосування з будь-якого публічного питання з допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Дана технологія може передбачати навіть участь у виборах і референдумах при використанні електронних засобів ідентифікації громадян та підрахунку голосів.

Але комунікаційні можливості публічної влади не обмежуються такими інструментами та можуть доповнюватися. Адже головне – це здатність спілкуватися з громадянами, пояснювати свої рішення, задовольняти запити різних груп та конструктивно реагувати на зворотній зв'язок.

Форми участі громадськості у формуванні державної політики, які пов'язані з інформаційними технологіями.

– *Опитування громадської думки* – може використовуватися як критерій оцінки ефективності діяльності органів публічної влади та з'ясування громадської реакції та певні проєкти, реформи, програми. Певним чином, це своєрідне зондування настроїв громадян перед впровадженням певної програми в контексті реалізації конкретної управлінської технології. Може також

використовуватися органами публічної влади для прийняття певного рішення і являтися, по суті, поділом відповідальності.

– *Інтернет-конференції* – процес інтерактивного обговорення в мережі питань, які мають вплив на всі верстви населення. Інтернет-конференції можуть проводитись із залученням широкого загалу або передбачати залучення визначеного кола зацікавлених сторін. Основною перевагою є можливість залучення громадян для обговорення питань без відриву від робочого місця (персонального комп'ютера).

– *Дослідження* – це процес збору інформації та думок від громадян. Дослідження може передбачати і електронне опитування, комп'ютерне голосування, збір пропозицій та ін.

7.4. Брендинг в публічному управлінні

Бренд, як науковий феномен, є об'єктом дослідження багатьох наук. Традиційно, як і у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці, бренд вивчається в рамках маркетингу та менеджменту з позицій його просування та управління. Дослідження різних аспектів бренду проводить соціологія, культурологія, економіка та ін. науки. Бренд у публічному управлінні є інструментом, який допомагає встановити довгострокові відносини з громадянами, підвищити ефективність роботи установ та забезпечити стабільний розвиток. Водночас, бренд в публічному управлінні має кілька важливих функцій та переваг, які сприяють ефективному управлінню, покращенню взаємодії з громадянами та розвитку довіри до державних інституцій. Ось деякі з головних причин, чому бренд важливий у публічному управлінні:

1. Зміцнення довіри

Прозорість та підзвітність. Чіткий та впізнаваний бренд допомагає створити враження прозорості та підзвітності, що сприяє зміцненню довіри громадян до державних установ.

Репутація. Позитивний бренд формує довгострокову репутацію, що важливо для стабільності роботи державних установ.

2. Залучення громадян

Активна участь. Бренд мотивує громадян до активнішої участі у суспільному житті, сприяє підвищенню громадської свідомості та підтримці державних і місцевих ініціатив.

Зворотній зв'язок. Ефективний бренд сприяє кращій комунікації з громадянами та полегшує зворотній зв'язок.

3. Ефективне інформування

Ясність і послідовність. Визначений бренд забезпечує ясність і послідовність у комунікаціях, що допомагає громадянам краще розуміти діяльність публічної установи.

Доступність інформації. Через впізнавані символи, слогани та повідомлення інформація стає більш доступною та легко сприймається.

4. Підвищення якості послуг

Стандартизація. Бренд передбачає дотримання всіма співробітниками установи визначених стандартів якості.

Орієнтація на клієнта. Бренд допомагає зосередитися на потребах громадян, що сприяє покращенню якості надання послуг.

5. Залучення інвестицій та партнерств

Інвестиційна привабливість. Сильний бренд робить установу або місто привабливішими для інвесторів та бізнесу.

Партнерства. Бренд сприяє розвитку співпраці з іншими організаціями та установами, як на національному, так і на міжнародному рівнях.

6. Підтримка розвитку регіону

Туризм та економічний розвиток. Бренд створює умови для туристичної привабливості території та впливає на її економічний розвиток.

Соціальна згуртованість. Позитивний бренд сприяє створенню відчуття єдності та згуртованості в громаді.

7. Кризовий менеджмент

Управління репутацією. У разі кризи сильний бренд допомагає швидше відновити довіру та мінімізувати негативні кризові наслідки.

Чітка комунікація. Під час кризових ситуацій бренд забезпечує чіткі та ефективні комунікаційні стратегії.

Брендинг є важливим інструментом управління в публічному секторі. Сьогодні політики брендують партії та їх політичних лідерів, використовуючи такі елементи бренду, як гасла, словесні знаки та логотипи, створюють політичну ідентичність, привабливу для виборців. Окрім того, брендинг в публічному управлінні відіграє важливу роль у формуванні позитивного іміджу державних установ та залученні громадян до взаємодії з ними.

При цьому основними аспектами брендингу в публічному управлінні є:

1. Імідж та репутація

Державні установи прагнуть створити позитивний імідж і репутацію, що сприяє довірі громадян. Це досягається через прозорість, підзвітність та надання якісних послуг.

2. Комунікаційна стратегія

Ефективна комунікаційна стратегія включає використання сучасних засобів масової інформації, соціальних мереж та інших каналів для інформування громадян про діяльність установ та важливі новини.

3. Логотип та візуальна ідентичність

Важливим аспектом є створення впізнаваного логотипу та єдиної візуальної ідентичності, які будуть використовуватися у всіх комунікаційних матеріалах. Це допомагає створити впізнаваність та асоціювати певні цінності з конкретною установою.

4. Місія та цінності

Визначення та комунікація місії та цінностей установи допомагає громадянам зрозуміти, чому ця установа існує і які цілі вона переслідує. Це також сприяє створенню відчуття причетності та підтримки серед громадськості.

5. Публічні заходи та ініціативи

Організація публічних заходів, таких як форуми, конференції, дні відкритих дверей, дозволяє установам безпосередньо взаємодіяти з громадянами, слухати їхні потреби та очікування, а також демонструвати свою роботу.

6. Зворотній зв'язок

Забезпечення можливості громадянам надавати зворотній зв'язок є важливим для вдосконалення роботи державних установ. Це може включати опитування, громадські слухання та електронні платформи для звернень та пропозицій.

7. Прозорість та підзвітність

Прозорість у прийнятті рішень та підзвітність перед громадянами є ключовими факторами довіри до влади. Відкритість даних, регулярні звіти та доступність інформації про діяльність установи сприяють зміцненню довіри.

Брендинг у публічному управлінні допомагає не тільки підвищити впізнаваність та довіру до державних установ, але й сприяє більш ефективній взаємодії з громадою,

забезпечуючи кращу якість надання послуг та підтримку суспільних ініціатив.

Однією з найбільш ефективних форм брендингу в публічному управлінні є брендинг територій. Брендинг територій, або територіальний брендинг, – це процес створення унікального та впізнаваного образу території, який відображає її культуру, історію, економічні можливості та інші ключові характеристики. Основна мета такого брендування полягає у підвищенні привабливості території для жителів, туристів, інвесторів та бізнесу.

Основні компоненти брендингу територій:

1. *Ідентифікація унікальних характеристик*
 - о Культурна спадщина: історичні пам'ятки, музеї, фестивалі.
 - о Природні ресурси: парки, річки, гори.
 - о Економічні можливості: ключові галузі, стартапи, інноваційні кластери.
2. *Розробка візуальної ідентичності*
 - о Логотип: символ, який асоціюється з містом.
 - о Кольорова гама та шрифти: використання певних кольорів і стилів для створення цілісного образу.
 - о Слоган: короткий вираз, що відображає сутність міста.
3. *Комунікаційна стратегія*
 - о Соціальні мережі: активна присутність у соціальних мережах для залучення аудиторії.
 - о Медіа: співпраця зі ЗМІ для висвітлення подій та досягнень міста.
 - о Реклама: використання різних рекламних каналів для просування міста.
4. *Залучення громадськості*
 - о Опитування та фокус-групи: для розуміння очікувань та побажань жителів.
 - о Громадські заходи: фестивалі, ярмарки, форуми, які сприяють залученню місцевої громади та туристів.
5. *Партнерства та співпраця*
 - о Бізнес: залучення локальних та міжнародних компаній.
 - о Інституції: співпраця з освітніми та культурними установами.
 - о Туристичні агентства: робота з організаціями, що займаються туризмом.

Прикладами успішного брендингу міст є:

1. *Нью-Йорк, США*

Слоган «I ♥ NY» став одним з найвідоміших брендів міст у світі, відображаючи любов і гордість місцевих жителів.

2. *Барселона, Іспанія*

Бренд Барселони побудований на її культурі, архітектурі (зокрема, роботи Гауді), пляжах та спортивних подіях, таких як Олімпійські ігри 1992 року.

3. *Амстердам, Нідерланди*

Використання слогану «I Amsterdam» допомогло створити впізнаваний бренд, що поєднує історичну спадщину та сучасний стиль життя.

Брендинг територій є комплексним процесом, який вимагає стратегічного підходу та тісної співпраці між різними секторами, але його результати можуть мати значний вплив на розвиток території.

Важливість територіального брендингу:

1. *Економічний розвиток:* приваблення інвестицій, створення нових робочих місць.

2. *Туризм:* збільшення кількості туристів, розвиток інфраструктури.

3. *Громадська гордість:* зміцнення відчуття спільності та приналежності до громади.

4. *Міжнародне визнання:* підвищення престижу та ролі міста на глобальному рівні.

Брендинг в публічному управлінні – це процес створення, управління та підтримки позитивного іміджу державних установ, місцевих органів влади чи державних програм. Основна мета брендингу в публічному управлінні – підвищення прозорості, довіри та підтримки з боку населення, що в кінцевому рахунку сприяє ефективнішому функціонуванню органів влади та реалізації державних і місцевих програм.

Далі розглянемо бренд як об'єкт соціального пізнання, оскільки в публічному управлінні бренд виступає як різновид соціальної комунікації.

Через вплив на органи почуттів у свідомості людини відбувається впорядкування та поєднання окремих фрагментів у цілісний образ. У результаті отримана картинка може активізувати та стимулювати певну споживчу поведінку. Бренд характеризується набором асоціацій, що виникають у сприйнятті споживача. Його

особливість полягає в тому, що він не може існувати у відриві від конкретного продукту, але обов'язково пов'язаний із цільовою аудиторією.

Наприклад, відомий європейський маркетолог, професор Жан-Жак Ламбен – автор фундаментальних ідей системного маркетингу, розглядає образ бренду як результат спеціально організованого процесу комунікації (бренд-комунікації). Він використовує термін «образ торгової марки» як синонім поняття «образ бренду» і дає йому таке визначення, як емоційно забарвлений, соціально значущий феномен, що має характер стереотипу, який склався у свідомості споживача та впливає на споживчу поведінку особистості. Наприклад, при прийнятті рішення купити товар споживач схильний орієнтуватися на бренд. У складній технології вибору перевага надається саме брендовій пропозиції, тому, що на думку споживача, вона вже містить всі необхідні характеристики та очікувану якість товару. Таким чином, бренд сам стає товаром, виступаючи для споживача своєрідним символом, знаком, орієнтуючи його на певний стереотип споживчої поведінки.

Ерік Райз вважає, що потрібно розділяти товарний знак та бренд. Так, товарний знак має правову силу і закріплює юридично права розробника. Товарний знак є матеріальним носієм бренду. Бренд, в свою чергу, є образом.

Структурні елементи бренду представлені на рис. 7.6.

Створення бренду здійснюється за двома процесами:

- 1) маркетингова діяльність з розробки та просування бренду;
- 2) розвиток психологічної складової бренду, що є основою позитивного відношення до бренду з боку споживача. Дані процеси протікають паралельно, і більше того, якщо між ними немає відповідності, скоординованості, чіткості або достатньої кваліфікації здійснення, то домогтися перетворення торгової марки на бренд важко або навіть неможливо.

Безперечно, цінності бренду є причиною споживчої поведінки. Цінності бувають побутово-економічні (орієнтують споживача на властивості товару та його якість), соціально-психологічні (забезпечують соціальну ідентифікацію споживача через важливість товару) та індивідуальні цінності, орієнтовані на самореалізацію споживача.



Рис. 7.6. Структурні елементи бренду

Виділяють три типи споживачів, які по-різному включають цінності у структуру бренду. Так, перший тип орієнтований виключно на споживчу спрямованість товару, яка визначає те коло торгових марок, які можуть стати в індивідуальному споживанні брендом. Зазвичай це досить вузьке і часто не пов'язане з очевидними потребами коло товарів та послуг. Для другого типу головною цінністю є сам бренд. Умовно цей тип можна назвати «брендоорієнтовним». Цінності бренду для цієї групи значною мірою визначаються соціальною прийнятністю та визнанням конкретної торгової марки. Третій тип використовує бренд як один із орієнтирів для раціоналізації пошуку товару з певними споживчими властивостями. У цьому випадку для споживача цінністю є не сам бренд, а певні властивості та якість брендового товару. Таким чином, перший тип споживачів за представленістю цінностей у структурі бренду можна назвати вибіркоким, другий – соціальним, а третій – раціональним.

Тільки в якості складової частини способу і певною мірою сенсу життя, бренд забезпечує особистісний і соціальний комфорт, який і купується споживачем (рис. 7.7).

Якщо товарна марка не відповідає функціональним запитам споживача, її здатність стати повноцінним брендом дуже низька. Розвиток торгової марки в бренд можливий не тільки за відповідністю прямої потреби споживача, але й залежить від соціально-психологічних обставин.

Соціально-психологічний аспект категорії «бренд» має 4 компоненти:

- емоційний – почуття, настрій споживача, емоції;
- оціночний – передбачає, що споживач складає (свідомо і безсвідомо) оцінку бренду виходячи з емоцій, які він викликає;

- когнітивний (раціональний) – об’єктивні знання споживача про бренд;
- поведінковий (вольовий) – відображає готовність споживача діяти відповідно до емоцій та оцінки бренду, що і є споживчим вибором [45].

Усі компоненти взаємопов’язані між собою та взаємозалежні (рис. 7.8.).

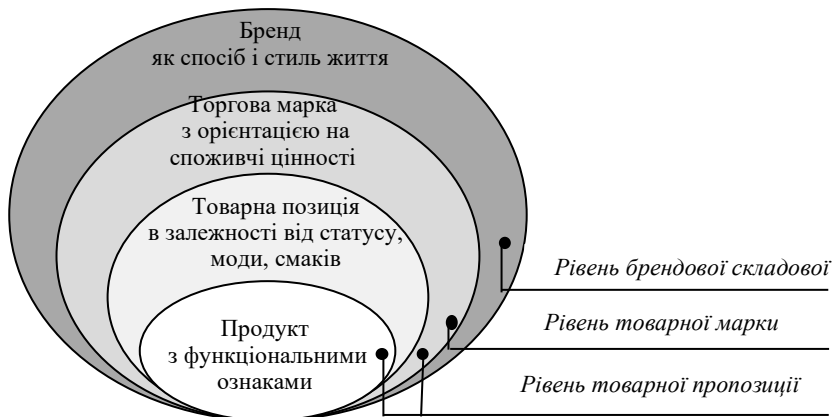


Рис. 7.7. Бренд як соціально-психологічний ресурс

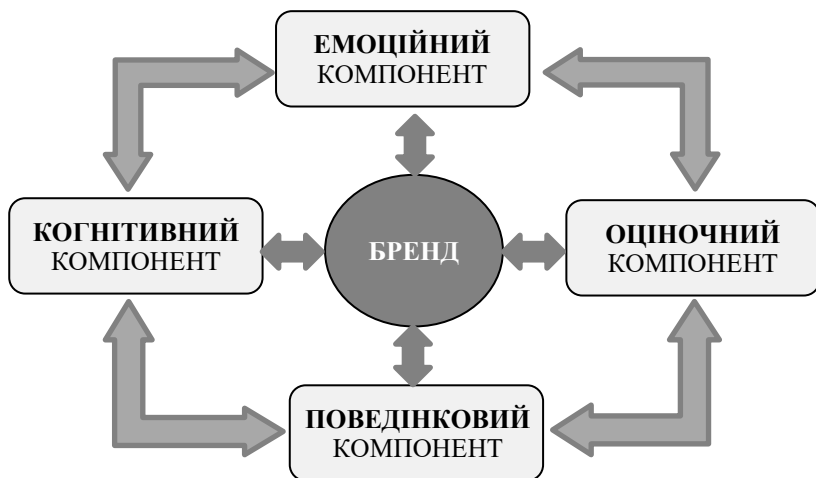


Рис. 7.8. Складова бренду в публічному управлінні

Психологічна складова бренду буває двох типів:

1) Особистісно орієнтована. До даного типу відносяться образи, уявлення та судження споживача про бренд, його цінності й установки. Цей тип психологічної складової бренду пов'язаний із проявом індивідуальності споживача, його споживчою поведінкою.

2) Соціально орієнтована. До цієї категорії відносять соціальні стандарти і норми поведінки, загальноприйняті форми висловлювання соціальних ролей та інших, усе, що належить до соціального досвіду людей.

Бренд в публічному управлінні розкривається через наступні його складові (рис. 7.9):



Рис. 7.9. Складова бренду в публічному управлінні

Комплекс асоціацій. Це внутрішнє сприйняття споживачем бренду, головною ознакою якого є його якість, лідерство. Асоціація пов'язує бренд із тим, що споживач уже пережив, уже знає, відчуває, у чому переконаний. Стійкість раціональних та емоційних асоціацій із брендом у споживача визначають стабільність попиту на брендовий продукт.

Комплекс очікувань. Бренд – це популяризована торгова марка продукту, яка формує у споживача сукупність очікувань щодо майбутнього споживання, використання чи демонстрації брендового продукту. Сутність очікувань, які виникають у споживача, може мати різний вектор: від очікування задоволення споживання до естетичної насолоди від демонстрації оточуючим.

Комплекс репутацій. Бренд – це торгова марка, забезпечена цілим комплексом репутацій як на споживчому рівні, так і на партнерському, соціальному і навіть державному.

Комплекс вражень. Бренд – це враження споживачів про товар, ярлик, який подумки наклеюється на товар. Вперше з’явившись на ринку, товарна пропозиція вже має певний імпульс (перше враження), який може бути як позитивним, так і негативним.

Підхід, заснований на управлінні враженнями споживачів, дозволяє закріпити за брендом лідируючі позиції в галузі. При цьому важливо не допустити стихійного формування споживчого враження. З цією метою проводяться дослідження на предмет сприйняття складності продукту. Наприклад, споживачі можуть не розібратися в технологічних особливостях продукту і, як наслідок, конвертувати перевагу продукту в його недолік. Важливим при цьому є релевантність товарної пропозиції й посилення конкурентних переваг бренду.

Сутність бренду розкривається і через сприйняття брендового товару. На основі цього виділяють наступні ознаки ефективного бренду:

- громадське визнання та прийняття цінностей бренду – бренд є не просто популярним, а символом, визнаним в соціумі;
- асиміляція бренду – споживач асоціює бренд із собою, вбудовує брендову атрибутику у площину самосприйняття, заміщує певну частину особистих комунікацій за допомогою символічних послань бренду;
- ідентичний асоціативний ряд – усередині цільової аудиторії лежать асоціації, згенеровані атрибутикою бренду. Якість та кількість асоціативних рядів не є самоціллю, головне завдання полягає у створенні стійких релевантних уявлень споживачів про бренд, які не обмежуються статтю, віком, національністю тощо;
- емоційна домінанта вибору – при виборі брендового товару основним стимулюючим фактором виступає сам образ бренду, а не функціональні характеристики товару. Емоційний зв’язок бренду зі споживачем робить їх взаємини насиченими, стійкими та оригінальними.

В таблиці 7.1 зазначені компоненти, що розкривають суть бренду.

Таблиця 7.1

Складові структури бренду

Елементи	Характеристика
Композиційні елементи	Деталі, ідеї, атрибути бренду, набір додаткових властивостей, що надають емоційний заряд продукту; своєрідне підтвердження основної обіцянки та гарантія отримання очікуваної якості.

Продовження таблиці 7.1

Індивідуальність	Індивідуальність бренду складається з зовнішніх елементів та внутрішніх цінностей бренду, що наближає його до певної цільової аудиторії. Найчастіше свою індивідуальність бренд запозичує з відповідних характеристик споживача (індивіда), що допомагає побудувати відносини з брендом як з іншою особистістю.
Домінантна риса	Це позиціонування бренду на основній характеристик продукту, в які вкладено всі істотні властивості брендової пропозиції. Це квінтесенція бренду. Без цього компонента образ-бренд є розмитим.

