

МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

**ПОСІБНИК ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ЄДИНОГО ДЕРЖАВНОГО
КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ІСПИТУ ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ
281 «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ» НА
ДРУГОМУ (МАГІСТЕРСЬКОМУ) РІВНІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

За редакцією професора Шебаніна В.С.

Миколаїв

2021

УДК 351
П88

*Рекомендовано до друку рішенням вченої ради Миколаївського національного аграрного університету
(протокол № 4 від 30.11.2021 р.)*

Укладачі:

Банєва І.О. – д-р екон. наук, проф., професор кафедри готельно-ресторанної справи та організації бізнесу Миколаївського національного аграрного університету (п.п. 1.3.7, 1.3.8).

Боднар О.А. – канд. екон. наук, доц., доцент кафедри фінансів банківської справи та страхування Миколаївського національного аграрного університету (п.п. 2.3.3).

Галунець Н.І. – старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського національного аграрного університету (п.п. 1.3.6).

Гончаренко І.В. – д-р екон. наук, проф., професор кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського національного аграрного університету (п.п. 2.1.1 - 2.1.2, 2.2.1-2.2.4, 2.2.6, 3.3.1).

Гусенко А.А. – старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського національного аграрного університету (п.п. 3.2.1).

Ключник А.В. – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського національного аграрного університету (п.п. 1.1.1-1.3.5, п.п. 3.4.6)

Країній В.О. – канд. екон. наук, в.о. доцента кафедри економічної кібернетики і математичного моделювання Миколаївського національного аграрного університету (п.п. 2.2.7).

Лункіна Т.І. – д-р екон. наук, доц., доцент кафедри фінансів банківської справи та страхування Миколаївського національного аграрного університету (п.п. 2.3.1, 2.3.2).

Павлюк С.І. – канд. екон. наук, доц., доцент кафедри готельно-ресторанної справи та організації бізнесу Миколаївського національного аграрного університету (п.п. 2.5.1-2.5.5).

Прогонюк Л.Ю. – канд. юрид. наук, доцент кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського національного аграрного університету (п.п. 2.1.3, 2.1.4).

Тіщенко С.І. – канд. пед. наук, доцент кафедри економічної кібернетики і математичного моделювання Миколаївського національного аграрного університету (п.п. 2.4.1-2.4.4).

Шебаніна О.В. – д-р екон. наук, проф., декан факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету (п.п. 2.2.5).

Шишпанова Н.О. – канд. екон. наук, доц., доцент кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського національного аграрного університету (п.п. 3.1.1-3.2, 3.2.2, 3.2.4- 3.3.2- 3.4.5, 3.4.7).

Рецензенти:

Кальченко О.О. – заступник начальника Міжрегіонального управління Національного агентства України з питань державної служби в Одеській, Миколаївській, Херсонській областях, Автономній Республіці Крим та м. Севастополь

Ковальчук В.Г. – д-р наук з держ. управл., проф., завідувач кафедри публічного управління та підприємництва Національного аерокосмічного університету ім. М.Є.Жуковського «Харківський авіаційний інститут»

Чикуркова А.Д. – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Подільського державного аграрно-технічного університету.

Публічне управління та адміністрування: посіб. для підгот. до єдиного державного кваліфікаційного іспиту за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» на другому (магістерському) рівні вищої освіти / за заг. ред. В.С.Шебаніна. Миколаїв : МНАУ, 2021. - 170 с.
ISBN 978-617-7149-57-5

Посібник складається з трьох розділів: «Державна політика та врядування»; «Публічне управління»; «Публічна служба», що містять 75 тем, викладених в легкій та доступній формі й у чіткій послідовності до Програми єдиного державного кваліфікаційного іспиту за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» на другому (магістерському) рівні вищої освіти (затвердженої наказом Міністерства освіти і науки України та Національного агентства України з питань державної служби від 18 жовтня 2021 року № 1105/165-21).

Розраховано на здобувачів вищої освіти, викладачів, а також усіх, хто цікавиться питаннями публічного управління та адміністрування.

ISBN 978-617-7149-57-5

УДК 351

© Миколаївський національний
аграрний університет, 2021

ЗМІСТ

	ВСТУП	9
Розділ 1	ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ТА ВРЯДУВАННЯ	17
1.1	Вироблення політики. Врядування	17
1.1.1	Державна політика і демократичне врядування. Доказова політика	17
1.1.2	Цикл вироблення політики – етапи формування і реалізації державної політики	18
1.1.3	Повноваження органів влади у формуванні і реалізації політики та участь громадськості	18
1.1.4	Зміст державної політики	19
1.1.5	Політика як процес: затрати, результати, впливи і наслідки	20
1.1.6	Рішення щодо політики	20
1.1.7	Лідерство і цінності у формуванні політики	21
1.1.8	Результативність, ефективність і економічність політики	22
1.1.9	Прозорість і відкритість (публічність) процесу політики	22
1.1.10	Взаємодія влади, бізнесу і громадянського суспільства у формуванні й реалізації політики	23
1.1.11	Ресурси, механізми й інструменти політики	23
1.2.	Аналіз політики	25
1.2.1	Унормування процедур аналізу політики в Україні та світі	25
1.2.2	Процедури аналізу політики. Види аналізу політики. Економічний, політичний і соціальний аналіз	25
1.2.3	Цифровізація аналізу політики і роль великих даних	27
1.2.4	Цілі і завдання політики	27
1.2.5	Ідентифікація проблеми/питання для аналізу політики	28
1.2.6	Аналіз середовища політики і стейкхолдерів	29
1.2.7	Підстави для державного втручання. Обмеження політики	30
1.2.8	Бюджетування і ресурсне забезпечення політики. Показники успішності реалізації політики	30
1.2.9	Формулювання та порівняльний аналіз альтернативних варіантів політики	33
1.2.10	Аналітичні процедури на етапах моніторингу і оцінювання політики	34
1.2.11	Рекомендації щодо державної політики: підготовка аналітичних документів і презентація результатів аналізу політики	34
1.3	Сфери та напрями політики	35
1.3.1	Типологія політики: види, сфери, напрями	35
1.3.2	Багаторівневність політики: наднаціональний, національний, регіональний і місцевий рівень, їх взаємодія	35
1.3.3	Належне врядування: сервісна держава і місцеве самоврядування. Парламентаризм як підґрунтя політики народовладдя	36
1.3.4	Цифрове врядування і політика	38
1.3.5	Сфери і засади внутрішньої і зовнішньої політики та їх характеристика	39
1.3.6	Політика європейської взаємодії і євроатлантичної співпраці	40
1.3.7	Національні інтереси, конфлікти і міжнародна взаємодія у політиці. Міжнародна безпека, основні загрози міжнародній безпеці	43
1.3.8	Національна безпека і безпекова політика. Стратегія національної безпеки України	44
Розділ 2	ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ	46
2.1	Принципи і закономірності функціонування системи публічного управління та адміністрування	46
2.1.1	Інституціональна структура системи публічного управління та адміністрування	46

2.1.1.1	<i>Багаторівневе управління як прояви публічного управління та адміністрування. Конституційно-правові засади публічного управління та адміністрування в Україні. Рівні управління в державі: вищий, центральний, регіональний, місцевий. Територіальна основа організації публічного управління в Україні. Адміністративно-територіальний устрій України та його реформування</i>	46
2.1.1.2	<i>Організаційно-функціональна структура системи державного управління. Розподіл повноважень між органами виконавчої влади за рівнями управління в державі. Вищі і центральні органи виконавчої влади. Місцеві органи виконавчої влади загальної компетенції. Місцеві органи виконавчої влади спеціального призначення</i>	50
2.1.1.3	<i>Організаційно-функціональна структура системи місцевого самоврядування. Представницькі та виконавчі органи місцевого самоврядування. Посадові особи місцевого самоврядування. Органи самоорганізації населення та асоціації органів місцевого самоврядування. Особливості місцевого самоврядування на регіональному і субрегіональному рівнях</i>	52
2.1.1.4	<i>Взаємозв'язок публічного управління та адміністрування. Основні підходи до розуміння публічного адміністрування. Розподіл адміністративних процесів на функції управління. Сучасні тенденції трансформації системи публічного адміністрування. Механізми взаємодії органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Децентралізація та реформування територіальної організації влади в Україні. Напрями інноватизації публічного управління та адміністрування</i>	55
2.1.1.5	<i>Форми участі громадянськості у публічному управлінні. Сприяння розвитку інститутів громадянського суспільства (правові основи, методи, форми; права, можливості створення підприємств, умови їх роботи; державне замовлення на послуги; оподаткування громадянської та благодійної діяльності; державна фінансова підтримка сектору; залучення організацій громадянського суспільства до соціальних послуг та соціального підприємництва). Система органів, які реалізують національну стратегію розвитку громадянського суспільства (перелік і функції). Стимулювання лідерів громадянської думки, мотивація населення до участі у державних справах, формування відповідальної поведінки населення. Міжсекторальна взаємодія (роль громадянського сектору, партнерство)</i>	57
2.1.2	<i>Технології прийняття управлінських рішень.</i>	59
2.1.2.1	<i>Основи прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Етапи прийняття управлінських рішень. Методи прийняття управлінських рішень. Побудова «дерева проблем» та «дерева цілей». Статистичні методи і моделі в прийнятті управлінських рішень. Інформаційні технології під час прийняття управлінських рішень</i>	59
2.1.2.2	<i>Оцінка результативності та ефективності управлінських рішень. Організація виконання управлінського рішення і контроль за його реалізацією. Основні засоби впливу під час управління ризиком: стратегія керування; критерії вибору ризику-рішення; розробка шляхів і засобів мінімізації втрат, нейтралізації і компенсації негативних наслідків ризиків-рішень</i>	63
2.1.3	<i>Розробка проєктів нормативно-правових актів з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції. Європейські стандарти правил проєктування нормативно-правових актів. Принципи правотворчої техніки. Правила та прийоми правотворчої техніки. Стадії створення нормативно-правового акта. Порядок внесення змін та доповнень до</i>	66

	чинного нормативно-правового акта. Порядок оскарження нормативно-правових актів органів публічного управління. Методологія оцінювання корупційних ризиків управлінських рішень, проєктів нормативно-правових актів	
2.1.4	<i>Правові колізії та проблеми.</i> Поняття правотворчої помилки (правові колізії та їх види, нечіткі формулювання у тексті нормативно-правових актів). Принципи подолання та усунення правових колізій	69
2.2	Стратегічне управління та управління змінами	70
2.2.1	<i>Теоретичні засади стратегічного управління.</i> Стратегічний підхід до управління. Концепції стратегічного управління. Значення стратегічного управління та планування в системі публічного управління. Стратегічне управління як процес	70
2.2.2	<i>Документи стратегічного планування, визначені законодавством.</i> Державна стратегія регіонального розвитку. Особливості регіональних стратегій розвитку. Комплексний підхід до розробки національних/регіональних програмних документів щодо розвитку публічного управління. Технології стратегічного управління. Формування системи стратегічних цілей і завдань. Система стратегічного управління в Україні	71
2.2.3	<i>Системний аналіз у стратегічному управлінні.</i> Роль середовища в стратегічному управлінні. SWOT – аналіз. PESTLE – аналіз. Матриця стратегічного вибору (TOWS – аналіз). Бачення розвитку як конкурентна позиція і спільні перспективи. Стратегічні рішення і стратегічний вибір. Участь громадськості у стратегічному плануванні	72
2.2.4	<i>Реалізація стратегій розвитку.</i> Програми і проєкти як інструментарій реалізації стратегії розвитку громад і територій. Порядок розроблення, затвердження та виконання регіональних цільових програм, прогнозних документів. Організаційно-правові основи просторового планування розвитку громад та територій	73
2.2.5	<i>Проєктне управління (управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проєктами, якістю).</i> Особливості проєктування в публічному управлінні. Особливості інноваційного проєкту. Використання проєктних технологій в системі публічного управління та адміністрування. Методи командної роботи	73
2.2.6	<i>Моніторинг і оцінювання в стратегічному управлінні.</i> Оперативне управління. Стратегічна екологічна оцінка стратегії розвитку регіону. Управління процесом реалізації стратегії розвитку громад і територій. Моніторинг та оцінювання реалізації стратегічного плану сталого розвитку регіону	78
2.2.7	<i>Управління змінами у сучасних соціально-економічних системах.</i> Зміни та розвиток організацій. Адаптація організації до змін. Спротив змінам: причини і результати. Підходи та засоби подолання супротиву змінам. Стратегічні зміни. Управління змінами. Бенчмаркінг і реінжиніринг для змін	78
2.3	Управління публічними фінансами	83
2.3.1	<i>Засади публічних фінансів.</i> Функції публічних фінансів. Система публічних фондів у фінансовій системі України. Бюджетна система як основа публічних фінансів. Джерела формування та методи мобілізації публічних доходів. Зв'язок функцій держави та публічних видатків. Управління державним боргом	83
2.3.2	<i>Нормативно-правова база управління публічними фінансами в Україні.</i> Бюджетний кодекс України. Закон України «Про державний бюджет».	92

	Рішення місцевих рад про місцеві бюджети	
2.3.3	<i>Управління публічними фінансами.</i> Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі. Розробка, затвердження та виконання бюджетних програм. Державна підтримка місцевих бюджетів. Використання коштів державного фонду регіонального розвитку. Впровадження гендерно-орієнтованого підходу в бюджетному процесі. Механізми запровадження громадського бюджету	95
2.4	Комунікації у публічному управлінні	102
2.4.1	<i>Комунікації в системі органів публічного управління.</i> 0, комунікаційна платформа, соціальні мережі, друковані засоби масової інформації, листівки, оголошення, інформаційні вісники, бюлетені). Методи комунікації (оприлюднення результатів діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, інформування, розміщення інформації на офіційних вебсайтах, забезпечення наповнення тематичних сторінок (рубрик), переконання, залучення, просвіта, пояснення, роз'яснення, діалог, медіація, обговорення тощо)	102
2.4.2	<i>Державна інформаційна політика.</i> Основні напрями, суб'єкти, гарантії та права на інформацію, масова інформація та засоби масової інформації, інформаційна продукція та інформаційна послуга, відповідальність за порушення законодавства про інформацію Пріоритети державної політики в інформаційній сфері: забезпечення інформаційної безпеки; захисту і розвитку інформаційного простору України, конституційного права громадян на інформацію. Відкритість та прозорість держави перед громадянами; формування позитивного міжнародного іміджу України. Структурні підрозділи, відповідальні за внутрішні та зовнішні комунікації (підрозділи комунікацій та інформаційної політики, прес-центри): функції, завдання, відмінності	107
2.4.3	<i>Комунікативна діяльність органів виконавчої влади та місцевого самоврядування.</i> Комунікації із засобами масової інформації. Висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування: форми і порядок висвітлення. Комунікації з громадськістю. Форми і методи консультацій з громадськістю (консультації, дискусії, коментарі, робочі групи, зустрічі з громадськістю, опитування; обговорення з цільовими групами; відкриті засідання; громадські слухання, конференції, семінари, форуми, засідання круглих столів, збори, дебати тощо)	111
2.4.4	<i>Комунікаційні технології у публічному управлінні.</i> Кризові комунікації. Комунікаційні стратегії громад: мета, завдання, інструменти, методологія розробки та прийняття. Формування та реалізація комунікаційної стратегії органу публічного управління. Комунікаційні стратегії у сфері запобігання та протидії корупції, у сфері європейської інтеграції, у сфері гендерної рівності. Комунікації в соціальних мережах. Комунікативні/інформаційні кампанії (етапи підготовки та проведення)	114
2.5	Цифровий розвиток та електронна демократія	119
2.5.1	<i>Сутність та інструменти електронної демократії</i> (електронні звернення, електронні петиції, електронне голосування, електронні консультації щодо політики та законодавства). Сутність та складові інформаційно-аналітичного супровіду публічного управління та адміністрування. Організаційні технології підтримки публічного управління	119
2.5.2	<i>Державна політика щодо цифрового розвитку.</i> Мета, основні цілі та завдання цифрового розвитку та електронної демократії в Україні.	124

	Законодавче забезпечення розвитку електронного урядування. Нормативно-правові засади надання електронних адміністративних послуг. Розвиток цифрової економіки та суспільства (основні цілі та напрями цифрового розвитку, принципи цифровізації). Цифрові стратегії та інтеграція до єдиного цифрового ринку ЄС. Формування і розвиток цифрових навичок та цифрових компетентностей в суспільстві. Формування стратегії впровадження інструментів електронної демократії. Технології електронного урядування	
2.5.3	<i>Технології підтримки цифрових комунікацій публічних службовців. Цифрові технології підтримки співпраці публічних службовців. Надання державних послуг з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Поняття та основні характеристики електронних послуг. Центральні органи виконавчої влади, відповідальні за формування та реалізацію політики впровадження електронного урядування. Електронний парламент в Україні та світі</i>	132
2.5.4	<i>Розвиток інформаційного суспільства та електронного урядування. Індекс розвитку електронного урядування. Індекс електронної участі. Інформаційна безпека в електронному урядуванні</i>	136
2.5.5	<i>Впровадження електронного урядування на місцевому рівні в Україні. Формування інформаційного суспільства та програми інформатизації територіальних громад. Електронна партисипація: інформаційні технології залучення громадян до процесу прийняття управлінських рішень. Диджиталізація в територіальних громадах: громада в смартфоні</i>	139
Розділ 3.	ПУБЛІЧНА СЛУЖБА	145
3.1	Сутнісні ознаки публічної служби	145
3.1.1	Гене́за поняття «публічна служба» та правовий статус публічних службовців	145
3.1.2	Принципи публічної служби	147
3.1.3	Базові моделі та складові системи публічної служби	148
3.2	Організаційно-правове забезпечення публічної служби в Україні	149
3.2.1	Види та ієрархія нормативно-правових актів, що регламентують публічну службу в Україні	149
3.2.2	Запобігання корупції у публічній службі. Процедури притягнення до відповідальності. Види дисциплінарних стягнень до державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування	151
3.2.3	Державна служба. Принципи здійснення державної служби. Система управління державною службою в Україні	153
3.2.4	Служба в органах місцевого самоврядування. Принципи служби в органах місцевого самоврядування. Посадова особа місцевого самоврядування.	154
3.3	Етика в публічній службі	155
3.3.1	Місія, цінності та основні етичні принципи публічної служби. Довіра як основоположний принцип побудови відносин між державою і суспільством	155
3.3.2	Етична інфраструктура публічної служби. Етичні кодекси в системі публічної служби. Етичні засоби запобігання корупції в системі публічної служби України	155
3.3.3	Службова етика та соціально-етичний портрет керівника в системі публічної служби	157
3.4	Управління персоналом у публічній службі	158
3.4.1	HR-стратегія органу публічної влади. Базова структура HR-стратегії органів публічної влади	158
3.4.2	Персонал-технології в публічній службі	159

3.4.3	Кадрові процеси в органах публічної влади	161
3.4.4	Принципи та методи формування команди. Механізми командної взаємодії в публічній службі	162
3.4.5	<i>Методи мотивації персоналу</i> в органах публічної влади	164
3.4.6	Кадровий аудит в органах публічної влади. Організаційно-правовий аудит персоналу в органах публічної влади. Функціональний аудит персоналу в органах публічної влади	165
3.4.7	Оцінювання кадрового потенціалу органу публічної влади	166
	Рекомендована література	168

ВСТУП

Єдиний державний кваліфікаційний іспит за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» на другому (магістерському) рівні вищої освіти (далі - ЄДКІ) є обов'язковим компонентом атестації здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

Метою ЄДКІ є оцінювання готовності випускника закладу вищої освіти самостійно розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері публічного управління та адміністрування шляхом встановлення відповідності досягнутих здобувачем вищої освіти результатів навчання вимогам стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 04 серпня 2020 року № 1001.

Для успішного складання ЄДКІ майбутній фахівець з публічного управління та адміністрування має здобути компетентності, які формуються під час вивчення комплексу обов'язкових освітніх компонент упродовж всього нормативного терміну у закладі вищої освіти. Екзаменованій повинен мати достатній рівень знань, умінь та компетентностей стосовно здатності: до абстрактного мислення, аналізу та синтезу; працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо; розробляти та управляти проектами; удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні; приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології; генерувати нові і ідеї (креативність) у сфері публічного управління та адміністрування.

ЄДКІ охоплює завдання зі стислим зрозумілим описом змін у сфері державної політики та врядування, публічного управління, публічної служби з посиланнями на нормативно-правові акти, що регламентують сферу публічного управління та адміністрування.

ЄДКІ проводять за такими принципами: академічна доброчесність; об'єктивність; прозорість і публічність; незалежність; нетерпимість до проявів корупції та хабарництва; інтеграція у міжнародний освітній та науковий простір; єдність методики оцінювання результатів.

ЄДКІ проводять у формі зовнішнього незалежного оцінювання, а також за різними видами завдань (тестові завдання, завдання з розгорнутою відповіддю, ситуаційні завдання тощо) відповідно до програми ЄДКІ.

Завдання кваліфікаційного іспиту розроблені відповідно до Програми єдиного державного кваліфікаційного іспиту за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» на другому (магістерському) рівні вищої освіти (затверджено Наказом Міністерства освіти і науки України та Національного агентства України з питань державної служби від 18 жовтня 2021 року № 1105/165-21).

КОГНІТИВНІ РІВНІ:

Рівень А. «Розуміння, знання».

Рівень В. «Застосування».

Рівень С. «Аналіз».

Рівень D. «Оцінка».

УЗАГАЛЬНЕНА СТРУКТУРА ЄДКІ

Найменування розділу	Питома вага, %
Державна політика та врядування	25-35
Публічне управління	40-60
Публічна служба	15-25

**ДЕТАЛІЗОВАНА СТРУКТУРА
ЄДИНОГО ДЕРЖАВНОГО КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ІСПИТУ
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 281 «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
НА ДРУГОМУ (МАГІСТЕРСЬКОМУ) РІВНІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Код	Найменування розділу/ підрозділу/ теми	Питома вага, %	Найвищий когнітивний рівень
1	ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ТА ВРЯДУВАННЯ	30	С
1.1	Вироблення політики. Врядування	10	С
1.1.1	Державна політика і демократичне врядування. Доказова політика		А
1.1.2	Цикл вироблення політики – етапи формування і реалізації державної політики		В
1.1.3	Повноваження органів влади у формуванні і реалізації політики та участь громадськості		А
1.1.4	Зміст державної політики		В
1.1.5	Політика як процес: затрати, результати, впливи і наслідки		С
1.1.6	Рішення щодо політики		В
1.1.7	Лідерство і цінності у формуванні політики		А
1.1.8	Результативність, ефективність і економічність політики		С
1.1.9	Прозорість і відкритість (публічність) процесу політики		А
1.1.10	Взаємодія влади, бізнесу і громадянського суспільства у формуванні й реалізації політики		В
1.1.11	Ресурси, механізми й інструменти політики		В
1.2.	Аналіз політики	12	С
1.2.1	Унормування процедур аналізу політики в Україні та світі		А
1.2.2	Процедури аналізу політики. Види аналізу політики. Економічний, політичний і соціальний аналіз		В
1.2.3	Цифровізація аналізу політики і роль великих даних.		А
1.2.4	Цілі і завдання політики		С
1.2.5	Ідентифікація проблеми/питання для аналізу політики.		С
1.2.6	Аналіз середовища політики і стейкхолдерів		С
1.2.7	Підстави для державного втручання. Обмеження політики		В
1.2.8	Бюджетування і ресурсне забезпечення політики. Показники успішності реалізації політики		В
1.2.9	Формулювання та порівняльний аналіз альтернативних варіантів політики		С
1.2.10	Аналітичні процедури на етапах моніторингу і оцінювання політики		В
1.2.11	Рекомендації щодо державної політики: підготовка аналітичних документів і презентація результатів аналізу політики		С
1.3	Сфери та напрями політики	8	В
1.3.1	Типологія політики: види, сфери, напрями		А

Код	Найменування розділу/ підрозділу/ теми	Питома вага, %	Найвищий когнітивний рівень
1.3.2	Багаторівневість політики: наднаціональний, національний, регіональний і місцевий рівень, їх взаємодія		A
1.3.3	Належне врядування: сервісна держава і місцеве самоврядування. Парламентаризм як підґрунтя політики народовладдя		A
1.3.4	Цифрове врядування і політика		A
1.3.5	Сфери і засади внутрішньої і зовнішньої політики та їх характеристика		B
1.3.6	Політика європейської взаємодії і євроатлантичної співпраці		A
1.3.7	Національні інтереси, конфлікти і міжнародна взаємодія у політиці. Міжнародна безпека, основні загрози міжнародній безпеці		A
1.3.8	Національна безпека і безпекова політика. Стратегія національної безпеки України		A
2	ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ	50	B
2.1	Принципи і закономірності функціонування системи публічного управління та адміністрування	20	B
2.1.1	Інституціональна структура системи публічного управління та адміністрування		B
2.1.1.1	<i>Багаторівневе управління як прояви публічного управління та адміністрування. Конституційно-правові засади публічного управління та адміністрування в Україні. Рівні управління в державі: вищий, центральний, регіональний, місцевий. Територіальна основа організації публічного управління в Україні. Адміністративно-територіальний устрій України та його реформування</i>		A
2.1.1.2	<i>Організаційно-функціональна структура системи державного управління. Розподіл повноважень між органами виконавчої влади за рівнями управління в державі. Вищі і центральні органи виконавчої влади. Місцеві органи виконавчої влади загальної компетенції. Місцеві органи виконавчої влади спеціального призначення</i>		B
2.1.1.3	<i>Організаційно-функціональна структура системи місцевого самоврядування. Представницькі та виконавчі органи місцевого самоврядування. Посадові особи місцевого самоврядування. Органи самоорганізації населення та асоціації органів місцевого самоврядування. Особливості місцевого самоврядування на регіональному і субрегіональному рівнях</i>		B
2.1.1.4	<i>Взаємозв'язок публічного управління та адміністрування. Основні підходи до розуміння публічного адміністрування. Розподіл адміністративних процесів на функції управління. Сучасні тенденції трансформації системи публічного адміністрування. Механізми взаємодії органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Децентралізація та</i>		A