Поряд із названими вище складовими структури бренду виділяють і інші складові, які виключно ситуативно впливають на споживчу поведінку. По-перше, це плани споживача. Умовно це може бути його бажання справити враження, плани для «входження в образ» або отримання позитивної емоційної реакції з боку оточуючи. Таким чином, утворюється постійний в'язок між реальним сприйняттям бренду споживачем і його найближчим майбутнім в певній ситуації.

Довгострокові ж плани споживача з використання переваг бренду переважно орієнтовані на покращення житлово-побутових умов, що забезпечує зручність, комфорт, збільшення вільного часу та зниження фізичних навантажень. В цьому випадку є прямий зв'язок між брендом та споживчими товарами, розрахованими на довгострокове користування. Крім того, виділяють і соціально-психологічні умови поведінки споживача у взаємодії з брендом. Наприклад, досягнення та утримання певного статусу, соціального стану, авторитету, відносин міжособистісних та групових.

До елементів структури бренду можна віднести рівень освіти споживача, його примхи, спокуси та інші бажання продемонструвати власну перевагу по відношенню до інших за допомогою бренду. В цьому випадку потребою споживача є бажання пережити певні емоції, пов'язані зі станом власної винятковості, власної сили та можливостей. Незважаючи на те, що дані психологічні фактори діють не завжди, вони мають сильний вплив на споживчий вибір, оскільки залежать від бажання споживача «виділитися всупереч усім обставинам», іноді і собі на шкоду.

Рівні сприйняття бренду представлені на рис. 7.9.

Використання зору, звуку, запаху, смаку та дотику є дієвим інструментом для створення емоційних вражень у споживача.

Наприклад, аудильні характеристики бренда можуть бути головними для виробництва аудіо чи відеотехніки та додатковими елементами, наприклад, для виробництва принтера. При цьому відповідний звук друкарського апарата свідчить про якісний і безпечний друк. Ще одним яскравим прикладом є аромабрендинг – інструмент, який допомагає створювати стійку асоціацію між ароматом та брендом. Ароматизація простору відображає настрій бренду та створює правильне враження та ефект.



Рис. 7.10. Рівні сприйняття бренду

Отже, сприйняття неможливе без відчуттів. Сенсорні комунікації допомагають побудувати цілісний образ бренда. Водночас якість та глибина соціальної перцепції брендової ідентичності залежать від суспільної практики та накопичених знань про ознаки та властивості предметів. Чим освіченіший споживач, тим більш упереджено він підходить до оцінки брендового продукту.

Бренд – це інтегральний феномен, що охоплює враження, емоції та ментальні зв'язки. Все, що стосується бренду, залишається в свідомості споживача: місце походження продукту, виробник, інгредієнти, рекламні та сенсорні комунікації, психологічна структура бренду тощо. Ніщо не залишається поза увагою

споживача. Навіть елементи, яких бракує, можуть бути заміщені споживачем власними конструкціями з минулого досвіду, створюючи при цьому завершену оформленість бренду. Таким чином, якщо в структурі бренду є якийсь вакуум чи брак інформації, вони обов'язково будуть заповнені суб'єктивним змістом.

Сприйняття бренду споживачем відбувається шляхом прямої або непрямой комунікації. Так, пряма комунікація здійснюється в рамках маркетингової комунікації між брендом і споживачем. Сприйняття бренду при цьому відбувається через безпосередній контакт споживача з брендовим продуктом за допомогою реклами, офіційних сайтів та різних каналів маркетингового просування продукту в мережі Інтернет.

Іншим способом сприйняття є непряма комунікація, до якої належить отримання інформації про бренд з інших джерел. Наприклад, рекомендації від друзів і знайомих, відгуки на сайті від покупців, інформація про бренд у ЗМІ. Таким чином, у процесі сприйняття поступово формується імідж бренду.

Імідж бренду – це сукупність сприйнятих якостей та переваг бренду, які впливають на загальне враження споживача про бренд. Філіп Котлер визначає імідж бренду як «сукупність переконань, ідей та вражень людини щодо продукту». Девід Аакер, американський професор, спеціаліст у сфері брендингу, визначає імідж бренду як «раціональне та емоційне сприйняття його споживачем», наголошуючи, що імідж бренду – це сукупність асоціацій, пов'язаних з брендом. Відтак, образ бренду формується в результаті створення міцних асоціацій або з потребою, яка може бути задоволена за допомогою брендового продукту, або з проблемою, яку бренд може вирішити, або ж з позитивними емоціями та відповідним станом споживача.

Імідж бренду формується як образ у свідомості споживача і сприймається ним як сукупність різних асоціацій з брендом. Водночас вивчення асоціацій є популярним методом дослідження формування й розвитку іміджу бренду.

Поняття «імідж бренду» тісно переплітається з поняттям «ідентичність бренду». Д. Аакер під ідентичністю бренду розуміє набір асоціацій, які створює та підтримує розробник бренду. Ці асоціації є ключовою складовою бренду та обіцянкою споживачу задовільнити його потребу. Таким чином, ідентичність бренду створюється розробником, а імідж бренду є результатом його

сприйняття споживачем. Врешті, ідентичність бренду є статичною величиною, яка не змінюється, а лише втілюється в різній продукції та рекламній діяльності компанії, в той час як імідж бренду є динамічною величиною, на який впливає багато факторів, як ситуативних, так і особистісних. Це ще раз доводить, що імідж бренду тісно пов'язаний із сприйняттям бренду споживачем.

Існують два підходи до розуміння впливу іміджу бренду на споживчий вибір. Перший підхід ґрунтується на теорії «Я-концепції» Джозефа Сірджі. Згідно даного підходу споживач надає перевагу різним брендам виходячи з того, наскільки імідж бренду близький до його «Я-концепції». Це може відбуватися як свідомо, так і на підсвідомому рівні. Споживач надає перевагу бренду з індивідуальними характеристиками, які відповідають ключовим рисам «Я» споживача. Разом з тим, існує зв'язок між індивідуальністю бренду та його перевагою. Так, привабливість індивідуальності бренду безпосередньо впливає на лояльність до бренду – споживач використовує бренд, щоб покращити власний імідж та підкреслити свій статус.

Другий підхід базується на теорії соціальної ідентичності. Відповідно теорії люди схильні відносити себе та оточуючих до певної соціальної групи. Наприклад, приналежність людини до релігійної громади, поділ населення за статтю та віком, відношення людини до певної організації та ін. Окрім того, соціальна категоризація дозволяє людині знайти своє місце та визначити своє «Я» в соціумі. Відповідно до теорії соціальної ідентичності «Я-концепція» складається з особистої ідентичності людини, її фізичних та психологічних особливостей, здібностей, інтересів та соціальної ідентичності, приналежності людини до певної соціальної групи.

Прихильники такого підходу визначають ідентифікацію людини як сприйняття єдності чи приналежності до групи, що включає пряме чи опосередковане переживання її успіхів та невдач. Отже, соціальна ідентифікація – це сприйняття своєї приналежності до відповідної соціальної групи, що веде до оцінки цілей та цінностей групи у порівнянні з власними цінностями та цілями як споживача. Людина віддає перевагу тим брендам, які поділяють її цілі та цінності.

Китайськими дослідниками була побудована модель сприйняття бренду, яка включає поінформованість про бренд та імідж бренду (рис. 7.10).

Зокрема, поінформованість про бренд – це знайомство споживача з брендом, його здатність ідентифікувати бренд. Імідж бренду представлений у моделі як мультикомпонентна складова бренду з відповідними компонентами і є результатом сприйняття бренду споживачем та тісно пов'язаний із особистістю споживача, і в першу чергу з його ідентичністю. Споживач віддає перевагу тим брендам, які мають індивідуальні характеристики, подібні до індивідуальних характеристик споживача. У результаті гіпотеза дослідження підтвердилася, а також виявилось, що ця відповідність індивідуальностей впливає на взаємовідносини, які існують між споживачем та брендом.

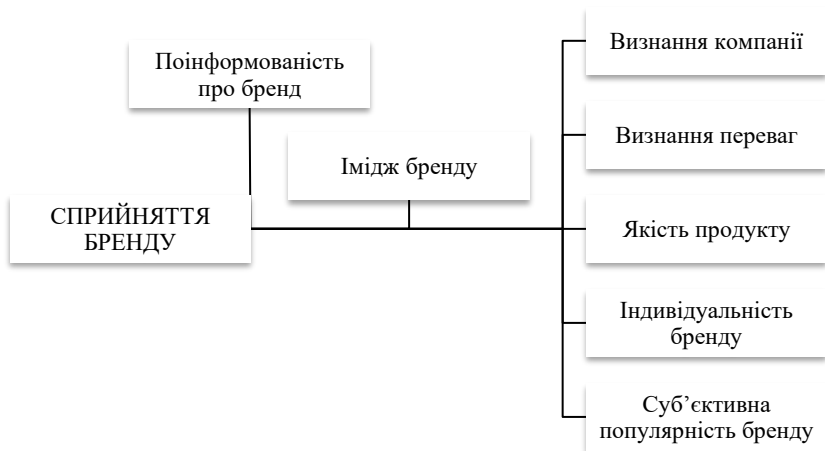


Рис. 7.11. Модель сприйняття бренду

Бренд – це нематеріальні образи, цінності, асоціації, які виникають у свідомості споживача, його очікування та надії, які споживач покладає на брендовий товар. На сприйняття бренду впливають якість та ціннісні характеристики продукту, переваги бренду, його імідж, а також унікальність атрибутів бренду. При цьому, атрибути бренду є своєрідними маркерами, з якими асоціюється бренд і які виділяють продукт з поміж багатьох аналогічних товарів. Саме за допомогою атрибутів бренду формується його впізнаваність. Безумовно, впізнаваність бренду є однією з найважливіших характеристик бренду, яка відображає рівень його популярності та легкість сприйняття його атрибутів.

До атрибутів бренду відноситься неймінг. Слово «naming» дослівно перекладається з англійської мови як «давати ім'я». Неймінг – це процес розробки оригінальної назви бренду. Назва бренду – основний атрибут, з яким взаємодіє споживач. Важливо, щоб воно було таким, що запам'ятовується, відрізняється від конкурентів, є простим у написанні та в проголошенні.

Ефективний неймінг сприяє просуванню бренду, розкриває позиціонування та обіцянку бренду, допомагає формувати довгострокову лояльність за рахунок емоційного зв'язку зі споживачем. Ім'я бренду має підлягати реєстрації як торгової марка та бути ефективним.

Виділяють наступні критерії ефективності неймінгу:

- розкриття позиціонування бренду;
- привернення увагу споживачів;
- легке запам'ятовування;
- милозвучність;
- відсутність негативних асоціацій та неприпустимого перекладу з іншої мови.

Яскрава назва легко запам'ятовується, але ідентифікувати бренд також допомагає його айдентика. Айдентика бренду – це зовнішній візуальний інтерфейс бренду: все, що споживач бачить, чує, сприймає органами чуттів. Певна річ, айдентика є одним із елементів та етапів брендингу. Як візуально-вербальна частина бренду вона здатна впливати на ставлення споживачів до компанії. Айдентика підживлює довіру, поглиблює диференціацію, посилює місію та концепцію бренду через будь-які носії фірмового стилю та рекламні комунікації. Наприклад, за допомогою рекламної поліграфії, кольорової гами, логотипу, слогану, візуальних сигналів, втілених у макетах, композиціях, упаковці, а також сайту та соціальних мереж. Це мова бренду, яка доносить до споживача ідею бренду, його сутність та позиціонування. Складність і кількість елементів айдентики залежать від типу бізнесу та каналів комунікації.

До елементів ідентифікації бренду відносяться вербальні та візуальні комунікації. Вербальні інструменти проявляються через неймінг, мелодію, інтонацію, стиль спілкування, слоган та дескриптор. Слоган – це коротка фраза, яка виражає суть філософії бренду і робить його унікальним в очах споживача. Наприклад, відомі слогани «Не дай собі засохнути», «Є ідея, є IKEA»,

«Просто додай води» та ін. А дескриптор – це підпис до торгової марки, роз’яснення функціональності бренду. Наприклад, «La Steme, клуб краси».

До візуальних комунікацій належить:

1. Логотип – композиція, використання та розміщення на різних фонах дескриптора й слогану.
 2. Колір, фон, графіка – фірмові кольори та їх комбінації, фон, графічні елементи та композиція бренду.
 3. Шрифт та типографіка, шрифтові блоки.
 4. Фірмова документація – візитки, бланки, конверти, папки.
 5. Упаковка – оформлення окремих предметів, коробки, етикетки, наліпки.
 6. Картинки та ілюстрації – фотографії, зображення, фірмові іконки.
 7. Діджитал – впровадження айдентики на сайт та у соціальні медіа, шаблони презентацій, веб-банери.
 8. Рекламні комунікації – рекламна поліграфія, стенди, листівки, буклети.
 9. Сувенірна продукція – одяг, оформлення транспорту, накопичувальні карти та карти лояльності.
1. Бренд у навколишньому просторі – вивіски, вітрини, покажчики, таблички, прапорці, елементи оформлення інтер’єру чи виставкового стенду.

Основне завдання айдентики бренду – об’єднувати вербальні та візуальні елементи у єдину систему та визначати правила їх використання. Водночас найкращі варіанти айдентики сприяють просуванню бренду компанії і через дизайн формують бажане ставлення споживачів.

Айдентика бренду в публічному управлінні включає набір візуальних та вербальних елементів, які створюють цілісний та впізнаваний образ державної установи. Основні компоненти айдентики бренду в публічному управлінні включають:

1. Логотип. Основний символ або зображення, що асоціюється з організацією. Логотип має бути простим, впізнаваним та легко запам’ятовуваним.
2. Слоган. Коротка, але потужна фраза, що відображає місію, цінності або основну діяльність державної установи.

3. Кольорова гама. Вибір кольорів, які використовуються у всіх матеріалах організації. Кольори повинні бути гармонійними та асоціюватися з цінностями і діяльністю установи.

4. Шрифти. Стандартизовані шрифти, що використовуються в усіх комунікаційних матеріалах. Вибрані шрифти мають бути читабельними та відповідати загальному стилю бренду.

5. Візуальні елементи. Додаткові графічні елементи, такі як іконки, лінії, фонові зображення тощо, що підтримують загальний візуальний стиль бренду.

6. Брендбук. Документ, що містить правила та рекомендації щодо використання всіх елементів айдентики. Брендбук забезпечує узгодженість та цілісність візуальної комунікації державної установи.

7. Тон комунікації. Стиль та манера спілкування державної установи. Це може бути офіційний, дружній, інформативний чи інший тон, відповідно до цілей та характеру організації.

8. Фірмові носії. Візуальна айдентика повинна бути присутня на всіх офіційних документах, веб-сайті, соціальних мережах, рекламних матеріалах, вивісках та інших засобах комунікації.

В цілому, айдентика бренду в публічному управлінні сприяє створенню єдиного і впізнаваного образу державної установи, підвищує її авторитет і довіру серед громади, забезпечує послідовність у комунікаціях та підтримує ефективну взаємодію з різними цільовими аудиторіями.

Тести для самоперевірки:

1. Що означає термін «публічна політика»?

- а) реалізація державної стратегії та законодавчих ініціатив;
- б) лише виборчі кампанії та діяльність політичних партій;
- в) діяльність громадських організацій та недержавних інститутів;
- г) усі вищезазначені.

2. Яка роль громадянського суспільства у відкритому управлінні?

- а) підтримка авторитарних режимів;
- б) формування цілей і вимог до урядових структур;
- в) заборона громадянських ініціатив;
- г) відокремлення влади від суспільства.

3. Які інструменти використовує громадянське суспільство для впливу на урядові рішення?

- а) відмова від співпраці з урядом;
- б) масові протести без конструктивних пропозицій;
- в) подання петицій та громадських звернень;
- г) закриття громадських організацій.

4. Яка роль громадських організацій у публічному управлінні?

- а) виключно виконавча функція;
- б) представництво інтересів громадян перед владою;
- в) контроль над громадськими ресурсами;
- г) формування політичних партій.

5. Як громадянське суспільство сприяє формуванню єдиного комплексу цінностей та відносин?

- а) поширення інтернет-мемів;
- б) пропаганда індивідуалізму;
- в) заборона громадських обговорень;
- г) залучення до спільних ініціатив та діалогу.

6. Які можливості існують для громадянського суспільства у формуванні єдиного комплексу цінностей та відносин?

- а) створення субкультур з обмеженим доступом;
- б) активна участь у громадських обговореннях та кампаніях;
- в) відмова від співпраці з урядом;
- г) поширення стереотипів та дискримінації.

7. Що розуміється під поняттям «автономність» у відносинах між громадянським суспільством та державою?

- а) повна залежність громадянського суспільства від державних структур;
- б) незалежність громадянського суспільства від впливу держави;
- в) підпорядкування держави інтересам громадянського суспільства;
- г) відмова від участі громадянського суспільства у політичних процесах.

8. Які є аспекти органічної єдності між громадянським суспільством та державою?

- а) конфлікт і непорозуміння;
- б) взаємодопомога та партнерство;
- в) абсолютна влада держави;
- г) відмова громадянського суспільства від участі у громадських справах.

9. Які основні етапи формування та еволюції громадянського суспільства?

- а) відмова від громадянських прав;
- б) повний контроль держави над громадянами;
- в) розвиток громадянських прав та свобод;
- г) становлення громадянських організацій і активна участь громадян у громадських справах.

10. Що включає в себе сутність громадянського суспільства?

- а) авторитарні структури та диктатура;
- б) залежність громадян від влади;
- в) активна участь громадян у громадських справах та вирішенні громадських проблем;
- г) відсутність прав та свобод для громадян.

11. Які основні риси характеризують громадянське суспільство?

- а) відсутність громадянських прав;
- б) автократія та тоталітаризм;
- в) повага до прав та свобод кожного громадянина, рівноправ'я та взаємодія громадян.
- г) заборона громадянських ініціатив.

12. Стародавній приклад бренду:

- а) гончарний виріб;
- б) гербова печатка;
- в) клеймо.

13. «Теорія унікальної пропозиції» була складовою:

- а) раціональної школи брендингу;
- б) емоціональної школи брендингу;
- в) соціальної школи брендингу.

14. Для Соціального брендингу є характерним:

- а) унікальність серед великої кількості аналогій;
- б) екологічність;
- в) економічність та доступність;
- г) емоційна насиченість.

15. До невлесимих чинників формування бренду відносяться:

- а) інтернет, блоги, розсилки;
- б) якість та ціна;
- в) унікальність пропозиції (території, продукту).

16. Чи є тотожними поняття «Територіальний бренд» і «муніципальний товар»

- а) так;
- б) ні.

17. Процес створення територіальної ідентичності, що системно виражена в яскравих і привабливих ідеях, символах, цінностях, образах і максимально повно відображена в іміджі міста, територіальної громади, села – це:

- а) територіальний менеджмент;
- б) територіальний брендинг;
- в) сіті-маркетинг.

18. Наявна в суспільній свідомості сукупність стійких уявлень про територію, сприйняття її ззовні, відношення громадськості до неї – це:

- а) місцева ідентичність;
- б) територіальний бренд;
- в) територіальний імідж.

19. Адресати територіального бренду, що носять назву «шукачі можливостей» – це:

- а) туристи;
- б) місцеві жителі;
- в) інвестори.

20. Емоційна цінність територіального бренду полягає в:

- а) соціальних перевагах для жителів;
- б) комплексі образів, асоціацій та очікувань адресатів;
- в) економічних перевагах для інвесторів.

21. Набір ідентифікаційних якостей, який відрізняє бренд від інших схожих, називається:

- а) імеджем;
- б) айденікою бренда;
- в) неймінгом.

Питання для обговорення:

1. Зробіть порівняльний аналіз категорій «управління», «публічне управління», «муніципальне управління», «ефективність», «ефективність діяльності», «ефективність публічного управління».

2. Які теоретичні підходи визначають ефективність публічного управління.

3. Як еволюціонували поняття продуктивність, ефективність, результативність, якість публічного управління.

4. В чому відображається взаємозв'язок між політикою держави та публічним управлінням?

5. В чому полягає роль людського фактора при оцінці ефективності публічного управління?

6. Розкрийте проблеми в оцінюванні продуктивності, результативності та ефективності публічного управління.

7. Якими інструментами вимірюється ефективність в публічному управлінні.