Код	Найменування розділу/ підрозділу/ теми	Питома вага, %	Найвищий когнітивний рівень
	реформування територіальної організації влади в Україні. Напрями інноватизації публічного управління та адміністрування		
2.1.1.5	<i>Форми участі громадськості у публічному управлінні.</i> Сприяння розвитку інститутів громадянського суспільства (правові основи, методи, форми; права, можливості створення підприємств, умови їх роботи; державне замовлення на послуги; оподаткування громадської та благодійної діяльності; державна фінансова підтримка сектору; залучення організацій громадянського суспільства до соціальних послуг та соціального підприємництва). Система органів, які реалізують національну стратегію розвитку громадянського суспільства (перелік і функції). Стимулювання лідерів громадської думки, мотивація населення до участі у державних справах, формування відповідальної поведінки населення. Міжсекторальна взаємодія (роль громадського сектору, партнерство)		B
2.1.2	Технології прийняття управлінських рішень.		B
2.1.2.1	<i>Основи прийняття управлінських рішень.</i> Моделі прийняття управлінських рішень. Етапи прийняття управлінських рішень. Методи прийняття управлінських рішень. Побудова «дерева проблем» та «дерева цілей». Статистичні методи і моделі в прийнятті управлінських рішень. Інформаційні технології під час прийняття управлінських рішень		B
2.1.2.2	<i>Оцінка результативності та ефективності управлінських рішень.</i> Організація виконання управлінського рішення і контроль за його реалізацією. Основні засоби впливу під час управління ризиком: стратегія керування; критерії вибору ризику-рішення; розробка шляхів і засобів мінімізації втрат, нейтралізації і компенсації негативних наслідків ризиків-рішень		B
2.1.3	<i>Розробка проєктів нормативно-правових актів з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції.</i> Європейські стандарти правил проєктування нормативно-правових актів. Принципи правотворчої техніки. Правила та прийоми правотворчої техніки. Стадії створення нормативно-правового акта. Порядок внесення змін та доповнень до чинного нормативно-правового акта. Порядок оскарження нормативно-правових актів органів публічного управління. Методологія оцінювання корупційних ризиків управлінських рішень, проєктів нормативно-правових актів		B
2.1.4	<i>Правові колізії та проблеми.</i> Поняття правотворчої помилки (правові колізії та їх види, нечіткі формулювання у тексті нормативно-правових актів). Принципи подолання та усунення правових колізій		A
2.2	Стратегічне управління та управління змінами	10	B

Код	Найменування розділу/ підрозділу/ теми	Питома вага, %	Найвищий когнітивний рівень
2.2.1	<i>Теоретичні засади стратегічного управління. Стратегічний підхід до управління. Концепції стратегічного управління. Значення стратегічного управління та планування в системі публічного управління. Стратегічне управління як процес</i>		A
2.2.2	<i>Документи стратегічного планування, визначені законодавством. Державна стратегія регіонального розвитку. Особливості регіональних стратегій розвитку. Комплексний підхід до розробки національних/регіональних програмних документів щодо розвитку публічного управління. Технології стратегічного управління. Формування системи стратегічних цілей і завдань. Система стратегічного управління в Україні</i>		B
2.2.3	<i>Системний аналіз у стратегічному управлінні. Роль середовища в стратегічному управлінні. SWOT – аналіз. PESTLE – аналіз. Матриця стратегічного вибору (TOWS – аналіз). Бачення розвитку як конкурентна позиція і спільні перспективи. Стратегічні рішення і стратегічний вибір. Участь громадськості у стратегічному плануванні</i>		B
2.2.4	<i>Реалізація стратегій розвитку. Програми і проекти як інструментарій реалізації стратегії розвитку громад і територій. Порядок розроблення, затвердження та виконання регіональних цільових програм, прогнозних документів. Організаційно-правові основи просторового планування розвитку громад та територій</i>		B
2.2.5	<i>Проектне управління (управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проектами, якістю). Особливості проєктування в публічному управлінні. Особливості інноваційного проєкту. Використання проєктних технологій в системі публічного управління та адміністрування. Методи командної роботи</i>		B
2.2.6	<i>Моніторинг і оцінювання в стратегічному управлінні. Оперативне управління. Стратегічна екологічна оцінка стратегії розвитку регіону. Управління процесом реалізації стратегії розвитку громад і територій. Моніторинг та оцінювання реалізації стратегічного плану сталого розвитку регіону</i>		B
2.2.7	<i>Управління змінами у сучасних соціально-економічних системах. Зміни та розвиток організацій. Адаптація організації до змін. Спротив змінам: причини і результати. Підходи та засоби подолання супротиву змінам. Стратегічні зміни. Управління змінами. Бенчмаркінг і реінжиніринг для змін</i>		A
2.3	Управління публічними фінансами	5	B
2.3.1	<i>Засади публічних фінансів. Функції публічних фінансів. Система публічних фондів у фінансовій системі України. Бюджетна система як основа публічних фінансів. Джерела формування та методи мобілізації публічних доходів. Зв'язок функцій держави та публічних видатків.</i>		A

Код	Найменування розділу/ підрозділу/ теми	Питома вага, %	Найвищий когнітивний рівень
	Управління державним боргом		
2.3.2	<i>Нормативно-правова база управління публічними фінансами в Україні.</i> Бюджетний кодекс України. Закон України «Про державний бюджет». Рішення місцевих рад про місцеві бюджети		B
2.3.3	<i>Управління публічними фінансами.</i> Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі. Розробка, затвердження та виконання бюджетних програм. Державна підтримка місцевих бюджетів. Використання коштів державного фонду регіонального розвитку. Впровадження гендерно-орієнтованого підходу в бюджетному процесі. Механізми запровадження громадського бюджету		B
2.4	Комунікації у публічному управлінні	10	B
2.4.1	<i>Комунікації в системі органів публічного управління.</i> 0, комунікаційна платформа, соціальні мережі, друковані засоби масової інформації, листівки, оголошення, інформаційні вісники, бюлетені). Методи комунікації (оприлюднення результатів діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, інформування, розміщення інформації на офіційних вебсайтах, забезпечення наповнення тематичних сторінок (рубрик), переконання, залучення, просвіта, пояснення, роз'яснення, діалог, медіація, обговорення тощо)		A
2.4.2	<i>Державна інформаційна політика.</i> Основні напрями, суб'єкти, гарантії та права на інформацію, масова інформація та засоби масової інформації, інформаційна продукція та інформаційна послуга, відповідальність за порушення законодавства про інформацію Пріоритети державної політики в інформаційній сфері: забезпечення інформаційної безпеки; захисту і розвитку інформаційного простору України, конституційного права громадян на інформацію. Відкритість та прозорість держави перед громадянами; формування позитивного міжнародного іміджу України. Структурні підрозділи, відповідальні за внутрішні та зовнішні комунікації (підрозділи комунікацій та інформаційної політики, прес-центри): функції, завдання, відмінності		A
2.4.3	<i>Комунікативна діяльність органів виконавчої влади та місцевого самоврядування.</i> Комунікації із засобами масової інформації. Висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування: форми і порядок висвітлення. Комунікації з громадськістю. Форми і методи консультацій з громадськістю (консультації, дискусії, коментарі, робочі групи, зустрічі з громадськістю, опитування; обговорення з цільовими групами; відкриті засідання; громадські слухання, конференції, семінари, форуми, засідання круглих столів, збори, дебати тощо)		B
2.4.4	<i>Комунікаційні технології у публічному управлінні.</i> Кризові		B

Код	Найменування розділу/ підрозділу/ теми	Питома вага, %	Найвищий когнітивний рівень
	комунікації. Комунікаційні стратегії громад: мета, завдання, інструменти, методологія розробки та прийняття. Формування та реалізація комунікаційної стратегії органу публічного управління. Комунікаційні стратегії у сфері запобігання та протидії корупції, у сфері європейської інтеграції, у сфері гендерної рівності. Комунікації в соціальних мережах. Комунікативні/інформаційні кампанії (етапи підготовки та проведення)		
2.5	Цифровий розвиток та електронна демократія	5	B
2.5.1	<i>Сутність та інструменти електронної демократії</i> (електронні звернення, електронні петиції, електронне голосування, електронні консультації щодо політики та законодавства). Сутність та складові інформаційно-аналітичного супровіду публічного управління та адміністрування. Організаційні технології підтримки публічного управління		A
2.5.2	<i>Державна політика щодо цифрового розвитку.</i> Мета, основні цілі та завдання цифрового розвитку та електронної демократії в Україні. Законодавче забезпечення розвитку електронного урядування. Нормативно-правові засади надання електронних адміністративних послуг. Розвиток цифрової економіки та суспільства (основні цілі та напрями цифрового розвитку, принципи цифровізації). Цифрові стратегії та інтеграція до єдиного цифрового ринку ЄС. Формування і розвиток цифрових навичок та цифрових компетентностей в суспільстві. Формування стратегії впровадження інструментів електронної демократії. Технології електронного урядування		B
2.5.3	<i>Технології підтримки цифрових комунікацій публічних службовців.</i> Цифрові технології підтримки співпраці публічних службовців. Надання державних послуг з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Поняття та основні характеристики електронних послуг. Центральні органи виконавчої влади, відповідальні за формування та реалізацію політики впровадження електронного урядування. Електронний парламент в Україні та світі		B
2.5.4	<i>Розвиток інформаційного суспільства та електронного урядування.</i> Індекс розвитку електронного урядування. Індекс електронної участі. Інформаційна безпека в електронному урядуванні		A
2.5.5	<i>Впровадження електронного урядування на місцевому рівні в Україні.</i> Формування інформаційного суспільства та програми інформатизації територіальних громад. Електронна партисипація: інформаційні технології залучення громадян до процесу прийняття управлінських рішень. Диджиталізація в територіальних громадах:		B

Код	Найменування розділу/ підрозділу/ теми	Питома вага, %	Найвищий когнітивний рівень
	громада в смартфоні		
3.	ПУБЛІЧНА СЛУЖБА	20	D
3.1	Сутнісні ознаки публічної служби	3	A
3.1.1	Гене́за поняття «публічна служба» та правовий статус публічних службовців		A
3.1.2	Принципи публічної служби		A
3.1.3	Базові моделі та складові системи публічної служби		A
3.2	Організаційно-правове забезпечення публічної служби в Україні	10	B
3.2.1	Види та ієрархія нормативно-правових актів, що регламентують публічну службу в Україні		A
3.2.2	Запобігання корупції у публічній службі. Процедури притягнення до відповідальності. Види дисциплінарних стягнень до державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування		B
3.2.3	Державна служба. Принципи здійснення державної служби. Система управління державної службою в Україні		A
3.2.4	Служба в органах місцевого самоврядування. Принципи служби в органах місцевого самоврядування. Посадова особа місцевого самоврядування.		A
3.3	Етика в публічній службі	2	C
3.3.1	Місія, цінності та основні етичні принципи публічної служби. Довіра як основоположний принцип побудови відносин між державою і суспільством		A
3.3.2	Етична інфраструктура публічної служби. Етичні кодекси в системі публічної служби. Етичні засоби запобігання корупції в системі публічної служби України		B
3.3.3	Службова етика та соціально-етичний портрет керівника в системі публічної служби		C
3.4	Управління персоналом у публічній службі	5	D
3.4.1	HR-стратегія органу публічної влади. Базова структура HR-стратегії органів публічної влади		A
3.4.2	Персонал-технології в публічній службі.		B
3.4.3	Кадрові процеси в органах публічної влади		B
3.4.4	Принципи та методи формування команди. Механізми командної взаємодії в публічній службі		A
3.4.5	<i>Методи мотивації персоналу</i> в органах публічної влади		B
3.4.6	Кадровий аудит в органах публічної влади. Організаційно-правовий аудит персоналу в органах публічної влади. Функціональний аудит персоналу в органах публічної влади		C
3.4.7	Оцінювання кадрового потенціалу органу публічної влади		D

РОЗДІЛ 1 ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ТА ВРЯДУВАННЯ

1.1 Вироблення політики. Врядування

1.1.1 Державна політика і демократичне врядування. Доказова політика

Під державною політикою слід розуміти сукупність ціннісних цілей, державно-управлінських заходів, рішень і дій, порядок реалізації державно-політичних рішень (поставлених державною владою цілей) і системи державного управління розвитком країни.

Державна політика - це практична діяльність політичних суб'єктів і органів державної влади з реалізації виробленого політичного курсу та досягнення конкретних політичних цілей.

Державна політика як вид діяльності може здійснюватися на чотирьох рівнях: *місцевий* – включає розв'язання місцевих проблем (житлові умови, середня освіта, громадський транспорт, соціальне забезпечення, організація торгівлі тощо); *регіональний (районний, обласний)* вимагає втручання держави; *національний*, визначається переважно становищем держави як основного інституту організації життя громадян, розподілу та перерозподілу ресурсів, національною політикою; *міжнародний* – основні суб'єкти міжнародні організації.

Державна політика поділяється за напрямками залежно від змісту проблем і питань, що необхідно вирішити органам влади та державного управління у певній сфері або галузі забезпечення суспільного розвитку чи економіки. Основними *видами державної політики* є: економічна, соціальна, фінансова, паливноенергетична, аграрна, екологічна, культурна, науково-технічна, інформаційна, адміністративна, зовнішня, національна, військово-промислова, національної безпеки, демографічна та ін.

Однак можливі класифікації та поділ політики за іншими критеріями, завдяки чому стає прозорим механізм відносин між учасниками розроблення та реалізації державної політики, а також визначення рівня її конфліктності. За такого підходу слід виділити специфічні види державної політики: *розподільча* – пов'язана з діяльністю органів влади щодо розподілу існуючих матеріальних ресурсів (вигод) серед усіх груп населення (соціальні програми, освіта, наука тощо); *перерозподільча* означає, що певні ресурси передаються від однієї групи населення до іншої шляхом встановлення податків, тарифів, трансфертів, штрафів тощо; *регулятивна політика* передбачає дії органів державного управління з регулювання різних видів діяльності: економічне регулювання; захист споживчого ринку тощо; *адміністративно-правова* пов'язана з нормотворчою діяльністю та функціонуванням держави; *антикризова* проводиться державною владою у зв'язку з виникненням надзвичайних обставин, що потребують спеціальних (непопулярних, радикальних) дій.

Соціальним суб'єктом у системі державної політики є **народ** як джерело державної влади.

ДЖЕРЕЛО: Державна політика : підручник / 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.]. – К. : НАДУ, 2014. – 448 с. (с.8-9,49).

Електронне посилання на джерело:

http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchnuiky_NADU/9fa81bc0-991f-47e7-817d-a853b8627f97.pdf

Демократичне врядування передбачає пріоритетність демократичних цінностей і базується на відповідних принципах при формуванні і реалізації державної політики.

Сучасне розуміння демократичного врядування базується на концепціях **належного врядування** (goodgovernance) і **чутливого врядування** (responcivegovernance). Належне врядування згідно з підходом Світового банку (1994 р.) характеризується передбачуваністю, відкритістю і таким, що спирається на знання, процесом формування і реалізації політики;

високопрофесійною бюрократією, виконавчою владою, відповідальною за свої дії, розвиненим громадянським суспільством, що відіграє активну роль у суспільних справах. Усі ці складові функціонують відповідно до принципу верховенства права.

ДЖЕРЕЛО: *Державна політика : підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентів України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. : НАДУ, 2014. – 448 с. (с.50)*

Електронне посилання на джерело:

http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchniuky_NADU/9fa81bc0-991f-47e7-817d-a853b8627f97.pdf

Доказова політика (evidence-based policy). Дослівно термін “evidence-based” означає “той, що базується на доказах. *Визначається у двох аспектах: впровадження* органами влади та державними установами на різних рівнях тих заходів і програм політики, ефективність, доцільність та корисність яких доведені практикою та підкріплені дослідженнями; **методологія впровадження політики**, в основі якої лежить особливий – доказовий підхід. Це означає, що на кожному етапі циклу політики здійснюється його ґрунтовне опрацювання за кількома параметрами – від постановки самої проблеми політики (чому це – проблема? в яких країнах і контекстах вона визнається проблемою, а в яких на неї не звертають увагу?) до розробки можливих заходів (де і як над цією проблемою працювали? які є успішні приклади вирішення цієї проблеми? які заходи виявилися ефективними, а які – ні і чому?).

ДЖЕРЕЛО: <https://spa.ukma.edu.ua/news-and-events/shcho-zh-take-dokazova-polityka/>
<https://spa.ukma.edu.ua/news-and-events/rozkryvaemo-poniattia-evidence-based-policy/>

1.1.2 Цикл політики – етапи формування і реалізації

Цикл політики в публічному управлінні - це послідовність етапів процесу політики, що поєднані у три основні стадії формування, впровадження (реалізації) і оцінювання політики та утворюють замкнене коло.

Етапи формування і реалізації публічної політики:

1. Визначення проблеми/встановлення / встановлення порядку денного.
2. Розробка можливих варіантів вирішення проблеми / формулювання варіантів політики.
3. Вибір найприйнятнішого варіанту проблеми / вибір варіанту політики.
4. Розробка стратегії впровадження обраного варіанту вирішення проблеми / вибір варіанту політики.
5. Впровадження обраного варіанту / впровадження політики та моніторинг.
6. Оцінювання результатів політики.

ДЖЕРЕЛО: *Державна політика : підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентів України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. : НАДУ, 2014. – 448 с. (с.51-52).*

Електронне посилання на джерело:

http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchniuky_NADU/9fa81bc0-991f-47e7-817d-a853b8627f97.pdf

1.1.3 Повноваження органів влади у формуванні і реалізації політики та участь громадкості

Функціонально всі представники *корпусу державних службовців забезпечують реалізацію державної політики* і, таким чином, беруть участь у політичному процесі. Крім того, певні групи посадових осіб задіяні на етапі здійснення контролю і арбітражу та на етапі вироблення політичного курсу. Особливість участі у визначенні пріоритетів державної політики державних службовців полягає в тому, що вони на цьому етапі виконують функцію з підготовки пропозицій щодо формування державної політики. Повноваження остаточно

визначати пріоритети державної політики мають лише органи, які безпосередньо обираються народом (Президент України, Верховна Рада України), або призначені обраними органами (Кабінет Міністрів України).

ДЖЕРЕЛО: *Державна політика : підручник / 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.]. – К. : НАДУ, 2014. – 448 с. (с.38-39).*

Електронне посилання на джерело:

http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchnuiky_NADU/9fa81bc0-991f-47e7-817d-a853b8627f97.pdf

Участь громадськості є невід’ємною складовою публічного управління та вироблення публічної політики. Ефективність та результативність публічної політики безпосередньо впливає на успішність, політичну та соціально-економічну стабільність держави, на благополуччя суспільства та життя кожного громадянина. Консультативно-дорадча участь громадськості у виробленні публічної політики визначається Постановою Кабінету Міністрів України від 03 листопада 2010 року № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» (далі – Постанова КМУ № 996).

Щодо консультацій з громадськістю, вони можуть проводитися безпосередньо та опосередковано. До *безпосередніх* форм консультацій з громадськістю відносять: публічне громадське обговорення, що передбачає організацію таких публічних заходів як конференції, форуми, громадські слухання, круглі столи, збори, зустрічі з громадськістю, теле- та радіодебати, дискусії, інтерв’ю, Інтернет-конференції, телефонні «гарячі лінії» тощо (організатором є орган влади із залученням громадської ради); електронні консультації, що проводяться на веб-сайті «Громадянська влада і суспільство» та на офіційних веб-сайтах відповідного органу влади.

Опосередковані форми консультацій з громадськістю передбачають вивчення громадської думки, що здійснюється шляхом проведення соціологічних досліджень та спостережень (опитування, анкетування, контент-аналіз матеріалів ЗМІ, фокус-групи тощо); створення телефонних «гарячих ліній», проведення моніторингу коментарів, відгуків, інтерв’ю, інших матеріалів у друкованих та електронних засобах масової інформації для визначення позиції різних соціальних груп населення та заінтересованих сторін; опрацювання та узагальнення висловлених у зверненнях громадян пропозицій та зауважень з питання, що потребує вивчення громадської думки.

Проводячи консультації з різними групами інтересів у процесі вироблення публічної політики, виробники або розробники політики мають змогу зібрати інформацію, необхідну для аналізу ситуації або проблеми; оцінити підтримку варіантів рішень різними групами інтересів; підтримати варіант рішення; підтримати групи, які беруть участь у прийнятті рішення.

ДЖЕРЕЛО: Рудовська С.І. Консультативно-дорадча участь громадськості у виробленні публічної політики. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 “Механізми державного управління” – Національна академія державного управління при Президентові України, Київ, 2018. (С.55).

Електронне посилання на джерело:

<http://academy.gov.ua/pages/dop/137/files/e6bc7dc3-1b9a-4d60-8845-0c141f1d6bd5.pdf>

1.1.4 Зміст державної політики

Державна політика - напрям дій (або бездія), що обирається владою для вирішення певної проблеми або сукупності взаємозалежних проблем.

Зміст державної політики охоплює визначення проблеми, цілей й інструментів вирішення проблеми.

Цілі політики - з'ясування того, що ця політика намагається досягти, які її наміри і спрямування.

Інструменти (знаряддя) політики - це специфічні способи, за допомогою яких політика як реакція на проблему втілюється в життя.

ДЖЕРЕЛО: Державна політика : підручник / 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.] . – К. : НАДУ, 2014. – 448 с. (с.51).

Електронне посилання на джерело:

http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchniuky_NADU/9fa81bc0-991f-47e7-817d-a853b8627f97.pdf

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

Державна політика як курс дій є процесом, реалізація якого вимагає безперервного втручання органів влади, відповідальних за проведення певного напрямку політики.

Затрати - це ресурси, необхідні для здійснення політики (на етапі проектування політики) або які фактично використані в процесі реалізації політики.

Реалізація політики, тобто здійснення намічених заходів політики для вирішення проблеми з урахуванням відомих цілей і завдань, дає різноманітні **результати**, передусім **прямі і безпосередні**, які називаються продуктами (випуском) політики. **Продукт** - це те, на що безпосередньо витрачаються бюджетні кошти, які виділяються на реалізацію заходів політики. Продукти політики впливають на зовнішнє середовище - економічні, соціальні, політичні чинники, а середовище справляє зустрічний вплив на продукти політики. **Впливи політики** можуть бути безпосередніми (прямими) і опосередкованими (непрямими); економічними, політичними, соціальними, фізичними (екологічними); очікуваними і неочікуваними; бажаними і небажаними. **Прямі впливи** безпосередньо пов'язуються з цілями певної політики (наприклад, якщо розглядається екологічна політика, то прямими впливами будуть екологічні впливи, а непрямими - певні соціальні і політичні впливи). Бажаність і небажаність впливів аналізуються з урахуванням двох чинників: по-перше, які вигоди або які витрати/втрати породжує політика, по-друге, як розподіляються вигоди (виграші) і втрати (програші) серед різних груп суспільства.

З перебігом часу після ухвалення рішень щодо політики з урахуванням впливів середовища виникають **наслідки політики**. Їх можна класифікувати за часом виникнення на коротко-, середньострокові й віддалені (довгострокові). Також **результати** можна розподілити з урахуванням класифікації впливів, що породжують відповідні наслідки. Отже, **наслідки** можуть бути бажаними (що збільшують вигоди від реалізації політики) і небажаними (що породжують витрати, втрати для окремих груп або суспільства в цілому й зменшують вигоди); передбаченими - тоді їх можна врахувати при прийнятті рішень, і непередбаченими, які не були враховані при прийнятті рішень (це не означає, що їх не можна було врахувати: можливо, неякісно був проведений попередній аналіз імовірних наслідків).

ДЖЕРЕЛО: Державна політика : підручник / 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.] . – К. : НАДУ, 2014. – 448 с. (с.62-63).

Електронне посилання на джерело:

http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchniuky_NADU/9fa81bc0-991f-47e7-817d-a853b8627f97.pdf

1.1.6 Рішення щодо політики

Процес прийняття державних рішень передбачає:

- постійну орієнтацію всіх структур і органів влади на предметно сформульовані та кількісно визначені цілі (підцілі);
- попередній розрахунок ресурсів, необхідних для їх розробки та реалізації;
- наявність спеціально підготовлених кадрів;

- систематичне залучення незалежної зовнішньої експертизи;
- установлення відповідних компетенцій і повноважень кадрових структур влади, залучених до формування та реалізації конкретних завдань із установленими показниками їх персональної відповідальності;
- підвищення рівня транспарентності, публічності процесу формування державної політики, використання політико-управлінського потенціалу громадянського дискурсу;
- наявність відповідних організаційних механізмів для зниження витрат часу узгоджувального процесу та забезпечення пріоритету раціонально вивірених цілей;
- якісне зниження орієнтації державних службовців на управлінські практики, що містять множинні девіації, відхилення від норм службової діяльності;
- наявність відповідних фінансових можливостей у держави для підтримки нормативних форм політико-управлінської діяльності.

Отже, раціонально встановлені процедури й аналітично обґрунтовані кроки, що включають диференціацію та сегментацію проблем, урахування обмежень управлінської діяльності та низки інших аналітичних дій, сприяють процесу формування та реалізації державної політики.