8. Зробіть аналіз методики оцінки ефективності публічного управління за міжнародними стандартами.

9. Розробіть інноваційну концепцію оцінки ефективності діяльності публічної влади.

10. Чим відрізняється оцінка ефективності в публічних і приватних структурах?

11. Визначте основні риси і передумови формування інформаційного суспільства?

12. Охарактеризуйте роль японських дослідників у формування концепції інформаційного суспільства?

13. Коли і ким сформовано концепцію інформаційного суспільства в Україні ?

14. У чому особливість публічного управління в інформаційному суспільстві?

15. У чому полягає головна ідея електронного уряду, дайте визначення електронного уряду?

16. Визначте основні принципи і функції е-уряду?
17. Охарактеризуйте основні етапи впровадження е- уряду в світі і Україні?
18. Визначте основні перепони впровадження е- урядування в Україні?
19. Назвіть основні переваги і недоліки використання електронного урядування?
20. Поняття та суть брендингу.
21. Цінність територіального бренду.
22. Адресати брендингу.
23. Фактори формування територіального брендингу.
24. Індекси брендингу.
25. Матеріальні активи територіального бренду.
26. Культурні пам'ятки та туристичні «родзинки», як складові територіального брендингу.
27. Івернти, як інструменти брендингу.
28. Ідентифікаційних та просування бренду.
29. Неймінг та айдентика бренду.

Список використаних джерел:

1. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» від 23 серпня 2017 року № 640.
2. Нили Энди, Адамс Крис, Кеннерли Майк. Призма эффективности: карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управлении Днепропетровск: Баланс-клуб, 2003. 400 с.
3. Пахтусова І.В. Оцінка рівня ефективності управлінської діяльності органів місцевого самоврядування в Україні. Режим доступу: http://www.confcontact.com/2007mart/2_pahtus.htm
4. Поляк О.В. Механізми надання управлінських послуг органами влади http://www.oda.cv.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=339&Itemid=59
5. Приходченко Л. Ефективність державного управління: критерії і підходи до оцінювання. *Теорія та практика державного управління. Зб. наук. праць*. Вип. 3 (15). Х., 2006. С. 139 – 146
6. Приходченко Л. Забезпечення ефективності системи органів публічної влади: питання формулювання та вимірювання цілей. *Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць ОРІДУ. Вип. 2 (34) Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2008. С. 23 – 32*

7. Приходченко Л. Щодо сутності поняття «ефективність» в системі демократичного врядування. *Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць ОРІДУ. Вип. 3 (31) Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2007. С. 57–65*

8. Функціональний огляд, як аналітична методика оцінки ефективності управлінської діяльності: *Доповідь Н. Маннінга і Н. Парісона «Модернізація федеральної державної служби. Методика проведення функціональних оглядів»* www.academia.org.ua

9. Шкворець Ю.Ф. Критерії та показники оцінки ефективності програмно-цільового фінансування центральних органів управління з питань науки, інноваційної діяльності й освіти. Режим доступу: iee.org.ua/files/alushta/06-shkvoreckryteryi_ta_pokaznyky.pdf

10. Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. *The New Public Service: Serving, Not Steering*. M.E. Sharpe, 2015.

11. Osborne, D., & Gaebler, T. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley, 1992.

12. Bovaird, T., & Löffler, E. (2009). *Public Management and Governance*. Routledge, 2009.

13. Pollitt, C., & Bouckaert, G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford University Press, 2011.

14. Кармазіна, М. С. Оцінка ефективності державного управління в Україні: методологічні підходи та індикатори. *Вісник НАДУ при Президентові України, 2021.*

15. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Методики проведення оцінки ефективності діяльності органів виконавчої влади» від 25 липня 2018 року № 621.

16. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII.

17. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР.

18. Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII.

19. Пухкал, О. Г. Реформи державного управління в Україні: проблеми і перспективи. *Український соціологічний журнал, 2019.*

20. Сурмін, Ю. П. Публічне управління в Україні: оцінка ефективності та шляхи вдосконалення. *Державне управління та місцеве самоврядування, 2020.*

21. Behn, R. D.. Rethinking Democratic Accountability. Brookings Institution Press, 2003.
22. Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. Performance Management in the Public Sector. Routledge, 2015.
23. Frederickson, H. G., Smith, K. B., Larimer, C. W., & Licari, M. J. The Public Administration Theory Primer. Westview Press, 2016.
24. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 21 грудня 2017 року № 2258-VIII.
25. Transparency International – <https://www.transparency.org>.
26. Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. Testing How Management Matters in an Era of Government by Performance Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(3), 421-439, 2005.
27. Andrews, R., Boyne, G. A., Meier, K. J., O'Toole Jr, L. J., & Walker, R. M. Representative Bureaucracy, Organizational Strategy, and Public Service Performance: An Empirical Analysis of English Local Government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), 489-504, 2005.
28. Дзюба С. В., Жилиєв І.Б., Полумієнко С.К, Рубан І.А., Семенченко А.І. Електронне урядування. Опорний конспект лекцій. Київ, 2012. – 266 с.
29. Швець М.Я., Калюжний Р.А., Цимбалюк В.С., Гавловський В.Д. Україна на шляху до інформаційного суспільства. *Правова інформатика*, 2011, №1. С. 90 – 99.
30. Дубов Д. В., Ожеван О. А., Гнатюк С. Л.. Інформаційне суспільство в Україні: глобальні виклики та І–74 національні можливості: аналіт. доп. К. : НІСД. 2010. Режим доступу: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2011-02/dubov_infsus-31058.pdf.
31. Юдін О.К., Богуш В.М. Інформаційна безпека держави. Харків: Консум, 2004., 508 с.
32. Глосарій Програми розвитку ООН. – Режим доступу: <http://www.unpan.org/Directories/UNPublicAdministrationGlossary>.
33. Про Національну програму інформатизації. Закон України від 01.08.2016р. № 74/98-ВР. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80>
34. Про електронні документи та електронний документообіг. Закон України від 22.05.03 № 851-IV. Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/diyalnist/zakonodavstvo-pro-diyalnis/zakoni-ukraini/53715.html>.

35. Про електронний цифровий підпис. Закон України від 22.05.2003 № 852-IV. Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/852-15>.

36. Про порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів законодавчої влади. Постанова Кабінету Міністрів України від 4 січня 2002 р. № 3-2002-п. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3-2002-п#Text>

37. Про заходи щодо створення електронної інформаційної системи «Електронний уряд. Постанова Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2003 р. №208. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3-2002-п#Text>

38. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах. Закон України від 05.07.1994 №80/94-ВР. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80>

39. Кількість інтернет користувачів в Україні перевищила 60% / Дзеркало тижня. 2016. Режим доступу: <https://dt.ua/TECHNOLOGIES/kilkist-internet-koristuvachiv-v-ukrayini-perevischila-60-207572.html>

40. Українці стали частіше користуватися інтернетом, 80% – онлайн щодня: соціопитування. Режим доступу: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/ukrayintsi-staly-chastishe-korystuvatysya-internetom-80-onlayn-shchodnya-sotsopytuvannya>

41. Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки. Закон України від 09.01.2007 №537-16. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/537-16>.

42. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-р#Text>.

43. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства (на період 2020 року). Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.05.2013 року №386-р. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-р#Text>

44. Про звернення громадян. Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр#Text>

45. Захаріна О. В. Брендинг в управлінні економікою публічного сектору. Економіка публічного сектору : навч. посіб. / за ред. : В. П. Якобчук. Київ : Видавництво Ліра-К, 2021. С. 448.459.

РОЗДІЛ 8.

МІЖНАРОДНА БЕЗПЕКА: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

8.1. Національні інтереси, конфлікти і міжнародна взаємодія у політиці

Формування національних інтересів в умовах глобалізації. Формування національних інтересів у сучасних умовах глобалізації є ключовим аспектом зовнішньої політики та міжнародних відносин. Глобалізація, означаючи зростання взаємозалежності між країнами світу у різних сферах – економічній, політичній, культурній, технологічній – створює нові виклики та можливості для національних держав у формуванні своїх національних інтересів.

Національні інтереси можна визначити як ключові стратегічні цілі, які держава прагне досягти для забезпечення свого суверенітету, безпеки, добробуту і культурної ідентичності. У контексті глобалізації ці цілі не тільки зазнають впливу внутрішніх чинників, але й у значній мірі формуються під впливом міжнародних процесів.

Перш за все, глобалізація зумовлює посилення економічних зв'язків між країнами, що вимагає від національних урядів адаптувати свої економічні стратегії. Це може включати в себе розробку політик залучення іноземних інвестицій, регулювання транснаціональних корпорацій, захист внутрішніх ринків та промисловості, а також участь у міжнародних економічних угодах, які можуть забезпечити країні конкурентні переваги.

Другий важливий аспект глобалізації, що впливає на формування національних інтересів, це політична інтеграція та розвиток міжнародних інституцій. Держави взаємодіють через різноманітні міжнародні організації та форуми, такі як Організація Об'єднаних Націй, Світовий банк, Міжнародний валютний фонд, що вимагає координації політик на міжнародному рівні та узгодження національних інтересів з глобальними правилами і стандартами.

Наостанок, глобалізація суттєво впливає на культурні аспекти, що теж важливо для формування національних інтересів [7-8]. Розповсюдження інформаційних технологій збільшує доступ

до іноземних культур та ідеологій, що може підтримувати культурне розмаїття, але також ставить під загрозу національну ідентичність та культурну унікальність.

Таким чином, умови глобалізації вимагають від національних держав більш гнучкого, прогнозованого та стратегічного підходу до формування своїх національних інтересів, що спирається на глибоке розуміння міжнародних процесів і здатність адаптуватися до швидко змінювального світового порядку.

У контексті глобалізації, яка змінює засади міжнародних відносин і впливає на формування національних інтересів, публічне адміністрування зіштовхується з низкою викликів у сфері міжнародної безпеки. Адаптація національної економічної політики до умов глобальної економіки є критичною [16,17]. Держави мають бути здатні аналізувати міжнародні тенденції та адаптувати свої внутрішні економічні стратегії таким чином, щоб максимізувати вигоди від глобальної взаємодії та мінімізувати ризики, пов'язані з зовнішньою залежністю.

Політична інтеграція та активна участь у роботі міжнародних організацій вимагають від публічного адміністрування розвинутий набір дипломатичних навичок і стратегічного мислення. Забезпечення національних інтересів через міжнародну співпрацю вимагає глибокого розуміння міжнародних процесів і вміння гнучко реагувати на міжнародні ініціативи та домовленості.

З огляду на культурні аспекти, збереження національної ідентичності в умовах культурної глобалізації також є важливим завданням для публічного адміністрування. Підтримка культурної унікальності та водночас відкритість до глобальних культурних процесів вимагає збалансованого підходу, який сприятиме культурному розмаїттю та інтеграції.

У сучасному світі, який стикається з численними глобальними викликами, міжнародна взаємодія стає критично важливою для забезпечення стабільності та безпеки. Публічне адміністрування має відігравати провідну роль у розробці та реалізації стратегій, що спрямовані на координацію зусиль на міжнародному рівні для протидії таким загрозам, як кібербезпека, транснаціональний тероризм, зміна клімату та інші.

Сучасні виклики мають транснаціональний характер і не можуть бути вирішені національними зусиллями окремих держав. Кіберзагрози, наприклад, часто виходять за межі однієї країни,

вимагаючи міжнародної співпраці у сфері обміну інформацією, розробки спільних стандартів безпеки та координації дій з реагування на інциденти. Транснаціональний тероризм також вимагає глобальної взаємодії для обміну розвідувальною інформацією, проведення спільних операцій та розробки узгоджених правових норм для боротьби з терористичними організаціями.

Зміна клімату є ще одним викликом, що вимагає міжнародної взаємодії. Жодна країна не може самотужки вирішити проблему глобального потепління та його наслідків. Тому міжнародні угоди, такі як Паризька угода, є важливими інструментами для координації зусиль різних країн у зниженні викидів парникових газів, впровадженні екологічно чистих технологій та адаптації до зміни клімату.

Миротворчі зусилля також є сферою, де міжнародна взаємодія є критично важливою. Міжнародні миротворчі місії, що здійснюються під егідою ООН або регіональних організацій, таких як НАТО або ЄС, забезпечують стабільність у конфліктних зонах, сприяють відновленню миру та підтримують процеси постконфліктного врегулювання. Координація між країнами у наданні гуманітарної допомоги, розмінуванні, відновленні інфраструктури та сприянні економічному розвитку є важливою складовою цих зусиль.

Публічне адміністрування повинно сприяти активній участі у міжнародних організаціях, форумах та переговорних процесах. Це дозволяє не лише отримувати підтримку з боку міжнародного співтовариства, але й впливати на формування глобальних політик та стандартів у сфері безпеки. Розробка комплексних стратегій, які інтегрують дипломатичні, правові, економічні та миротворчі інструменти, є ключовою для забезпечення ефективної міжнародної взаємодії.

Таким чином, у контексті сучасних глобальних викликів, міжнародна взаємодія є необхідною умовою для забезпечення національної та міжнародної безпеки. Публічне адміністрування повинно активно працювати над розробкою та впровадженням стратегій, що сприяють координації зусиль на глобальному рівні, інтегруючи різні підходи та інструменти для протидії сучасним загрозам і забезпечення сталого розвитку та стабільності у світі.

Враховуючи вищезазначені аспекти, публічне адміністрування повинно розвивати комплексні стратегії, які зосереджуються на гармонізації внутрішніх інтересів з глобальними викликами. Це дозволить ефективно використовувати міжнародні

можливості для зміцнення національної безпеки та сприяти стабільності в умовах зростаючої глобальної взаємозалежності.

Роль конфліктів у формуванні міжнародних альянсів. Конфлікти відіграють ключову роль у формуванні міжнародних альянсів, впливаючи на дипломатичні відносини та стратегічні рішення країн на глобальному рівні. Аналіз ролі конфліктів у створенні та еволюції міжнародних альянсів демонструє, як збройні конфлікти, політичні кризи та інші форми міждержавної напруженості можуть спонукати до зближення держав з метою колективного реагування на загрози.

Конфлікти часто спричиняють зміни у міжнародній безпеці, змушуючи держави шукати союзників для захисту спільних інтересів або протидії спільному ворогу. Це можна спостерігати на прикладі холодної війни, коли Сполучені Штати та Радянський Союз формували військові альянси з іншими країнами для протистояння один одному. Така динаміка спонукала до створення НАТО та Варшавського договору, відображаючи як конфліктні інтереси визначають міжнародні військові та політичні альянси [1-3].

Подальший аналіз показує, що не тільки великі, але й локальні конфлікти впливають на формування альянсів. Наприклад, регіональні конфлікти на Близькому Сході сприяли створенню та зміцненню таких організацій, як Ліга арабських держав та Рада співпраці країн Перської затоки, які мають на меті координацію політичної та безпекової політики між членами.

Механізм впливу конфліктів на міжнародні альянси також можна пояснити через теорію безпекових комплексів Баррі Бузана, яка стверджує, що держави формують альянси не лише відповідно до геополітичних інтересів, але й через взаємне сприйняття безпекових загроз. Так, регіональні конфлікти сприяють усвідомленню спільних безпекових викликів, що веде до зближення держав у прагненні до стабілізації регіону.

Завершуючи, можна сказати, що конфлікти є каталізатором міжнародних альянсів, адже стимулюють держави до об'єднання зусиль у відповідь на загальні загрози. Водночас, ці процеси вимагають складного балансування між національними інтересами та вимогами міжнародної співпраці, ставлячи перед публічним адмініструванням важливі завдання щодо формування та втілення ефективної зовнішньополітичної стратегії.

Вивчення ролі конфліктів у формуванні міжнародних альянсів дозволяє зробити важливі висновки в контексті міжнародної безпеки, викликів і стратегій для публічного адміністрування. По-перше, конфлікти спонукають до створення і зміцнення міжнародних альянсів, оскільки держави прагнуть забезпечити колективну відповідь на спільні загрози. Це підкреслює важливість міждержавної співпраці та координації в сфері безпеки. По-друге, альянси, що формуються на тлі конфліктів, часто мають стратегічне значення, надаючи своїм членам засоби для колективного захисту та стримування агресії. Така динаміка вимагає від публічного адміністрування глибокого розуміння міжнародних відносин та здатності до реагування на швидкі зміни в глобальному безпековому середовищі. По-третє, ефективне публічне адміністрування в сфері міжнародної безпеки вимагає не лише відстеження та аналізу поточних конфліктів, але й проактивного підходу у формуванні альянсів та стратегічних партнерств. Стратегії, які базуються на антиципації майбутніх загроз і формуванні гнучких міжнародних відносин, можуть значно підвищити ефективність національної безпекової політики [28,35].

Таким чином, розуміння динаміки конфліктів та їх впливу на міжнародні альянси є фундаментальним для розробки виважених і комплексних стратегій міжнародної безпеки, що становить одне з ключових завдань для публічного адміністрування в умовах глобалізації і зростаючих міжнародних напружень.

Стратегії міжнародної взаємодії в регулюванні конфліктних ситуацій. Стратегії міжнародної взаємодії у регулюванні конфліктних ситуацій є ключовим компонентом сучасних міжнародних відносин та дипломатії. Ефективне вирішення міжнародних конфліктів залежить від здатності держав та міжнародних організацій розробляти та застосовувати комплексні стратегії, які забезпечують мирне співіснування та стабільність у світовому порядку.

Однією з основних стратегій є дипломатичне посередництво, яке полягає у залученні нейтральної третьої сторони для ведення переговорів та посередництва між конфліктуючими сторонами. Такий підхід дозволяє знизити напруженість, виявити взаємоприйнятні рішення та створити основу для довгострокового мирного врегулювання. Наприклад, Організація Об'єднаних Націй часто виступає в ролі медіатора у міжнародних конфліктах, що сприяє підтримці міжнародного миру та безпеки.

Ще однією стратегією є застосування міжнародних санкцій та інших форм тиску на держави, які порушують міжнародне право або загрожують міжнародному миру. Санкції можуть включати економічні обмеження, заборону на торгівлю певними товарами, обмеження візового режиму чи фінансові санкції [5-6]. Ці заходи можуть впливати на внутрішню політику країни-порушника, стимулюючи її до відновлення діалогу та дотримання міжнародних норм.

Розвиток міжнародних правових інструментів також відіграє важливу роль у регулюванні конфліктних ситуацій. Міжнародне право, зокрема норми, що стосуються заборони використання сили, захисту цивільних осіб під час військових конфліктів та забезпечення прав людини, є фундаментом для вирішення конфліктів. Важливо, щоб міжнародні організації та держави спільно працювали над розробкою, узгодженням та впровадженням цих правових інструментів.

Врешті, міжнародні миротворчі операції та моніторингові місії стають ефективними інструментами для запобігання ескалації конфліктів та забезпечення дотримання досягнутих угод. Присутність миротворчих сил може допомогти забезпечити безпеку, захистити цивільне населення та спостерігати за дотриманням перемир'я або інших умов мирного врегулювання.

Отже, міжнародна взаємодія у регулюванні конфліктних ситуацій вимагає комплексного застосування дипломатичних, економічних, правових та військових інструментів. Це вимагає злагодженої роботи на міжнародному рівні, здатності до компромісів і гнучкості, а також глибокого розуміння динаміки конфліктів та культурних особливостей учасників.

З урахуванням аналізу стратегій міжнародної взаємодії у регулюванні конфліктних ситуацій можна сформулювати кілька ключових висновків, які мають велике значення для публічного адміністрування в контексті забезпечення міжнародної безпеки. Перш за все, ефективне управління міжнародними конфліктами вимагає від державного апарату високого рівня дипломатичної майстерності та здатності до проведення переговорів і медіації. Міжнародні організації, як ООН, мають забезпечувати платформу для діалогу та співпраці, що допомагає знижувати напруженість і вирішувати спори мирним шляхом.

Застосування міжнародних санкцій показує, що економічний тиск може бути ефективним інструментом впливу на держави, що

порушують міжнародне право. Однак, цей інструмент вимагає обережного і виваженого застосування, аби не завдати шкоди мирному населенню і не посилити конфлікт. Міжнародне право служить фундаментом для розв'язання конфліктів і захисту прав людини. Розробка, узгодження та дотримання міжнародних конвенцій та угод є необхідними для створення стабільного і передбачуваного міжнародного порядку. Публічне адміністрування має активно сприяти втіленню цих принципів в національну та міжнародну політику.