ДЖЕРЕЛО: *Державна політика : підручник / 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.]. – К. : НАДУ, 2014. – 448 с. (с.9-10).*

Електронне посилання на джерело:

http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchnuiky_NADU/9fa81bc0-991f-47e7-817d-a853b8627f97.pdf

1.1.7 Лідерство і цінності у формуванні політики

Лідерство у системі публічного управління є процесом організації управління соціальними групами для сприяння досягненню загальних цілей, оптимізації термінів та ефективності на основі рушійної сили авторитету керівника-лідера.

Виділяють чотири ролі лідерства в органах публічної влади. Перші три ролі (підзвітність, дотримання правил і політична лояльність) – це підходи, специфічні для бюрократії, пов'язані із зобов'язаннями лідерів у межах цієї системи. Четвертий (управління мережею) був доданий, щоб визнати важливість управління мережами та популярність, яку мережі набувають у державному секторі.

Електронне джерело: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2021/26.pdf

Основне завдання політичного лідерства і державного управління – це реалізація державної політики, що вимагає значного більшого впливу держави, ніж той, що властивий державам зі сталою ринковою економікою.

Цінності, на яких має ґрунтуватися державна політика, формально визначаються нормами міжнародного права, міждержавними угодами, нормами конституції країни, а також традиціями, менталітетом кожної нації, які фіксуються як орієнтири для державної політики за результатами демократичних парламентських і президентських виборів.

Найвищою цінністю сучасного цивілізаційного прогресу є людина, її права та свободи. Це:

- право на життя, повагу до гідності людини;
- право на вільний розвиток особистості, на її свободу та недоторканність;
- право на вільний вибір місця проживання та недоторканність житла;
- право на свободу думки і слова, на вільне вираження своїх поглядів і переконань;
- право на свободу світогляду і віросповідання;
- право на свободу об'єднання у політичні партії та громадські організації, на участь у професійних спілках;
- право на отримання та поширення інформації, участь в управлінні державою;
- право обирати та бути обраним;

- право на підприємницьку діяльність, приватну власність, включаючи і власність на землю;
- право володіти, користуватися і розпоряджатися результатами своєї інтелектуальної та творчої діяльності;
- право на свободу праці, повну та своєчасну винагороду за неї, на вибір професії та роду заняття, на освіту, охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування;
- право на соціальний захист. - право на безпечне для життя і здоров'я довкілля.

ДЖЕРЕЛО: *Державна політика : підручник / 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.]. – К. : НАДУ, 2014. – 448 с. (с.50-51).*

Електронне посилання на джерело:

http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchniiky_NADU/9fa81bc0-991f-47e7-817d-a853b8627f97.pdf

1.1.8 Результативність, ефективність і економічність політики

Результативність політики - це міра досягнення проголошених цілей політики, що може визначатися за допомогою двох груп показників: 1) результативності як співвідношення між фактичними і запланованими значеннями показників результативності; 2) результативності як співвідношення між показниками результатів (наслідків) і продуктів програм, іншими словами, кількості одиниць продукту програми, що забезпечує одну одиницю результату (цей показник можна назвати ще показником дієвості політики).

Ефективність політики (програми) - це співвідношення між затратами на проведення політики та отриманими продуктами; вимірюється як у натуральних показниках, так і у вартісних, якщо можливо дати грошову оцінку всім затраченим ресурсам і отриманим продуктам. Якщо затрати продуктів вимірюються в натуральних одиницях, то відповідне співвідношення продукт/затрати називається продуктивністю політики, що є різновидом ефективності. *Технологічна ефективність* означає вибір при фіксованих затратах такого варіанта реалізації політики, що забезпечує максимально можливі обсяги продуктів порівняно з іншими варіантами дій.

Економічна ефективність (або економічність політики) означає вибір такого варіанта реалізації політики, коли необхідні фіксовані продукти отримуються з мінімально можливими (серед усіх варіантів дій) затратами ресурсів. Оскільки продукти політики відіграють лише допоміжну роль (хоча бюджетні кошти витрачаються саме на них), показники ефективності доповнюються показниками, що враховують і кінцеві результати, а не лише продукти: витрати - результативність (співвідношення витрат як грошової оцінки затратчених ресурсів і результатів); витрати - вигоди (співвідношення витрат і результатів у грошовому вимірі - вигід).

ДЖЕРЕЛО: *Державна політика : підручник / 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.]. – К. : НАДУ, 2014. – 448 с. (с.62).*

Електронне посилання на джерело:

http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchniiky_NADU/9fa81bc0-991f-47e7-817d-a853b8627f97.pdf

1.1.9 Прозорість і відкритість (публічність) процесу політики

Відкритість і прозорість вироблення державної політики відповідають основоположним підходам демократії і вимагають гласності, тобто громадяни повинні мати можливість спостерігати за формуванням державної політики через складний процес суспільного обговорення за участю урядовців та представників недержавних організацій.

ДЖЕРЕЛО: *Державна політика : підручник / 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.]. – К. : НАДУ, 2014. – 448 с. (с.66).*

Електронне посилання на джерело:

http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchnuiky_NADU/9fa81bc0-991f-47e7-817d-a853b8627f97.pdf

1.1.10 Взаємодія влади, бізнесу і громадянського суспільства у формуванні і реалізації влади

Основними суб'єктами впровадження політики в публічному управлінні є:

1. Центральні органи виконавчої влади, що, відповідно до Закону України "Про центральні органи виконавчої влади", виконують різні функції з реалізації державної політики, в тому числі:

- державні служби;
- державні агентства;
- державні інспекції.

2. Місцеві державні адміністрації.

3. Виконавчі комітети сільських, селищних, міських рад, що, відповідно до Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні", здійснюють низку делегованих їм повноважень органів виконавчої влади з реалізації державної політики. Крім того, зазначені виконавчі комітети організовують виконання програм соціально-економічного та культурного розвитку сіл, селищ, міст, цільових програм з інших питань самоврядування та здійснюють багато інших повноважень щодо впровадження політики на місцевому рівні.

4. Бізнесові структури, що беруть участь у реалізації політики в публічному управлінні у співпраці з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, наприклад, шляхом державно-приватного партнерства або участі у державних закупівлях. Зокрема, відповідно до Закону України "Про державно-приватне партнерство" та Закону України "Про здійснення державних закупівель".

5. Організації громадянського суспільства, що виконують певні завдання з реалізації політики в публічному управлінні на замовлення органів державної влади та органів місцевого самоврядування через укладання відповідних договорів, наприклад, на здійснення певних робіт та послуг. Характерними прикладами є:

- надання соціальних послуг, що регулюється Законом України "Про соціальні послуги";
- волонтерська діяльність, що регулюється Законом України "Про волонтерську діяльність".

Електронне джерело:

<http://tnu.edu.ua/sites/default/files/normativbasa/pplek.pdf>

1.1.11 Ресурси, механізми й інструменти політики

Ресурси політики у публічному управлінні - це наявні реальні можливості, які суб'єкти політики використовують для досягнення її цілей.

Існує кілька класифікацій ресурсів. Їх поділяють на *утилітарні, примусові й нормативні*. *Утилітарні ресурси* - це матеріальні та інші соціальні блага, пов'язані з повсякденними інтересами людей. Такі ресурси використовують як для заохочення, так і для покарання. *Примусовими ресурсами* виступають заходи адміністративного покарання, використовувати тоді, коли не спрацьовують утилітарні ресурси. *Нормативні ресурси* - це засоби впливу на ціннісні орієнтації та норми поведінки людини. Вони покликані переконати підлеглих у спільності інтересів керівника й виконавців, забезпечити схвалення дій суб'єкта політики, сприйняття його вимог.

Поширена також класифікація ресурсів за найважливішими сферами життєдіяльності. Відповідно до неї *економічні ресурси* - це матеріальні цінності, необхідні для суспільного та особистого виробництва й споживання, гроші як їх загальний еквівалент, техніка, родючі землі, корисні копалини тощо. *Соціальні ресурси* - здатність до підвищення або зниження соціального статусу чи рангу, місця в соціальній стратифікації. Вони частково

збігаються з економічними. Однак до соціальних ресурсів належать також такі показники, як посада, престиж, освіта тощо. *Культурно-інформаційні ресурси* - знання та інформація, а також засоби їх отримання та поширення. *Специфічним ресурсом* є демографічний, оскільки людина - це універсальний, багатофункціональний ресурс, що виробляє інші ресурси. Як правило, суб'єкти застосовують різноманітні ресурси комплексно, особливо це стосується держави, що володіє всіма їх видами.

Виділяють 10 видів ресурсів, які учасники політики можуть використовувати (чи не використовувати) в процесі проектування та впровадження політики: сила (силовий **примус**); право (**правовий ресурс**); штат (**людський ресурс**); кошти (**монетарний ресурс**); інформування (**когнітивний ресурс**); організація (**інтерактивний ресурс**); консенсус (*ресурс довіри*); час (**часовий ресурс**); інфраструктура (**майновий ресурс**); політична підтримка («ресурс більшості»).

ДЖЕРЕЛО: *Державна політика : підручник / 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.]. – К. : НАДУ, 2014. – 448 с. (с.57-61).*

Електронне посилання на джерело:

http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchnuiky_NADU/9fa81bc0-991f-47e7-817d-a853b8627f97.pdf

Механізми публічної політики – механізми, які забезпечують можливості представлення та узгодження позицій заінтересованих сторін у прийнятті політичного, політико-управлінського рішення.

ДЖЕРЕЛО: *Інструменти та механізми впровадження публічної політики в Україні : навч. посіб. / авт. кол. : С. О. Телешун, С. В. Ситник, І. В. Рейтерович, О. Г. Пухкал та ін. ; за заг. ред. С. О. Телешуна, д-ра політ. наук, проф. – Київ : НАДУ, 2018. – 240 с. (с.54)*

Електронне посилання на джерело:

<http://academy.gov.ua/analysis/pages/dop/8/files/5b0da6a2-81c7-4903-aeb7-e2db4c6fb205.pdf>

Інструменти політики - це специфічні способи, за допомогою яких політика як реакція на проблему втілюється в життя.

Інструменти можуть класифікуватися виходячи з рівня залучення влади при їх застосуванні, тобто ступеня обов'язковості їх дії: примусові (регулятори й обмеження поведінки, зумовлені нормативною базою, державні підприємства, державні поставки); змішані (податки і збори, субсидії, інформація й стимули); "добровільні" (частково ринки; родина й комуна).

Приклади інструментів (засобів політики), які застосовуються державою для впливу на діяльність суб'єктів господарювання, можна знайти в Господарському кодексі України (від 16 січня 2003 р. № 436), ст. 12: державне замовлення, державне завдання; ліцензування, патентування і квотування; сертифікація та стандартизація; застосування нормативів та лімітів; регулювання цін і тарифів; надання інвестиційних, податкових та інших пільг; надання дотацій, компенсацій, цільових інновацій та субсидій.

ДЖЕРЕЛО: *Державна політика : підручник / 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.]. – К. : НАДУ, 2014. – 448 с. (с.69).*

Електронне посилання на джерело:

http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchnuiky_NADU/9fa81bc0-991f-47e7-817d-a853b8627f97.pdf

1.2 Аналіз політики

1.2.1 Унормування процедур аналізу політики в Україні і світі

Аналітичні документи, що готуються в рамках аналізу державної політики, поділяються на дві групи з урахуванням сфери їх використання: документи для внутрішнього та для зовнішнього використання.

Документи для зовнішнього використання призначені для обговорення в суспільстві або в колі зацікавлених осіб щодо майбутніх дій органів влади. Це трьох основних типів.

Програмні документи (заяви, концепції політики) – документи, що допомагають керівництву (країни, регіону) інформувати громадкість про обраний курс дій. Прикладами є посилання президента країни парламентам, меморандум кабінету міністрів, програма дій кабінету міністрів.

Зелена книга – інформативний документ щодо конкретної проблеми, який відбиває бачення урядом певної проблеми (причини виникнення, актуальності, важливості, можливих принципів і механізмів її подолання тощо), але ще не містить конкретних шляхів і заходів її розв'язання. Надається зацікавленим партіям, організаціям або особам, залученим до процесу консультацій. Іноді він становить концепцію для нового нормативно-правового акта.

Біла книга – документ із конкретними пропозиціями щодо майбутніх дій, заходів, запропоновані відповідним органом влади для вирішення проблем. У певному сенсі Біла книга – це результат подальшої роботи над Зеленою книгою, у ній (з урахуванням обговорення проблеми й отриманих пропозицій щодо її вирішення) орган влади виносить на суд широкої громадськості або зацікавлених осіб свої пропозиції щодо способів вирішення проблеми.

Документи для внутрішнього використання призначені для обговорення майбутніх дій органів влади, часто містять проекти майбутніх рішень з аналітичним обґрунтуванням доцільності майбутніх дій. Адресатами цієї групи документів є органи влади, що припускає можливість ознайомлення громадськості і стейкхолдерів з їхнім змістом (якщо немає обмежень, пов'язаних із державними таємницями). У цій групі можна виділити три типи документів.

Доповідна записка – призначена для того, щоб звернути увагу керівництва на існування певної актуальності проблеми й, можливо, запропонувати варіант її вирішення.

Корпоративний аналітичний документ (аналітична записка) – призначена для того, щоб забезпечити керівництво країни(регіону) результати аналізу політики і ознайомити його з рекомендаціями щодо найдоцільнішого варіанта вирішення проблем політики (наприклад, документи для Кабінету Міністрів України).

Аналітичний документ міністерства (аналітична записка) – документ, подібний до попереднього, але його адресатом є певне міністерство(відомство), що відповідає за певний напрямок політики. Тому результати аналізу і рекомендації теж локалізуються цим напрямком політики і обмежуються сферою повноважень цього органу влади.

Електронне джерело:

http://ipas.org.ua/old/doc/IPK_PPA_Conspect.pdf (с.7-8).

1.2.2 Процедури аналізу політики. Види аналізу політики. Економічний, політичний і соціальний аналіз

Аналіз державної політики - комплекс аналітичних процедур з вироблення рекомендацій (порад) щодо найкращого з-поміж можливих курсів дії/ бездії влади, який ґрунтується на суспільних цінностях.

Аналіз державної політики як сфера професійної діяльності - процес і процедури вироблення рекомендацій органам влади (замовникам аналізу) про найкращі серед можливих варіанти дій, які розв'язують суспільні проблеми, щодо оцінювання, моніторингу результатів і наслідків цих дій.

Аналіз політики має бути прозорим, відкритим і базуватися на суспільних цінностях. Замовник аналізу державної політики - орган влади, що є компетентним, зацікавленим і має відповідні ресурси для вирішення суспільної проблеми.

Залежно від часу здійснення аналізу (стосовно моменту ухвалення рішення щодо політики) й змісту відповідних процедур виділяються:

- *ex-ante* аналіз (лат., тобто попередній) - здійснюється до того, як ухвалено рішення;
- *ex-post* аналіз (лат., тобто заключний, підсумковий - моніторинг, оцінювання) -

здійснюється після того, як відбулися зміни державної політики внаслідок упровадження рішення щодо політики.

Залежно від того, чим оперують аналітики політики при проведенні аналізу - фактами або цінностями, виділяються два аспекти аналізу:

- *позитивний* ("Що відбувається?") - аналіз певної ситуації, фактів за допомогою вимірюваних результатів (зокрема економічний аналіз, прогнози);
- *нормативний* ("Як має бути?") - оцінка бажаності фактів, визначених за допомогою позитивного аналізу, що, як правило, ґрунтується на суспільних цінностях. Дослідження проблеми здійснюється переважно в рамках позитивного аналізу, тоді як визначення цілей і завдань політики - в рамках нормативного.

Отже, ці два аспекти доповнюють один одного, а послідовність кроків підготовки рекомендацій щодо політики і рішення стосовно політики має такий вигляд: аналіз фактів, зокрема проблеми (позитивний); аналіз цінностей, формулювання цілей і завдань (нормативний); суспільний вибір (рекомендації щодо рішення і його ухвалення).

ДЖЕРЕЛО: *Державна політика : підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. : НАДУ, 2014. – 448 с. (с.53-54).*

Електронне посилання на джерело:

http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchniuky_NADU/9fa81bc0-991f-47e7-817d-a853b8627f97.pdf

Економічний аналіз державної політики (ЕАДП) стосується економічних аспектів аналізу політики, зокрема:

1) обґрунтування неможливості вирішення проблем за допомогою ринкових механізмів, тобто визначення – підстав для втручання та ризиків втручання;

2) визначення ефективності і результативності політики - формулювання показників ефективності і результативності, вибір методів оцінювання ефективності і результативності заходів державної політики, (зокрема, аналіз вигід і витрат - АВВ), методичне та інституціональне забезпечення АВВ;

3) аналіз регуляторних впливів (АРВ) державного втручання (економічних, соціальних, політичних), методичне та інституціональне забезпечення АРВ.

ДЖЕРЕЛО: Кілієвич О.І. Економічний аналіз державної політики: навч. посібник. – К.: НАДУ, 2011, -78 с. (с.5).

Електронне посилання на джерело:

http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/28d4d497-256c-4978-9910-e4b3146b9326.pdf

Політичний аналіз повинен бути спрямований на ідентифікацію стейкхолдерів – всіх тих осіб (груп осіб), які мають відношення до процесу політики (як у владі, так і поза органами влади). Тобто всіх, кого зачіпає існування проблеми й можливих шляхів її вирішення (пов'язані із цим затрати, випуск і наслідки реалізації політики). Ці особи є у певному сенсі «пайовиками» процесу політики, тому що вони мають «пай» – з ними потрібно рахуватися в процесі політики.

ДЖЕРЕЛО: Державна політика: аналіз та механізми впровадження: конспект лекцій / Укладачі: В. П. Садковий, С. М. Домбровська, І. М. Лопатченко, А. В. Антонов – Х. : НУЦЗУ, 2019. – 65 с. (С.10).

Електронне посилання на джерело:

<http://nnvc.nuczu.edu.ua/images/topmenu/kafedry/kafedra-publichnoho-administruvannia-u-sferi-tsyvilnoho-zakhystu/Lekcii/lk14.pdf>

Метою соціального аналізу є визначення прийнятності варіантів реалізації політики з погляду населення, що дає змогу здобути їх підтримку, досягти цілей політиката поліпшити характеристики його соціального середовища. Соціальний аналіз зосереджується на наступних основних аспектах:

1. Соціокультурні та демографічні характеристики населення, якого торкається політика, його соціальна структура, включаючи розподіл за етнічними, племінними і класовими ознаками.

2. Форми виробничої самоорганізації населення реалізації політики, включаючи структуру родин (наявність робочої сили, форми землеволодіння, доступ до ресурсів і регулювання їхнього використання).

3. Прийнятність політики з погляду місцевої культури.

4. Зацікавленість у політиці населення.

Електронне джерело: <https://buklib.net/books/34093/>

1.2.3 Цифровізація аналізу політики і роль великих даних

Цифровізація політики у вузькому значенні розуміється як інтенсифікація використання цифрових технологій у політичних процесах, у широкому значенні – формування цифрової політичної інфраструктури під впливом дискурсу глобальної цифровізації, що детермінує способи взаємодії цифрових політичних суб'єктів із цією інфраструктурою та зумовлює специфіку утворення мереж для здійснення політики. Цифровізація у цьому широкому значенні призводить до формування політики нового типу – цифрової політики. Цифрова політика – це процес упорядкування політичного дискурсу під впливом цифрового поля, що визначає способи використання цифрової інфраструктури. Цю політику здійснюють цифрові політичні суб'єкти, використовуючи потенціал фрагментованих мереж, інтегруючи їх (утворюючи спільноти із слабкими горизонтальними зв'язками) для впливу на процеси визначення та ухвалення політичних рішень.

ДЖЕРЕЛО: Стеблина Н. О. Цифровізація державної політики як дискурс сучасності. – Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора політичних наук за спеціальністю 23.00.02 – політичні інститути та процеси. – Донецький національний університет імені Василя Стуса, МОН України. – Вінниця, 2021. С.38 (С.11).

Великі дані — набори інформації (як структурованої, так і неструктурованої) настільки великих розмірів, що традиційні способи та підходи не можуть бути застосовані до них. Альтернативне визначення називає *великими даними* феноменальне прискорення нагромадження даних та їх ускладнення. Важливо також відзначити те, що часто під цим поняттям у різних контекстах можуть мати на увазі як дані великого об'єму, так і набір інструментів та методів.

Електронне посилання на джерело:

https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D1%96_%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D1%96

1.2.4 Цілі і завдання політики

Цілі політики - це те, чого ця політика намагається досягти, які її наміри і спрямування. При формулюванні цілей слід виходити із цінностей, які декларуються в

суспільстві (інколи як цінності виступають стратегічні пріоритети політики), під кутом зору саме цінностей здійснюється аналіз політики.

Приклади цілей можна знайти в кожному програмному документі органів влади - чи то в державних цільових програмах, чи то в програмах місцевого розвитку. Виходячи з цілей розробляються альтернативні шляхи їх досягнення, які включають сукупність **завдань** і конкретних заходів, необхідних для вирішення проблеми, тобто виникає така послідовність заходів: суспільні цінності - цілі політики - альтернативні стратегії досягнення цілей - завдання і заходи для реалізації стратегій.

ДЖЕРЕЛО: *Державна політика : підручник / 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.]. – К. : НАДУ, 2014. – 448 с. (с.51).*

Електронне посилання на джерело:

http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchniuky_NADU/9fa81bc0-991f-47e7-817d-a853b8627f97.pdf

1.2.5 Ідентифікація проблеми/питання для аналізу політики

Визначення проблеми - це пошук ядра соціально-економічних, політичних, культурних та інших аспектів проблеми. Завданням фахових аналітиків політики є аналізування проблем до того, як вони стали широковідомими, актуальними і фактично малопридатними для вирішення.

Існують такі стадії уваги до проблеми.

1. Препроблема - незадовільний стан, умови поза увагою громадськості, відома лише спеціалістам,- нікчемність.

2. Раптове відкриття - ентузіазм щодо вирішення, ейфорія - запальність.

3. Усвідомлення вартості - фінансова, соціальна вартість досягнення прогресу у вирішенні проблеми - холодний душ.

4. Поступове згасання інтересу - втрата громадського інтересу до проблеми через складність і високу вартість, пов'язану з її вирішенням, затухання.

5. Постпроблема - незначна увага громадськості, розробка відповідної програми, малоцікава діяльність інституцій - байдужість. Суттєвим елементом цього етапу аналізу є вирішення проблеми з проблемної ситуації - сукупності турбот, хвилювань, ознак потрясіння й дискомфорту, які визнаються політиками і громадськістю. Окрема проблема є складником проблемної ситуації, і для перетворення у проблему її слід розглянути стосовно придатності для дій державних інституцій. Важливим є поняття замовника аналізу: його компетенція, повноваження для вирішення проблеми.

Аналіз політики - це занурення, заглиблення, "свердління", "буріння" скрізь товщу інформації, фактів, даних до проблеми, придатної для вирішення.

Усе, що визначається як *проблема*, *поділяється на дві категорії*: перешкоди для здійснення наших бажаних дій або цілей; образу нашому розумінню того, що означає правильне.

Стосовно визнання, то факт існування *проблеми можна визначити за допомогою трьох складників*: зміни загальноприйнятих показників (збільшення кількості кримінальних злочинів, зменшення прожиткового мінімуму тощо); *сфокусованої події*, яка належить до категорії "непередбачуваних подій", привертає до себе увагу як нездатність державних інституцій ефективно реагувати й передбачити подію і яка може призвести до дій (офіційних чи неофіційних); *нормального зворотного зв'язку* під час здійснення програм.

Визначення проблеми у сфері державної політики означає виокремлення суспільних проблем, які потребують владного реагування. Для цього слід переконатися, що:

- проблема стосується значної частини суспільства;
- вона постанала внаслідок образи, порушення загальноприйнятих норм, поглядів, звичаїв чи традицій;

- її причиною є існуюча державна політика. Проблема, придатна для аналізу державної політики,

- ситуація, що викликає занепокоєння в суспільстві і потребує реагування влади.

ДЖЕРЕЛО: *Державна політика : підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. : НАДУ, 2014. – 448 с. (с.54-55).*

Електронне посилання на джерело:

http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchnuiky_NADU/9fa81bc0-991f-47e7-817d-a853b8627f97.pdf

1.2.6 Аналіз середовища політики і стейкхолдерів

Політика формується в певному середовищі, найважливішим складником якого є:

1) соціальне середовище: культурні, етнічні, релігійні та інші звички, соціальна структура суспільства, очікування, моделі поведінки та способи взаємодії і взаємозв'язку між ними, що встановлює кожне суспільство;

2) фізичне середовище (physical environment):

- географічні характеристики: клімат, природні ресурси, топографія, архітектура тощо;

- демографічні характеристики: чисельність і динаміка населення, розселення, урбаністичні умови, вікова структура населення та інші фізичні характеристики, які визначають спосіб життя, що існує в суспільстві;

3) економічне середовище (economic environment): економічна система, зміст та активність економічного життя суспільства, в тому числі характер індустрії та торгівлі, відносна заможність чи бідність регіону, на який поширюється політика, рівень безробіття, рівень економічного зростання тощо;

4) політичне середовище (political environment): політична система, політичні інститути, владні структури, чинне законодавство, політичні партії, громадські організації, групи спеціальних інтересів, лобізм, ідеологія, яка переважає, політична культура, нагальні політичні проблеми у певний момент. Це середовище, визначаючи кількість чинників, що можуть змінити процес і продукти політики, обмежує й спрямовує роботу її виробників, яку вони спроможні виконати.

Аналіз політики повинен бути спрямований на ідентифікацію стейкхолдерів - усіх тих осіб (груп осіб), які мають стосунок до процесу політики (як у владі, так і поза органами влади), тобто всіх, кого зачіпає існування проблеми і можливі шляхи її вирішення (пов'язані із цим затрати, випуск і наслідки реалізації політики). Ці особи є в певному сенсі "пайовиками" процесу політики, оскільки вони мають "пай" - їх потрібно брати до уваги в процесі вироблення політики.