Нарешті, миротворчі місії та моніторингові операції відіграють вирішальну роль у підтримці миру та стабільності в конфліктних зонах. Присутність міжнародних миротворчих сил може допомогти забезпечити дотримання досягнутих угод і запобігти новим ескаляціям. Ці місії часто проводяться під егідою Організації Об'єднаних Націй (ООН), регіональних організацій, таких як Європейський Союз (ЕС) чи Африканський Союз (АС), або ж коаліцій держав.

Основним завданням миротворчих місій є спостереження та контроль за дотриманням умов мирних угод, розмежування ворогуючих сторін, захист цивільного населення та створення умов для політичного врегулювання конфлікту [12-14]. Миротворчі сили часто складаються з військових, поліцейських і цивільних спеціалістів, що працюють разом для досягнення спільної мети.

Моніторингові операції, в свою чергу, зосереджені на збиранні та аналізі інформації про ситуацію в зоні конфлікту. Ці операції включають регулярні інспекції, патрулювання, а також використання сучасних технологій, таких як супутниковий моніторинг і дрони. Метою моніторингових операцій є забезпечення прозорості та підзвітності сторін конфлікту, а також сприяння виконанню міжнародних угод.

Присутність міжнародних сил також відіграє важливу психологічну роль, зменшуючи рівень насильства та недовіри між сторонами. Це досягається через демонстрацію рішучості міжнародного співтовариства підтримувати мир і стабільність. Крім того, миротворчі місії можуть допомогти в наданні гуманітарної допомоги, сприяти поверненню біженців та внутрішньо переміщених осіб, а також відновленню інфраструктури.

Варто відзначити, що ефективність миротворчих місій та моніторингових операцій значною мірою залежить від політичної волі міжнародного співтовариства, адекватного фінансування, належної підготовки персоналу та співпраці з місцевими

органами влади і громадами. Незважаючи на численні виклики, миротворчі місії залишаються одним з найважливіших інструментів для забезпечення тривалого миру та стабільності у світі.

Миротворчі місії також включають значний компонент роботи з місцевими громадами, сприяючи процесу примирення та побудови довіри. Одним із ключових аспектів є сприяння діалогу між ворогуючими сторонами, що дозволяє створити простір для мирних переговорів і вирішення конфліктів. Для цього часто організуються спільні зустрічі, тренінги та семінари, спрямовані на покращення комунікації та взаєморозуміння між різними групами.

Моніторингові операції, з іншого боку, забезпечують безперервне спостереження за дотриманням прав людини і демократичних норм у конфліктних зонах. Моніторинг може охоплювати різні сфери, такі як забезпечення безпеки, економічної стабільності, соціальних прав та екологічних стандартів. Регулярні звіти моніторингових місій інформують міжнародну спільноту та громадськість про поточний стан справ, що дозволяє оперативнo реагувати на будь-які порушення і зміни в ситуації.

Важливим елементом миротворчих місій є забезпечення безпеки гуманітарних працівників та мирних жителів. У багатьох конфліктних зонах гуманітарні організації стикаються з великими ризиками, і присутність миротворців може значно знизити ці ризики. Захист від насильства, мінна безпека та забезпечення доступу до життєво важливих ресурсів – це лише деякі з аспектів, де миротворчі сили відіграють ключову роль.

Окрім того, миротворчі місії часто включають елементи реформування сектору безпеки, сприяючи створенню ефективних і підзвітних інституцій. Це може включати тренування місцевої поліції та армії, підтримку судової системи та сприяння антикорупційним заходам. Такі реформи є критично важливими для забезпечення тривалої стабільності та запобігання повторному виникненню конфліктів.

Важливо підкреслити, що миротворчі місії повинні бути добре координовані з іншими міжнародними зусиллями, такими як економічна допомога, розвиткові програми та дипломатичні ініціативи. Лише комплексний підхід може забезпечити успіх миротворчих операцій і сприяти сталому розвитку постконфліктних суспільств.

На завершення, миротворчі місії та моніторингові операції залишаються невід'ємною частиною міжнародних зусиль щодо

підтримки миру і безпеки. Вони не лише сприяють зниженню насильства і забезпеченню виконання мирних угод, але й відіграють ключову роль у побудові тривалих і стійких структур миру, що дозволяє суспільствам відновлюватися після конфліктів і рухатися вперед.

Публічне адміністрування відіграє ключову роль у розробці та реалізації комплексних стратегій, спрямованих на забезпечення міжнародної безпеки і стабільності у сучасному світі. У контексті глобальних викликів, таких як транснаціональний тероризм, кіберзагрози, зміна клімату та інші, необхідно розробляти стратегії, які поєднують дипломатію, правові ініціативи, економічні санкції та миротворчі зусилля.

Дипломатія є одним з основних інструментів публічного адміністрування для забезпечення міжнародної безпеки. Вона включає переговори, укладення міжнародних договорів, участь у міжнародних організаціях та альянсах, а також підтримку дипломатичних відносин з іншими державами. Дипломатія сприяє побудові довіри між країнами, запобіганню конфліктам та вирішенню суперечок мирним шляхом. У сучасних умовах важливо активно залучати дипломатичні зусилля для формування коаліцій та альянсів, здатних колективно протистояти глобальним загрозам [33, 34].

Правові ініціативи відіграють важливу роль у зміцненні міжнародної безпеки. Міжнародне право, включаючи угоди, конвенції та резолюції, створює правові рамки для співпраці між державами та забезпечує механізми для мирного врегулювання конфліктів. Публічне адміністрування повинно активно сприяти розробці та імплементації міжнародних правових норм, що регулюють питання безпеки, такі як боротьба з тероризмом, нерозповсюдження зброї масового знищення, захист прав людини та інші. Важливо також забезпечити дотримання цих норм на національному рівні, що вимагає відповідних законодавчих і інституційних змін.

Економічні санкції є потужним інструментом, який може бути використаний для стримування агресивних дій та порушень міжнародного права. Санкції можуть включати торговельні обмеження, фінансові блокади, заморожування активів та інші заходи, спрямовані на економічний тиск на країну-порушника. Ефективність санкцій залежить від їхнього комплексного характеру та підтримки з боку міжнародного співтовариства. Публічне адміністрування повинно забезпечити координацію з міжнарод-

ними партнерами для запровадження та моніторингу санкційних режимів, а також розробити стратегії для мінімізації негативного впливу санкцій на власну економіку.

Миротворчі зусилля є невід'ємною частиною забезпечення міжнародної безпеки і стабільності. Вони включають участь у миротворчих місіях, сприяння постконфліктному відновленню, підтримку мирних переговорів та надання гуманітарної допомоги. Публічне адміністрування повинно активно співпрацювати з міжнародними організаціями, такими як ООН, НАТО, ЄС та інші, для реалізації миротворчих ініціатив [30-32]. Гуманітарна допомога, що надається в рамках миротворчих зусиль, сприяє стабілізації ситуації в постконфліктних зонах, підтримці постраждалих громад та створенню умов для сталого розвитку.

Для ефективного забезпечення міжнародної безпеки необхідно інтегрувати дипломатичні, правові, економічні та миротворчі зусилля у єдину комплексну стратегію. Такий підхід дозволяє досягти синергії між різними інструментами, що сприяє більш ефективному реагуванню на глобальні виклики. Публічне адміністрування відіграє центральну роль у координації цих зусиль, забезпеченні їхньої узгодженості та відповідності національним інтересам.

У контексті сучасних глобальних викликів публічне адміністрування повинно розробляти і реалізовувати комплексні стратегії, які поєднують дипломатію, правові ініціативи, економічні санкції та миротворчі зусилля. Такий підхід сприяє зміцненню міжнародної безпеки, запобіганню конфліктам та забезпеченню стабільного розвитку. Інтеграція цих елементів у єдину стратегію дозволяє ефективніше реагувати на сучасні загрози і виклики, забезпечуючи тим самим безпеку і добробут як національного, так і міжнародного рівня.

8.2. Міжнародна безпека та основні загрози національній безпеці

Глобальні виклики міжнародній безпеці: тероризм, кібератаки, енергетична залежність. Глобальні виклики міжнародній безпеці, такі як тероризм, кібератаки та енергетична залежність, мають глибокий вплив на стабільність та безпеку держав в умовах глобалізації [5, 6]. Ці виклики вимагають

комплексного підходу до аналізу та розробки стратегій на міжнародному рівні, забезпечення кооперації між країнами та міжнародними організаціями.

Тероризм як міжнародна загроза став одним з найбільш серйозних викликів сучасності. Глобальні терористичні мережі використовують транснаціональні зв'язки для планування та здійснення атак, які здатні дестабілізувати регіони по всьому світу. Відповідь на тероризм вимагає не тільки внутрішньодержавних заходів, таких як підвищення ефективності правоохоронних органів і спецслужб, але й активної міжнародної співпраці в обміні розвідданими, проведенні спільних операцій та закріпленні міжнародного права, що забороняє підтримку терористичних організацій.

Кібератаки представляють собою ще один глобальний виклик, оскільки зловмисники використовують цифрові технології для атак на інформаційні системи, що може призвести до серйозних економічних, соціальних і політичних наслідків. Вразливість критичної інфраструктури, такої як енергетичні мережі, фінансові установи та державні органи, ставить перед урядами завдання забезпечення кібербезпеки та розробки міжнародних норм та стандартів у цій сфері. Міжнародна кооперація виявляється критично важливою для протидії кіберзагрозам, включаючи узгодження дій щодо розслідування та відповіді на кіберінциденти.

Енергетична залежність являє собою комплексний виклик, який об'єднує економічні, екологічні та геополітичні аспекти. Залежність від імпортованих енергоресурсів може піддавати країни впливу політичного тиску та економічної нестабільності, що особливо актуально в контексті геополітичних напружень між великими енергетичними експортерами та імпортерами. Диверсифікація джерел енергії, розвиток альтернативних та відновлюваних джерел, а також міжнародні договори, які сприяють енергетичній безпеці, є ключовими аспектами стратегії вирішення проблеми енергетичної залежності [4].

Таким чином, відповідь на глобальні виклики міжнародній безпеці вимагає глибокого розуміння та інтеграції різних аспектів міжнародної політики, технологій та енергетичної стратегії. Це ставить перед міжнародним співтовариством завдання координації дій та розвитку комплексних багаторівневих стратегій, які можуть ефективно протистояти тероризму, кіберзагрозам та енергетичній залежності, сприяючи стабільності та безпеці на глобальному рівні.

Глобальні виклики міжнародній безпеці, такі як тероризм, кібератаки та енергетична залежність, ставлять перед публічним адмініструванням завдання розробки та втілення комплексних стратегій, спрямованих на забезпечення стабільності та безпеки на міжнародному рівні. Для ефективного реагування на тероризм необхідно забезпечити тісну міжнародну співпрацю у сфері розвідки та правоохоронної діяльності, а також активне впровадження міжнародних правових норм, що забороняють підтримку терористичних організацій.

У відповідь на кіберзагрози, публічне адміністрування має ініціювати розробку та узгодження міжнародних стандартів кібербезпеки, а також формувати національні та міжнародні механізми реагування на кіберінциденти [9-11]. Це дозволить ефективно захищати критичну інфраструктуру та зменшити вразливість перед лицем цифрових загроз.

Щодо енергетичної залежності, необхідно сприяти диверсифікації джерел енергії та розвитку альтернативних і відновлюваних джерел, а також укладенню міжнародних договорів, які забезпечують енергетичну безпеку. Енергетична незалежність і стабільність важливі не тільки для економічного розвитку, але й для національної та міжнародної безпеки.

Забезпечення міжнародної безпеки у відповідь на глобальні виклики вимагає від публічного адміністрування здатності до глобального мислення та співпраці, а також готовності до адаптації та інновацій в політичних, технологічних та економічних стратегіях. Такий підхід дозволить не тільки реагувати на поточні виклики, але й прогнозувати майбутні загрози, ефективно мінімізуючи їх вплив на глобальну стабільність і безпеку.

Внутрішні та зовнішні загрози національній безпеці: внутрішня нестабільність, зовнішнє втручання. Національна безпека кожної країни визначається як здатність відповідати на внутрішні та зовнішні загрози, які можуть підірвати її стабільність, суверенітет, територіальну цілісність та розвиток. Внутрішня нестабільність та зовнішнє втручання є двома основними типами загроз, які вимагають комплексного підходу в стратегіях національної безпеки.

Внутрішня нестабільність охоплює широкий спектр проблем, від політичних і соціальних невдоволень до економічних криз та природних катастроф. Політична нестабільність часто спричиняється недовірою до уряду, корупцією, неефективністю державних

інституцій та обмеженням громадянських свобод, що може призвести до масових протестів, страйків та навіть до громадянських конфліктів. Соціальна нестабільність може виникати через етнічні, релігійні або соціальні поділи, які, не будучи належно адресованими, сприяють внутрішньому напруженню. Економічні фактори, такі як безробіття, інфляція та нерівність, також грають важливу роль у формуванні внутрішньої нестабільності, знижуючи життєвий рівень громадян і підживляючи легітимність уряду.

Зовнішнє втручання може включати військові агресії, кібератаки, економічні санкції, політичний тиск або ідеологічне впливання з боку інших держав чи транснаціональних акторів. Військове втручання з боку іноземних держав може бути спрямоване на зміну політичного режиму або контроль над стратегічними ресурсами та територіями. Кібератаки на державні установи, критичну інфраструктуру та приватний сектор є сучасною формою зовнішнього втручання, яка може мати далекосяжні наслідки для національної безпеки. Економічні санкції та торгові війни також можуть бути використані як інструменти зовнішнього тиску для досягнення політичних цілей.

Ефективне протистояння цим загрозам вимагає від урядів розробки та реалізації інтегрованих стратегій, які включають посилення законодавства, підвищення прозорості державного управління, зміцнення правоохоронних органів, інвестування в економіку та соціальний сектор, а також розвиток міжнародного співробітництва для захисту від зовнішніх загроз. Забезпечення національної безпеки в сучасному світі вимагає від урядів гнучкості, передбачливості та здатності до швидкої адаптації до змінюваних умов і нових викликів.

Аналізуючи внутрішню нестабільність та зовнішнє втручання як головні загрози національній безпеці, можна визначити кілька ключових висновків для публічного адміністрування, які стосуються міжнародної безпеки [19-21].

По-перше, підтримання внутрішньої стабільності вимагає комплексного підходу, який охоплює поліпшення ефективності державного управління, забезпечення прозорості, боротьбу з корупцією, а також інвестування в соціальний та економічний розвиток країни. Це допоможе зменшити соціальне невдоволення та політичну напруженість, які можуть призводити до масових протестів та інших форм громадянської нестабільності.

По-друге, протидія зовнішньому втручанню вимагає активного міжнародного співробітництва та участі у міжнародних організаціях для зміцнення колективної безпеки, обміну розвідданими, а також координації спільних дій у відповідь на військові загрози, кібератаки чи економічні санкції. Подальше укріплення міжнародно-правових норм та конвенцій може також сприяти створенню більш передбачуваного та стабільного міжнародного середовища.

У сучасних умовах глобальної політики міжнародний енергетичний шантаж стає все більш актуальною проблемою, що впливає на національну безпеку багатьох країн. Енергетичний шантаж полягає у використанні постачання енергоносіїв як інструменту політичного тиску або маніпуляції з метою досягнення певних геополітичних цілей. Така практика є особливо небезпечною для країн, які сильно залежать від імпорту енергоносіїв, і може мати серйозні наслідки для їхньої економічної стабільності та політичної незалежності.

Одним з найвідоміших прикладів енергетичного шантажу є використання Росією своїх ресурсів природного газу як засобу тиску на країни Європи. Російська Федерація неодноразово скорочувала або припиняла постачання газу, щоб змусити країни приймати вигідні для неї політичні рішення або відмовлятися від певних ініціатив, які йдуть врозріз з її інтересами. Така залежність від єдиного постачальника робить країни вразливими і обмежує їхню можливість проводити незалежну зовнішню політику.

Для протистояння міжнародному енергетичному шантажу необхідно розробити комплексну стратегію, яка включає декілька ключових елементів. По-перше, це диверсифікація джерел енергоносіїв. Зменшення залежності від одного постачальника дозволяє знизити ризики енергетичного шантажу. Це може включати розвиток власних енергетичних ресурсів, укладення договорів з альтернативними постачальниками та розвиток інфраструктури для імпорту енергоносіїв з різних регіонів.

По-друге, важливим є розвиток відновлюваних джерел енергії. Інвестиції у сонячну, вітрову та інші види відновлюваної енергії дозволяють зменшити залежність від імпортованих викопних енергоносіїв і сприяють енергетичній незалежності. Це також позитивно впливає на екологію та сприяє виконанню міжнародних зобов'язань щодо зниження викидів парникових газів.

По-третє, необхідно розвивати енергетичну ефективність та впроваджувати технології, що дозволяють знизити споживання енергії. Це може включати модернізацію промислових підприємств, впровадження енергоефективних технологій у будівництві та транспорті, а також розвиток інтелектуальних енергетичних систем.

Крім того, міжнародна співпраця є ключовим елементом протистояння енергетичному шантажу. Спільні зусилля країн, спрямовані на забезпечення енергетичної безпеки, дозволяють створювати стійкі енергетичні ринки та знижувати вплив монополістичних постачальників. Укладення міжнародних договорів, участь у багатосторонніх енергетичних проектах та створення регіональних об'єднань для співпраці в енергетичній сфері сприяють зміцненню енергетичної безпеки.

Важливу роль у протистоянні енергетичному шантажу відіграють також правові ініціативи. Створення та впровадження міжнародних правових норм, що регулюють питання енергетичної безпеки та протидії енергетичному шантажу, є необхідним кроком для забезпечення стабільності на глобальному рівні. Такі норми повинні передбачати санкції за використання енергетичних ресурсів як засобу політичного тиску та механізми захисту країн, які піддаються енергетичному шантажу.

Міжнародний енергетичний шантаж є серйозною загрозою для національної безпеки багатьох країн, і протистояння йому вимагає комплексного підходу. Це включає диверсифікацію джерел енергоносіїв, розвиток відновлюваних джерел енергії, підвищення енергоефективності, міжнародну співпрацю та правові ініціативи. Лише поєднання цих елементів дозволить ефективно протидіяти енергетичному шантажу та забезпечити стабільність і безпеку у глобальному контексті.

Сучасні стратегії міжнародної безпеки мають враховувати гнучкість та здатність швидко реагувати на змінні умови. Це означає розвиток інноваційних підходів до безпеки, зокрема в сферах кібербезпеки та енергетичної незалежності, які є критично важливими в умовах сучасних технологічних та геополітичних викликів. Таким чином, ефективне публічне адміністрування в сфері міжнародної безпеки вимагає інтеграції національних та міжнародних зусиль, які спрямовані на створення стабільного, безпечного та процвітаючого глобального порядку.

Роль міжнародних організацій у зміцненні національної та глобальної безпеки: ООН, НАТО, ЄС. Міжнародні організації відіграють фундаментальну роль у зміцненні національної та глобальної безпеки, серед яких Організація Об'єднаних Націй (ООН) стоїть особливо помітно завдяки своєму всеосяжному впливу та глобальній присутності. ООН була заснована у 1945 році з метою попередження міжнародних конфліктів та сприяння миру і безпеці у світі [25-27]. Ця міжнародна організація зіграла ключову роль у формуванні післявоєнного міжнародного порядку, надавши платформу для дипломатичного діалогу та колективних дій.

Однією з основних функцій ООН у сфері міжнародної безпеки є проведення миротворчих операцій. Ці операції часто спрямовані на стабілізацію ситуації в регіонах, які переживають збройні конфлікти або громадянські війни. Миротворці ООН допомагають відновлювати порядок, захищати цивільне населення та сприяти проведенню виборів, що є критично важливим для встановлення демократичних урядів і подальшої стабілізації.

Крім того, ООН активно займається розв'язанням і запобіганням міжнародних криз через свої спеціалізовані агентства та програми. Наприклад, Рада Безпеки ООН має повноваження приймати резолюції, які можуть включати санкції проти країн, що порушують міжнародне право, або навіть схвалення військових інтервенцій у виняткових випадках для підтримання або відновлення міжнародного миру і безпеки.