Стейкхолдери є учасниками процесу політики, центральні фігури в якому - виробники політики, зокрема особи, що приймають рішення, а також аналітики політики.

Виробники політики - це ті, хто "виробляє" політику, тобто особи, відповідальні за її розробку й прийняття рішень в органах влади.

Аналітики політики - це експерти, які, власне, й здійснюють попередній аналіз, готують рекомендації для замовників аналізу політики.

Здійснюючи аналіз політики, варто проводити консультації із двома групами стейкхолдерів - із представниками груп інтересів і зацікавлених органів влади.

Групи інтересів - інституційовані групи учасників (можуть ураховуватися формальні й неформальні зв'язки, що поєднують учасників у групи), які мають спільний інтерес у процесі політики. Прикладом є групи бізнесів-інтересів, лобістські групи підприємців; політичні партії й рухи (наприклад "зелені", які варто враховувати в процесі реалізації більшості інвестиційних проєктів, що впливають на природне середовище). Із представниками груп інтересів необхідно проводити відповідні консультації в процесі здійснення політики, особливо перед прийняттям яких-небудь рішень.

Друга група стейкхолдерів, із представниками якої варто проводити попередні консультації, - *заінтересовані органи влади* - органи, з якими повинні узгоджуватися ті чи інші питання, що стосуються певного процесу політики. Коло таких органів влади визначається нормативними документами або експертним шляхом з урахуванням доцільності. Консультації з громадськістю проводяться в порядку

ДЖЕРЕЛО: *Державна політика : підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентів України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. : НАДУ, 2014. – 448 с. (с.65-66).*

Електронне посилання на джерело:

http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchniki_NADU/9fa81bc0-991f-47e7-817d-a853b8627f97.pdf

1.2.7 Підстави для державного втручання. Обґрунтування політики

Необхідність втручання держави в економіку зумовлена проблемами, які ринковий механізм вирішити неспроможний або вирішує їх погано, створенням умов для ефективного функціонування самого ринкового механізму, усуненням негативних наслідків ринкових процесів, захистом національних інтересів на світовому ринку. Потреба у державному регулюванні економіки визначається наявністю таких явищ в економіці як інфляція, безробіття, неефективне використання ресурсів, монополізм, забруднення довкілля, падіння ділової активності, відсутність соціального захисту незапрацьованих, неспроможність національної економіки задовольнити усі потреби внутрішнім виробництвом тощо.

Електронне посилання на джерело:

<https://tusovka.kr.ua/news/2018/04/16/ob-ektivna-neobhidnist-ta-sutnist-derzhavnogo-reguljuvannja-ekonomiki>

Межі державного втручання є складною правовою категорією, що має певні особливості:

а) межі державного втручання є граничними можливості прояву держави у суспільних відносинах, що багато у чому визначені його просторово-тимчасовими рамками;

б) розмір втручання держави та її інститутів у життя суспільства не може бути перевищеним з їх боку;

в) розвиток всіх демократичних інститутів та громадянського суспільства в цілому залежить від встановлення чітких меж державного втручання;

г) межі державного втручання нерозривно пов'язані з межами правового впливу, як держава тісно пов'язана з правом, що забезпечує її функціонування як нормативного інституційного утворення;

д) чим точніше й обґрунтованіше межі втручання держави будуть встановлюватись, тим більше соціально-політична і державно-правова практики будуть адекватними реальним потребам суспільства.

ДЖЕРЕЛО: Панчишин А.В Межі державного втручання: поняття, особливості та фактори визначення // Науковий вісник Ужгородського університету, Серія ПРАВО. Випуск 16 – 2011. С.37-40.

Електронне посилання на джерело:

<https://cutt.ly/oYwaU6J>

1.2.8. Бюджетування і ресурсне забезпечення політики. Показники успішності реалізації політики

Бюджетування політики можна визначити як структуровану системну діяльність, що включає дві складові:

1) функціональну підсистему як діяльність з приводу мобілізації, накопичення, перетворення та розподілу публічних, приватних та громадських фінансових ресурсів на

шляху до об'єктів та суб'єктів державної політики з метою узгодження інтересів держави та регіонів;

2) підсистему управління, що відповідно до цілей державної регіональної політики покликана гарантувати ефективність, результативність та справедливість діяльності функціональної підсистеми.

Електронне джерело: <http://academy.gov.ua/ej/ej13/txts/Kravchenko.pdf>

Ресурси політики у публічному управлінні - це наявні реальні можливості, які суб'єкти політики використовують для досягнення її цілей.

Існує кілька класифікацій ресурсів. Їх поділяють на *утилітарні, примусові й нормативні*. *Утилітарні ресурси* - це матеріальні та інші соціальні блага, пов'язані з повсякденними інтересами людей. Такі ресурси використовують як для заохочення, так і для покарання. *Примусовими ресурсами* виступають заходи адміністративного покарання, використовувані тоді, коли не спрацьовують утилітарні ресурси. *Нормативні ресурси* - це засоби впливу на ціннісні орієнтації та норми поведінки людини. Вони покликані переконати підлеглих у спільності інтересів керівника й виконавців, забезпечити схвалення дій суб'єкта політики, сприйняття його вимог.

Поширена також класифікація ресурсів за найважливішими сферами життєдіяльності. Відповідно до неї *економічні ресурси* - це матеріальні цінності, необхідні для суспільного та особистого виробництва й споживання, гроші як їх загальний еквівалент, техніка, родючі землі, корисні копалини тощо. *Соціальні ресурси* - здатність до підвищення або зниження соціального статусу чи рангу, місця в соціальній стратифікації. Вони частково збігаються з економічними. Наприклад, дохід і багатство, виступаючи як економічні ресурси, характеризують і соціальний статус. Однак до соціальних ресурсів належать також такі показники, як посада, престиж, освіта тощо. *Культурно-інформаційні ресурси* - знання та інформація, а також засоби їх отримання та поширення. *Специфічним ресурсом* є демографічний, оскільки людина - це універсальний, багатофункціональний ресурс, що виробляє інші ресурси. Як правило, суб'єкти застосовують різноманітні ресурси комплексно, особливо це стосується держави, що володіє всіма їх видами

Виділяють 10 видів ресурсів, які учасники політики можуть використовувати (чи не використовувати) в процесі проектування та впровадження політики: сила (**силовий примус**); право (**правовий ресурс**); штат (**людський ресурс**); кошти (**монетарний ресурс**); інформування (**когнітивний ресурс**); організація (**інтерактивний ресурс**); консенсус (*ресурс довіри*); час (**часовий ресурс**); інфраструктура (**майновий ресурс**); політична підтримка («ресурс більшості»).

ДЖЕРЕЛО: Державна політика : підручник / 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.]. - К. : НАДУ, 2014. - 448 с. (с.57-61).

Електронне посилання на джерело:

http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchnuiky_NADU/9fa81bc0-991f-47e7-817d-a853b8627f97.pdf

Показники (індикатори) є основою будь-якого моніторингу. Це засоби, за допомогою яких здійснюється моніторинг і визначається рівень прогресу щодо виконання окремих завдань програми, досягнення очікуваних результатів (коротко- та середньострокових) тощо. Об'єктивно вимірювані показники (ОВП) - опис цілей за допомогою вимірюваних понять, цим самим створюється підґрунтя для оцінювання результатів виконаної діяльності.

Визначення показників передбачає:

- визначення якості;
- визначення цільової групи;
- визначення місця;
- визначення кількості;

- визначення часу;
- SMART (автономну аналітико-звітну процедуру).

Показники SMART:

Specific - конкретний.

Measurable - вимірюваний.

Available - доступний.

Realistic - реалістичний.

Time-bound - обмежений у часі.

Показники описують результати програми в операційно вимірюваних величинах, як-от кількість, якість, тип бенефіціарів, час, місце тощо. Для потреб моніторингу застосовують різні типи показників (індикаторів). Прямі та непрямі індикатори. Прямими є індикатори, що застосовуються тоді, коли зміни в об'єкті спостереження може помітити безпосередньо суб'єкт. Зазвичай це стосується короткотермінових результатів. Прямий індикатор точніший, повніший та більш готовий для безпосереднього застосування, ніж непрямий. Непрямі індикатори використовуються замість прямих або як доповнення до них у випадках, коли досягнення (чи недосягнення) результатів (тобто змін в об'єкті спостереження):

- може бути зафіксованим і вимірним не безпосередньо, а лише опосередковано (наприклад якість життя, організаційний розвиток тощо);
- може бути безпосередньо вимірним, але вартість такого вимірювання буде невиправдано високою;
- може бути вимірним лише протягом тривалого часу після завершення заходу/програми.

Кількісні та якісні індикатори. Кількісні (статистичні) індикатори - показники, що мають кількісний вираз і позначаються такими поняттями, як число, частота, відсоток, частка тощо. Кількісними індикаторами можна описати, наприклад: частоту зустрічей та чисельність учасників, коефіцієнт зростання економіки, показники клімату, врожайність, рівень цін тощо. *Якісні індикатори* (судження, оцінка, сприйняття та відношення) - показники, що не мають кількісного виразу й можуть позначатися такими поняттями, як наявність, відповідність, якість, ступінь, рівень, задоволеність, обізнаність тощо. Залежно від потреб програми з допомогою якісних індикаторів можна описати, наприклад, ставлення до того чи іншого факту стейкхолдерів і споживачів, рівень їх задоволення, здатність до прийняття рішення та самооцінки, зміна поведінки тощо. На практиці бажано витримувати баланс між кількісними та якісними індикаторами. Важливо, щоб стейкхолдери програми спільно визначили індикатори ще на етапі планування.

Індикатори процесу та результатів реалізації програми. За допомогою індикаторів результатів реалізації програми можуть визначатися такі складові, як упроваджені технології, тренінгові матеріали, які віддруковано та розповсюджено, або зростання доходів домогосподарств тощо.

Індикатори ж процесу реалізації програми, як правило, завжди якісні й покликані визначити, яким чином технології були розроблені та впроваджені, як збільшуються доходи і хто в цьому брав участь. Деякі із цих індикаторів можуть бути суб'єктивними, і тому кінцевим користувачам чи учасникам заходу (проекту) може бути поставлено запитання підтвердити чи спростувати факт існування того чи іншого результату. Джерело інформації в таких випадках теж суб'єктивне.

Проміжні та підсумкові індикатори. Міжсекторні індикатори. Проміжні індикатори встановлюються для визначення результату в певні періоди чи на певних етапах реалізації програми. Тому вони фактично слугують контрольними відмітками для досягнення очікуваних кінцевих результатів. *Індикатори кінцевих результатів* програми є за своєю суттю підсумковими. *Індикатори, що відображають специфіку певної галузі чи сектору* (наприклад індикатори розвитку сільського господарства), та суто технічні індикатори мають бути збалансованими шляхом доповнення їх іншими, які мають

міжсекторний характер і покликані відображати, наприклад, питання соціального розвитку, гендерної рівності, екологічної безпеки, розвитку громадянського суспільства тощо.

ДЖЕРЕЛО: *Державна політика : підручник / 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.]. – К. : НАДУ, 2014. – 448 с. (с.77-78).*

Електронне посилання на джерело:

http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchnuiky_NADU/9fa81bc0-991f-47e7-817d-a853b8627f97.pdf

1.2.9 Формулювання та порівняльний аналіз альтернативних варіантів політики

Варіант політики - це певний набір завдань, інструментів, засобів, заходів політики, реалізація якого дає змогу більш-менш успішно розв'язати суспільну проблему і досягти поставленої мети політики.

В аналізі політики *варіанти* - це взаємовиключні підходи до розв'язання проблем, якщо обирається один варіант, то решта відкидаються, тому вони є альтернативами.

Інша характеристика *альтернативних варіантів* - їх сумірність: це означає, що варіанти повинні мати спільну базу для порівняння: або використовувати однакові обсяги ресурсів, або стосуватися однієї й тієї самої території, або потребувати однакового часу для реалізації; кількість сумірних характеристик варіантів може коливатися від однієї до кількох, проте слід пам'ятати, що занадто велика кількість сумірних характеристик суперечить самій ідеї варіантності.

Альтернативних варіантів доречно пропонувати в межах 3-5; серед них обов'язково наявність "нульового" варіанта ("нічого не змінювати"), що практично означає бездію (наприклад рішення не запроваджувати регулювання певних цін всупереч тиску лобістів) або невдавання до нових дій, якщо якась політика в цьому напрямі здійснювалася раніше (рішення залишити регульовані ціни без змін). Наявність такого варіанта є обов'язковою, адже в результаті аналізу може з'ясуватися, що за певних обмежень і в наявному середовищі будь-які дії влади тільки погіршать ситуацію (може, тому, що влада своїми помилковими діями сама створила проблему).

Опис кожного варіанта має починатися з його назви і містити таку інформацію:

а) основні заходи політики з реалізації варіанта (якщо це не впливає з назви, адже інколи самої назви достатньо для з'ясування передбачених цим варіантом дій);

б) потенційні переваги варіанта політики; оцінка результатів проведення політики (або вигід, якщо можлива грошова оцінка результатів);

в) потенційні недоліки варіанта політики; можливі втрати для суспільства загалом або для окремих стейкхолдерів; оцінка затрат ресурсів на проведення політики; якщо це можливо, оцінка витрат - грошова оцінка втрат для суспільства і затрат ресурсів.

Про необхідність підготовки альтернативних варіантів розв'язання проблем політики йдеться в кількох нормативно-правових документах українського уряду.

Порівняльний аналіз альтернативних варіантів політики доречно здійснювати за такими п'ятьма універсальними критеріями:

- 1) результативність;
- 2) ефективність;
- 3) справедливість;
- 4) адміністративна здійсненність;
- 5) політична здійсненність.

ДЖЕРЕЛО: *Державна політика : підручник / 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.]. – К. : НАДУ, 2014. – 448 с. (с.69-70).*

Електронне посилання на джерело:

http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchnuiky_NADU/9fa81bc0-991f-47e7-817d-a853b8627f97.pdf

1.2.10 Моніторинг та оцінювання політики

Моніторинг звичайно ініціюється органом влади, що забезпечує фінансову підтримку програми або наглядових органів, відповідальних за визначення стандартів програми. Ці органи цікавляться тим, що відбувається в рамках програми (курсу дій) виходячи з міркувань підзвітності. *Метою моніторингу* найчастіше є одержання інформації: про те, наскільки програма досягає цільової аудиторії, на яку вона орієнтована; про її відповідність попередньо ухваленим рішенням; про правильність використання фінансових коштів та інших ресурсів.

Оцінювання - систематична оцінка операцій та/або результатів програми чи політики порівняно з комплексом явних та неявних стандартів з метою вдосконалення програми чи політики. Оцінювання - це з'ясування реалій політики та її головних дійових осіб, критерії і процедури вибору альтернативи, застосування інструментів утілення рішення в життя і встановлення меж дії/бездії політики. Оцінювання - завершальний етап розробки політики.

ДЖЕРЕЛО: *Державна політика : підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. : НАДУ, 2014. – 448 с. (с.72-74).*

Електронне посилання на джерело:

http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchnuiky_NADU/9fa81bc0-991f-47e7-817d-a853b8627f97.pdf

1.2.11 Рекомендації щодо державної політики: підготовка аналітичних документів і презентація результатів аналізу політики

До процесу формування і реалізації державної політики залучається багато інститутів влади і дійових осіб з органів влади, експертного середовища, стейкхолдерів, інститутів громадянського суспільства. Важливими складовими цього процесу є **аналітичні документи**, що підсумовують дослідницьку або дорадницьку діяльність, яка супроводжує весь процес політики. У науці про державну політику виділяються дві складові частини - дослідження політики й аналіз політики. У кожній із цих двох сфер використовуються свої специфічні документи, в яких фіксуються або дослідження державної політики (наприклад у рамках науково-дослідних робіт для оприлюднення як наукові доповіді в спеціалізованих журналах), або результати аналізу політики - конкретної роботи, виконаної в рамках підготовки проекту конкретного рішення для конкретного замовника.

ДЖЕРЕЛО: *Державна політика : підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. : НАДУ, 2014. – 448 с. (с.79-81).*

Електронне посилання на джерело:

http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchnuiky_NADU/9fa81bc0-991f-47e7-817d-a853b8627f97.pdf

Презентація результатів аналізу політики є відповідальною частиною роботи аналітика політики. Всі форми звітності мають бути спрямовані на підготовку чіткого, лаконічного повідомлення, де аналітик на підстав проведеного дослідження радить клієнтові обрати ту чи іншу тактику, не відкидаючи при цьому інших альтернатив. Презентація рекомендацій має певні вимоги щодо процедури її здійснення, яких необхідно дотримуватися. Презентація не є протокольним заходом – вона передбачає обмін думками, суперечки, інколи гострі дискусії з метою вироблення досконалого управлінського рішення.

ДЖЕРЕЛО: *Бега А., Гнат В., Сафін О. Посібник для слухача до курсу «Аналіз політики». – К. : Міжнародний центр перспективних досліджень, 2007. – 55с. (с. 50-53)*

Електронне посилання на джерело:

https://issuu.com/irf_ua/docs/policyanalys_guide_icps_2007

1.3. Сфери та напрями політики

1.3.1 Типологія політики: види, сфери, напрями

Типи державної політики безпосередньо впливають на варіанти можливих державно-політичних рішень. Історичний досвід і аналіз сучасних державно-політичних рішень щодо вирішення суспільних проблем свідчить, що *типи політики віддзеркалюють якісний рівень урядування*.

Типологія державної політики за критеріями:

- сфери застосування: трудові відносини, суспільний добробут, громадянські права, зовнішня політика тощо;
- інститутів: політика законодавчих і судових органів, міністерська політика тощо;
- часу: довоєнна або післявоєнна політика, політика часів незалежності тощо.

Ці типи є досить зручними для користування й обговорення, але мало придатні для аналізу, оскільки не відображають основних характеристик та змісту конкретної політики.

Більш досконалою і довершеною є типологія за *критерієм масштабу та цілей державної політики*: субстантивна; процедурна; розподільча; регулятивна (політика конкурентного регулювання; політика протекціоністського регулювання); саморегулятивна; перерозподільча; матеріальна; символічна; із вмістом колективних чи приватних благ.

ДЖЕРЕЛО: *Аналіз державної політики: підручник / Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля; ред. кол. : О.В. Новак, Н.П. Пашина. – Л. : СХУ імені Володимира Даля, 2013. – 262 с. (с. 77-78).*

Електронне посилання на джерело:

http://librarysnu.at.ua/analiz_politiki_o.v.novakova_navchalnij_posibnik.pdf

1.3.2. Багаторівневість політики: наднаціональний, національний, регіональний і місцевий рівень, їх взаємодія

Державна політика як вид діяльності може здійснюватися на чотирьох рівнях. Перший (нижчий) включає розв'язання **місцевих** проблем (житлові умови, середня освіта, громадський транспорт, соціальне забезпечення, організація торгівлі тощо). **Місцевий рівень** передбачає діяльність, пов'язану із реалізацією органами місцевого самоврядування власних самоврядних і делегованих державою повноважень. Другий (локальний) **регіональний рівень** (районний, обласний) вимагає втручання держави. Політична діяльність найактивніше здійснюється групами та асоціаціями громадянського суспільства, а також органами місцевого самоврядування, які зацікавлені в економічному розвитку регіону. Місцеві державні адміністрації, як правило, захищають державні інтереси з відповідних питань державної політики. Центральне місце в структурі системи державної політики займає третій - **національний рівень**, який визначається переважно становищем держави як основного інституту організації життя громадян, розподілу та перерозподілу ресурсів, національною політикою. Основними агентами політичної діяльності на четвертому (**міжнародному**) рівні є національні і транснаціональні організації: ООН, ЮНЕСКО, ЄС, НАТО, СНД та ін.

ДЖЕРЕЛО: *Державна політика : підручник / 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.]. – К. : НАДУ, 2014. – 448 с. (с. 13-14).*

Електронне посилання на джерело:

http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchniuky_NADU/9fa81bc0-991f-47e7-817d-a853b8627f97.pdf

1.3.3. Належне врядування: сервісна держава і місцеве самоврядування. **Парламентаризм як підґрунтя політики народовладдя**

Деякі дослідники розглядають «належне врядування» як механізм забезпечення функціонування суспільства як цілісної саморегульованої системи, спосіб реалізації публічної влади, завдяки якому досягаються такі завдання:

1. Відповідність публічної політики потребам суспільного розвитку (принцип відповідності);
2. Реальна участь громадян у виробленні та реалізації публічної політики (принцип залученості і принцип прозорості);
3. Об'єднання потенціалу різних суспільних секторів; влади, бізнесу, громадськості і науки (принцип ефективності);
4. Постійний контроль різних сегментів суспільства за діяльністю органів публічної влади на усіх рівнях (принцип підзвітності і принцип прав людини).

Електронне джерело: <https://eduhub.in.ua/files/159610634056098.pdf#>

Сервісна політика держави ґрунтується на теоретичній основі моделі відносин "держава — суспільство", в якій первинність суспільства стосовно держави проявляється у зобов'язаннях останньої задовольняти законні потреби громадян і робить цю сферу своєї діяльності пріоритетною. Сервісна політика держави можлива завдяки створенню нормативної, ресурсної та організаційної бази для її забезпечення: законів та інших нормативних документів, спеціалізованих сервісних центрів з надання адміністративних послуг, штату кваліфікованих службовців, електронних баз даних тощо. Принциповим моментом у сервісній діяльності державних службовців стає орієнтація на ефективне задоволення потреб клієнта, яку можна визначити як поєднання суспільного та державного інтересу. Ефективність у задоволенні потреб населення напряму впливає на повагу та популярність влади, що додатково стимулює її та сформовані інститути і виборні органи, а також місцеве самоврядування до вдосконалення основ власної діяльності, особливо — у сервісній політиці.

Сервісна політика має доволі розгалужену множину суб'єктів, не всі з них перебувають у складі органів влади, тому потребують координації та контролю своєї сервісної діяльності з боку державного управління. Об'єкти сервісної політики детермінуються соціально-економічною ситуацією в конкретній країні, рівнем забезпечення в ній прав, свобод та законних інтересів громадян.

ДЖЕРЕЛО: В. Я. Місюра *Теоретико-методологічна ідентифікація поняття "сервісна політика" держави // Інвестиції: практика та досвід № 10 . 2015. С. 111-115.*

Електронне посилання на джерело:
http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2015/25.pdf

Визначення *доброго місцевого врядування* ("GoodUrbanGovernance", англ.) вперше було задекларовано на II Конференції ХАБІТАТ у червні 1996 р. у Стамбулі. - добре місцеве врядування – це сума безпосередніх взаємовідносин громадян, публічного та приватного секторів, планування та управління спільними справами міста.

Елементи *доброго місцевого врядування*, які висуваються Програмою розвитку Організації Об'єднаних Націй (далі - ПРООН):

1.Участь: всі чоловіки та жінки повинні мати право голосу при прийнятті рішень безпосередньо або через легітимно представлені посередницькі структури, що представляють їхні інтереси. Місцева демократія та децентралізація є необхідною умовою для участі;

2.Стратегічне бачення: лідери та громадськість повинні виробляти широкі та довгострокові перспективи щодо *доброго врядування*, людського розвитку та розвитку їхнього міста;

3.Верховенство права: правові рамки мають бути чіткими, безособовими та забезпечені владними повноваженнями, особливо ті, що стосуються прав людини;

4.Прозорість: процес, в якому інституції та інформація мають бути загальнодоступними для тих, кого вони стосуються. Також має бути надано достатньо інформації для розуміння та можливості моніторингу;

5.Відповідальність: інституції та процеси намагаються служити усім зацікавленим сторонам;

6.Орієнтація на консенсус: різні інтереси узгоджуються з метою досягнення широкого консенсусу, поєднуючи найкраще в інтересі кожної групи, в політиці та процедурі;

7.Забезпечення безособовості: всі чоловіки та жінки мають можливості до покращання та забезпечення власного існування;

8.Ефективність та результативність: процес, в якому інституції продукують результати, які відповідають потребам при найкращому використанні ресурсів;

9. Підзвітність: керівники в уряді, приватний сектор та організації громадянського суспільства підзвітні громадськості, так само як інституціонально зацікавленим сторонам процесу.

ДЖЕРЕЛО : Public Management: An Introduction for Public Managers in Developing Countries and Emerging Economies. Leon van den Dool. 2003. – June-August.

Продовжуючи ці елементи, ООН - ХАБІТАТ пропонує набір семи принципів, побудованих з урахуванням міжнародного досвіду та погоджених міжнародними конвенціями:

1.*Сталість/сталий розвиток* (баланс між соціальними, економічними потребами та потребами щодо навколишнього середовища сучасного та майбутнього поколінь, який може бути реалізований через консультації з громадою зацікавлених сторін щодо побудови стратегічного бачення міста, консультації щодо планування навколишнього середовища та процесу управління, фінансової самодостатності, через участь громадян в економічному житті їхніх міст).

2.Субсидіарність (стосовно повноважень та ресурсів, які можуть бути реалізовані через розвиток спроможності врядування на рівні міста; визначені обов'язки та ресурси на рівні міста; прозорі фінансові трансферти, та фінансове вирівнювання для підтримки слабких місцевих громад).

3. Безпристрасність (щодо надання послуг населенню органами влади та стимулювання економічного розвитку, який може бути реалізований через партнерство з приватним сектором та громадянським суспільством, чіткі та передбачувані рамки регулювання; вдосконалення обсягу місцевих доходів; чіткі завдання та цілі щодо забезпечення населення послугами, які надають органи влади).

4. Прозорість та підзвітність (керівників та всіх зацікавлених сторін, що може бути реалізоване через *партисипативне бюджетування* ("Participatory Budgeting", англ.) активне залучення громадян та зацікавлених сторін до складання бюджету; прозоре проведення тендерів та процедур; боротьбу з корупцією та службовою етикою; побудову механізмів зворотного зв'язку щодо публічного управління; відкрите обговорення міських питань у ЗМІ).