ООН також відіграє важливу роль у формулюванні міжнародного права, що є основою для регулювання відносин між державами. Конвенції та договори, прийняті під егідою ООН, спрямовані на регулювання таких питань, як права людини, охорона навколишнього середовища, торгівля зброєю і багато інших. Забезпечення дотримання цих міжнародних норм і стандартів критично важливе для зміцнення глобальної стабільності та безпеки. Роль ООН у зміцненні національної та глобальної безпеки є неперечною. Через свої миротворчі місії, сприяння міжнародному діалогу, законотворчу діяльність та координацію міжнародних зусиль ООН забезпечує платформу для колективної відповіді на загрози безпеці, сприяє миру та стабільності у світі [22-23].

Організація Північноатлантичного Договору (НАТО) зіграла визначальну роль у формуванні міжнародної безпекової архітектури після Другої світової війни, забезпечуючи колективну оборону

та стримування потенційних агресорів. Засноване у 1949 році як політичний і військовий альянс з метою протистояння загрозі радянської експансії в Європі, НАТО розвинулося у ключову інституцію, яка впливає на глобальну та національну безпеку своїх членів.

Одним із основних принципів НАТО є принцип колективної оборони, закріплений у статті 5 Вашингтонського договору, який стверджує, що збройний напад на одного або кілька членів альянсу в Європі або Північній Америці розглядатиметься як напад на всіх. Це зобов'язання до колективної оборони створює суттєвий стримувальний ефект, об'єднуючи ресурси і зусилля держав для захисту від зовнішньої агресії.

З часом НАТО адаптувалося до нових глобальних викликів, зокрема до загроз міжнародного тероризму, кібербезпеки та стратегічної стабільності в контексті зростання міжнародних напружень. Наприклад, після терористичних атак 11 вересня 2001 року НАТО вперше в історії активувало статтю 5, що підкреслило його готовність реагувати на невійськові загрози. Крім того, НАТО грає ключову роль у розбудові військових здібностей своїх членів через стандартизацію озброєнь, спільні навчання та маневри, що сприяє збільшенню взаємосумісності та ефективності військових сил альянсу. Ці заходи не тільки підвищують обороноздатність кожної країни-члена, але й зміцнюють колективну безпеку.

НАТО також активно співпрацює з іншими міжнародними організаціями та країнами, що не є членами альянсу, для підтримки ширшої стабільності та безпеки у світі. Через програми партнерства та діалогу НАТО вносить вклад у миротворчі операції, підтримує демократичні реформи в країнах, що розвиваються, і допомагає укріплювати регіональну безпеку. Таким чином, НАТО продовжує бути важливим фактором у зміцненні національної та глобальної безпеки, адаптуючись до змінних умов і викликів сучасного світу. Його діяльність спрямована не тільки на захист територій членів альянсу, але й на підтримання міжнародного миру та стабільності, що робить його незамінним елементом міжнародної безпекової системи.

Європейський Союз (ЄС) як унікальний політичний та економічний союз країн Європи відіграє значущу роль у зміцненні національної та глобальної безпеки своїх членів та партнерів. Створений з метою забезпечення довгострокового миру, стабільності

та економічного процвітання в Європі, ЄС розвинув комплексні механізми для реагування на різноманітні безпекові виклики.

ЄС використовує ряд інструментів зовнішньої та безпекової політики для захисту і просування своїх інтересів на міжнародному рівні. Спільна зовнішня та оборонна політика є ключовим елементом цієї стратегії, забезпечуючи координувану військову та цивільну присутність у регіонах, що зазнають конфліктів або нестабільності. Через місії та операції з управління кризами, ЄС сприяє миротворчості, підтримці державності, а також побудові та зміцненню інституціональних і правових структур в країнах-партнерах.

На внутрішньому рівні, Європейський Союз здійснює інтеграцію політик у сферах юстиції та внутрішніх справ для боротьби з транснаціональними загрозами, такими як організована злочинність, тероризм і кіберзлочинність. Через інструменти, такі як Шенгенська зона та агентство Європол, ЄС прагне забезпечити високий рівень безпеки для своїх громадян, сприяючи вільному пересуванню людей та ефективному моніторингу й контролю на зовнішніх кордонах.

Економічна стабільність, яка є важливою складовою національної безпеки, також активно підтримується ЄС через політику економічного злиття і розвитку, зокрема Єдиний ринок та Єврозону. Ці механізми сприяють економічному зростанню, стабільності та зменшенню економічної нерівності серед країн-членів, що, у свою чергу, знижує внутрішні соціальні та політичні напруження.

Європейський Союз також здійснює значний вплив на глобальну безпеку через свою політику зовнішньої допомоги, розвитку та сусідства, а також активну участь у міжнародних організаціях і глобальних угодах. Ця діяльність не тільки сприяє зміцненню глобальних норм та стандартів у сферах демократії, прав людини та екологічної стійкості, але й підвищує загальну резистентність міжнародної системи до різних форм криз та конфліктів. Європейський Союз є важливим актором у сфері міжнародної та національної безпеки, здатним впливати на розвиток подій не тільки в межах своїх кордонів, але й на глобальному рівні через широкий спектр політик та ініціатив.

Аналізуючи роль ключових міжнародних організацій, таких як ООН, НАТО та ЄС, у зміцненні національної та глобальної

безпеки, можна сформулювати ряд висновків, що мають значення для формування стратегій публічного адміністрування в контексті сучасних міжнародних викликів. Перш за все, ці організації демонструють важливість міжнародної співпраці та колективних дій у відповіді на загрози міжнародному миру та стабільності. ООН забезпечує глобальну платформу для дипломатичного діалогу, регулювання конфліктів та миротворчих операцій, що сприяє врегулюванню міждержавних суперечок та захисту прав людини. НАТО, у свою чергу, виступає як ключовий інструмент колективної оборони, забезпечуючи безпеку Європи та Північної Америки шляхом стримування потенційних агресорів та координації оборонних ресурсів своїх членів [24]. Європейський Союз сприяє зміцненню безпеки через інтеграцію політик у сферах економіки, правосуддя та внутрішніх справ, що знижує внутрішню та зовнішню вразливість своїх членів перед сучасними викликами. Ці організації також ілюструють важливість адаптації до змінюваних умов та нових загроз, як-от кібербезпека та транснаціональний тероризм, забезпечуючи відповідь, що відповідає сучасним потребам міжнародної безпеки.

На сьогодні міжнародним організаціям потрібно адаптуватися до нових загроз, таких як кібербезпека, транснаціональний тероризм, зміна клімату та інші. Ці загрози вимагають нового підходу до забезпечення міжнародної безпеки та стабільності [9-11,15].

Кібербезпека стала однією з найбільших викликів сучасного світу. Кібератаки можуть впливати на державні установи, критичну інфраструктуру, економіку та приватні компанії. Для ефективного протистояння цій загрозі міжнародним організаціям необхідно розробити спільні стратегії та стандарти кіберзахисту, здійснювати регулярні тренінги для підвищення обізнаності та кваліфікації працівників, а також створювати платформи для обміну інформацією між країнами.

Транснаціональний тероризм також вимагає адаптації стратегій безпеки. Терористичні угруповання використовують нові технології, мережі соціальних медіа та інші сучасні засоби для координації своїх дій та залучення нових членів. Міжнародним організаціям необхідно посилити співпрацю в обміні розвідувальною інформацією, розробити ефективні механізми боротьби з радикалізацією, а також вдосконалити правові та оперативні заходи для запобігання фінансуванню тероризму.

Зміна клімату стає все більшою загрозою для міжнародної безпеки, оскільки вона призводить до екстремальних погодних умов, природних катастроф, нестачі водних ресурсів та продовольства, а також до масової міграції. Міжнародним організаціям потрібно інтегрувати заходи з протидії зміні клімату в свої політики безпеки, сприяти екологічній стійкості та інвестувати в зелений розвиток. Важливо також підтримувати країни, що найбільше страждають від наслідків зміни клімату, надаючи їм фінансову та технічну допомогу.

Пандемії та глобальне здоров'я також стали критично важливими питаннями для міжнародної безпеки. COVID-19 показав, наскільки вразливими можуть бути національні системи охорони здоров'я та економіки. Міжнародним організаціям необхідно розробити ефективні механізми для швидкого реагування на пандемії, забезпечити глобальну координацію медичних досліджень та вакцинації, а також підтримувати країни з обмеженими ресурсами.

Міграційні кризи також є важливим викликом для міжнародної спільноти. Конфлікти, економічна нестабільність та екологічні проблеми змушують мільйони людей залишати свої домівки. Міжнародним організаціям потрібно розробити комплексні стратегії для управління міграційними потоками, забезпечити захист прав мігрантів і біженців, а також сприяти інтеграції мігрантів у приймаючі суспільства.

Для ефективної адаптації до цих нових загроз міжнародним організаціям потрібно також посилити свою взаємодію та координацію [18]. Це включає створення нових багатосторонніх платформ для обміну інформацією та досвідом, удосконалення механізмів спільного реагування на кризи та підвищення ролі дипломатії в розв'язанні конфліктів. Інновації та науково-технічний прогрес також мають відігравати ключову роль у розробці нових методів і технологій для забезпечення міжнародної безпеки.

Таким чином, адаптація міжнародних організацій до нових загроз є необхідною умовою для підтримки миру та стабільності у сучасному світі. Це вимагає комплексного підходу, інтеграції нових технологій, посилення співпраці та постійного вдосконалення існуючих механізмів безпеки.

Для забезпечення ефективної адаптації до нових загроз міжнародним організаціям потрібно також звернути увагу на декілька додаткових аспектів. Технологічні інновації відіграють

ключову роль у протидії сучасним загрозам. Штучний інтелект, машинне навчання, великі дані та інші передові технології можуть бути використані для прогнозування і виявлення потенційних загроз, аналізу великих обсягів інформації та автоматизації процесів прийняття рішень. Міжнародні організації повинні інвестувати в дослідження і розвиток таких технологій, а також створювати платформи для їх обміну та впровадження.

Посилення правової бази є ще одним важливим аспектом. Сучасні загрози часто вимагають нових законодавчих рішень та міжнародних угод. Наприклад, у сфері кібербезпеки потрібні міжнародні домовленості щодо стандартів кіберзахисту, боротьби з кіберзлочинністю та захисту персональних даних. У сфері зміни клімату необхідні угоди, які зобов'язують країни до зниження викидів парникових газів і переходу на відновлювані джерела енергії.

Підвищення обізнаності та освіта також є важливими складовими успішної адаптації до нових загроз. Інформаційні кампанії, тренінги та освітні програми можуть підвищити обізнаність населення та спеціалістів щодо нових викликів і способів їх подолання. Це особливо важливо у сферах кібербезпеки та боротьби з тероризмом, де людський фактор відіграє вирішальну роль.

Економічні заходи є необхідними для забезпечення стійкості до нових загроз. Інвестиції в інфраструктуру, створення резервів та страхових фондів, а також підтримка малого та середнього бізнесу можуть допомогти країнам краще підготуватися до можливих криз і швидше відновлюватися після них. Міжнародні організації можуть сприяти економічній стійкості через фінансову допомогу, технічну підтримку та стимулювання економічного співробітництва.

Гуманітарна допомога залишається важливою складовою міжнародної безпеки, особливо в умовах кризових ситуацій. Міжнародні організації повинні бути готовими надавати швидку та ефективну гуманітарну допомогу, забезпечувати доступ до медичних послуг, води, їжі та житла, а також підтримувати відновлення постраждалих регіонів.

Партнерство з приватним сектором може значно посилити зусилля міжнародних організацій у боротьбі з новими загрозами. Приватні компанії володіють значними ресурсами, технологіями та експертизою, які можуть бути використані для підвищення

ефективності заходів безпеки. Спільні ініціативи, публічно-приватне партнерство та залучення бізнесу до вирішення глобальних проблем можуть сприяти більш комплексному підходу до безпеки.

Розвиток регіональної співпраці також є важливим аспектом адаптації до нових загроз. Регіональні організації, такі як Європейський Союз, Африканський Союз або Асоціація держав Південно-Східної Азії (АСЕАН), можуть відігравати вирішальну роль у координації заходів безпеки на регіональному рівні. Це включає спільні навчання, обмін інформацією, створення регіональних центрів реагування на кризи та підтримку спільних політик у сферах кібербезпеки, боротьби з тероризмом та зміни клімату.

Загалом, міжнародним організаціям необхідно постійно адаптувати свої стратегії та підходи до сучасних умов, використовуючи комплексний та інтегрований підхід для забезпечення міжнародної безпеки. Це вимагає інновацій, співпраці, інвестицій у дослідження та розвиток, а також ефективного управління ресурсами. Тільки таким чином можна досягти стійкої безпеки та стабільності в сучасному світі, що постійно змінюється.

Ефективне публічне адміністрування у цій сфері вимагає здатності інтегрувати національні стратегії з міжнародними вимогами та координувати дії з міжнародними партнерами для досягнення більшої ефективності у вирішенні глобальних викликів.

Таким чином, підтримка міжнародних інституцій та активна участь у їхній діяльності є необхідними для забезпечення національної та глобальної безпеки, а також для розробки і реалізації координаційних та інноваційних підходів до міжнародної безпеки в умовах швидких глобальних змін.

8.3. Політика європейської взаємодії і євроатлантичної співпраці у сфері безпеки

Спільні оборонні ініціативи та військові навчання в рамках НАТО. Спільні оборонні ініціативи та військові навчання в рамках НАТО є критично важливими компонентами для забезпечення колективної безпеки та обороноздатності альянсу. Ці заходи не тільки підвищують здатність альянсу відповідати на потенційні загрози, але й сприяють інтеграції та стандартизації військових процедур між країнами-членами [36].

Спільні оборонні ініціативи НАТО включають широкий спектр заходів, зокрема розробку оборонних планів, координацію закупівель військового обладнання та технологій, а також розвиток оборонної інфраструктури. Однією з ключових ініціатив є НАТОвська концепція «умовного розгортання», яка передбачає здатність швидко розміщувати сили в будь-якій точці території членів альянсу у відповідь на військові загрози. Це забезпечує НАТО гнучкість та оперативність у управлінні кризами та оборонних операціях.

Військові навчання є іншим важливим аспектом оборонної діяльності НАТО. Через регулярні багатонаціональні навчання, такі як «Defender Europe», які включають тисячі військових з різних країн-членів, НАТО демонструє свою здатність до колективної оборони та підтримки стабільності в регіоні. Навчання включають сценарії, які симулюють реальні військові операції, зокрема протиповітряну оборону, кібероборону, амфібійні десанти та ведення бойових дій у міських умовах. Ці заходи не тільки сприяють злагодженості та взаємодії між збройними силами країн-членів, але й підвищують їх готовність до ведення спільних операцій.

Крім того, військові навчання НАТО служать важливою платформою для інтеграції нових членів альянсу та партнерів, що беруть участь у програмах співпраці. Через участь у спільних навчаннях, країни-партнери мають змогу адаптувати свої військові структури та процедури до стандартів НАТО, що сприяє загальній безпеці та стабільності в Євро-Атлантичному регіоні.

Спільні оборонні ініціативи та військові навчання НАТО є фундаментальними для зміцнення обороноздатності альянсу та його здатності до швидкого реагування на військові загрози. Ці заходи сприяють не лише збереженню міжнародної безпеки, але й підтримці високого рівня взаємодії та сумісності між збройними силами країн-членів, забезпечуючи їх готовність до дій у складних міжнародних умовах.

В умовах російської війни проти України виникла необхідність трансформації Північноатлантичного альянсу (НАТО) для забезпечення ефективного реагування на сучасні загрози та виклики. Ця війна, що почалася з анексії Криму у 2014 році та продовжується повномасштабним вторгненням Росії в Україну у 2022 році, кардинально змінила безпекову ситуацію в Європі і світі, вимагаючи від НАТО перегляду своїх стратегій, структур та підходів до колективної оборони.

Одним з ключових аспектів трансформації НАТО є посилення східного флангу Альянсу. Російська агресія проти України продемонструвала необхідність зміцнення обороноздатності країн, що межують з Росією, з метою стримування можливих агресивних дій. Це включає розміщення додаткових військових контингентів, створення нових військових баз, посилення військової інфраструктури та проведення регулярних спільних навчань з країнами-членами НАТО, які знаходяться на східному фланзі.

НАТО повинно переглянути свою стратегічну концепцію, щоб врахувати нові реалії та загрози, які виникають в умовах російської агресії. Стратегічна концепція повинна включати не лише традиційні військові аспекти, але й нові загрози, такі як гібридна війна, кіберзагрози та інформаційні атаки. Альянс повинен розробити стратегії для ефективного протистояння цим загрозам, використовуючи як військові, так і невійськові інструменти.

Для забезпечення швидкого реагування на можливі загрози НАТО повинно підвищити готовність та мобільність своїх сил. Це включає створення сил швидкого реагування, які можуть бути оперативно розгорнуті у разі кризи, та забезпечення їх необхідним озброєнням і технікою. Важливим є також розвиток логістичних ланцюгів, що дозволяють швидко переміщувати війська та обладнання до місць потенційних конфліктів.

Сучасні конфлікти вимагають використання новітніх технологій, які можуть значно підвищити ефективність військових операцій. НАТО повинно активно впроваджувати інноваційні технології, такі як безпілотні літальні апарати, штучний інтелект, кіберзахист та інші. Інтеграція цих технологій у військові стратегії та операції дозволить Альянсу більш ефективно протидіяти сучасним загрозам.

Російська війна проти України підкреслила важливість підтримки партнерів, які не є членами НАТО, але відіграють важливу роль у забезпеченні регіональної безпеки. НАТО повинно посилити співпрацю з такими країнами, надаючи їм військову, технічну та фінансову допомогу, а також сприяючи їх інтеграції у євроатлантичні структури безпеки. Це включає підтримку України у її прагненні до членства в НАТО та забезпечення її обороноздатності.

Трансформація НАТО в умовах сучасних викликів вимагає зміцнення політичної єдності серед країн-членів. Альянс повинен забезпечити узгодженість своїх дій, зокрема щодо реагування на російську агресію, введення санкцій та підтримки партнерів.

Важливим є також розвиток механізмів для швидкого прийняття рішень та координації дій у разі кризових ситуацій.

Для забезпечення ефективної оборони НАТО повинно збільшити оборонні витрати країн-членів до рекомендованого рівня в 2% від ВВП. Це дозволить забезпечити необхідні ресурси для модернізації озброєння, проведення навчань та розвитку нових технологій. Збільшення оборонних витрат є критично важливим для зміцнення колективної оборони та підвищення готовності до можливих конфліктів.

Умови російської війни проти України вимагають від НАТО масштабної трансформації для ефективного реагування на сучасні загрози. Це включає посилення східного флангу, оновлення стратегічної концепції, підвищення готовності та мобільності, інтеграцію нових технологій, підтримку партнерів, зміцнення політичної єдності та підвищення оборонних витрат. Лише комплексний підхід дозволить НАТО ефективно протидіяти агресивним діям та забезпечити стабільність і безпеку у регіоні та світі.

Розвиток політичних діалогів та безпекових договорів між ЄС та НАТО. Вплив змін у міжнародних відносинах на стратегії безпеки Європи та Північноатлантичного альянсу. Спільні оборонні ініціативи та військові навчання в рамках НАТО відіграють вирішальну роль у зміцненні міжнародної безпеки, надаючи альянсу засоби для ефективного реагування на загрози та виклики, які виникають на глобальному рівні. Ці заходи забезпечують не тільки підтримку оперативної сумісності між збройними силами країн-членів, але й сприяють інтеграції нових технологій та стратегій у військові доктрини альянсу. Регулярне проведення військових навчань дозволяє НАТО відточувати тактичні навички та процедури, підвищувати обороноздатність і готовність до колективних дій, а також демонструє політичну волю до захисту та колективної відповіді на можливі агресії.

Для публічного адміністрування ці аспекти НАТО наголошують на важливості залучення в міжнародні оборонні альянси та необхідності відповідати стандартам і вимогам, які ставляться перед членами таких організацій. Управління міжнародною безпекою вимагає здатності координувати національну оборонну політику з оборонною політикою альянсу, що забезпечує загальну стабільність та здатність протистояти спільним викликам. Інтеграція в структури НАТО та активна участь у їх діяльності

підвищує оборонну здатність країни, її міжнародний авторитет та вплив у регіоні, а також забезпечує доступ до колективних ресурсів для реалізації оборонної політики.

Активна участь у спільних оборонних ініціативах та військових навчаннях НАТО є стратегічно важливою для кожної країни-члена, оскільки забезпечує не лише безпосередній захист, але й сприяє загальній міжнародній стабільності, яка є ключовою для довгострокового розвитку та безпеки на глобальному рівні.