5. Залучення громадян (визнання того, що люди є головним багатством міста і одночасно об'єктом та сутністю сталого людського розвитку – може бути реалізовано через культурну та громадянську солідарність, побудовану на взаємній повазі та розвитку; забезпечення повної та рівної громадянської участі; міські молодіжні парламенти, місцеві референдуми).

Безпека (індивідуумів та їхнього життєвого середовища, яка може бути реалізована через консультаційний процес, побудований на верховенстві права, солідарності та запобіганні масштабних помилок; обізнаність та підготовленість до природних лих та інших

ризиків; управління міськими ресурсами; підтримка мультикультуралізму та толерантності до різноманітності.

ДЖЕРЕЛО : Governance Programme: Strategic Framework for Ukraine. UNDP Kyiv, Ukraine. 2002.

Електронне джерело: <http://academy.gov.ua/ej/ej1/txts/Bevko.htm>

Розуміння парламентаризму як інституту нормативно-правового закріплення системи народного представництва у формі представницької демократії актуалізує пріоритетність врахування таких його основних аспектів:

— парламентаризм — реальний політико-правовий інститут, що втілює в собі єдність представницької та законодавчої влади в суспільстві, де існує розподіл влад;

— парламентаризм — особливий випадок розширення влади парламенту й утворення парламентського уряду;

— парламентаризм — ідейно-теоретична концепція, що служить науковим обґрунтуванням необхідності парламенту як інституту, у компетенцію якого входить виконання чітко окреслених суспільних функцій.

Сутність **парламентаризму** полягає у збереженні пріоритету демократичного представництва за фактичного дистанціювання представників від виборців, які делегували їм на обмежений часовими рамками термін свою волю і владу.

Таке бачення парламентаризму дозволяє не лише розширити його традиційне розуміння, а й визнати його складно структурованим політичним простором з притаманною йому системою сутнісно-функціональних характеристик діяльності парламенту як законодавчо-представницького органу, реалізації його основних функцій в системі демократичного устрою сучасної держави, його взаємодії з іншими гілками влади і складовими політичної організації суспільства.

Електронне джерело: <http://www.golos.com.ua/article/335104>

1.3.4 Цифрове врядування і політика

Цифрове врядування – сервісно-орієнтована організація функціонування системи публічного врядування (управління) на основі цифрових технологій.

ДЖЕРЕЛО : Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Наместнік В.В. // Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату // Вісник НАДУ при Президентові України (Серія “Державне управління”) № 1. 2018. С.5-10

Електронне посилання на джерело:

<http://academy.gov.ua/infpol/pages/dop/2/files/974f8478-cfe8-4d31-971b-d5116efff458.pdf>

Цифрова політика – це процес упорядкування політичного дискурсу під впливом цифрового поля, що визначає способи використання цифрової інфраструктури. Цю політику здійснюють цифрові політичні суб'єкти, використовуючи потенціал фрагментованих мереж, інтегруючи їх (утворюючи спільноти із слабкими горизонтальними зв'язками) для впливу на процеси визначення та ухвалення політичних рішень. Особливості трансформації політики під впливом цифровізації визначається через цифрові політичні практики – процес перетворення/перекодування смислів на текст, що у свою чергу породжує нові тексти і нові смисли. У сучасній політиці створюють численні мережі між новими та традиційними політичними акторами на різних рівнях, а цифровізація при цьому виступає важливим компонентом трансформації політики.

ДЖЕРЕЛО: Стеблина Н. О. Цифровізація державної політики як дискурс сучасності.

– Автореферат дисертація на здобуття наукового ступеня доктора політичних наук за спеціальністю 23.00.02 – політичні інститути та процеси. – Донецький національний університет імені Василя Стуса, МОН України. – Вінниця, 2021. С.38 (С.11).

1.3.5. Сфери та засади внутрішньої та зовнішньої політики та їх характеристика

Зовнішня політика - це діяльність держави та інших політичних інститутів, що здійснюється на міжнародній арені; комплекс дій, спрямованих на встановлення і підтримку відносин із міжнародним співтовариством, захист власного національного інтересу та поширення свого впливу.

Зовнішня політика держави є продовженням внутрішньої політики. Головною метою зовнішньої політики є забезпечення сприятливих умов для реалізації інтересів держави, забезпечення національної безпеки та добробуту народу.

Засади зовнішньої політики.

- забезпечення національних інтересів і безпеки України шляхом підтримання мирного і взаємовигідного співробітництва з членами міжнародного співтовариства за загальновизнаними принципами і нормами міжнародного права;
- забезпечення дипломатичними та іншими засобами і методами, передбаченими міжнародним правом, захистом суверенітету, територіальної цілісності та непорушності державних кордонів України, її політичних, економічних, енергетичних інтересів;
- використання міжнародного потенціалу для утвердження і розвитку України як суверенної, незалежної, демократичної, соціальної та правової держави, її сталого економічного розвитку;
- створення сприятливих зовнішньополітичних умов для розвитку української нації, її економічного потенціалу, історичної свідомості, національної гідності українців, а також етнічної, культурної, релігійної самобутності громадян України усіх національностей;
- утвердження провідного місця України у системі міжнародних відносин, зміцнення міжнародного авторитету держави;
- сприяння міжнародному миру і безпеці у світі, участь у всеосяжному політичному діалозі для підвищення взаємної довіри держав, подолання традиційних і нових загроз безпеці;
- поглиблення співпраці з Організацією Північноатлантичного договору з метою набуття членства у цій організації.

Внутрішня політика- це система заходів органів державної влади, спрямованих на зміцнення та розвиток країни. Охоплює різні напрями діяльності держави, структур та інститутів.

Засади внутрішньої політики.

- *у сферах розвитку місцевого самоврядування та стимулювання розвитку регіонів:* утвердження місцевого самоврядування як фундаменту народовладдя, розширення повноважень місцевих рад шляхом децентралізації функцій органів державної влади, гармонізація загальнодержавних, регіональних та місцевих інтересів;
- реформування міжбюджетних відносин на користь місцевого самоврядування, створення умов економічної самостійності місцевих регіонів;
- удосконалення системи адміністративно - територіального устрою на принципах економічної самодостатності та доступності адміністративних і соціальних послуг споживачам цих послуг;
- *у сфері формування інститутів громадянського суспільства:*
- утвердження громадянського суспільства як гарантії демократичного розвитку держави;
- завершення політичної реформи, посилення взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування, запровадження громадського контролю за діяльністю влади;
- проведення всеукраїнських та місцевих референдумів як ефективних форм народного волевиявлення, участі народу у прийнятті суспільно важливих рішень.
- *в економічній сфері:*
- забезпечення конкурентоспроможності національної економіки, досягнення високих темпів її зростання, забезпечення макроекономічної стабільності та низького рівня інфляції;

- розвиток внутрішнього ринку, підвищення ефективності його функціонування та вдосконалення механізмів державного регулювання, забезпечення збалансованості попиту та пропозиції на окремих ринках;
- гарантування державою непорушності усіх форм власності як основи ринкової системи господарювання;
 - *соціальної сфери*:
 - забезпечення гарантованих Конституцією України прав і свобод громадян на основі впровадження європейських стандартів соціального захисту, підвищення якості соціальних послуг;
 - надання громадянам упродовж усього життя соціальних гарантій на основі системи удосконалення соціальних стандартів і пільг;
 - досягнення ефективного демографічного розвитку.
 - *в екологічній сфері та сфері техногенної безпеки*:
 - забезпечення конституційних прав громадян на безпечне довкілля, створення екологічно і техногенно безпечних умов життєдіяльності населення;
 - збереження навколишнього природного середовища, вдосконалення національної екологічної політики, стимулювання розвитку екологічно безпечних технологій;
 - підвищення рівня цивільного захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру.
 - *в гуманітарній сфері*:
 - реалізація державної мовної політики на основі норм національного та міжнародного права, забезпечення всебічного розвитку та функціонування української мови в усіх сферах суспільного життя на всій території України;
 - створення належних умов для нарощування освітнього потенціалу України, забезпечення рівного доступу громадян до здобуття якісної освіти незалежно від місця проживання, майнового стану та фінансових можливостей;
 - забезпечення ефективного захисту відповідно до міжнародних стандартів права інтелектуальної власності, в тому числі авторських і суміжних прав.

ДЖЕРЕЛО: Закон України «Про засади зовнішньої і внутрішньої політики» (№ 2411-VI від 01.07. 2010 р.).

Електронне посилання на джерело: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text>

1.3.6 Політика європейської взаємодії і євроатлантичної співпраці

Політика європейської взаємодії ґрунтується на Ініціативі Європейського Союзу «Східне партнерство» - це політика ЄС, що має на меті зміцнення партнерських відносин із східними сусідами ЄС. 07 травня 2009 року на саміті, що відбувся у Празі (Чеська Республіка), держави-члени ЄС та представники Республіки Вірменія, Республіки Азербайджан, Республіки Білорусь, Грузії, Молдови та України прийняли рішення щодо започаткування ініціативи ЄС «Східне партнерство». Це амбітне партнерство передбачає підвищення рівня політичної взаємодії, включаючи перспективу нового покоління угод про асоціацію, далекосяжну інтеграцію в економіку ЄС, спрощення процедури перетину його кордону, посилення механізмів енергетичної безпеки, а також збільшення фінансової допомоги.

Східне партнерство надає як двосторонні, так і багатосторонні можливості для посиленої співпраці. Основним інструментом двостороннього формату є Угода про асоціацію, що укладається з тими державами, які домоглися істотного поступу в процесах становлення демократії, верховенства права, поваги до прав людини, запровадження ринкової економіки, а також у стабільному розвитку й належному урядуванні. На багатосторонньому рівні в рамках Східного партнерства було **створено чотири тематичні платформи у таких сферах:**

- 1) демократія, належне урядування та стабільність;

- 2) економічна інтеграція та зближення з політиками ЄС у конкретних галузях;
- 3) енергетична безпека;
- 4) контакти між людьми.

У рамках кожної з чотирьох платформ було ухвалено спеціальні дворічні робочі програми.

Стабілізація сусідства у розумінні взаємодії має **трьохвимірну структуру**:

Політичний вимір – розвиток демократії, належного урядування, реформування сфери юстиції, яка базується на принципі верховенства права та фундаментальних прав, а також широка підтримка громадянського суспільства.

Економічний вимір – підтримка економік та покращення перспектив для місцевого населення. Ці дії націлені на те, щоб країни-партнери стали тим місцем, де люди хочуть будувати своє майбутнє, а також на те, щоб упередити неконтрольований рух людей. Зокрема повна та ефективна імплементація угод про асоціацію/ПВЗВТ є ключовим пріоритетом та призведе, разом зі здійсненням реформ, до всеохоплюючого наближення відповідних партнерів до міжнародних стандартів, а також законодавства і стандартів ЄС. Це призведе до поступової економічної інтеграції партнерів до внутрішнього ринку ЄС та створення спільного економічного простору.

Безпековий вимір – співпраця з питань, пов'язаних з безпекою, зокрема запобігання конфліктам за допомогою раннього попередження, реформування сектору безпеки, взаємодія у сферах боротьби з тероризмом і анти-радикалізації політики. Безпечна та законна мобільність, боротьба з нелегальною міграцією, торгівлею людьми та контрабандою є також пріоритетними.

ДЖЕРЕЛО: <https://cutt.ly/7YwaKOW>

Євроатлантична співпраця

Основоположними документами, що визначають відносини між Україною та НАТО на сучасному етапі, є:

1) Хартія про особливе партнерство між Україною та Організацією Північноатлантичного договору (09.07.1997 р.)

2) Декларація про доповнення Хартії про особливе партнерство (21.08.2009 р.).

Згідно Конституції України Президент України є **гарантом реалізації** стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в ЄС та НАТО.

Політичний діалог. України з Альянсом забезпечується шляхом двосторонніх контактів на всіх рівнях, включно з міжпарламентським виміром. Провідну роль у поглибленні цього діалогу відіграє **Комісія Україна-НАТО (КУН)**, створена в 1997 р. на виконання положень Хартії про особливе партнерство.

Ключовим інструментом здійснення реформ в Україні є **річні національні програми під егідою Комісії Україна-НАТО (РНП)**, які розробляються з 2009 року. РНП затверджуються Президентом України.

Виконання основних положень Хартії про особливе партнерство між Україною та Організацією Північноатлантичного договору (НАТО), підписаної під час саміту в Мадриді 9 липня 1997 року, забезпечують такі **робочі органи**:

Комісія Україна – НАТО (КУН)	проведення консультацій у форматі “30+1” на рівні: глав держав та урядів; міністрів закордонних справ; міністрів оборони; послів
Військовий комітет Україна – НАТО (ВК)	для консультацій з військових питань у форматі “30+1” на рівні: начальників генеральних штабів; військових представників
Спільна робоча група Україна	СРГВР є постійно діючим механізмом консультацій між

– НАТО з питань воєнної реформи (СРГВР)	Україною та НАТО у форматі “30+1”. Її діяльність спрямовується на забезпечення підтримки Альянсом процесів реформування оборонної сфери нашої держави, у першу чергу – Збройних Сил України
Спільна робоча група Україна – НАТО з оборонно-технічного співробітництва (СРГО)	підпорядковується КУН та Конференції національних директорів з питань озброєнь і діє з 31 березня 2004 року. Відповідає за визначення та координацію виконання заходів співробітництва Україна – НАТО, які належать до сфери озброєнь
Спільна робоча група Україна – НАТО з питань планування на випадок надзвичайних ситуацій цивільного характеру (СРГ ПНС)	співробітництво координується відповідно до Меморандуму про взаєморозуміння між Україною та НАТО, підписаного у 1997 р. Ця співпраця спрямована на удосконалення національної системи планування на випадок надзвичайних ситуацій, взаємне сприяння у реагуванні на катастрофи, захист критичної інфраструктури, забезпечення радіаційної, хімічної, біологічної та ядерної безпеки, участь представників України у навчально-тренувальних заходах, що організовуються у згаданих сферах Альянсом
Спільна робоча група Україна – НАТО зі співробітництва з питань науки і довкілля (СРГ НОД)	утворена у 2000 р. і є ключовим механізмом забезпечення координації співробітництва між Україною та НАТО в сфері науки
Національні координатори співробітництва України з НАТО	спеціальні представники міністерств, інших центральних органів виконавчої влади України, що здійснюють заходи із співробітництва з НАТО у відповідних сферах і входять до складу Комісії з питань координації євроатлантичної інтеграції
Спільна робоча група Україна – НАТО з оборонно-технічного співробітництва (СРГО)	підпорядковується КУН та Конференції національних директорів з питань озброєнь і діє з 31 березня 2004 року. Відповідає за визначення та координацію виконання заходів співробітництва Україна – НАТО, які належать до сфери озброєнь
Спільна робоча група Україна – НАТО з питань планування на випадок надзвичайних ситуацій цивільного характеру (СРГ ПНС)	співробітництво координується відповідно до Меморандуму про взаєморозуміння між Україною та НАТО, підписаного у 1997 р. Ця співпраця спрямована на удосконалення національної системи планування на випадок надзвичайних ситуацій, взаємне сприяння у реагуванні на катастрофи, захист критичної інфраструктури, забезпечення радіаційної, хімічної, біологічної та ядерної безпеки, участь представників України у навчально-тренувальних заходах, що організовуються у згаданих сферах Альянсом

Основними практичними інструментами співробітництва з НАТО є:

- Річна національна програма під егідою Комісії Україна – НАТО;
- Робочий план Військового комітету Україна – НАТО та Імплементативна програма Робочого плану ВК Україна – НАТО;
- Процес планування та оцінки сил (ППОС) програми “Партнерство заради миру” (опрацювання пакету Цілей партнерства);
- Концепція оперативних можливостей (КОМ);
- щорічна Індивідуальна програма партнерства між Україною та НАТО;
- Дорожня карта оборонно-технічної співпраці;

- участь у силах реагування НАТО (СРН);
- цільові трастові фонди НАТО та окремі проекти.

У рамках співробітництва з окремими державами НАТО використовуються інструменти та механізми співробітництва у дво- та багатосторонньому форматі:

- Багатонаціональний об'єднаний комітет з питань військового співробітництва та оборонної реформи;
- Багатонаціональна об'єднана група з підготовки – Україна.

Електронне посилання на джерело:

<https://www.davr.gov.ua/yevroatlantichne-spivrobitnictvo>

<https://ukraine-nato.mfa.gov.ua/>

1.3.7. Національні інтереси, конфлікти і міжнародна взаємодія у політиці. **Міжнародна безпека, основні загрози міжнародній безпеці**

Національні інтереси України життєво важливі інтереси людини, суспільства і держави, реалізація яких забезпечує державний суверенітет України, її прогресивний демократичний розвиток, а також безпечні умови життєдіяльності і добробут її громадян.

Класифікація національних інтересів: за характером (коаліційні, національні); за взаємністю (однобічні, взаємні); за ступенем черговості (першочергові, невідкладні інші); за масштабом (глобальні, регіональні, локальні); за ступенем важливості (фундаментальні, життєво важливі, інтереси виживання, важливі, істотні, другорядні тощо); за терміном дії (постійні, довгострокові, середньострокові, поточні); за видами політики (зовнішні, внутрішні); за сферами прояву (політичні, економічні, соціальні тощо)

ДЖЕРЕЛО: Глобальна та національна безпека: підручник. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України за заг. ред. Г.П.Ситника. Київ: НАДУ, 2016. 784 с(с.75-80)

Електронне посилання на джерело:

<https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2017/11/Navchalniy-posibnik-GPNB.pdf>

Міжнародний конфлікт – це тривалий стан активної чи пасивної боротьби двох чи декількох учасників міжнародних відносин стосовно реалізації своїх інтересів, які є несумісними з інтересами протилежної сторони. Типи міжнародних криз: політико-ідеологічне і геополітичне суперництво. Кризи цього типу поділяються на види: а) викликані прагненням держави до поширення свого впливу; б) спроби збереження свого політичного, воєнного впливу на конкретну країну або групу країн у різних регіонах світу.

Міжнародна взаємодія у політиці. У ролі посередників виступають міжнародні організації: Організація Об'єднаних Націй (ООН) має найширші можливості з врегулювання конфліктів, Організація з безпеки і співробітництва в Європі (ОБСЄ), Міжнародний суд, а також регіональні організації.

ДЖЕРЕЛО: Бондаренко О.Г., Бондаренко Я.О. Теоретичні основи державного управління у сфері міжнародних відносин щодо врегулювання конфліктів. Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека". №6. 2020.

Електронне посилання на джерело:

<https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15934648736788.pdf>. (дата звернення: 02.11.2021р.).

Міжнародна безпека - захищеність системи міжнародних відносин від загроз їх дестабілізації, конфронтації, збройних конфліктів і війн, яка визначається таким станом міжнародних відносин, за якого забезпечуються життєво важливі інтереси (інтереси виживання) всіх суб'єктів світової політики, виключається порушення загального миру або створення загроз реалізації вказаних інтересів і, відповідно, безпеці народів.

Система міжнародної (колективної) безпеки – система безпеки, створена зусиллями кількох держав або всього світового співтовариства для виявлення, нейтралізації або

зниження рівня загроз (економічних, екологічних, воєнних тощо) існуванню та розвитку людської цивілізації на регіональному або глобальному рівні та запобігання цим загрозам.

Система міжнародної безпеки складається з різнорівневих (глобальних, регіональних, субрегіональних структур та механізмів безпеки, які забезпечують відповідний рівень безпеки і можуть взаємодіяти (або конкурувати, протидіяти одне одному) залежно від обставин та головних цілей свого існування, закладених в їхні установчі документи.

Глобальна безпека - вид безпеки для усього людства, захист від небезпек всесвітнього масштабу, що загрожують існуванню людського роду, або можуть привести до різкого погіршення умов життєдіяльності на планеті.

Регіональна безпека - система відносин між країнами тих чи інших регіонів світу, за якої країни отримують можливість суверенного визначення форм і шляхів свого економічного, політичного та культурного розвитку, будучи при цьому вільними від загрози війн (збройних конфліктів), економічних і політичних диверсій, а також втручання у їх внутрішні справи.

ДЖЕРЕЛО: *Державна політика : підручник / 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.]. – К. : НАДУ, 2014. 448 с. (с.231-236)*

Електронне посилання на джерело:

http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Pidruchniiky_NADU/9fa81bc0-991f-47e7-817d-a853b8627f97.pdf

Основні загрози міжнародній безпеці

На міжнародну безпеку, як і на національну безпеку країн, дедалі більше впливають процеси глобалізації. Загрози безпеці класифікують за різними ознаками: за масштабами поширення (глобальні, регіональні, локальні), за співвідношенням суб'єктів, що є джерелом загрози та її ціллю (симетричні, джерелом та ціллю яких є держави, і асиметричні, створювані позадержавними суб'єктами і спрямовані на держави), за історичною вкоріненістю (традиційні й нетрадиційні), за відносним часом появи (традиційні й нові) тощо. Інколи у фокусі уваги опиняється відразу кілька ознак, наприклад масштаб і зміст конфлікту, спричиненого дією загрози, разом з характером учасників (загрози геополітичні, міжцивілізаційні, міжнаціональні, міжетнічні тощо). Сучасні безпекові загрози ще характеризують як «жорсткі» (включає воєнні та оборонні аспекти національної безпеки держави: війна, тероризм і розповсюдження зброї масового ураження) та «м'які» (зосереджується на потенційних політичних, соціальних та економічних викликах національній безпеці: зміни клімату, занепад довкілля, проблеми бідності, поширення інфекційних захворювань, нелегальна міграція, торгівля людьми, міжетнічні конфлікти, кібертероризм).

ДЖЕРЕЛО: *Міжнародне безпекове середовище: виклики і загрози національній безпеці України / Б. О. Парахонський, Г. М. Яворська, О. О. Резнікова ; за ред. К.А. Кононенка. К.: НІСД, 2013. – 56 с.*

Електронне посилання на джерело: <http://www.niss.gov.ua>

1.3.8. Національна безпека і безпекова політика. Стратегія національної безпеки України

Національна безпека - захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства і держави, за якої забезпечуються сталий розвиток суспільства, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних та потенційних загроз національним інтересам у сферах правоохоронної діяльності, боротьби з корупцією, прикордонної діяльності та оборони, міграційної політики, охорони здоров'я, охорони дитинства, освіти та науки, науково-технічної та інноваційної політики, культурного розвитку населення, забезпечення свободи слова та інформаційної безпеки, кібербезпеки та кіберзахисту, соціальної політики та пенсійного забезпечення, житлово-комунального господарства, ринку фінансових послуг, захисту прав власності, фондових ринків і обігу

цінних паперів, податково-бюджетної та митної політики, торгівлі та підприємницької діяльності, ринку банківських послуг, інвестиційної політики, ревізійної діяльності, монетарної та валютної політики, захисту інформації, ліцензування, промисловості та сільського господарства, транспорту та зв'язку, інформаційних технологій, енергетики та енергозбереження, функціонування природних монополій, використання надр, земельних та водних ресурсів, корисних копалин, захисту екології і навколишнього природного середовища та інших сферах державного управління при виникненні негативних тенденцій до створення потенційних або реальних загроз національним інтересам;

ДЖЕРЕЛО: Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. № 1357-IX. Дата оновлення: 01.08.2021.

Електронне посилання на джерело:

https://ips.ligazakon.net/document/view/t182469?an=1&ed=2021_03_30

Стратегія національної безпеки України - документ, що визначає актуальні загрози національній безпеці України та відповідні цілі, завдання, механізми захисту національних інтересів України та є основою для планування і реалізації державної політики у сфері національної безпеки

Стратегія національної безпеки України розробляється за дорученням Президента України протягом шести місяців після його вступу на пост.

Стратегія національної безпеки України схвалюється рішенням Ради національної безпеки і оборони України і затверджується указом Президента України.

Президент України у разі необхідності може вносити зміни до Стратегії національної безпеки України в установленому порядку.

До підготовки проекту Стратегії національної безпеки України залучаються Апарат Ради національної безпеки і оборони України, Національний інститут стратегічних досліджень, державні органи, інституції громадянського суспільства, а також можуть залучатися іноземні експерти.

Стратегія національної безпеки України визначає:

1) пріоритети національних інтересів України та забезпечення національної безпеки, цілі, основні напрями державної політики у сфері національної безпеки;

2) поточні та прогнозовані загрози національній безпеці та національним інтересам України з урахуванням зовнішньополітичних та внутрішніх умов;

3) основні напрями зовнішньополітичної діяльності держави для забезпечення її національних інтересів і безпеки;

4) напрями та завдання реформування й розвитку сектору безпеки і оборони;

5) ресурси, необхідні для її реалізації.

Стратегія національної безпеки України є основою для підготовки всіх інших документів щодо планування у сферах національної безпеки і оборони.

Реалізація Стратегії національної безпеки України здійснюється на основі національного оборонного, безпекового, економічного, інтелектуального потенціалу з використанням механізмів державно-приватного партнерства, а також із залученням міжнародної консультативної, фінансової, матеріально-технічної допомоги.

4. Стратегія національної безпеки України оприлюднюється в установленому законодавством порядку (крім положень, що містять інформацію з обмеженим доступом).

ДЖЕРЕЛО: 1. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. № 1357-IX. Дата оновлення: 01.08.2021.