Розвиток політичних діалогів та безпекових договорів між Європейським Союзом (ЄС) і Організацією Північноатлантичного Договору (НАТО) є фундаментальним аспектом зміцнення євроатлантичної безпеки. Ця взаємодія базується на спільних цінностях, стратегічних інтересах та зобов'язаннях щодо підтримки миру та стабільності в Європі та за її межами. Важливість такої взаємодії підкреслюється різними політичними та безпековими викликами, які стоять перед міжнародною спільнотою, зокрема регіональними конфліктами, тероризмом, кіберзагрозами та міграційними кризами.

Співпраця між ЄС та НАТО розпочалася з моменту створення ЄС і поступово розвивалася через ряд формальних договорів та політичних декларацій. Значний крок у цьому напрямку був зроблений у 2003 році з ухваленням «Берлінської плюс» угоди, яка дозволяла ЄС використовувати військові засоби НАТО для проведення кризових операцій. Це стало важливим етапом у формуванні механізмів співпраці у військовій сфері, забезпечуючи ЄС засобами для самостійного відповіді на кризи, коли НАТО не є основним виконавцем.

Подальше поглиблення взаємодії відбувалося через регулярні зустрічі на високому рівні, спільні заяви та координацію політик. Наприклад, у 2016 році ЄС і НАТО підписали спільну декларацію, яка покликала зміцнити партнерство в таких областях, як морська безпека, кібероборона, і боротьба з «гібридними» загрозами, які включають поєднання військових і невійськових засобів впливу. Однією з ключових областей співпраці є координація у відповіді на кіберзагрози, де НАТО та ЄС розробляють спільні ініціативи для захисту критичної інфраструктури та обміну розвідувальною інформацією. Крім того, в області управління кризами і гуманітарних операцій обидві організації намагаються узгодити свої зусилля для ефективного реагування на міжнародні конфлікти і катастрофи.

Таким чином, політичні діалоги та безпекові договори між ЄС та НАТО відіграють фундаментальну роль у зміцненні

європейської та глобальної безпеки [24,29]. Ці заходи не тільки підвищують здатність до колективної відповіді на загрози, але й сприяють розвитку інтеграції та сумісності безпекових стратегій на континентальному та глобальному рівнях.

Аналізуючи роль політичних діалогів та безпекових договорів між Європейським Союзом (ЄС) та Організацією Північноатлантичного Договору (НАТО), можна зробити важливі висновки щодо їх впливу на зміцнення міжнародної безпеки, які є критично важливими для розробки стратегій публічного адміністрування. Співпраця між цими двома інституціями дозволяє зміцнити оборонні можливості, забезпечити більшу координацію у відповідях на глобальні виклики, а також сприяє підвищенню ефективності в управлінні кризами та реагуванні на нові загрози, такі як кібератаки та гібридна війна.

Перше, що потрібно відзначити, це те, що інтеграція зусиль ЄС і НАТО сприяє створенню сильнішої мультилатеральної оборонної та безпекової архітектури в Європі. Це не тільки підвищує здатність регіону протистояти зовнішнім загрозам, але й сприяє гармонізації військових стандартів і процедур між країнами членами. Друге, участь у спільних навчаннях і операціях, координованих НАТО та ЄС, забезпечує практичний досвід вирішення конфліктів і управління кризами, що є незамінним для підготовки до реальних викликів.

Також, розвиток політичних діалогів і заключення безпекових договорів між ЄС та НАТО забезпечують стратегічну синергію у рішеннях, що стосуються міжнародної безпеки, зокрема у відповіді на кіберзагрози та у питаннях міграційної політики. Це зміцнює загальну стійкість та готовність до непередбачених обставин, водночас підтримуючи міжнародний порядок заснований на правилах.

Висновково, для публічного адміністрування важливо враховувати ці аспекти при формулюванні національних безпекових стратегій та міжнародних політик. Ефективне публічне адміністрування у сфері безпеки повинно включати розробку комплексних підходів, які спираються на міжнародну кооперацію та співробітництво для вирішення як традиційних, так і нових безпекових викликів. В той же час, потрібно підтримувати та розвивати відносини з ключовими міжнародними організаціями, як НАТО та ЄС, що забезпечує зміцнення глобальної та регіональної безпекової архітектури.

Російська війна проти України створила нові виклики для міжнародної безпеки та стала каталізатором для тіснішої співпраці між

Європейським Союзом (ЄС) та Північноатлантичним альянсом (НАТО). У відповідь на агресію Росії ці дві організації почали активно розвивати політичні діалоги та безпекові договори, що мають на меті зміцнення колективної безпеки і стабільності в Європі.

Війна в Україні підкреслила необхідність тісної координації між ЄС та НАТО для ефективного протистояння новим загрозам. Політичний діалог між цими організаціями став більш інтенсивним, що дозволило їм узгодити спільні підходи до вирішення безпекових питань. Це включає регулярні зустрічі на високому рівні, спільні засідання, а також створення робочих груп, які працюють над розробкою стратегічних рішень.

Одним з ключових аспектів цього діалогу є взаємне посилення оборонних можливостей. ЄС, зокрема, розширює свою роль у сфері оборони через ініціативи, такі як Постійне структуроване співробітництво (PESCO) та Європейський оборонний фонд (EDF). Ці програми спрямовані на зміцнення військових спроможностей країн-членів ЄС та підвищення їхньої здатності реагувати на сучасні виклики. НАТО, зі свого боку, продовжує розвивати свої сили швидкого реагування та зміцнювати військову присутність на східному фланзі.

Спільні безпекові договори між ЄС та НАТО стали важливим інструментом для координації зусиль у протидії російській агресії. Одним з таких договорів є оновлена Спільна декларація про співпрацю, підписана в 2023 році. Вона передбачає розширення співпраці у сферах кібербезпеки, гібридних загроз, обміну розвідувальною інформацією та стратегічної комунікації. Ця декларація також наголошує на необхідності посилення спільних військових навчань та операцій, що підвищують рівень підготовки та взаємодії сил ЄС та НАТО.

Російська агресія проти України поставила перед ЄС та НАТО нові виклики, зокрема, потребу у швидкому та ефективному реагуванні на кризи. Для цього обидві організації працюють над удосконаленням своїх оперативних спроможностей та логістики. Це включає створення нових командних структур, розвиток інфраструктури для переміщення військ та техніки, а також впровадження нових технологій для підвищення ефективності військових операцій.

Також важливим є питання енергетичної безпеки, яке стало особливо актуальним в умовах використання Росією енергоресурсів як засобу політичного тиску. ЄС та НАТО активно

співпрацюють у цій сфері, розробляючи спільні стратегії для зменшення залежності від російських енергоносіїв та забезпечення стабільних постачань енергії. Це включає розвиток альтернативних джерел енергії, підвищення енергоефективності та створення стратегічних енергетичних резервів.

Загалом, розвиток політичних діалогів та безпекових договорів між ЄС та НАТО в умовах російської війни проти України сприяє зміцненню колективної безпеки та стабільності у Європі. Ця співпраця дозволяє ефективно реагувати на сучасні загрози, підвищує рівень підготовки та взаємодії сил, а також забезпечує координацію зусиль у сферах оборони, енергетичної безпеки та стратегічної комунікації. Важливою складовою цієї співпраці є спільні ініціативи та проекти, спрямовані на зміцнення оборонних можливостей та забезпечення стабільного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів.

Вплив змін у міжнародних відносинах на стратегії безпеки Європи та Північноатлантичного альянсу. Зміни у міжнародних відносинах значно впливають на стратегії безпеки Європи та Північноатлантичного альянсу (НАТО), вимагаючи адаптації до нових геополітичних умов і викликів. У контексті глобалізації, зростання міжнародної інтеграції, а також посилення транснаціональних загроз таких як тероризм, кібербезпека і міграційні кризи, Європа і НАТО змушені переглядати свої безпекові стратегії.

Завершення Холодної війни принесло з собою зміни в стратегічному середовищі Європи, змушуючи НАТО переорієнтуватися з стримування радянської загрози на ширше спектр місій, що включає кризове реагування та управління наслідками конфліктів. Занепокоєння безпекою в Європі також було підсилене агресивними діями Росії, зокрема анексією Криму у 2014 році, що стало викликом для міжнародного правопорядку та сприяло ревізії оборонних планів НАТО.

Одним з відповідей на ці виклики стало збільшення військової присутності НАТО у Східній Європі через посилену передову присутність, спрямовану на зміцнення оборони і стримування потенційної агресії. Також важливим аспектом стало підвищення готовності та реагування на кіберзагрози, що включає захист критичної інфраструктури та забезпечення кібербезпеки військових операцій. Міграційна криза, що спостерігалася в Європі у середині 2010-х років, також змусила ЄС і НАТО переосмислити свої

підходи до зовнішніх кордонів і управління міграційними потоками. Це включає зміцнення кордонів, а також розвиток механізмів міжнародної співпраці для управління міграцією та боротьби з трафікінгом.

Крім того, зміна клімату і пов'язані з нею безпекові виклики все більше впливають на стратегічні розрахунки в Європі. ЄС та НАТО розробляють стратегії для адаптації до наслідків зміни клімату, такі як збільшення числа кліматичних біженців та забезпечення енергетичної безпеки.

Таким чином, динамічні зміни в міжнародних відносинах змушують Європу та НАТО не тільки адаптуватися до нових умов, але й активно формулювати стратегії, які можуть протистояти різноманітним і часто непередбачуваним викликам, забезпечуючи стабільність та безпеку на континенті та за його межами.

Зміни у міжнародних відносинах суттєво впливають на стратегії безпеки Європи та Північноатлантичного альянсу, вимагаючи від публічного адміністрування адаптації до нових геополітичних реалій та викликів. Завершення Холодної війни, зростання глобальних загроз, таких як кібератаки та міжнародний тероризм, а також регіональні конфлікти і міграційні кризи вимагають переосмислення традиційних підходів до безпеки. Стратегічне партнерство між ЄС та НАТО, зокрема через посилену передову присутність, спільні навчання, і взаємну підтримку у сферах кіберзахисту та управління кризами, підсилює колективну обороноздатність та готовність до відповіді на сучасні виклики.

Реагування на міграційні кризи та зміни клімату, які також мають вплив на безпеку, змушує ЄС і НАТО зміцнювати зовнішні кордони та розробляти стратегії адаптації до нових загроз, включаючи кліматичні зміни та їх наслідки. Підходи до міжнародної безпеки вимагають інтегрованого використання політичних, військових та не військових інструментів для забезпечення стабільності та захисту від транснаціональних загроз.

Враховуючи ці фактори, ефективне публічне адміністрування у сфері міжнародної безпеки має базуватися на принципах гнучкості, передбачливості та здатності до швидкої адаптації. Важливо постійно оцінювати глобальне середовище, аналізувати потенційні загрози та розробляти комплексні мультилатеральні стратегії, які враховують як військові, так і цивільні аспекти безпеки. Такий підхід дозволить не тільки відповідати на поточні

виклики, але й адаптуватися до майбутніх загроз, сприяючи створенню стійкої та безпечної міжнародної системи.

Російська війна проти України стала ключовим викликом для міжнародної безпеки, значно вплинувши на стратегії безпеки Європи та Північноатлантичного альянсу (НАТО). Цей конфлікт не лише змінив безпекову архітектуру континенту, але й підкреслив необхідність адаптації існуючих стратегій для протидії новим загрозам та викликам.

НАТО, як основний оборонний союз Західного світу, відразу відреагував на російську агресію посиленням своїх оборонних позицій на східному фланзі. Розгортання додаткових військових контингентів у Польщі, країнах Балтії та інших східноєвропейських державах стало однією з перших відповідей на загрозу з боку Росії. Це включає розміщення сил швидкого реагування та проведення масштабних військових навчань для підвищення готовності Альянсу до можливих сценаріїв конфлікту.

У відповідь на нові виклики, НАТО переглянуло свою стратегічну концепцію, вперше за останні десять років. Ця нова концепція враховує не лише традиційні військові загрози, але й нові форми гібридної війни, включаючи кіберзагрози, дезінформацію та використання енергетичних ресурсів як зброї. Вона передбачає посилення співпраці між країнами-членами у сфері розвідки, кібербезпеки та стратегічної комунікації, а також розробку спільних заходів для протидії цим загрозам.

Європейський Союз також відчув необхідність зміцнення своєї обороноздатності у відповідь на російську агресію. Це включає збільшення інвестицій у військові спроможності через Європейський оборонний фонд (EDF) та інші механізми. ЄС також посилив свою роль у забезпеченні колективної безпеки через ініціативи, такі як Постійне структуроване співробітництво (PESCO), що сприяє тіснішій координації оборонних зусиль серед країн-членів.

Російська війна проти України значно активізувала політичний діалог між ЄС та НАТО. Спільні декларації та угоди, спрямовані на зміцнення співпраці у сфері безпеки, стали відповіддю на потребу координації зусиль для протидії спільним загрозам. Це включає обмін розвідувальною інформацією, спільні навчання та операції, а також розробку стратегій для протидії гібридним загрозам.

Війна в Україні підштовхнула багато європейських країн до значного збільшення оборонних витрат. Це дозволило модерні-

зувати збройні сили, закупити сучасну техніку та зброю, а також провести необхідні реформи для підвищення ефективності військових структур. Такий підхід забезпечує більш високу готовність до відбиття можливих агресій та зміцнює загальну обороноздатність регіону.

Російська агресія також висвітлила вразливість Європи у сфері енергетичної безпеки. Використання Росією енергоресурсів як інструменту політичного тиску стало одним із ключових викликів для Європи. У відповідь ЄС розробив стратегії для зменшення залежності від російських енергоносіїв, включаючи розвиток альтернативних джерел енергії, підвищення енергоефективності та створення стратегічних енергетичних резервів.

Російська війна проти України стала визначальним фактором, що вплинув на трансформацію стратегій безпеки як НАТО, так і Європейського Союзу. Цей конфлікт підкреслив необхідність тісної координації та співпраці між країнами-членами, а також адаптації до нових видів загроз. Посилення оборонних можливостей, модернізація збройних сил, підвищення оборонних витрат та розвиток енергетичної безпеки стали ключовими елементами нових стратегій, спрямованих на забезпечення стабільності та безпеки у Європі та світі.

8.4. Стратегія національної безпеки України у контексті сучасних глобальних викликів

Відповідно до глобальних викликів сучасності, які несуть безперервно мінливі загрози національній безпеці, Указом Президента України від 16 лютого 2022 року, № 56/2022, була прийнята оновлена Стратегія забезпечення державної безпеки. Ця стратегія визначає комплексні заходи, спрямовані на захист національних інтересів України у сферах кібербезпеки, інформаційної безпеки та забезпечення стійкості критичної інфраструктури [40].

Основним завданням Стратегії є визначення реальних і потенційних загроз державній безпеці, а також розробка напрямків та завдань державної політики, що будуть лежати в основі планування та реалізації заходів забезпечення безпеки. Забезпечення державної безпеки охоплює створення умов для захищеності державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного

конституційного ладу та інших життєво важливих інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз.

Стратегія передбачає реалізацію на плановій основі до 2025 року, з використанням комплексу організаційно-правових, адміністративних, інженерно-технічних, оперативно-розшукових, контррозвідувальних і розвідувальних заходів. Ці заходи спрямовані на запобігання витоку державної та службової інформації, а також на виявлення, запобігання та нейтралізацію реальних і потенційних загроз.

Стратегія національної безпеки України ґрунтується на фундаментальних принципах, які підтримують верховенство права, законність, прозорість, підзвітність, та демократичний цивільний контроль над функціонуванням сектору безпеки та оборони. Окрім цього, стратегія враховує неухильне дотримання прав і свобод людини і громадянина, відповідність нормам міжнародного права, активну участь України у міжнародних зусиллях з підтримання миру і безпеки, включаючи міждержавні системи та механізми міжнародної колективної безпеки, боротьбу з тероризмом і його фінансуванню, а також протидію транснаціональній організованій злочинності. Правова основа стратегії включає Конституцію України, Закон України «Про національну безпеку України», інші вітчизняні закони, міжнародні договори, що були ратифіковані Верховною Радою України, та Стратегію національної безпеки, затверджену Указом Президента України. Все це складає юридичну основу для діяльності Служби безпеки України, державного органу спеціального призначення з правоохоронними функціями, що забезпечує державну безпеку країни [1, 40].

У контексті безпекового середовища, значні загрози для державної безпеки України продовжують посилюватися через дії Російської Федерації, яка систематично веде гібридну війну з метою компрометації української державності. Це включає політичні, економічні та інформаційно-психологічні засоби, а також кібератаки. Окупаційна адміністрація Росії, яка включає державні органи та структури, контролює тимчасово окуповані території України, порушуючи міжнародне право і права людини, що становить пряму загрозу державній безпеці. Внутрішньо, деструктивна пропаганда використовує суспільні протиріччя для розпалювання ворожнечі, підриваючи суспільну єдність.

Спецслужби іноземних держав активно ведуть розвідувально-підривну діяльність в Україні, намагаючись підживлювати сепаратистські настрої та зміцнювати свої впливові структури.

Недостатність реформ та ресурсів у сфері безпеки збільшує уразливість країни до зовнішніх та внутрішніх загроз, знижуючи ефективність відповідних заходів. У цілому, серйозні виклики існують у сфері оборони, інформаційної безпеки, виробництва та закупівлі озброєння, а також у забезпеченні стабільності в умовах глобалізації, що включає поширення міжнародного тероризму та інших глобальних злочинних активностей.

Державна політика України у сфері національної безпеки зорієнтована на превентивне вирішення викликів, що ставить за мету попередження, виявлення і нейтралізацію зовнішніх та внутрішніх загроз. Важливою складовою є припинення розвідувальної, терористичної, диверсійної та інших видів протиправної діяльності, яка ведеться спецслужбами інших держав, організаціями чи окремими особами. Це також передбачає усунення умов, що сприяють виникненню таких загроз.

Основні напрями державної політики включають розвиток проактивних заходів з управління ризиками, вдосконалення взаємодії та координації між усіма суб'єктами сектору безпеки, гармонізацію національного законодавства із стандартами ЄС та НАТО, а також розвиток державно-приватного партнерства. Важливим є також вдосконалення механізмів забезпечення безпеки інформації та приєднання до міжнародних програм співробітництва.

Завдання державної політики охоплюють розвиток здатностей до своєчасного попередження і реагування на загрози, підвищення ефективності контррозвідувальної діяльності, забезпечення стійкості критичної інфраструктури, і протидія економічному тероризму. Також важливими є заходи проти тероризму, організованої злочинності та корупції, розвиток національної системи кібербезпеки, протидія спеціальним інформаційним операціям, а також захист державної таємниці.

Додатково, Україна акцентує на міжнародному співробітництві, зокрема у сферах боротьби з тероризмом, кіберзлочинністю, нерозповсюдженням зброї масового знищення, та захисту об'єктів критичної інфраструктури.

Організаційне та фінансове забезпечення реалізації Стратегії національної безпеки України передбачає комплекс заходів, зокрема ухвалення законодавчих актів та нормативно-правових регулювань, що визначають повноваження суб'єктів забезпечення державної безпеки, удосконалення законодавства, і покращення механізмів

боротьби з тероризмом, кібербезпекою, і захистом критичної інфраструктури. Окрім того, заплановано моніторинг і корегування визначених планових заходів та аналіз провзастосовної практики.

Стратегічні та концептуальні документи, що визначають цілі організації безпеки, служать основою для планів їхньої реалізації, які розробляються і затверджуються з участю різних секторів безпеки. Ці плани включають конкретні завдання, виконавців, і індикатори досягнення цілей, з урахуванням потреб реагування на актуальні загрози.

Фінансування стратегії здійснюється через державний та місцеві бюджети, а також інші джерела, дозволені законодавством. Плани включають моніторинг виконання заходів і щорічне звітування перед Радою національної безпеки і оборони. Особлива увага приділяється коригуванню плану заходів на основі результатів моніторингу. Ці заходи допоможуть сформувати цілісний безпековий сектор, посилити захист конституційного ладу та територіальної цілісності, підвищити захищеність прав і свобод громадян, а також забезпечити інтеграцію України в євроатлантичний безпековий простір.