Електронне посилання на джерело:

https://ips.ligazakon.net/document/view/t182469?an=1&ed=2021_03_30

2. Про Стратегію національної безпеки України: Указ президента України від 14.09.2020р. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>

РОЗДІЛ 2 ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

2.1. Принципи і закономірності функціонування системи публічного управління та адміністрування

2.1.1 Інституціональна структура системи публічного управління та адміністрування

2.1.1.1 Багаторівневе управління як прояви публічного управління та адміністрування

Багаторівневе управління є комплексом офіційних та неофіційних інститутів, механізмів, відносин, норм та процесів між територіальними громадами, громадянами та організаціями, як міжурядовими, так і недержавними, за допомогою яких на регіональному та місцевому рівнях узгоджуються колективні інтереси, встановлюються права і обов'язки, а також врегульовуються розбіжності. Це обумовлюється тим, що реалізація прав та ініціатив відбувається добровільно всіма суб'єктами за умови усвідомлення їх необхідності / потреби. Тобто, відбувається управління власною діяльністю, яке потребує узгодження з іншими сторонами / партнерами. При цьому ключовими принципами виступають: децентралізація; інтеграція і доповнення повноважень; узгодження власних інтересів з інтересами інших сторін; підзвітність партнерам і суспільству; особиста та спільна відповідальність (спів відповідальність).

ДЖЕРЕЛО: Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень: навч. посіб. / [А. П. Лелеченко, О. І. Васильєва, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук] – К. : – 2017. – 110 с. ISBN 978-617-7361-38-0

Електронне посилання на джерело:
<https://cutt.ly/dTbTY1c>

Конституційно-правові засади публічного управління та адміністрування в Україні.

Публічне управління (англ. public administration) – є видом діяльності держави, здійснення управлінського організуючого впливу шляхом використання повноважень виконавчої влади через організацію виконання законів, здійснення управлінських функцій з метою комплексного соціально-економічного та культурного розвитку держави, її окремих територій, а також забезпечення реалізації державної політики у відповідних сферах суспільного життя, створення умов для реалізації громадянами їх прав і свобод. Державне управління є складовою політичного управління, тобто є процесом реалізації державної виконавчої влади як засобу функціонування будь-якої соціальної спільноти

В Україні, відповідно до статті 6 Конституції України, державна влада здійснюється на засадах її поділу на законодавчу, виконавчу та судову. Єдиним органом законодавчої влади в Україні є парламент – Верховна Рада України. Із принципу поділу влади випливає, що Верховна Рада 43 України не розглядається як орган вищого рівня щодо інших органів державної влади та щодо органів місцевого самоврядування. Вплив Верховної Ради України на діяльність інших органів державної влади і органів місцевого самоврядування здійснюється винятково через прийняття відповідних законів, обов'язкових для всіх суб'єктів на території України. Лише вона має повноваження приймати закони, які є актами найвищої юридичної сили. Конституційно-правовий статус, повноваження, структуру та інші аспекти діяльності і формування парламенту України – Верховної Ради України, визначено у розділі IV Конституції України. Виконавча влада забезпечує безпосереднє управління справами держави. Вищим органом у системі органів виконавчої влади є Кабінет Міністрів України. Виконавча влада, яка завжди розглядалась як вторинна щодо законодавчої, в умовах демократичної правової держави перетворюється на гілку влади, рівноцінну із

законодавчою та судовою владами. Так, ліквідувавши верховенство однієї гілки влади над іншою, Конституція України більш послідовно визначила прерогативу виконавчої влади в реалізації державної політики в різних галузях та здійсненні економічних і соціальних перетворень. Структурною ланкою виконавчої вертикалі є центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ), до складу яких входять міністерства, державні комітети (державні служби) та ЦОВВ зі спеціальним статусом. Наступним організаційно-правовим рівнем органів виконавчої влади є місцеві органи виконавчої влади. Виконавчу владу в областях і районах, містах Києві та Севастополі здійснюють місцеві державні адміністрації. Функції виконавчої влади також здійснюють місцеві (територіальні) органи (підрозділи) міністерств та інших ЦОВВ. Органи виконавчої влади забезпечують управління економічною та соціальною сферами всієї країни, вирішення всіх інших управлінських справ

Система органів публічного управління та адміністрування: поняття, цінності, цілі, загальна структура.

Єдиним органом законодавчої влади в Україні є парламент – Верховна Рада України. Гарантом державного суверенітету, територіальної цілісності України, додержання Конституції України, прав і свобод людини й громадянина є глава Української держави – Президент України. Кабінет Міністрів України реалізує виконавчу владу. Правосуддя в Україні здійснюється винятково судами. Для здійснення власних завдань і функцій держава наділяє державні органи державно-владними повноваженнями, які закріплюються в окремому нормативному правовому акті.

В Україні застосована централізовано-сегментна система, яка виходить з принципу поділу влади, відповідного комплексу стримувань і противаг та постулату, згідно з яким органами державної влади є лише головні центральні органи, які діють в масштабі всієї країни (глава держави, парламент, уряд), а також їхні представники на місцях (голови місцевих державних адміністрацій тощо). Представницькі ж органи на місцях розглядаються як органи місцевого самоврядування.

Конституція України визначає місцеве самоврядування як одну з засад конституційного ладу держави, з другої, в результаті децентралізації державного управління місцеві інституції набувають права реальних суб'єктів суспільних відносин, що породжує велику кількість багатопланових та суперечливих проблем, пов'язаних з розподілом повноважень міждержавними, регіональними та місцевими органами влади, з третьої реалізація реального права місцевого самоврядування гальмується нестачею спеціальних знань щодо форм і методів здійснення публічної влади на місцевому рівні.

Необхідно створити таку систему місцевого самоврядування, яка стане близькою до потреб і запитів людей, а головним пріоритетом її діяльності буде служіння громаді. Ця система місцевого самоврядування буде підконтрольна громаді, прозорою, побудованою на наукових принципах і ефективною. Отже, результати аналізу сучасних тенденцій публічного адміністрування дають підстави для визначення основних вимог до побудови сучасної системи муніципального управління: орієнтація на потреби територіальної громади, як головного споживача і замовника публічних послуг органа місцевого самоврядування; забезпечення демократичного характеру управління, підзвітності й підконтрольності місцевої влади громадськості; якість надання публічних послуг та суспільна результативність публічного управління, відповідальність за напрями та результати керованого розвитку території; оцінка результатів маркетингової діяльності з позицій громадянина – споживача послуг, для чого необхідно встановити постійний дієвий зворотний зв'язок з громадою; здійснення раціонального використання потенціалу території муніципального утворення з метою забезпечення добробуту членів територіальної громади; використання сучасних підходів управління: стратегічного планування, маркетингових інструментів управління, налагодження партнерських відносин з приватним сектором у системі забезпечення громадян якісними послугами в необхідних обсягах.

Верховна рада України як єдиний орган законодавчої влади.

Єдиним органом законодавчої влади в Україні є парламент - Верховна Рада України. Лише вона має повноваження приймати закони, які є актами найвищої юридичної сили. Конституційний склад Верховної Ради України - 450 народних депутатів України, які обираються на основі загального, рівного і прямого виборчого права шляхом таємного голосування строком на 5 років. Народні депутати здійснюють свої повноваження на постійній основі: не можуть мати іншого представницького мандата чи бути на державній службі. Їм гарантується депутатська недоторканість. Верховна Рада України працює в сесійному порядку.

Право законодавчої ініціативи у Верховній Раді України надано Президенту, народним депутатам, Кабінету Міністрів України (ст. 93 Конституції України). Законодавчий процес здійснюється під час сесії Верховної Ради (у формі пленарних засідань і засідань комітетів). Законопроект проходить, як правило, три читання, у комітетах здійснюється його доробка. Закон приймається не менш 2/3 від конституційного складу Верховної Ради. Закон підписує Голова Верховної Ради України і невідкладно направляє його Президентові України. Президент України протягом п'ятнадцяти днів після отримання закону підписує його, беручи до виконання, та офіційно оприлюднює його або повертає закон зі своїми вмотивованими і сформульованими пропозиціями до Верховної Ради України для повторного розгляду. У разі якщо Президент України протягом встановленого строку не повернув закон для повторного розгляду, закон вважається схваленим Президентом України і має бути підписаний та офіційно оприлюднений. Якщо під час повторного розгляду закон буде знову прийнятий Верховною Радою України не менш як двома третинами від її конституційного складу, Президент України зобов'язаний його підписати та офіційно оприлюднити протягом десяти днів. У разі якщо Президент України не підписав такий закон, він невідкладно офіційно оприлюднюється Головою Верховної Ради України і опубліковується за його підписом. Після прийняття закону приймається постанова Верховної Ради про порядок його вступу в дію. Закон набирає чинності через 10 днів після його офіційного оприлюднення, якщо інше не передбачається самим законом, але не раніше дня його опублікування.

Президент України як глава держави.

Президент України є главою держави і виступає від її імені. Він є гарантом державного суверенітету, територіальної цілісності України, додержання Конституції України, прав і свобод людини й громадянина. Відповідно до ст. 103 Конституції України Президент України обирається громадянами України на основі загального, рівного і прямого виборчого права шляхом таємного голосування строком на п'ять років. До кандидата у Президенти Конституція України висуває певні вимоги. Він повинен бути громадянином України, повинен досягти 35 років, повинен протягом 10 останніх перед днем виборів років проживати в Україні, повинен мати право голосу, володіти активним виборчим правом і не може бути обмеженим у виборчих правах, повинен володіти державною мовою. Одна й та сама особа не може бути Президентом України більш ніж два строки підряд. Президенту України забороняється мати інший представницький мандат, тобто бути членом якихось виборних органів, а також обіймати посаду в державних або громадських органах та організаціях, займатися підприємницькою діяльністю. Водночас йому не забороняється займатися науковою та викладацькою діяльністю. Президент має право видавати укази й розпорядження, які є обов'язковими до виконання на всій території України. Ці акти повинні створюватись на основі Конституції і спрямовуватись на виконання її положень. Водночас укази й розпорядження Президента є правовою базою для актів органів виконавчої влади. За юридичними ознаками акти Президента можуть бути нормативними, тобто такими, в яких містяться правила загального характеру і які розраховані на багаторазове використання, та індивідуальними, що стосуються конкретних відносин чи осіб і мають одноразовий характер (призначення конкретної особи на посаду, нагородження тощо).

Система органів виконавчої влади.

Згідно із закріпленою у Конституції системою органів виконавчої влади її елементами є: Кабінет Міністрів – вищий орган у системі органів виконавчої влади; систему центральних органів виконавчої влади України становлять: міністерства, державні комітети, центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом; місцеві державні адміністрації – це державні органи виконавчої влади в областях, районах, в районах Автономної Республіки Крим, а також у містах Києві та Севастополі, які наділені правом представляти інтереси держави і приймати від її імені розпорядження, що діють на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці.

Система місцевого самоврядування.

Місцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання в сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів і посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України.

1. Представницькі органи місцевого самоврядування: а) сільські, селищні, міські ради – органи місцевого самоврядування, що представляють відповідні територіальні громади і здійснюють від їх імені та в їх інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування; очолюють їх відповідно сільські, селищні, міські голови, що обираються територіальними громадами; б) районні й обласні ради органи місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст; очолюють їх голови цих рад, які обираються самими радами з числа депутатів; в) районні в містах ради – представницькі органи місцевого самоврядування, які можуть створюватися за рішенням територіальної громади міста або міської ради.

2. Виконавчі органи місцевого самоврядування – виконавчі комітети, відділи, управління сільських, селищних, міських, районних рад та інші створювані радами виконавчі органи.

3. Органи самоорганізації населення – будинкові, вуличні, квартальні ради і комітети, а також ради мікрорайонів – можуть створюватися за ініціативою жителів і з дозволу сільських, селищних, міських рад.

ДЖЕРЕЛО: *Публічне управління та адміністрування: теоретичні та практичні аспекти. Навч. посібник / С. В. Панченко, О. Г. Дейнека, О. В. Дикань та ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2019. – 380 с., рис. 11, табл. 24. ISBN 978-617-654-109-7*

Електронне посилання на джерело:

<https://cutt.ly/UTbU4hT>

Громадське управління.

Функції громадянського суспільства наступні:

громадянське суспільство є засобом самовиразу індивідів, їхньої самоорганізації та самостійної реалізації ними власних інтересів. Значну частину суспільно важливих питань громадські спілки та об'єднання розв'язують самотужки або на рівні місцевого самоврядування. Тим самим вони полегшують виконання державою її функцій, бо зменшують «тягар проблем», які їй доводиться розв'язувати;

інститути громадянського суспільства виступають гарантом непорушності особистих прав громадян, дають їм впевненість у власних силах, служать опорою у їхньому можливому протистоянні з державою, формують «соціальний капітал» – ті невід'ємні риси особистості, завдяки яким вона стає здатною до кооперації та ефективних солідарних дій;

інститути громадянського суспільства систематизують, впорядковують, надають урегульованості протестам і вимогам людей, які в іншому випадку могли б мати руйнівний характер, і в такий спосіб створюють сприятливі умови для функціонування демократичної влади;

ці інститути виконують функцію захисту інтересів певної групи в її протистоянні з іншими групами інтересів. Завдяки їм кожна група отримує шанс «бути почутою на горі» владної піраміди.

Отже, громадянське суспільство – це сфера взаємодії індивідів і тих груп та організацій, які вони утворюють. Однією з цілей взаємодії є формулювання, висловлювання і захист індивідами та їх об'єднаннями своїх інтересів.

ДЖЕРЕЛО: *Публічне управління та адміністрування: теоретичні та практичні аспекти. Навч. посібник / С. В. Панченко, О. Г. Дейнека, О. В. Дикань та ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2019. – 380 с., рис. 11, табл. 24. ISBN 978-617-654-109-7*

Електронне посилання на джерело:

<https://cutt.ly/UTbU4hT>

Територіальна основа організації публічного управління в Україні.

Адміністративно-територіальний устрій України та його реформування.

На сьогодні, відповідно до Конституції України, Україна є унітарною державою в склад якої входять 24 області, 1 автономна республіка (тимчасово окупована АР Крим) та два міста зі спеціальним статусом – Київ та Севастополь. Адміністративно – територіальні одиниці поділяються за трьома ознаками: 1) за географічними - на регіони (АРК, області, міста – регіони Київ і Севастополь), райони та населені пункти (міста, селища, села); 2) за своїм статусом у системі публічної влади на: адміністративно – територіальні одиниці, з функціонуванням органів державної влади (області, райони), самоврядні територіальні одиниці (міста, селища, села). Крім того, АРК має особливий статус територіальної автономії, а райони в містах характеризуються ознаками як адміністративно – територіальних, так і самоврядних одиниць; 3) за місцем у системі адміністративно – територіального устрою України — на територіальні одиниці первинного рівня (міста без районного поділу, райони у містах, селища, села), середнього рівня (райони, міста з районним поділом) і вищого рівня (Автономна Республіка Крим, області, міста Київ та Севастополь).

Для успішної та ефективної роботи держави необхідні зміни в її системі адміністративно територіального устрою. До основних недоліків сучасного адміністративно – територіального устрою можна віднести: диспропорцію розмірів і природно – ресурсного потенціалу адміністративних одиниць, неоптимальне розміщення адміністративних центрів і меж на всіх рівнях, контрасти у соціальному розвитку сіл – центрів сілрад і прилеглих населених пунктів. Також є питання щодо оптимізації кількості адміністративного персоналу, фінансової бази органів самоврядування, розмежування повноважень тощо. Разом із тим очевидними є й окремі переваги сучасної системи адміністративно – територіального устрою, такі як оптимальність триступеневої структури, часткова відповідність системам розселення. Тобто, існуючий триступеневий поділ, вищий рівень якого формують області, Кримська автономія, міста з особливим статусом – Київ і Севастополь, середній – адміністративні райони, міста обласного підпорядкування, нижчий – села, селища, міста районного підпорядкування, доцільно зберегти, модифікувавши у процесі реформи

ДЖЕРЕЛО: [://cutt.ly/cTbladE](https://cutt.ly/cTbladE)

2.1.1.2 Організаційно-функціональна структура системи виконавчої влади.

Розподіл повноважень між органами виконавчої влади за рівнями управління в державі (вищий, центральний, регіональний, місцевий рівні). Вищі і центральні органи виконавчої влади. Місцеві органи виконавчої влади загальної компетенції. Місцеві органи виконавчої влади спеціального призначення.

Вищим органом у системі органів виконавчої влади в Україні є Кабінет Міністрів України, який очолює систему органів виконавчої влади, є Урядом України, який здійснює виконавчу владу безпосередньо та через міністерства та інші центральні органи виконавчої

влади, Раду Автономної Республіки Крим та місцеві державні адміністрації, спрямовує, координує та контролює діяльність цих органів. Він відповідальний перед Президентом України і Верховною Радою України, підконтрольний і підзвітний Верховній Раді України у межах, передбачених Конституцією України (ст. 113 Конституції України). Отже, Кабінет Міністрів України – це вищий орган у системі органів виконавчої влади, відповідальний перед Президентом України і Верховною Радою України, підконтрольний і підзвітний Верховній Раді України, що керується у своїй діяльності Конституцією України, законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради України. У своїй діяльності Кабінет Міністрів України керується Конституцією та законами України, актами Президента України.

Керує роботою Кабінету Міністрів України Прем'єр-міністр України, який спрямовує діяльність Уряду на забезпечення здійснення внутрішньої та зовнішньої політики держави, виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України та здійснення інших функцій і повноважень, покладених Конституцією України та законами України, актами Президента України на Уряд.

На основі та на виконання Конституції України, законів України й актів Президента України та в межах своєї компетенції Кабінет Міністрів України видає обов'язкові для виконання акти - постанови і розпорядження. Акти Кабінету Міністрів України, що мають нормативний характер, видаються у формі постанов, а акти з оперативних, організаційно-розпорядчих та інших питань, які не мають нормативного характеру, видаються у формі розпоряджень.

Міністерство очолює міністр, який входить до складу Кабінету Міністрів України і несе персональну відповідальність за роботу міністерства. Міністр як член Кабінету Міністрів України особисто відповідає за впровадження Програми Кабінету Міністрів України з відповідних питань, реалізацію державної політики у визначеній сфері державного управління. Він здійснює управління в цій сфері, спрямовує та координує діяльність інших органів виконавчої влади з цих питань. Порядок призначення на посаду та звільнення з посади, припинення повноважень на посаді міністра, а також статус міністра як члена Кабінету Міністрів України визначаються Конституцією України та Законом України «Про Кабінет Міністрів України».

Наступною складовою центральної ланки системи органів виконавчої влади в Україні є інші центральні органи виконавчої влади України (державні служби, державні інспекції, державні агентства), діяльність яких спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через відповідного профільного члена Уряду. Ці центральні органи виконавчої влади забезпечують реалізацію державної політики в одній чи кількох сферах. Отже, інші, окрім міністерств, центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ) - це система визначених Конституцією та законами України, актами Президента України державних служб, державних інспекцій, державних агентств, які спрямовуються та координуються через відповідного члена Кабінету Міністрів України й уповноважені забезпечувати реалізацію державної політики у сферах, визначених главою держави.

У процесі реалізації своєї компетенції міністерства й інші центральні органи виконавчої влади, у тому числі ті з них, що мають спеціальний статус, широко взаємодіють з професійними спілками, організаціями роботодавців і громадськими організаціями з питань забезпечення прав і свобод громадян, задоволення їх соціально-економічних, трудових, культурних та інших інтересів, сприяють виконанню статутних завдань цих об'єднань. Об'єднання громадян можуть вносити на розгляд відповідного центрального органу пропозиції з питань їх діяльності. До того ж постановою Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» затверджено новий порядок залучення громадськості до формування та реалізації державної політики, визначивши правовий статус громадської ради й упровадивши демократичний порядок їх формування та легітимізувавши форми і методи їх впливу на організацію та діяльність міністерств та інших центральних органів виконавчої влади в

Україні. Зазначені нормативно-правові та інституційні механізми забезпечують демократичність розвитку державної влади в Україні

ДЖЕРЕЛО: *Організаційно-правові засади публічного управління та адміністрування: навч. посіб. / Укладачі: О. В. Надьон, І. М. Хмиров, Т. О. Луценко. – Х.: НУЦЗУ, 2020. – 175 с.*

Електронне посилання на джерело:

<https://cutt.ly/tTbT110>

2.1.1.3 Організаційно-функціональна структура системи місцевого самоврядування.

Представницькі та виконавчі органи місцевого самоврядування. Посадові особи місцевого самоврядування. Органи самоорганізації населення та асоціації органів місцевого самоврядування. Особливості місцевого самоврядування на регіональному і субрегіональному рівнях.

Згідно із статтею 140 Конституції України місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою в порядку, встановленому законом, як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування: сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, тобто через певний структурно-організаційний механізм, який іменується системою місцевого самоврядування.

Відповідно до статті 5 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» (далі Закон)

1. Система місцевого самоврядування включає:

- територіальну громаду;
- сільську, селищну, міську раду;
- сільського, селищного, міського голову;
- виконавчі органи сільської, селищної, міської ради;
- старосту;
- районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст;

- органи самоорганізації населення.

2. У містах з районним поділом за рішенням територіальної громади міста або міської ради відповідно до цього Закону можуть утворюватися районні в місті ради. Районні в містах ради утворюють свої виконавчі органи та обирають голову ради, який одночасно є і головою її виконавчого комітету.

В системі можна розрізнити два організаційні елементи:

- Систему місцевого самоврядування у цілому
- Систему самоврядування конкретного населеного пункту – села, селища, міста.

Територіальні громади.

Основними нормативними актами, які визначають повноваження територіальних громад є – стаття 143 Конституції України та стаття 6 Закону.

Відповідно до ч. 1 статті 143 Конституції України територіальні громади села, селища, міста безпосередньо або через утворені ними органи місцевого самоврядування управляють майном, що є в комунальній власності; затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку і контролюють їх виконання; затверджують бюджети відповідних адміністративно-територіальних одиниць і контролюють їх виконання; встановлюють місцеві податки і збори відповідно до закону; забезпечують проведення місцевих референдумів та реалізацію їх результатів; утворюють, реорганізують та ліквідовують комунальні підприємства, організації і установи, а також здійснюють контроль за їх діяльністю; вирішують інші питання місцевого значення, віднесені законом до їхньої компетенції.

Відповідно до статті 6 Закону:

1. Первинним суб'єктом місцевого самоврядування, основним носієм його функцій і повноважень є територіальна громада села, селища, міста.

2. Територіальні громади в порядку, встановленому законом, можуть об'єднуватися в одну сільську, селищну, міську територіальну громаду, утворювати єдині органи місцевого самоврядування та обирати відповідно сільського, селищного, міського голову.

3. Територіальні громади села, селища, міста, що добровільно об'єдналися в одну територіальну громаду, можуть вийти із складу об'єднаної територіальної громади в порядку, визначеному законом.

Територіальна громада – це спільнота мешканців, жителів населених пунктів (сіл, селищ і міст), об'єднана загальними інтересами власного життєзабезпечення, самостійного, в межах законів, вирішення питань місцевого значення як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування. Територіальна громада села, селища, міста є організаційною основою місцевого самоврядування. Територіальні громади сусідніх сіл можуть об'єднуватись в одну територіальну громаду, і навпаки, жителі які входять до територіальної громади сусідніх сіл можуть виходити з неї й утворювати власну територіальну громаду.

Територіальна громада функціонує безпосередньо, через органи і посадових осіб місцевого самоврядування.

Головною посадовою особою територіальної громади є сільський, селищний і міський голова, який обирається на основі загального, рівного, прямого виборчого права, шляхом таємного голосування строком на 5 років. Він очолює виконавчий орган ради та головує на її засіданнях.

У своїй діяльності сільський, селищний та міський голови підзвітні, підконтрольні та відповідальні перед територіальними громадами, які їх обрали, перед своїми радами.

Ради – представницькі органи місцевого самоврядування.

Відповідно до статті 10 Закону –

1. Сільські, селищні, міські ради є органами місцевого самоврядування, що представляють відповідні територіальні громади та здійснюють від їх імені та в їх інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України, цим та іншими законами.

2. Обласні та районні ради є органами місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст, у межах повноважень, визначених Конституцією України, цим та іншими законами, а також повноважень, переданих їм сільськими, селищними, міськими радами.

3. Представницькі органи місцевого самоврядування, сільські, селищні, міські голови, виконавчі органи місцевого самоврядування діють за принципом розподілу повноважень у порядку і межах, визначених цим та іншими законами.

4. Порядок формування та організація діяльності рад визначаються Конституцією України, цим та іншими законами, а також статутами територіальних громад.

5. Чисельність працівників органів місцевого самоврядування встановлюється відповідною радою у межах загальної чисельності, визначеної типовими штатами, затвердженими Кабінетом Міністрів України.

Сільський, селищний, міський голова

Відповідно до статті 12 Закону:

1. Сільський, селищний, міський голова є головною посадовою особою територіальної громади відповідно села (добровільного об'єднання в одну територіальну громаду жителів кількох сіл), селища, міста.

2. Сільський, селищний, міський голова обирається відповідною територіальною громадою на основі загального, рівного, прямого виборчого права шляхом таємного голосування в порядку, визначеному законом, і здійснює свої повноваження на постійній основі. Строк повноважень сільського, селищного, міського голови, обраного на чергових місцевих виборах, визначається Конституцією України.

3. Сільський, селищний, міський голова очолює виконавчий комітет відповідної сільської, селищної, міської ради, головує на її засіданнях.

4. Сільський, селищний, міський голова не може бути депутатом будь-якої ради, суміщати свою службову діяльність з іншою посадою, в тому числі на громадських засадах, займатися іншою оплачуваною (крім викладацької, наукової і творчої діяльності, медичної практики, інструкторської та суддівської практики із спорту) або підприємницькою діяльністю.

5. На сільських, селищних, міських голів поширюються повноваження та гарантії депутатів рад, передбачені законом про статус депутатів рад, якщо інше не встановлено законом.

6. Повноваження сільських, селищних, міських голів можуть бути тимчасово покладені на керівника відповідної військово-цивільної адміністрації відповідно до Закону України "Про військово-цивільні адміністрації".