Стратегія національної безпеки України вимагає інтегрованого підходу до забезпечення безпеки, який включає попередження, виявлення та нейтралізацію загроз. Ефективність стратегії значною мірою залежить від впровадження проактивних заходів управління ризиками, що є основою для захисту національної стабільності та суверенітету. Це підтверджує необхідність ухвалення та впровадження законодавчих та нормативно-правових актів, що дозволяють ефективно розподіляти повноваження та відповідальності між різними суб'єктами безпеки [39,40]. Важливою є також гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами, особливо з ЄС та НАТО, щоб підтримувати реактивність на зовнішні і внутрішні загрози.

Членство України в НАТО має потенціал вирішити низку важливих завдань, що стосуються як військової, так і економічної сфер. По-перше, входження до цього наймогутнішого військово-політичного союзу значно підвищить рівень безпеки в регіоні. Це не тільки гарантуватиме захист національної безпеки України найефективнішим способом, але й мінімізує ризики нової агресії з боку Росії. По-друге, членство в НАТО позитивно вплине на обороноздатність України через адаптацію української військової організації до

стандартів НАТО, що включає модернізацію військового обладнання, тренінги та вдосконалення військових доктрин.

Також членство в Альянсі значно поглибить євроатлантичну інтеграцію України, дозволяючи країні ефективніше захищати свої економічні та політичні інтереси в Європі та у світі. Активізація відносин з євроатлантичними структурами та членство в НАТО забезпечать Україні надійну гарантію її економічної безпеки та створять сприятливі умови для подальшої інтеграції в європейські економічні структури.

У контексті загальноєвропейської політики, членство в НАТО збільшить вплив України на формування політики в Європейському Союзі, особливо коли врахувати, що з 31 країни НАТО, 22 є також членами ЄС. Це позиціонування підвищує стратегічне значення України і може сприяти її подальшому входженню до Європейського Союзу, підсилюючи її роль у визначенні майбутнього напрямку розвитку регіону.

Бажання України приєднатися до НАТО датується більш ніж 20-річною історією, починаючи з рішення Ради національної безпеки і оборони України від 23 травня 2002 року. Проте, процес євроатлантичної інтеграції довгий час відзначався відсутністю достатньої політичної волі та конкретних дій з обох боків, включаючи періоди імітації реальних кроків. Особливо значущим відступом було проголошення «позаблокового» статусу в період з 2010 по 2014 рік, що, як показала історія, не вберегло Україну від російської агресії і окупації Криму та частини Донецької і Луганської областей.

У серпні 2021 року, зі зміною зовнішньополітичної стратегії, Україна знову підтвердила своє прагнення до повноправного членства в НАТО як пріоритетний напрямок. Основними цілями вказано досягнення відповідності критеріям членства через реалізацію внутрішніх реформ та використання всіх можливостей для розвитку взаємодії з Альянсом, зокрема в рамках статусу партнера з розширеними можливостями.

Після незаконної анексії Криму Росією та дестабілізації ситуації на Сході України в 2014 році, НАТО стала єдиною міжнародною організацією, яка зайняла рішучу позицію на підтримку суверенітету і територіальної цілісності України. Відповіддю на дії Росії стало призупинення НАТО всіх практичних цивільних та військових співпраць з РФ, зберігаючи при цьому відкритими канали політичного та військового зв'язку. Однак, надмірні

очікування українського суспільства від НАТО, особливо під час кризи в 2022 році, викликали розчарування через відсутність більш рішучих дій, таких як створення забороненої для польотів зони чи відправлення військових контингентів. Водночас, членство України в НАТО розглядається як найбільш надійний інструмент гарантування безпеки країни на тлі продовження агресії з боку Росії та зміцнення українських євроатлантичних прагнень.

Курс України на євроатлантичну інтеграцію, закріплений у Конституції, визначає стратегічний напрям держави та підкреслює незворотність цього вибору, особливо в умовах військового стану, коли зміни до Основного закону неможливі. Напередодні та після початку повномасштабного військового вторгнення Росії у 2022 році, спостерігається значна підтримка серед населення України щодо вступу до НАТО, що виявляється у збільшенні рівня боєздатності Збройних сил завдяки впровадженню стандартів Альянсу.

Україна, яка бореться за свій суверенний вибір жити у демократичній країні, де поважаються права та свободи людини, стикається з незаконним та жорстоким зовнішнім тиском, що підриває європейську безпеку та міжнародний порядок, заснований на правилах. В цьому контексті НАТО не тільки має засуджувати спроби примусу, але й активно протидіяти їм, забезпечуючи захист демократичних принципів не лише на словах, а й на ділі. Таким чином, підтримка курсу на вступ до НАТО є не лише питанням військової безпеки, а й ключовим елементом забезпечення демократії, стабільності та розвитку України на міжнародній арені.

Мадридський саміт НАТО 2022 року не приніс значного прогресу в питанні членства України в Альянсі, що було очікуваним з огляду на наявну геополітичну ситуацію та побоювання різних країн, які могли б спровокувати пряму конфронтацію з Росією. Проте, саміт став важливим кроком у підтвердженні готовності НАТО до продовження діалогу щодо майбутнього членства України після вирішення конфлікту.

Стратегічна концепція НАТО, прийнята до 2030 року, визнає Росію як «найбільш значну і безпосередню загрозу безпеці союзників, а також миру і стабільності в євроатлантичному регіоні». Це підкреслює зростаючу важливість безпекового аспекту відносин між НАТО та Росією. Вперше в документах НАТО також згадується Китай, політика якого визначена як виклик інтересам, безпеці та цінностям Альянсу.

Заключна декларація саміту підтвердила «непохитну підтримку незалежності, суверенітету та територіальної цілісності України», а також наголосила на «повній підтримці невід’ємного права України на самооборону та вибір власних заходів безпеки». Це підкреслює зобов’язання НАТО щодо підтримки України та її права захищати свою територію та незалежність.

Ключовим викликом для НАТО залишається потенційний ризик прямого конфлікту з Росією, що є стримуючим фактором для швидшого прийому України до організації. Проте, усвідомлення цього може слугувати і як засіб маніпуляції з боку Росії, що використовує страх Заходу перед ескалацією для обмеження підтримки України. Попри це, важливість надання негайної допомоги Україні підтверджується зобов’язаннями союзників на зустрічах на вищому рівні, що підкреслює стратегічну важливість України для європейської та трансатлантичної безпеки.

Фактор Росії був та залишається центральним у євроатлантичній політиці України протягом останніх десятиліть, що особливо загострилося після початку війни у 2014 році. Сьогодні війна має вирішально вплинути на зміну ставлення до членства України в НАТО, де ідея прискороного приєднання після війни є не лише доцільною, але й критично необхідною для забезпечення національної безпеки України.

Членство України в НАТО могло б зупинити агресію Росії, яка не розуміє іншої мови, окрім сили. Саме тому, пряме та активне запрошення України до НАТО стало б знаком солідарності та підтримки з боку Заходу, що також могло б відновити світову безпеку та показати, що цінності, згадані в преамбулі Північноатлантичного договору, є більш ніж просто словами. Наразі, країни Альянсу повинні подолати свій страх перед можливою конфронтацією з Росією та прийняти рішення, яке відповідає як принципам демократії та міжнародного права, так і стратегічним потребам регіональної та глобальної безпеки.

Таким чином, інтеграція України до НАТО не просто сприяла б зміцненню її суверенітету і територіальної цілісності, але й стала важливим символічним кроком у підтримці міжнародних принципів права та демократії. Участь України в Альянсі могла б також підвищити її вагу на міжнародній арені та зміцнити позиції в обороні проти зовнішніх загроз, особливо в умовах сучасних викликів і конфліктів.

Стратегія національної безпеки України у контексті російської війни проти України. Російська війна проти України, що почалася з анексії Криму у 2014 році і продовжується повномасштабним вторгненням у 2022 році, стала головним викликом для національної безпеки України. Ця агресія змінила геополітичний ландшафт і змусила Україну переглянути та посилити свою стратегію національної безпеки для ефективного протистояння загрозам і забезпечення стабільності.

Одним з ключових елементів стратегії національної безпеки України є модернізація Збройних Сил. В умовах активної війни важливо забезпечити армію сучасною технікою, зброєю та військовим обладнанням. Впровадження нових технологій, включаючи безпілотні літальні апарати, системи кібербезпеки та сучасні комунікаційні засоби, дозволяє підвищити боєздатність та ефективність військових операцій. Також важливим є проведення регулярних навчань, які допомагають підтримувати високий рівень підготовки особового складу та готовності до відбиття агресії.

Для забезпечення стійкої обороноздатності України необхідно розвивати власний оборонно-промисловий комплекс. Це включає збільшення інвестицій у виробництво військової техніки та озброєнь, підтримку науково-дослідних робіт у галузі оборони та залучення приватного сектора до розробки і виробництва оборонної продукції. Створення сприятливих умов для розвитку оборонної промисловості сприяє зменшенню залежності від імпортованих поставок та підвищенню національної безпеки.

Україна активно прагне інтеграції до міжнародних безпекових структур, зокрема НАТО. Членство в Альянсі надасть Україні додаткові гарантії безпеки та сприятиме зміцненню її оборонних можливостей. У цьому контексті важливо виконувати всі необхідні реформи, які відповідають стандартам НАТО, а також активно співпрацювати з країнами-членами Альянсу у сфері військової підготовки, розвідки та обміну інформацією.

Для ефективного протистояння російській агресії Україна потребує міжнародної підтримки. Це включає не лише військову допомогу, але й політичну, економічну та дипломатичну підтримку. Україна активно співпрацює з міжнародними партнерами, укладаючи двосторонні та багатосторонні угоди, які передбачають надання військової техніки, фінансової допомоги та підтримки у проведенні реформ. Важливо також забезпечити постійний діалог з

міжнародною спільнотою для мобілізації її зусиль на підтримку суверенітету і територіальної цілісності України.

Російська агресія підкреслила важливість енергетичної безпеки для національної безпеки України. Використання Росією енергетичних ресурсів як засобу політичного тиску стало серйозною загрозою. У відповідь Україна розробляє стратегії для зменшення залежності від російських енергоносіїв, включаючи диверсифікацію постачань, розвиток власних енергетичних ресурсів та підвищення енергоефективності. Важливим є також залучення міжнародних інвестицій у розвиток відновлюваних джерел енергії.

В умовах сучасної війни кіберзагрози набувають все більшого значення. Україна активно працює над удосконаленням своєї системи кібербезпеки для захисту критичної інфраструктури, державних установ та приватних компаній від кібератак. Це включає впровадження сучасних технологій кіберзахисту, створення спеціалізованих підрозділів для протидії кіберзагрозам та підвищення обізнаності населення щодо кібербезпеки.

Ефективна стратегічна комунікація є важливою складовою національної безпеки. В умовах інформаційної війни важливо забезпечити оперативне і достовірне інформування громадськості та міжнародної спільноти про ситуацію в Україні. Це допомагає протидіяти дезінформації та пропаганді, підвищує довіру до державних інституцій та мобілізує підтримку міжнародних партнерів.

Російська війна проти України стала головним викликом для національної безпеки країни, змусивши її переглянути та посилити свою стратегію безпеки. Модернізація Збройних Сил, розвиток оборонно-промислового комплексу, інтеграція до міжнародних безпекових структур, розширення міжнародної підтримки, підвищення енергетичної безпеки, удосконалення системи кібербезпеки та розвиток стратегічних комунікацій є ключовими елементами цієї стратегії. Лише комплексний підхід дозволить Україні ефективно протидіяти сучасним загрозам та забезпечити стабільність і безпеку в умовах триваючої російської агресії.

Безпечові угоди для України: як вони захистять нашу країну зараз і в майбутньому. Потреба України у надійних гарантіях безпеки стала особливо актуальною після початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації у 2022 році. Президент Володимир Зеленський відразу почав наголошувати на необхідності таких гарантій, оскільки попередні міжнародні угоди, зокрема

Будапештський меморандум 1994 року, не змогли забезпечити безпеку України. Меморандум передбачав гарантії безпеки в обмін на відмову України від ядерної зброї, але ці гарантії виявилися недієвими в умовах російської агресії.

Національна безпека є складною багатовимірною категорією, яка охоплює захист держави від зовнішніх і внутрішніх загроз. Основними компонентами національної безпеки є політична, економічна, соціальна, екологічна, інформаційна та військова безпека. Кожна з цих складових вимагає окремих стратегій і механізмів для ефективного функціонування.

В умовах сучасного світу національна безпека все частіше пов'язується з концепцією людської безпеки, яка підкреслює важливість захисту індивідуальних прав і свобод, економічного добробуту та соціальної стабільності. Також важливу роль відіграє концепція колективної безпеки, що передбачає співпрацю між державами для запобігання конфліктам та забезпечення стабільності.

З моменту здобуття незалежності у 1991 році Україна отримувала допомогу від міжнародних партнерів через різноманітні двосторонні та багатосторонні угоди. Будапештський меморандум 1994 року був одним із ключових документів, який передбачав надання Україні гарантій безпеки з боку США, Великої Британії та Росії в обмін на відмову від ядерного арсеналу. Однак ці гарантії виявилися недостатніми для захисту від російської агресії.

У вересні 2022 року, через півроку після початку повномасштабного вторгнення Росії, Київ розробив з партнерами «Київський безпековий договір. Міжнародні гарантії для України: рекомендації», або Kyiv Security Compact. Над проектом працювали глава Офісу президента Андрій Єрмак та колишній генсек НАТО Андерс Фог Расмуссен. Цей договір містить рекомендації щодо зобов'язань західних партнерів у підтримці Збройних сил України, довгострокових інвестицій в оборону, передачі озброєнь та розвідувальної інформації.

У липні 2023 року на саміті НАТО у Вільнюсі країни G7 узгодили Спільну декларацію про підтримку України, яка чітко визначає формат співпраці та підтримки, не передбачаючи прямого військового втручання. Угоди з країнами-партнерами, підписані у 2024 році, структурно і змістовно схожі та передбачають співпрацю у сфері безпеки, зобов'язання у наданні всебічної допомоги для захисту та відновлення територіальної цілісності України.

Досвід інших країн, таких як Південна Корея, Тайвань та Ізраїль, демонструє різні підходи до забезпечення національної безпеки за допомогою міжнародних угод. Південна Корея та Тайвань мають тісні військові та політичні зв'язки зі США, що допомагає їм протистояти агресії з боку сусідніх держав. Ізраїль, у свою чергу, розвиває потужний національний оборонний комплекс та підтримує активні міжнародні контакти для забезпечення своєї безпеки.

Станом на 1 червня 2024 року Україна підписала безпекові угоди із 15 державами. Ці угоди передбачають співпрацю у політичній і безпековій сфері, захист критичної інфраструктури, розмінування, розвідку та контррозвідку, модернізацію Збройних сил України. Підписанти також беруть на себе зобов'язання надавати фінансову допомогу та зброю для протистояння російській агресії [38].

Угода з кожною країною діятиме протягом 10 років з можливістю пролонгації або ж передчасного припинення. Зокрема, у 2024 році безпекові угоди з Україною підписали Велика Британія, Німеччина, Франція, Данія, Канада, Італія, Нідерланди, Фінляндія, Латвія, Іспанія, Бельгія, Португалія, Швеція, Ісландія та Норвегія.

Президент України Володимир Зеленський та американський лідер Джо Байден підписали під час саміту G7 в Італії двосторонню угоду у сфері безпеки. Ця угода має стратегічне значення для зміцнення обороноздатності України та її поступового наближення до членства в НАТО.

Договір між Україною та США буде розрахований на 10 років і включає ряд ключових пунктів. У разі збройного нападу або загрози такого нападу на Україну вищі посадові особи США та України зустрінуться протягом 24 годин, щоб проконсультуватися щодо відповіді та визначити, якої оборонної допомоги потребує Україна. У тексті угоди зазначено, що Сполучені Штати мають намір надати довгострокову матеріальну, навчальну та консультативну підтримку, а також допомогу у сфері розвідки, охорони, оборонно-промислового комплексу та інституційного розвитку. Це допоможе зміцнити українські сили оборони, зробивши їх здатними захищати суверенітет, незалежність та демократичний устрій України, а також стримувати майбутню агресію.

Окрім угоди зі США, Зеленський підписав угоду про безпеку з Японією. Станом на 13 червня 2024 року Україна уклала вже 17 двосторонніх угод у сфері безпеки з різними країнами, включаючи Великобританію, Німеччину, Францію, Канаду та інші [39].

В рамках цих угод Україна отримає у 2024 році значну допомогу від країн-партнерів. Вона включає матеріальну підтримку у вигляді постачання сучасної військової техніки та озброєнь, навчальну та консультаційну підтримку через проведення навчань для українських військових і консультації з військовими експертами, розвідувальну підтримку, що передбачає обмін розвідувальною інформацією для покращення безпеки та захисту критичної інфраструктури, оборонно-промислову підтримку для розвитку оборонно-промислового комплексу України, а також інституційну підтримку для зміцнення державних інституцій, що відповідають за національну безпеку та оборону.

Україна та Польща також планують підписати двосторонню угоду про гарантії безпеки ще до саміту НАТО, що відбудеться 9-11 липня. Це додасть нових можливостей для зміцнення безпеки України та підвищення її обороноздатності у контексті сучасних глобальних викликів.

Зобов'язання щодо безпеки для України не є унікальним випадком у світовій історії. На сьогодні у схожих відносинах із партнерами перебувають Південна Корея, Тайвань та Ізраїль [5, 39].

Після корейської війни 1950-1953 років Південна Корея була однією з найбідніших країн світу зі зруйнованою інфраструктурою. Її безпека залишалася під серйозною загрозою, оскільки країна відставала від сусідньої КНДР як в економічному, так і військовому вимірах. Економічне зростання, якого Південна Корея досягла наприкінці 1960-х, стало можливим у тому числі завдяки «парасольці» США. Саме з цією країною Південна Корея підписала договір про взаємну оборону. Відповідно до нього, Південна Корея надавала право використовувати наземні, повітряні та морські сили США на своїй території. А формулювання про те, що збройний напад вважатиметься загрозою безпеці США, дало Вашингтону простір для реагування у разі вторгнення КНДР. Сеул віддав частину свого суверенітету в обмін на безпеку. У разі перемир'я Південна Корея зберігає оперативний контроль над армією, але у разі війни збройні сили переходять під командування США [38-40].

Як показав час, договір разом із розміщенням американського контингенту вберегли азіатську країну від повторного вторгнення КНДР. Зараз на території Південної Кореї перебувають близько 28,5 тис. американських військових.

Тайвань відчуває пряму загрозу з боку Китайської Народної Республіки з 1949 року. У 1950 році на тлі війни в Кореї американці відправили Сьомий флот ВМС США до Тайванської протоки, а у 1954 році сторони підписали договір про взаємну оборону. Документ не зобов'язував США захищати Тайвань, але передбачав надання військової допомоги. Угоду розірвали у 1979 році. Зараз у відносинах з Тайванем Вашингтон керується спеціальним актом, трьома комюніке та «Шістьма запевненнями» Рональда Рейгана. США не мають юридичних зобов'язань перед Тайванем, але існує двопартійний консенсус щодо безпеки острова. Останніми роками асиметрія у військових можливостях між Китаєм і Тайванем продовжує зростати. Тож у разі агресії збереження суверенітету Тайваня залежатиме від втручання США [38].

Ізраїль багато років перебуває у стані постійного збройного конфлікту. Першим договором у сфері безпеки та оборони з США стала угода про взаємодопомогу у сфері оборони 1952 року. Після війни Судного дня країни 1975 року підписали меморандум, у якому США зобов'язалися повною мірою відповідати на оборонні, енергетичні та економічні потреби Ізраїлю. А з 1987 року Ізраїль має статус основного союзника США поза НАТО. Зараз США надають допомогу Ізраїлю у відповідності до 10-річних угод. В останній з них Вашингтон зобов'язався надати \$38 млрд військової допомоги з 2019 по 2028 рік. Після нападу ХАМАС у жовтні 2023 року США відправили інструкторів, посилили військову присутність у Середземному морі, а зараз готують багатомільярдний пакет допомоги [38-39].

Український досвід укладення двосторонніх угод у сфері безпеки базується на аналогічних принципах, що використовуються в договорах з іншими країнами. Це включає надання матеріальної, навчальної та розвідувальної підтримки, а також забезпечення військової присутності партнерів на території країни для стримування агресії. Подібні угоди допомагають зміцнити обороноздатність країни та сприяють її інтеграції у міжнародні безпекові структури, такі як НАТО.