Строк повноважень голови – 5 років.

Виконавчі органи сільської, селищної, міської ради.

Відповідно до статті 11 Закону:

1. Виконавчими органами сільських, селищних, міських, районних у містах (у разі їх створення) рад є їх виконавчі комітети, відділи, управління та інші створювані радами виконавчі органи.

2. Виконавчі органи сільських, селищних, міських, районних у містах рад є підконтрольними і підзвітними відповідним радам, а з питань здійснення делегованих їм повноважень органів виконавчої влади – також підконтрольними відповідним органам виконавчої влади.

3. У сільських радах, що представляють територіальні громади, які налічують до 500 жителів, за рішенням відповідної територіальної громади або сільської ради виконавчий орган ради може не створюватися. У цьому випадку функції виконавчого органу ради (крім розпорядження земельними та природними ресурсами) здійснює сільський голова одноособово.

Окрім представницьких органів (рад) система місцевого самоврядування включає також виконавчі органи.

За загальним визначенням виконавчі органи є створюваний представницькими органами місцевого самоврядування орган, що є підконтрольним і підзвітним відповідній раді, а з питань здійснення делегованих йому повноважень органів державної виконавчої влади – також підконтрольним відповідному органу державної виконавчої влади.

Відповідно до статей 140 та 141 Конституції України та статті 11 Закону до виконавчих органів сільських, селищних, міських, районних у містах (у разі їх створення) рад належать створені цими радами виконавчі комітети, відділи, управління тощо.

Згідно з Конституцією України та Законом, районні і обласні ради виконавчих органів не мають, а створюють лише власний виконавчий апарат.

Функцію ж виконавчої ланки місцевого самоврядування перекладено на державні адміністрації, яким ці повноваження делегуються представницькими органами самоврядування.

Така система не використовується у жодній країні, що застосовують у своїх практиках приписи Європейської хартії місцевого самоврядування.

Порядок формування, організація роботи органів та посадових осіб місцевого самоврядування зазначені у главі 5 Закону.

Староста.

Відповідно до статті 14-1 Закону:

1. Староста є виборною посадовою особою місцевого самоврядування.

2. Староста обирається жителями села, селища (сіл, селищ), розташованого на території відповідного старостинського округу, на основі загального, рівного, прямого виборчого права шляхом таємного голосування в порядку, визначеному законом, і здійснює свої повноваження на постійній основі.

3. Повноваження старости починаються з моменту складення ним присяги відповідно до Закону України “Про службу в органах місцевого самоврядування” на пленарному засіданні відповідної сільської, селищної, міської ради, на якому відповідною територіальною виборчою комісією були оголошені рішення щодо його обрання та реєстрації.

4. Строк повноважень старости, обраного на чергових виборах, становить п’ять років, крім випадків дострокового припинення його повноважень з підстав і в порядку, визначених цим Законом.

5. Староста є членом виконавчого комітету сільської, селищної, міської ради за посадою.

6. Староста не може мати інший представницький мандат, суміщати свою службу діяльність з іншою посадою, у тому числі на громадських засадах, займатися іншою оплачуваною (крім викладацької, наукової і творчої діяльності, медичної практики, інструкторської та суддівської практики із спорту) або підприємницькою діяльністю.

7. Порядок організації роботи старости визначається цим та іншими законами, а також Положенням про старосту, затвердженим сільською, селищною, міською радою.

Органи самоорганізації населення.

Відповідно до статті 14 Закону:

1. Сільські, селищні, міські, районні в місті (у разі їх створення) ради можуть дозволяти за ініціативою жителів створювати будинкові, вуличні, квартальні та інші органи самоорганізації населення і наділяти їх частиною власної компетенції, фінансів, майна.

2. Правовий статус, порядок організації та діяльності органів самоорганізації населення за місцем проживання визначаються законом.

За загальним визначенням органи самоорганізації населення – це представницькі органи, що створюються жителями, які проживають на законних підставах на території села, селища, міста або їх частин для вирішення окремих питань місцевого значення.

Це можуть бути будинкові, вуличні, квартальні комітети, комітети мікрорайонів, районів у містах, сільські, селищні комітети.

ДЖЕРЕЛО: ЗАКОН УКРАЇНИ Про місцеве самоврядування в Україні Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24

Електронне посилання на джерело:

<https://cutt.ly/uTbF6fg>

2.1.1.4 Взаємозв’язок публічного управління та адміністрування.

Основні підходи до розуміння публічного адміністрування. Поділ адміністративних процесів на функції управління. Сучасні тенденції трансформації системи публічного адміністрування. Механізми взаємодії органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Децентралізація та реформування територіальної організації влади в Україні. Напрями інноваційного розвитку публічного управління та адміністрування.

Система державного управління включає в себе центральну ланку державної влади й регіональне та місцеве управління. Через регіональне забезпечуються реалізація загальнодержавних інтересів у відповідній сфері, галузі, та врахування потреб територій. Місцеве самоврядування на відміну від державної влади задовольняє інтереси та потреби спільноти на місцях, у деяких випадках може виступати від імені держави.

Принципи організації й діяльності органів публічного адміністрування – це законодавчі відправні засади, ідеї, положення, які виступають базисом формування, організації та функціонування органів публічного адміністрування. Публічне адміністрування здійснюють відповідно до принципів (засад), закріплених Конституцією України. Конституція України дозволяє віднести до принципів публічного адміністрування такі: відповідальності органів виконавчої влади (посадових осіб) за доручену справу перед

людиною і державою; верховенства права; законності; участі громадян та їх об'єднань в управлінні; рівноправності громадян в управлінні; гласність.

Рішення вищих органів є обов'язковим для нижчих згідно з розподілом їх повноважень. Взаємовідносини вищих і нижчих органів виконавчої влади здійснюються на основі субординації.

Функції управління є відносно відокремленими в процесі розподілу праці сферами державно-управлінської діяльності, що відрізняються змістом, специфічними формами і методами вироблення та здійснення впливу на керовані об'єкти.

Форми публічного адміністрування – це уніфіковані за зовнішніми ознаками формалізовані види конкретних результатів діяльності органів публічного управління, їх підрозділів та посадових осіб, які створюють організаційно-правове забезпечення досягнення поставленої мети. В залежності від статусу і компетенції органу влади чинним законодавством визначаються види форм управлінської діяльності. Перш за все це стосується форм встановлення норм права на вищому рівні публічного управління (законів України, указів Президента України, постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України), які мають найвищу юридичну силу, або є за своєю природою підзаконними правовими актами. Укази Президента України можуть відігравати роль і первинних нормативних правових актів, але тільки в разі відсутності відповідних законів. До нормативно-правових форм управлінської діяльності також відносяться:

- відомчі підзаконні правові нормативні акти (центральный рівень управління);
- розпорядження, що видаються місцевими органами публічного управління та органами місцевого самоврядування (територіальний рівень управління);
- локальні підзаконні правові нормативні акти у вигляді регламентів, положень і т. ін., призначення яких полягає в упорядкуванні внутрішньої організаційної діяльності (рівень конкретного органу управління). Ці та інші форми державно-управлінської діяльності носять переважно організаційно-правовий характер.

Методи публічного адміністрування представляють собою сукупність універсальних та специфічних способів і прийомів, які застосовуються персоналом органів публічного управління при виконанні його функцій або в процесі розробки, прийняття та реалізації рішень, спрямованих на досягнення визначених цілей щодо розвитку керованих об'єктів. Групи методів: правового регулювання, організаційно-розпорядчі (адміністративні), економічні, соціально-політичні, соціально-психологічні та морально-етичні.

Стиль публічного адміністрування – спосіб прийняття рішень та передачі завдань підлеглим. Ефективним вважається такий стиль, який забезпечує найкращі результати та відповідає визначеним суспільним цінностям, найбільш поширена типологія стилів передбачає їх поділ на: авторитарний; демократичний; ліберальний.

Авторитарний стиль орієнтується на завдання, характеризується жорстокою постановою мети та небажанням поступитися своєю сформованою думкою. Риси цього стилю – нетерпимість, що доходить до грубощів, суворість, прямолінійність.

Ліберальний стиль при вмілому застосуванні, коли керівник не втрачає важелів впливу, отримує великі позитивні результати за рахунок свободи при прийнятті рішень керованими об'єктами. Такий стиль орієнтується на результат, забезпечений високим рівнем праці та трудової моралі. Разом з тим, ліберальний стиль невтручання може привести до анархії та безладдя.

Демократичний (кооперативний, колегіальний) стиль керівництва знаходиться між цими двома протилежними стилями. Він передбачає участь всіх членів організації у вирішенні управлінських проблем. Керівництво, яке застосовує демократичний стиль орієнтується на людей, здійснює свою діяльність за результатами співробітництва працівників та керівників.

Ситуативний стиль управління передбачає можливість застосування таких його різновидів:

–розпорядження –визначення керівником ролі, завдань, строків для керованих об'єктів, наявність одностороннього комунікаційного каналу;

–пропозиція – вироблення керівником вказівок, які повинні бути прийняті керованим об'єктом за допомогою соціально-психологічної підтримки через двосторонній комунікаційний канал;

–співробітництво – спільне вирішення проблем через двосторонній комунікаційний канал;

–делегування – керівник надає об'єкту повну самостійність, а керований об'єкт приймає на себе відповідальність за свої дії

Конституційна модель організації влади в Україні з урахуванням принципів централізації і децентралізації зафіксована в VI і XI розділах Конституції України. У VI розділі Конституції України, де конкретизуються принципи державного управління, відповідно до яких воно має один вищий орган у системі органів виконавчої влади – Кабінет Міністрів України, який забезпечує загальне спрямування діяльності з організації виконання законодавчо-нормативних актів і якому підпорядковуються всі інші органи виконавчої влади. Деконцентрація влади здійснюється через утворення територіальних підрозділів центральних органів і місцевих державних адміністрацій, а децентралізація – шляхом запровадження елементів місцевого самоврядування на всіх рівнях адміністративно-територіальних одиниць. Розв'язати проблему оптимального та раціонального поєднання централізації і децентралізації на поточному етапі державного будівництва покликана адміністративна реформа в Україні.

***ДЖЕРЕЛО:** Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування [Текст] : навчальний посібник / Ю. Є. Вороніна. –Мелітополь: ТОВ «Колор Принт», 2020. –204с*

***Електронне посилання на джерело:** <https://core.ac.uk/reader/346596794>*

2.1.1.5 Форми участі громадянськості у публічному управлінні.

Сприяння розвитку інститутів громадянського суспільства (правові основи, методи, форми; права, можливості створення підприємств, умови їх роботи; державне замовлення на послуги; оподаткування громадянської та благодійної діяльності; державна фінансова підтримка публічного сектору; залучення організацій громадянського суспільства до надання соціальних послуг та соціального підприємництва). Система органів, що реалізують національну стратегію розвитку громадянського суспільства (цілі, повноваження та функції). Стимулювання лідерів громадянської думки, мотивація населення до участі у публічних справах, формування відповідальної поведінки населення. Міжсекторальна взаємодія (роль публічного сектору, партнерство).

Громадянське (цивільне) суспільство –це сфера спілкування, взаємодії, спонтанної самоорганізації і самоврядування вільних індивідів на основі добровільно сформованих асоціацій, яка захищена необхідними законами від прямого втручання і регламентації з боку держави і в якій переважають громадянські цінності.

Інститутами громадянського суспільства є:

- добровільні громадські організації громадські рухи, а також політичні партії на перших стадіях свого формування, поки вони ще не задіяні в механізмах здійснення влади;

- незалежні засоби масової інформації, які обслуговують громадські потреби та інтереси, формулюють і оприлюднюють громадську думку, громадська думка як соціальний інститут;

- у певному аспекті –вибори та референдуми, коли вони служать засобом формування і виявлення громадської думки та захисту групових інтересів;

- залежні від громадянськості елементи судової і правоохоронної системи;

Найголовніші функції громадянського суспільства наступні:

Громадянське суспільство є засобом самовиразу індивідів, їхньої самоорганізації та самостійної реалізації власних інтересів. Значну частину суспільно важливих питань громадянські спілки та об'єднання розв'язують самотужки або на рівні місцевого самоврядування. Тим самим вони полегшують виконання державою її функцій, бо зменшують «тягар проблем», які їй доводиться розв'язувати. По-друге, інститути громадянського суспільства виступають гарантом непорушності особистих прав громадян, дають їм впевненість у власних силах, служать опорою у їхньому можливому протистоянні з державою, формують «соціальний капітал» – ті невід'ємні риси особистості, завдяки яким вона стає здатною до кооперації та ефективних солідарних дій. По-третє, інститути громадянського суспільства систематизують, впорядковують, надають урегульованості протестам і вимогам людей, які в іншому випадку могли б мати руйнівний характер, і в такий спосіб створюють сприятливі умови для функціонування демократичної влади. По-четверте, ці інститути виконують функцію захисту інтересів певної групи в її протистоянні з іншими групами інтересів. Завдяки їм кожна група отримує шанс «бути почутою на горі» владної піраміди. Функціональна характеристика вказує на роль громадянського суспільства у суспільній системі, на те, чому його розглядають як опору демократії і як вияв свободи. Але громадянське суспільство не зможе повноцінно виконувати названі функції, якщо в ньому відсутній бодай один з найголовніших його атрибутів, до яких слід віднести:

- наявність публічного простору, засобів і центрів комунікації, наслідком чого є формування сфери громадського (цивільного) життя і громадської думки;
- організоване громадське (публічне) життя вільних і рівних індивідів, чиї права захищені конституцією та законами;
- незалежні від держави, добровільні асоціації, автономність яких усвідомлена на індивідуальному і колективному рівні;
- зорієнтована на громадські інтереси та публічну політичну діяльність, наслідком якої є кооперація та солідарність між людьми, спілкування на засадах взаємної довіри і співробітництва. Отже, громадянське суспільство – це сфера взаємодії індивідів і тих груп та організацій, які вони утворюють.

В останні майже три десятиліття в Україні поступово сформувалися три сектори, характерні для будь-якого демократичного суспільства: державний, комерційний та некомерційний, кожен з яких виступає як окрема сфера та певна підсистема суспільства, має свою місію, сфери діяльності, технології функціонування, організаційні структури, системи управління, ресурсну та нормативну бази.

“Перший, або державний сектор” в особі органів публічної влади (The Public Sector or Government Sector) – політична підсистема суспільства, що охоплює владні та політико-управлінські відносини, організації, майно яких перебуває в державній чи комунальній власності.

Другий, або комерційний (бізнес) сектор” (The Private Sector or Businesses) – економічна підсистема суспільства, що охоплює ринкові відносини, бізнес-організації та підприємства, які декларують одержання прибутку як основну мету своєї діяльності й майно яких не перебуває в державній чи комунальній власності.

Третій, або некомерційний сектор (The Third Sector) – громадянське суспільство, що охоплює соціальні відносини, недержавні, неприбуткові, некомерційні (НКО) громадські організації та асоціації, переважно в невинробничих сферах (освіта, культура, наука, охорона здоров'я, соціальний захист, екологія та ін.), сфера громадської активності.

Поняття “міжсекторальні відносини” – особливий вид взаємин між органами публічної влади, бізнес-структурами та некомерційними організаціями, в які вони вступають для ефективного вирішення суспільних (соціально-економічних, політичних, культурних) проблем і досягнення цілей стабільного суспільного розвитку та самоорганізації.

ДЖЕРЕЛО: Міжсекторальні взаємодії як основа публічного управління : навч. посіб. / авт. кол. : С. О. Телешун, С. В. Ситник, І. В. Рейтерович та ін. ; за заг. ред. С. О. Телешуна, д-ра політ. наук, проф. – Київ : НАДУ, 2018. – 224 с. ISBN 978-966-619-384-4

Електронне посилання на джерело: <https://cutt.ly/eTbST57>

2.1.2 Технології прийняття управлінських рішень

2.1.2.1 Основи прийняття управлінських рішень.

Моделі прийняття управлінських рішень. Етапи прийняття управлінських рішень. Методи прийняття управлінських рішень. Побудова «дерева проблем» та «дерева цілей». Статистичні методи і моделі в прийнятті управлінських рішень.

Інформаційні технології при прийнятті управлінських рішень.

Класична модель спирається на поняття “раціональності” у прийнятті управлінських рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення, повинна бути абсолютно об’єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії у процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи. Основні характеристики класичної моделі: особа, яка приймає рішення:

- має повну вихідну інформацію для прийняття управлінського рішення;
- має повну інформацію про всі можливі альтернативи, ймовірності їх настання та їх наслідки;
- має раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості;
- має на меті максимізацію кінцевого результату. Така модель найчастіше застосовується при прийнятті програмних (формалізованих рішень). Формалізоване рішення – це результат виконання раніше визначеної послідовності дій.

На стадії аналізу та інтерпретації інформації необхідно виявити розходження між тим, що є більш важливим, і тим, що є несуттєвим. Саме це завдання покладене в якості цілі аналізу за Парето. Цей метод включає ранжирування інформації за типами або причинами проблеми в порядку їхньої важливості, що дозволяє висувати на перший план ті аспекти, за якими прийняття рішень буде особливо корисним. Аналіз за Парето заснований на явищі, коли відносно небагато причин пояснюють більшість результатів. Це часто називають правилом 80/20: звичайно 80 відсотків проблем або можливостей може бути пояснено 20 відсотками ймовірних причин. Застосування діаграми Парето дозволяє зробити висновок, що проблему можна було найкраще вирішити, концентруючись на найбільш істотних причинах. Проте, на практиці на процес прийняття рішень впливають численні обмежуючі та суб’єктивні фактори. Сукупність таких факторів у процесі прийняття рішень враховує поведінкова модель. Характеристики поведінкової моделі: особа, яка приймає рішення не має:

- повної вихідної інформації для прийняття управлінського рішення;
- повної інформації про всі можливі альтернативи, ймовірності їх настання та їх наслідки;
- здатності або можливості передбачати наслідки реалізації кожної альтернативи.

Враховуючи ці характеристики Г. Саймон сформулював два ключових поняття поведінкової моделі:

1) поняття “обмеженої раціональності”, яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення краще за прийняте);

2) поняття “досягнення задоволеності”, яке базується на тому, що оскільки досягти “повної раціональності” неможливо, менеджери бажають аби їх “страх” щодо прийняття не найкращого рішення пересилив намагання досягти оптимального рішення. Саме такий стан (той момент, коли приймається рішення) Г. Саймон охарактеризував як “досягнення задоволеності”.

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Ірраціональна модель найчастіше застосовується:

- для вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню;

– для вирішення проблем в умовах дефіциту часу;

– коли керівник або група менеджерів мають достатньо влади для нав'язування свого рішення. Оскільки у процесі прийняття рішення сполучаються логічні, раціонально-змістовні та психологічні моменти, найважливішим чинником ефективності управління виступає професіоналізм керівника, його стиль та підходи до прийняття рішень. Залежно від цих факторів він приймає раціональне рішення, рішення, засноване на досвіді, або інтуїтивне рішення.

Інтуїтивне рішення – це вибір, зроблений тільки на основі відчуття того, що він правильний. Те, що називається “шостим почуттям”, і є інтуїтивним рішенням. Рішення, засноване на досвіді (адаптивне), враховує попередній досвід за аналогією, здоровий глузд. Іноді такі рішення здаються інтуїтивними, оскільки логіка їх не завжди очевидна.

Рішення, засноване на досвіді, – це вибір, зумовлений знаннями або накопиченим досвідом. Суб'єкт прийняття управлінського рішення використовує знання про те, що траплялося у подібних ситуаціях раніше, щоб спрогнозувати результат альтернативних варіантів вибору в існуючій ситуації. Спираючись на здоровий глузд, він обирає альтернативу, що принесла успіх у минулому. Найбільш ефективні такі рішення при стабільних умовах, при частому повторюванні ситуації. Перевага даного типу рішень – швидкість прийняття, економічність, оскільки витрати на одержання і обробку інформації є незначними.

Головне розходження між раціональним рішенням і рішенням, заснованим на досвіді, полягає в тому, що перше приймається за допомогою об'єктивного аналітичного процесу, а не виходячи із минулого досвіду. Проте, не слід забувати, що зайва раціональність сковує інновації, призводить до переоцінки значимості фінансів, не враховую неекономічних цілей, тому керівник повинен: виявляти гнучкість; робити усе відразу; експериментувати; діяти з високою швидкістю; використовувати слабо формалізовані системи (це постулати принципу ефективного управління).

Модель раціонального прийняття рішень містить такі етапи:

- 1) виявлення та діагностування проблем;
- 2) визначення обмежень та критеріїв прийняття рішень;
- 3) розроблення (формування) альтернатив рішень;
- 4) оцінювання кожної з альтернатив рішень;
- 5) кінцевий вибір найкращої альтернативи рішення за обраними критеріями.

Широко вживаними у сучасній управлінській практиці є наступні евристичні методи прийняття рішення: методи прямого та зворотного мозкового штурму, метод ключових питань, метод асоціацій, метод інверсії, метод аналогій, методи теорії ігор.

Метод прямого та зворотного мозкового штурму базується на принципах: інтерактивна група і обмежений час; концентрація на проблемі та рішенні; рівноправність учасників, керівна роль ведучого, але він не приймає участі в обговоренні; кількість ідей важливіша за якість, заборона на критику та коментування (або навпаки – при зворотному штурмі).

Метод ключових питань передбачає такі дії: формулювання переліку питань, які дозволяють здійснити кращий аналіз ситуації/проблеми, формулювання стандартного переліку ключових питань, орієнтацію на проблему та оптимальний результат, створення багаторівневої структури інформації та подрібнення її на окремі категорії, конкретизація цілей та результатів рішення. Метод асоціацій складається з декількох етапів: розробка декількох формулювань проблеми, пошук асоціативних образів, генерування ідей на 23 основі асоціативних образів, швидка зміна асоціацій, відбір ключових понять/образів ситуації або рішення.

Метод інверсії передбачає наступні дії: формулювання умов ситуації протилежної проблеми, для кожного альтернативного варіанту рішення зміна напрямку пошуку на протилежний, зміна значення кожного ситуаційного фактору на протилежний, порівняння ідей та контр-ідей, використання діалектичного методу.

Метод аналогій передбачає: пошук аналогічних ситуацій/проблем, визначення рішень, що приймалися в аналогічних ситуаціях, визначення можливості використання рішень аналогічних проблем для даної проблеми, розробка аналогій за кожним фактором проблеми/ситуації.

Метод теорії ігор розглядає задачі, типові для військової справи, конкурентної боротьби та інших. Суть ігрового прийняття рішення полягає в тому, щоб врахувати можливі дії сторін, які беруть участь у ситуації (конфлікті). Під конфліктом розуміють будь-яке неспівпадіння інтересів сторін. На вибір рішення впливають: можливий варіант дій суперника, кількісний результат, до якого приведе певна сукупність ходів. Стратегію, яка приведе до найвищого виграшу в грі з урахуванням можливих дій суперника, приймають як рішення.

Евристичні методи, що активізують, мають кілька варіантів реалізації. До них відносяться методи психологічної активізації й методи підключення нових інтелектуальних джерел. До психологічного методу відносяться: конференції ідей, методи мозкової атаки, питань і відповідей.

Методи підключення засновані на залученні людини до колективного мислення під наглядом висококваліфікованого фахівця або штучного інтелекту. Метод конференції ідей заснований на стимулюванні процесу мислення на рівні свідомості. Базові правила використання даного методу полягають у наступному: -забороняється будь-яка критика, у тому числі позитивна й глузування; число учасників у діапазоні 4-12; формулюються одна-два залежні один від одного завдання; час обговорення обмежується 30-50 хвилинами; ведеться запис всіх пропозицій, включаючи й абсурдні.

Експертні методи прийняття управлінських рішень є одними з найпоширеніших у сучасній практиці управління. Ці методи базуються на опитуванні групи експертів щодо ефективності альтернативних варіантів рішення відповідно до попередньо визначених критеріїв. На основі узагальнення експертної оцінки за спеціальними методиками відбувається визначення найкращого рішення. Для вибору найкращого управлінського рішення необхідний набір критеріїв ефективності. Кожний критерій такого набору може мати кількісне або якісне вираження, бути простим і зрозумілим для фахівців. Критерії можуть бути одиничними й складовими. Основні умови застосування експертних методів:

- до складу експертної комісії повинні входити загальновизнані фахівці у відповідній області розробки управлінських рішень;
- рішення, прийняті членами експертної комісії, повинні бути безумовними для учасників, що представляють на оцінку свої варіанти рішень;
- області застосування експертних методів повинні давати учасникам переваги перед іншими.

Експертні методи застосовуються переважно в соціальній і біологічній системах. Існують чотири основних напрямки експертних методів: метод Дельфі, метод простого ранжирування (метод переваги), метод вагових коефіцієнтів, метод послідовних порівнянь.

Метод Дельфі – багатотурова процедура анкетування експертів. Після кожного туру дані анкетування опрацьовуються та повідомляються результати й оцінки. Перший тур анкетування проводиться без аргументації, в другому – відповідь, яка відрізняється від інших, слід аргументувати або ж змінити оцінку. Після стабілізації оцінок опитування призупиняється і приймається пропозиція експерта або скориговане рішення. Метод вагових коефіцієнтів полягає в тім, що кожному рішення ставиться у відповідність ваговий коефіцієнт (коефіцієнт значимості). Використаються два варіанти формування вагових коефіцієнтів: - сума всіх коефіцієнтів повинна дорівнювати якому-небудь цілому числу; - для найбільш важливої ознаки рішення встановлюють граничний коефіцієнт, всі інші коефіцієнти дорівнюють часткам цього числа. До складу методу входять наступні операції:

1. Складається перелік ознак рішень.
2. Перелік записується у таблицю в порядку спадання значимості.
3. За кожною ознакою у таблицю записується оцінка реалізації всіх рішень.