Стратегія національної безпеки України в умовах сучасних глобальних викликів вимагає комплексного підходу, який враховує не лише традиційні військові загрози, але й нові виклики, такі як кібербезпека, транснаціональний тероризм та зміна клімату. Україна, як і багато інших країн, потребує ефективних міжна-

родних гарантій безпеки для забезпечення своєї суверенності та територіальної цілісності.

Підписання двосторонніх угод з країнами-партнерами, такими як США, Японія, Велика Британія та інші, є важливим кроком на шляху до зміцнення обороноздатності України. Ці угоди передбачають довгострокову матеріальну, навчальну, консультаційну та розвідувальну підтримку, а також співпрацю в сфері оборонно-промислового розвитку. Вони спрямовані на забезпечення готовності українських сил оборони до протидії агресії та підтримки стабільності у регіоні.

Досвід інших країн, таких як Південна Корея, Тайвань та Ізраїль, демонструє, що міжнародні угоди у сфері безпеки можуть бути ефективними інструментами для стримування агресії та забезпечення національної безпеки. Відносини цих країн зі США, які включають як матеріальну підтримку, так і розміщення військових контингентів, слугують моделями для України у формуванні своєї стратегії безпеки [38-40].

Водночас, Україна повинна активно працювати над внутрішніми реформами, щоб підвищити свою здатність протидіяти сучасним викликам. Це включає зміцнення державних інституцій, розвиток оборонно-промислового комплексу, покращення кібербезпеки та адаптацію до наслідків зміни клімату. Проведення цих реформ є важливим не лише для забезпечення внутрішньої стабільності, але й для підвищення довіри міжнародних партнерів та зміцнення співпраці з ними.

Стратегія національної безпеки України повинна бути динамічною та адаптивною, враховуючи швидкі зміни у глобальному середовищі безпеки. Постійний моніторинг та аналіз нових загроз, а також активна участь у міжнародних безпекових ініціативах, є ключовими елементами для успішної реалізації цієї стратегії.

Зрештою, єдиний шлях до забезпечення повноцінних гарантій безпеки для України полягає в її інтеграції до євроатлантичних структур, зокрема НАТО. Поточні безпекові угоди з міжнародними партнерами є важливим етапом на цьому шляху, створюючи передумови для більш глибокої інтеграції та посилення колективної безпеки. Українцям варто усвідомлювати, що ефективна стратегія національної безпеки базується не лише на військовій силі, але й на політичній стабільності, економічному розвитку та міжнародній співпраці.

Таким чином, у контексті сучасних глобальних викликів стратегія національної безпеки України має бути всебічною та багатовимірною, здатною адекватно реагувати на нові загрози та забезпечувати стабільний розвиток країни у довгостроковій перспективі.

Тести для самоперевірки:

1. Як глобалізація впливає на економічні стратегії національних держав?

- а) сприяє зменшенню економічних зв'язків;
- б) вимагає адаптації до зростаючих міжнародних зв'язків;
- в) зменшує вплив міжнародних економічних угод;
- г) обмежує можливість регулювання транснаціональних корпорацій.

2. Яка роль міжнародних інституцій в контексті глобалізації?

- а) зменшення політичної інтеграції;
- б) посилення націоналізму;
- в) координація політик на міжнародному рівні;
- г) зменшення міжнародної взаємодії.

3. Як глобалізація впливає на культурні аспекти національних інтересів?

- а) підтримує ізоляціонізм;
- б) сприяє культурному розмаїттю і захисту національної ідентичності;
- в) обмежує доступ до іноземних культур;
- г) не має впливу на культурні аспекти.

4. Які стратегії повинні розробляти національні уряди у відповідь на глобалізацію?

- а) ігнорування міжнародних економічних тенденцій;
- б) формування ізольованих внутрішніх ринків;
- в) розвиток гнучких і прогнозованих стратегій;
- г) відмова від міжнародної співпраці.

5. Які виклики перед публічним адмініструванням ставить глобалізація?

- а) зменшення ролі держави у міжнародних відносинах;
- б) необхідність адаптації національних інтересів до глобальних умов;
- в) відсутність потреби у міжнародних альянсах;
- г) посилення тоталітарних режимів.

6. *Що включає в себе поняття «публічне адміністрування»?*

- а) управління суспільними відносинами за допомогою законодавства;
- б) реалізація державної політики та виконання законів;
- в) організація приватного сектору;
- г) управління діяльністю міжнародних організацій.

7. *Яка роль дипломатичного посередництва у міжнародному регулюванні конфліктів?*

- а) зменшення військових загроз;
- б) зниження напруженості та мирне врегулювання;
- в) підвищення економічного тиску;
- г) забезпечення культурної інтеграції.

8. *Що включає застосування міжнародних санкцій?*

- а) стимуляція економічного росту;
- б) вирішення міжнародних конфліктів;
- в) тиск на країни, що порушують міжнародне право;
- г) покращення міжнародного культурного обміну.

9. *Яка мета міжнародних миротворчих операцій?*

- а) підвищення економічних індексів країн;
- б) запобігання ескалації конфліктів;
- в) регулювання міжнародної торгівлі;
- г) підтримка національних урядів у внутрішній політиці.

10. *Як міжнародне право впливає на регулювання конфліктів?*

- а) забезпечує правову основу для мирного врегулювання;
- б) знижує вартість міжнародної торгівлі;
- в) забезпечує політичну підтримку урядам;
- г) сприяє розвитку національних культур.

11. *Яка стратегія є основою для розв'язання міжнародних конфліктів?*

- а) військове втручання;
- б) дипломатичне посередництво;
- в) економічні санкції;
- г) кібернетична війна.

12. Яка роль міжнародних правових інструментів у регулюванні конфліктних ситуацій?

- а) створення військових альянсів;
- б) розробка мирних угод;
- в) забезпечення культурної ідентичності;
- г) формулювання загальноприйнятих правил і стандартів.

13. Яка з наступних стратегій є менш важливою для реагування на кібератаки?

- а) розвиток міжнародних стандартів кібербезпеки;
- б) інвестиції в військові технології;
- в) формування механізмів реагування на кіберінциденти;
- г) забезпечення кібергігієни на національному рівні.

14. Який важливий аспект відіграє міжнародне право в сучасних міжнародних відносинах?

- а) сприяння міжнародній торгівлі;
- б) регулювання використання природних ресурсів;
- в) забезпечення прав людини і основних свобод;
- г) розвиток національних культур.

15. Яка роль Організації Об'єднаних Націй у міжнародній безпеці?

- а) контроль над національними арміями країн-членів;
- б) проведення миротворчих операцій;
- в) підтримка економічного розвитку через міжнародні кредити;
- г) пряме втручання в урядові справи країн-членів.

16. Який принцип є основою для діяльності НАТО?

- а) принцип невтручання у внутрішні справи;
- б) принцип колективної оборони;
- в) принцип економічної ізоляції агресорів;
- г) принцип політичної нейтральності.

17. Яку ціль переслідує Європейський Союз через Спільну зовнішню та оборонну політику?

- а) підтримка виключно економічної інтеграції між країнами-членами;
- б) забезпечення робочих місць для громадян ЄС;
- в) координована військова та цивільна присутність у конфліктних зонах;
- г) сприяння виключно внутрішньому ринку ЄС.

18. Чим займаються миротворчі операції ООН?

- а) підтримка режимів, дружніх до заходу;
- б) стабілізація регіонів, що переживають конфлікти;
- в) розробка нових видів озброєнь для міжнародного використання;
- г) економічне регулювання країн-членів.

19. Яка роль Європейського Союзу у глобальній безпеці?

- а) обмеження міграції між континентами;
- б) розвиток міжнародного права та політики зовнішньої допомоги;
- в) створення єдиної армії для країн-членів ЄС;
- г) заборона на міжнародні подорожі без віз.

20. Яка мета НАТОвської концепції «умовного розгортання»?

- а) збільшення кількості військових баз у світі;
- б) швидке розміщення сил в будь-якій точці території альянсу;
- в) розвиток кібероборонних технологій;
- г) зменшення військових витрат країн-членів.

21. Що включають військові навчання НАТО, такі як «Defender Europe»?

- а) тільки теоретичні лекції;
- б) сценарії реальних військових операцій;
- в) проведення спортивних змагань між військовими;
- г) виставки військової техніки без практичних навчань.

22. Яку роль відіграють військові навчання НАТО для країн-партнерів?

- а) демонстрація військової сили НАТО;
- б) адаптація їхніх військових структур до стандартів НАТО;
- в) проведення політичних переговорів;
- г) забезпечення економічної підтримки країнам-партнерам.

23. Яке основне призначення спільних оборонних ініціатив НАТО?

- а) підтримка мирних ініціатив ООН;
- б) розвиток туристичної інфраструктури в країнах-членах;
- в) забезпечення колективної безпеки і оперативної готовності;
- г) фінансування наукових досліджень у оборонній сфері.

24. Які цілі переслідуються через регулярне проведення багатонаціональних навчань НАТО?

- а) зменшення кількості військового персоналу;
- б) підвищення злагодженості і сумісності між збройними силами;
- в) ослаблення військових позицій країн-супротивників;
- г) Реклама новітніх технологій у військовій сфері.

25. Яка користь від участі в спільних військових навчаннях НАТО для нових членів альянсу?

- а) можливість уникнути військових зобов'язань;
- б) швидке введення в експлуатацію нових видів озброєнь;
- в) покращення обороноздатності та готовності до спільних дій;
- г) збільшення військових витрат і бюджетних асигнувань.

26. Яке основне завдання оновленої Стратегії забезпечення державної безпеки України, прийнятої Указом Президента України?

- а) підвищення економічної стабільності;
- б) розвиток культурних ініціатив;
- в) визначення і нейтралізація загроз національній безпеці;
- г) підтримка міжнародних економічних відносин.

27. Які основні принципи лежать в основі Стратегії національної безпеки України?

- а) популізм і авторитаризм;
- б) верховенство права і демократичний контроль;
- в) централізація влади;
- г) автаркія і самоізоляція.

28. Які інструменти використовуються для забезпечення національної безпеки згідно зі Стратегією?

- а) тільки військові операції;
- б) економічні санкції та дипломатія;
- в) організаційно-правові, адміністративні, технічні заходи;
- г) тільки культурні обміни.

29. Яка мета інтеграції України з міжнародними організаціями в контексті національної безпеки?

- а) експорт культурних товарів;
- б) міжнародне визнання у сфері туризму;

- в) підтримка миру і безпеки, участь у системах колективної безпеки;
- г) тільки зовнішньоекономічні зв'язки.

30. Які дії передбачає Стратегія національної безпеки для протидії внутрішнім загрозам?

- а) розвиток розважальних заходів;
- б) збільшення кількості поліцейських патрулів;
- в) протидія тероризму, корупції, кіберзлочинності;
- г) зменшення податків для підприємців.

Питання для обговорення:

1. Які головні виклики міжнародної безпеки стоять перед сучасним світом?
2. Як змінились стратегії міжнародної безпеки у відповідь на глобальну терористичну загрозу?
3. Які ролі відіграють міжнародні організації, такі як ООН і НАТО, у зміцненні міжнародної безпеки?
4. Які принципи та практики кращі для розвитку міжнародного права в контексті міжнародної безпеки?
5. Як публічне адміністрування може використовувати міжнародні партнерства для підвищення національної безпеки?
6. Які нові виклики кібербезпеки стоять перед міжнародною спільнотою?
7. Які стратегії слід використовувати для захисту критичної інфраструктури в глобальному масштабі?
8. Які етичні міркування виникають при використанні новітніх технологій в міжнародній безпеці?
9. Як впливають міграційні кризи на міжнародну безпеку та як їх слід керувати?
10. Як економічні санкції впливають на міжнародну стабільність та безпеку?
11. Які методи протидії міжнародному тероризму є найбільш ефективними?
12. Як глобальне потепління впливає на міжнародну безпеку?
13. Яка роль публічного адміністрування у вирішенні міжнародних екологічних викликів?
14. Як зміни у світовому політичному ландшафті впливають на стратегії міжнародної безпеки?

15. Як використовувати глобальні інноваційні підходи для підвищення ефективності міжнародних безпекових заходів?

Список використаних джерел:

1. Безпекове середовище 2033: Монографія. Київ: НУОУ імені Івана Черняхівського, 2022. 117 с.

2. Бочарніков В. П., Свешніков С. В., Тимошенко Р. І., Павленко В. І. Технологія аналізу воєнно-політичної обстановки. Київ: Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського, 2017. 397 с.

3. Вегеш М., Палінчак М., Петрінко В. Геополітика в постатях і термінах : підручник для студентів і аспірантів спеціальності «Політологія», Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 786 с.

4. Власюк О. С., Мокій А. І., Іляш О. І. Безпека та конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації: монографія / за заг. ред. О.С. Власюка НІСД. 2017. 384 с.

5. Геополітичні та геоекономічні зміни, формовані під впливом російської агресії, та оновлення місця України у світовому просторі / Наук. ред. В. Юрчишин. Київ: Центр Разумкова, 2022. 103 с.

6. Глобальна економіка: навч. посіб. / О. В. Довгаль, У. Я. Андрусів, О. В. Ткаліч, О. С. Павленко. Івано – Франківськ: ФОП Супрун В.П., 2019. 262 с.

7. Глобальна та національна безпека: підручник / авт.кол.: В. І. Абрамов, Г. П. Ситник, В. Ф. Смолянчук та інш.; за заг.ред. Г. П. Ситника. Київ: НАДУ, 2016. 784 с.

8. Гольцов О. Геополітика та політична географія: підручник. Київ: Вид-во ЦУЛ, 2019. 416 с.

9. Горбулін В. П., Качинський А. Засади національної безпеки України : підручник, Київ : Інтертехнології, 2009. 272 с.

10. Горбулін В. П. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки: монографія. Київ: НІСД, 2010. 288 с.

11. Криштанович М. Ф., Пушак Я. Я., Флейчук М. І., Франчук В. І. Державна політика забезпечення національної безпеки України: основні напрямки та особливості здійснення: монографія. Львів: Сполом, 2020. 418 с.

12. Дзюбань О. П. Національна безпека в умовах соціальних трансформацій (методологія дослідження та забезпечення): Монографія. Харків: Константа, 2006. 440 с.

13. Загурська-Антонюк В. Ф. Міжнародна безпека у контексті глобалізації сучасного світу. Інвестиції: практика та досвід. № 13-14, 2020. С. 103–109.

14. Зубчик О. А. Формування конкурентоспроможності держави в перспективі політичного часу (державно-управлінські аспекти): монографія. Київ: ТОВ «Поліграф Плюс», 2019. 408 с.

15. Кіссінджер Г. Світовий порядок. Роздуми про характер націй в історичному контексті. Київ: Вид-во Наш Формат, 2020, 320 с.

16. Коппель О. А. Глобальні тренди світової політики. Регіональні студії. № 20, 2020. С. 109–114

17. Липов В. В. Глобальна економіка : навчальний посібник : у 2-х частинах. Частина 1. Теоретичні засади глобальних досліджень : [Електронне видання]. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 228 с.

18. Міжнародне право: Підручник / Ліпкан В. А., Антипенко В. Ф., Акулов С. О. та ін. / заг. ред. В. А. Ліпкана. К.: КНТ, 2009. 752 с.

19. Міжнародне публічне право : підручник / Т. Л. Сироїд ; Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. 2-ге вид., перероб. і допов. Харків : Право, 2020. 648 с.

20. Міщенко А. Б. Новий світовий порядок: міжнародний дискурс. Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти. 2020. Вип. 6. С. 44–55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/irtpa_2020_6_6

21. Нікіфоренко В., Віхтюк А. Основні загрози національній безпеці України на державному кордоні та тенденції їх розвитку. Військові науки. № 2, 3 (85). 2021. С. 202–221.

22. Отделенцев Є. О. Політична філософія нового єдиного світового порядку. Сучасне суспільство. 2018, Випуск 1 (15). С. 114–131.

23. Поліщук І. О. Геополітичні ознаки нового світового порядку. Політичне життя. Випуск 2, 2022. С. 30–35.

24. Публічне управління та адміністрування у сфері національної безпеки: (системні, політичні та економічні аспекти): словник-довідник / С. П. Завгородня, М. Г. Орел, Г. П. Ситник [уклад.] / за заг. ред. Д. В. Неліпи, Є. О. Романенка, Г. П. Ситника, Київ: Видавець Кравченко Я. О., 2020. 380 с.

25. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ : НІСД, 2022. 532 с.

26. Світова гібридна війна: український фронт / за заг. ред. В. П. Горбуліна. Національний інститут стратегічних досліджень. Київ: НІСД, 2017. 496 с.

27. Ситник Г. П. Вплив глобалізації на воєнну сферу та принципові особливості сучасних воєнних конфліктів. Науково-інформаційний вісник Академії національної безпеки, 2016. №1-2 (9-10). С.99-115.
28. Ситник Г. П. Конкурентоспроможність держави та національна безпека: курс лекцій. Київ: ТОВ «САК Лтд.», 2023. 86 с.
29. Ситник Г. П. Організаційно-правові засади забезпечення воєнної безпеки України: курс лекцій. Київ: ТОВ «САК Лтд.», 2023. 112 с.
30. Ситник Г. П. Сучасні проблеми розвитку теорії національної безпеки: курс лекцій. Київ: ТОВ «САК Лтд.», 2023. 136 с.
31. Ситник Г. П., Орел М. Г. Основи стратегічного планування національної безпеки: посібник / за ред. Г. П. Ситника. Київ: Видавець Кравченко Я. О., 2021. 224 с.
32. Скрипник О. М. Історія міжнародних організацій. Навчальний посібник. Умань: ПП Жовтий О. О., 2011. 226 с.
33. Співак В. М. Політико-правовий та соціокультурний виміри глобалізації: монографія. Київ: Логос, 2011. 416 с.
34. Теорія міжнародних відносин. Міжнародні відносини та світова політика: навч. посіб. / М. П. Требін, Л. М. Герасіна, В. Л. Погрібна та ін. ; за ред. М. П. Требіна. Харків: Право, 2016. 540 с.
35. Торгонський Д. Світовий правовий порядок: теоретичні основи формування. Публічне право. № 2 (42), 2021. С. 149–156.
36. Хаас Р. Розхитаний світ. Зовнішня політика Америки і криза старого ладу / пер. з англ. М. М. Климчук. К.: Основи, 2019. 376 с.
37. Цевельов О. Є. Безпека державного кордону: погляди на її зміцнення в сучасних умовах. Молодий вчений. № 3 (91). 2021. С. 20–27.
38. Безпекові угоди для України: як вони захистять нашу країну зараз і в майбутньому. URL: <https://chas.news/current/bezpekovi-ugodi-dlya-ukraini-yak-voni-zahistyat-nashu-krainu-zaraz-i-v-maibutnomu>
39. Україна та США підписали 10-річну безпекову угоду – деталі від Reuters. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/06/13/novyna/polityka/ukrayina-ta-ssha-pidpysaly-10-richnu-bezpekovu-uhodu-detali-reuters>
40. Указ Президента України №56/2022. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 грудня 2021 року «Про Стратегію забезпечення державної безпеки» URL: <https://www.president.gov.ua/documents/562022-41377>

Навчальне видання

ЯКОБЧУК Валентина Павлівна
СКИДАН Олег Васильович
ДАЦІЙ Надія Василівна
ДАНКЕВИЧ Віталій Євгенович
ДАНКЕВИЧ Євген Михайлович
ДАНКЕВИЧ Андрій Євгенович
ЛИТВИНЧУК Ірина Леонідівна
ПЕРШКО Лариса Олександрівна
СИМОНЕНКО Леся Іванівна
ДОВЖЕНКО Валентина Анатоліївна
ВОЙТЕНКО Архип Борисович
ЗАХАРІНА Оксана Володимирівна
ІВАНЮК Ольга Володимирівна
МОСІЄНКО Оксана Вікторівна

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Навчальний посібник

Керівник видавничого проекту *Віталій Зарицький*
Комп'ютерний дизайн *Оксана Бережна*
Авторська редакція

Підписано до друку 18.09.2024. Формат 60х84 1/16.
Папір офсетний. Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Умовн. друк. аркушів – 27,67. Обл.-вид. аркушів – 22,62.

Тираж 300

«Видавництво Ліра-К»

Свідоцтво № 3981, серія ДК.

03142, м. Київ, вул. В. Стуса, 22/1

тел./факс (044) 247-93-37; (050) 462-95-48

Сайт: lira-k.com.ua, редакція: zv_lira@ukr.net