4. Визначається сума добутків оцінки на відповідний коефіцієнт значимості ознаки.

5. Проводиться сортування отриманих значень за максимальним значенням суми й визначається кращий варіант рішення.

Метод парних порівнянь (парного сортування) реалізується шляхом парних порівнянь ознак кожного управлінського рішення і подальшою статистичною його обробкою. Для здійснення парних порівнянь управлінські рішення записуються послідовно у будь-якому порядку. Потім експерти порівнюють два перших управлінських рішення, краще з них порівнюється із третім управлінським рішенням і т.д. У результаті парних порівнянь вибирається одне краще управлінське рішення.

Метод сценаріїв являє собою набір прогнозів за кожним розглянутим рішенням, способів його реалізації, а також можливих позитивних й негативних наслідків. При розробці, виборі або реалізації управлінського рішення метод сценаріїв виконується у такій послідовності:

- 1) керівник підрозділу визначає завдання, мету, описує ситуацію й проблему;
- 2) фахівець одержує завдання скласти сценарій можливого проходження рішення й передбачуваних результатів, а також реакцій на ці результати зацікавлених фахівців;
- 3) текст сценарію розсилається всім працівникам, які на різних стадіях повинні взяти участь у розробці й реалізації рішення;
- 4) скликається нарада для обговорення сценарію. Структура сценарію складається зі змістовної частини й кількісних параметрів.

До складу змістовної частини рекомендується включати:

- історію розвитку об'єкта управління; - ситуацію, що призвела до необхідності розробки управлінського рішення, і історичні паралелі рішення аналогічних проблем;
- ціль управлінського рішення;
- діючих осіб зовнішнього та внутрішнього середовища;
- психологічний конфлікт між учасниками внутрішнього й зовнішнього середовища;
- перелік технічних і соціальних проблем, виходячи з мети;
- рішення за кожною існуючою проблемою; - можливі результати. Для управлінських рішень співвідношення обсягу змістовної й кількісної інформації повинне становити приблизно 70% і 30%. Істотна перевага змістовної інформації (більше 80%) знижує доказову цінність сценарію. Аналогічно істотна перевага кількісної інформації (більше 40%) знижує емоційний вплив сценарію на відповідного фахівця.

Метод дерева рішень аналогічний методу сценаріїв, але припускає аналітичний підхід до вибору найкращого рішення. Використовуючи цей метод, керівник може візуально оцінити результати дії різних рішень і вибрати найкращий їх набір. Даний метод добре працює разом з експертними методами, тому що деякі етапи вимагають оцінки результатів фахівцями. Побудова "дерева рішень" ґрунтується на знанні елементів теорії графів та теорії ймовірності. Є досить ефективним методом, який дає змогу з'ясувати розгалуження проблем та рішень, краще оцінити наявність альтернатив та їх кількість. Дерево рішень – це модель, представлена у графічній формі. На графік наносяться всі кроки, які необхідно розглянути, оцінюючи різні альтернативи. Дерево рішень підкреслює два основних моменти: використання інформації, зібраної у процесі підготовки до ухвалення рішення, і усвідомлення послідовного характеру процесу ухвалення рішення. Таким чином, дерево рішень – це схема того, до якого вибору в майбутньому приведе прийняте сьогодні рішення. Ще один спосіб представлення дерева рішень – намалювати його різні галузі як розвилки на дорозі. Керівники використовують цю технологію, щоб оцінювати шляхи, уздовж яких будуть прийматися різноманітні серії рішень. За допомогою вивчення альтернативних шляхів, визначають, який з них має найбільші переваги і за яким треба йти.

Формування механізму «дерева цілей» публічного адміністрування. Цілі представляють собою продукт свідомості, суб'єктивне відображення об'єктивного. Тим часом висунення цілей перед державним управлінням, з одного боку, стосуються всього суспільства, а з іншого – спирається на державну владу, дуже важкий інтелектуальний

процес. У ньому можна виділити наступні системоутворюючі моменти. По-перше, громадські джерела виникнення і фіксування цілей державного управління. У підсумку треба визнати, що цілі державного управління, представлені у певному «дереві», покликані відповідати таким блокам вимог: а) бути об'єктивно зумовленими і обґрунтованими, виходити з об'єктивних закономірностей і тенденцій суспільного розвитку і діяльності людей, відповідати об'єктивній логіці функціонування того чи іншого явища, процесу, відносини, враховувати форми і механізми останніх; б) бути соціально-мотивованими, тобто йти від потреб, запитів та інтересів людей, відповідати їм і викликати тим самим розуміння, підтримку цілей, прагнення втілити їх у життя; в) бути забезпеченими в ресурсному відношенні як з інтелектуальною, так і з матеріального боку; г) бути системно організованими, включати в певній послідовності цілі стратегічні, оперативні і тактичні, загальні і приватні, кінцеві і проміжні, віддалені, близькі й безпосередні тощо.

Процедура прийняття рішень передбачає висунення на передній план раніше обговорених властивостей управлінського рішення. На стадії прийняття рішення дають оцінку альтернативних варіантів і добирають альтернативу з найсприятливішими загальними наслідками. Організаційна процедура прийняття та виконання найважливіших повторюваних рішень вимагає розв'язання таких питань:

- на якому рівні й хто приймає рішення (одноосібно чи колегіально);
 - хто готує наукове обґрунтування проекту рішення, економічне та соціальне обґрунтування, проект рішення;
 - з ким погоджується рішення;
 - які періодичність і форма контролю за ходом виконання рішення;
 - хто контролює і відповідає за правильність виконання рішення;
 - кого наділяють правом вносити зміни у зміст рішення та терміни його виконання;
 - яка форма звітності про виконання рішень;
 - хто дає висновок про виконання рішень і ступінь досягнення поставленої мети.
- Технологія прийняття управлінських рішень базується на використанні системи методів, які можна класифікувати у три групи – це евристичні, колективні, кількісні. Доцільно підкреслити, що будь-яке управлінське рішення стратегічного або тактичного характеру повинне мати обов'язкове наукове обґрунтування.

Евристичні методи прийняття рішень базуються на аналітичних здібностях осіб, які приймають управлінські рішення. Ці методи спираються на інтуїцію, порівняння альтернатив з урахуванням набутого досвіду, вони оперативні, але не гарантують вибору безпомилкових рішень.

Колективні методи прийняття рішень передбачають визначення учасників певної процедури і відбір форм групової роботи: засідання, наради тощо. Ефективними є такі методи колективної підготовки управлінських рішень, як мозковий штурм (спільне генерування ідей і наступне прийняття рішень) і Дельфі (багатоетапна процедура анкетування).

В основу **кількісних методів** прийняття рішень покладений вибір оптимального, шляхом комп'ютеризованої обробки великих масивів інформації, рішення.

***ДЖЕРЕЛО:** Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.-метод. матеріали / М. С. Орлів ; упоряд. Г. І. Бондаренко. – К. : НАДУ, 2013. – 40 с.
<https://cutt.ly/QTbAl6S>*

2.1.2.2 Оцінка результативності та ефективності управлінських рішень.
Організація виконання управлінського рішення моніторингі контроль за його реалізацією. Основні засоби впливу при управлінні ризиком: стратегія керування; критерії вибору ризику-рішення; розробка шляхів і засобів мінімізації втрат, нейтралізації і компенсації негативних наслідків ризиків-рішень

Під результативністю в літературі розуміється досягнення мети управлінської діяльності. Ефективність управління може бути визначена як «повне досягнення реальної та

соціально-корисної конкретної управлінської мети за мінімальних витрат ресурсів та управлінської енергії в оптимальний термін з урахуванням обставин зовнішнього та внутрішнього характеру». Виходячи з найбільш поширеного трактування поняття ефективності, ефективність управління – це результат, зіставлений із затратами на його досягнення (вони включають не лише прямі витрати на систему управління, а й витрати на реалізацію управлінських рішень). Отже, ефективність у найзагальнішому розумінні – це ступінь досягнення мети або відношення досягнутого результату до поставленої мети.

Визначити результат управління й оцінити зумовлений ним ефект дуже складно. Тому насамперед потрібно виділити критерії, на основі яких можна було б виміряти об'єктивізацію управління (наближення суб'єктивності управління до об'єктивних тенденцій, закономірностей, форм суспільної життєдіяльності). Розглянемо три типи показників результативності: показники кінцевих ефектів (ПКЕ), показники безпосередніх результатів (ПБР) і показники використання ресурсів (ПВР). Ці показники охоплюють усю розмаїтість найменувань показників результативності та в узагальненому вигляді відбивають властиві всім органам виконавчої влади принципові складові управління п об'єкт управління (цільова група, сфера впливу), суб'єкт управління і вартість управління.

Показник кінцевих ефектів повинен відображати зміну стану цільової групи (об'єкта управління) внаслідок діяльності органу виконавчої влади. Цей показник результативності може виражати як кількісну оцінку стану(або зміни стану) сфери впливу органу виконавчої влади (частка населення, що використовує інформацію про приватизаційні процеси не рідше одного разу на місяць), так і якісну (частка населення, що має постійний доступ до інформації про діяльність Фонду державного майна України).

Другий тип показників результативності, що становить кількісний результат діяльності органу виконавчої влади (ПБР) на відміну від ПКЕ відображає характеристики не цільової групи, а безпосередньо органу виконавчої влади, тобто суб'єкта управління. Ці характеристики становлять управлінський вплив, що може виявлятися у вигляді наданих послуг, вироблених товарів, виконаних робіт або полягати в реалізації встановлених процедур, забезпеченні ділових процесів. Сукупність ПКЕ і ПБР становить ієрархію, в якій кожному ПКЕ відповідає деякий набір ПБР, причому один ПБР може відповідати різним ПКЕ.

Описаних двох типів показників результативності управління недостатньо для обґрунтування витрат органу виконавчої влади. Отже, необхідно ввести показники третього рівня п ПВР. Вони не є показниками вхідних ресурсів, які становлять тільки опис наявних фінансових, трудових або матеріальних ресурсів і не відображають результат діяльності органу виконавчої влади. Показник використання ресурсів відображає їх технологію у процесі створення безпосереднього результату діяльності органу виконавчої влади за заданих бюджетних обмежень і для досягнення цільових значень ПБР. Показник використання ресурсів на відміну від ПКЕ і ПБР не відповідає на запитання навіщо? (з яким очікуваним результатом), а замість цього відповідає на запитання як? і які? ресурси використовуватимуться для забезпечення цільових значень ПБР. З огляду на це ПВР повинен описувати залежність безпосереднього результату (цільового значення ПБР) від кількості та якості ресурсів, що використовуються. Ще одним критерієм відбору найменувань показників результативності є можливість зовнішнього контролю ступеня досягнення мети діяльності органу виконавчої влади. Оскільки результативне управління передбачає орієнтацію на клієнта, а мета органу виконавчої влади відображає зміну стану цільової групи, необхідно надати можливість контролювати реалізацію цілей органу виконавчої влади безпосередньо цільовій групі.

Критерії ефективності становлять собою ознаки, сторони, прояви управління, аналізуючи які можна визначати рівень і якість управління, його відповідність потребам та інтересам суспільства. З методологічної точки зору оцінка ефективності системи органів державного управління має ґрунтуватися на певних критеріях, за якими визначатиметься ефективність зазначеної системи. Визначальними критеріями ефективності публічного

адміністрування, а отже і системи органів управління як її підсистеми, виступають критерії групи комплексної соціальної ефективності, що відображає стан та реальну роль указаної системи в суспільній життєдіяльності. Ці критерії є узагальнюючими, характеризують активність керуючої та керованої підсистем в органічній єдності. Акцент у них робиться на встановлення залежності між системою державного управління та рівнем і якістю вирішення головних проблем розвитку суспільства.

Як інтегрований критерій ефективності публічного адміністрування може розглядатися соціальний ефект як сукупний і загальний позитивний результат, що отримує суспільство і при виробництві, так і при споживанні матеріальних, соціальних і духовних благ. Соціальний ефект виникає завдяки раціональній організації суб'єктів управління (насамперед підсистеми державних органів), оптимальному функціонуванню керованих об'єктів, відповідність діяльності суб'єктів і об'єктів потребам, інтересам та закономірностям суспільства. Обов'язковою ознакою соціального ефекту також виступає його прогресивність, стійкість, здатність бути джерелом та засобом подальшого розвитку. Соціальний ефект має відображати співвідношення сукупних витрат ресурсів та управлінської енергії на певну діяльність та управління нею з об'єктивним результатом, що був отриманий і реалізований в суспільстві, забезпечуючи розвиток останнього.

Наступна група критеріїв може бути позначена як критерії спеціальної соціальної ефективності державного управління. Критерії ці висвітлюють організацію та функціонування безпосередньо державно-управляючої підсистеми (сукупності державних органів, що здійснюють управління). Розглядаючи критерії спеціальної соціальної ефективності державного управління, що відображають рівень організації та функціонування управляючої підсистеми як цілісності, ми маємо віднести до них доцільність, витрати часу на вирішення управлінських питань та здійснення управлінських операцій, стиль функціонування державно-управляючої підсистеми, її підструктур та ланок, витрати на утримання і забезпечення функціонування державно-управляючої підсистеми, складність організації і діяльності державно-управляючої підсистеми. Важливу роль в оцінці управління відіграють критерії конкретної соціальної ефективності діяльності кожного державного органу, кожного конкретного управлінського рішення, дії, відносин. Зазначені критерії необхідні тому, що комплексна і спеціальна соціальна ефективність є наслідками конкретної соціальної ефективності. У складних ієрархічних управляючих підсистемах можливі випадки, коли комплексна і спеціальна соціальна ефективність досягаються за рахунок активності одних управляючих компонентів за певної інертності інших. Наслідком цього може бути низький рівень роботи окремих органів при наявності загальних позитивних показників. Така ситуація є небажаною, оскільки суспільству й державі потрібна ефективність кожного конкретного елемента державно-управляючої підсистеми поряд з ефективністю вказаної підсистеми в цілому. Ефективна робота одиничних елементів системи суб'єктів державного управління є свідченням наближеності системи до громадян та реалізації принципу пріоритетності потреб та інтересів громадян в державному управлінні.

Остання група критеріїв – це критерії індивідуальної соціальної ефективності, за якими, на думку автора, має оцінюватися ефективність посадових осіб органів державного управління. Посадова особа, як індивідуальний представник державного органу, наділений відповідною компетенцією, здійснює від його імені діяльність, результативність та ефективність якої не збігається за змістом з ефективністю органу. Критерієм цього класу ми вважаємо імідж працівників державного апарату, його правову культуру, оскільки в більшості випадків посадова особа асоціюється у громадян із посадою, яку вона обіймає в державному апараті. Підвищуючи авторитет кожної окремої посадової особи, ми підвищуємо авторитет органу державного управління, що сприяє відповідно ефективності його діяльності. Головним критерієм ефективності сучасного державного управління в соціально – політичній сфері є найбільш повна відповідальність управлінської діяльності докорінним інтересам суспільства, розширення і поглиблення демократії, забезпечення прав і свобод громадян і їх практична реалізація, успішне здійснення тактичних і стратегічних

політичних і соціальних цілей і завдань щодо реформування суспільства, виведення української економіки з катастрофічного стану і перетворенню України на розвинену країну.

Рівень результативності та ефективності публічного адміністрування зумовлений складною взаємодією ситуативних, індивідуальних і мотиваційних чинників. Ситуативні характеристики включають організаційні та соціальні передумови, що можуть вплинути на процес управління, це насамперед кількість службовців, структура організації й організаційно – психологічний клімат колективу. Суттєво впливають на ефективність управління система комунікації, ієрархія влади і підпорядкування, усталені процедури прийняття рішень, характер взаємодії членів групи, індивідуальні характеристики керівника, його особистісні особливості, уподобання, вміння, навички, рівень інтелектуальної обдарованості, загальна й спеціальна підготовка та ін. неабияке значення мають і мотиваційні характеристики, які спонукають людину до виконання певного завдання. Врахування зовнішніх і внутрішніх обставин, в яких здійснюється управління, зокрема державне залежить не лише від організаційної побудови цієї системи, ресурсного забезпечення, від професійності державних службовців або їх кількості та інших внутрішніх обставин (внутрішнього середовища), а й від врахування чинників зовнішнього середовища, які можуть бути не підконтрольними суб'єктам управління і тому значною мірою впливатимуть на ефективність управлінської діяльності. Отже, ефективність та результативність визначається публічного адміністрування дією кількісних і якісних чинників технічного, організаційного, політичного, соціально-психологічного та морально – ідеологічного характеру. Ось чому така увага приділяється багатофакторній комплексній моделі підвищення ефективності управління. У цій сукупності кожний з факторів має свою питому вагу.

ДЖЕРЕЛО: Вороніна Ю. Є. *Теорія та практика публічного управління та адміністрування [Текст] : навчальний посібник / Ю. Є. Вороніна. – Мелітополь: ТОВ «Колор Принт», 2020. – 204с <https://core.ac.uk/reader/346596794>*

2.1.3. Розробка проектів нормативно-правових актів з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції.

Європейські стандарти – певні технічні характеристики, визначені директивою 2012/18/ЄС (так званою Директивою Севезо III), які приймаються Європейськими організаціями із стандартизації з метою їх використання декілька разів, часто або навіть постійно.

Одним із зобов'язань, покладених на українського законодавця відповідно Угоди про асоціацію (УА) між Україною та ЄС, є своєчасне та всебічне наближення національного законодавства до десятків нормативно-правових актів ЄС (так званого «acquis ЄС»). (*У багатьох офіційних документах ЄС використовується вислів «acquis ЄС». Це нова версія старого вислову «acquiscommunitaire»*). Тобто органи, які приймають нормативно-правові акти, при їх розробці повинні дотримуватись відповідних директив ЄС, міжнародних стандартів. Іншими словами, провести адаптацію законодавства України до законодавства Європейського. Процес адаптації є планомірним, включає в себе декілька послідовних етапів, на кожному з яких досягається певний ступінь відповідності законодавства України законодавству ЄС у визначених Концепцією сферах, і охоплює всі сфери законодавства.

У процесі наближення (адаптації) національного законодавства до права ЄС усі нормативно-правові акти повинні розроблятися згідно з основними стандартами верховенства права. Висока якість законодавства означає, що кожне окреме законодавче положення проектується відповідно до ряду основних принципів правотворчої діяльності. Мова йде про дотримання вимог правотворчої техніки.

Правотворча техніка є найважливішим видом юридичної техніки. **Правотворча техніка** – це вид юридичної техніки, яка за допомогою спеціально-юридичних і технічних засобів (прийомів, методів, способів) сприяє створенню, зміні або скасуванню нормативно-правових, правозастосовних, інтерпретаційних (правотлумачних) актів.

ДЖЕРЕЛО: Шаган О.В. Загальна характеристика видів юридичної техніки. Науковий вісник. 2012. № 3. С. 72-79 (с. 74.)

Вона включає два взаємопов'язаних процеси — процес створення правових актів, та — систематизації нормативно-правових актів.

Принципи правотворчості:

1. **Визначеність або прозорість** законодавства означає, що всі норми, що накладають обов'язки або надають права фізичним або юридичним особам, повинні бути не лише опубліковані, але і розроблені так, щоб потенційний адресат безпосередньо міг зрозуміти, що він підпадає під дію відповідного положення та має поводитися відповідно.

2. **Передбачуваність** означає проектування правової норми таким чином, щоб стейкхолдери знали, що робитиме компетентний орган у разі застосування цієї норми.

3. Законодавство має бути **практичним**, тобто будь-який нормативно-правовий акт повинен бути розроблений таким чином, щоб його могли впроваджувати/застосовувати у повсякденній практиці всі особи, що беруть участь у його виконанні, та в межах передбачених строків.

4. **Пропорційність**, означає, що всі зобов'язання та обмеження і, зокрема, фінансові засоби, наприклад платежі, збори (а також штрафи та стягнення), завжди повинні бути пропорційними поставленій меті і такими, що їх може реально виконати цільова група.

5. Законодавство повинне бути **послідовним та узгодженим**.

ДЖЕРЕЛО: Рекомендації для українських органів державного управління щодо наближення до права ЄС. Київ, 2019. С. 104 (С.9)

Електронне посилання на джерело:

https://eu_a.kmu.gov.ua/sites/default/files/inline/files/legal_approximation_guidelines_ukr_new.pdf

У міжнародній практиці склалися фактично єдині підходи до підготовки законів, які умовно можна назвати правилами законодавчої техніки:

- 1) стосовно назви та преамбули;
- 2) стосовно структури закону;
- 3) стосовно стилю та синтаксису;
- 4) стосовно посилань;
- 5) стосовно назв статей;
- 6) стосовно додатків.

Електронне джерело: <http://lawdrafting.org/zakonoproektuvannya/>

Нормотворчість здійснюється в установленому порядку, складається з відповідних стадій.

Стадія нормотворчості – це сукупність процедурних дій, які здійснюються в процесі нормотворчості та об'єднані певною проміжною метою. Передбачено три стадії створення нормативно-правових актів:

1. Підготовка проекту нормативно-правового акта.
2. Розгляд проекту нормативно-правового акта та ухвалення рішення щодо нього.
3. Офіційне оприлюднення (промульгація) нормативно-правового акта.

Механізм перевірки проектів нормативно-правових актів на відповідність праву Європейського Союзу складається з 2-х стадій:

- 1) оцінка відповідності розробником проекту;
- 2) перевірка відповідності органом, що координує адаптацію.

ДЖЕРЕЛО: Мужикова Н.М., Пузирний В.Ф., Семиног Л.А. Адаптація соціальної політики та трудового законодавства України до стандартів ЄС : навчальний посібник. Чернівці: Деснянська правда, 2007. 169 с. (С. 28.)

Слід відмітити, що на першому етапі контроль за відповідністю проектів нормативно-правових актів України праву Європейського Союзу здійснює сам автор законопроекту. Згідно зі статтею 93 Конституції України, право законодавчої ініціативи у Верховній Раді України належить народним депутатам України, Кабінету Міністрів України, Президентові України. Отже, спочатку перевірку проектів нормативно-правових актів соціального законодавства на відповідність праву Європейського Союзу здійснюють самі Президент України, народні депутати України та розробники проектів у межах Кабінету Міністрів України як суб'єкти законодавчої ініціативи та автори відповідних проектів соціальних законів.

Проте, вже на другому етапі у процедуру вступають спеціальні суб'єкти, які й здійснюють контроль за відповідністю проектів нормативно-правових актів соціального законодавства України праву Європейського Союзу.

Так, першим із суб'єктів законодавчої ініціативи є народні депутати України. Законодавча експертиза усіх поданих на розгляд Верховної Ради законопроектів здійснюється Комітетом Верховної Ради України з питань європейської інтеграції. Для даного органу у сучасних умовах важливо, щоб ті законодавчі акти, які ним розробляються, відповідали праву Європейського Союзу, тому в його структурі і було утворено таку структурну одиницю.

ДЖЕРЕЛО: *Малюга Л. Контроль за відповідністю нормативно-правових актів соціального законодавства України праву Європейського Союзу. Підприємництво, господарство і право. 2019. № 8. С.51-57 (С. 54).*

По-друге, при Кабінеті Міністрів України, який також наділений законодавчою ініціативою, створено спеціальну структурну одиницю - Урядовий офіс з питань європейської інтеграції (а згодом перейменовано в Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції Секретаріату Кабінету Міністрів України) було створено Кабінетом Міністрів України у 2014 році передусім із метою вдосконалення роботи з імплементації Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Як наслідок, саме офіс сьогодні забезпечує відповідність законодавства України праву Європейського Союзу, але виключно урядових законопроектів, які подаються до парламенту.

ДЖЕРЕЛО: *Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Міжнародний документ від 27.06.2014. Офіційний вісник України. 2014. № 75. Том 1. С. 83. Ст. 2125*

Також не менш значуща роль у цьому питанні відводиться Міністерству юстиції України. Так, функція Міністерства юстиції України полягає в експертизі проекту нормативно-правового акта соціального законодавства та підготовці експертного висновку щодо відповідності проекту постанови «*acquis EC*» за встановленою формою Але слід відмітити, що функція контролю Міністерства юстиції України у досліджуваній сфері є досить обмеженою. Експертиза проектів нормативно-правових актів здійснюється стосовно не усіх актів європейського законодавства, а лише Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод (стаття).

Внесення змін до нормативно-правового акта або визнання його таким, що втратив чинність, здійснюється самим суб'єктом нормотворення або його правонаступником шляхом прийняття **нормативно-правового акта** того самого виду й однакової юридичної сили або в іншому **порядку**, передбаченому законом.

Правооскаржити нормативно-правовий акт мають особи, щодо яких його застосовано, а також особи, які є суб'єктом правовідносин, у яких буде застосовано

цей акт. Нормативно-правові акти можуть бути оскаржені до адміністративного суду протягом всього строку їх чинності.

Методологія за Рішенням Національного агентства з питань запобігання корупції «Про затвердження Методології оцінювання корупційних ризиків у діяльності органів влади» від 02.12.2016 року № 1718/29848 визначає комплекс правил і процедур щодо оцінки корупційних ризиків у діяльності органів влади, у яких згідно з ч. 1 статті 19 Закону України "Про запобігання корупції" приймаються антикорупційні програми.

Оцінкою корупційних ризиків можна вважати процес визначення ступеня ймовірності виникнення (або реалізації) умов та факторів, що дають змогу суб'єкту державного управління, всупереч законним інтересам суспільства і держави, обрати корупційну поведінку з метою подальшої розробки механізмів із мінімізації впливу корупційного ризику.

Оцінку корупційних ризиків може проводити комісія з оцінки корупційних ризиків органу влади, до складу якої входять працівники структурних підрозділів органу влади та, за згодою, представники громадськості, експерти, які володіють знаннями про внутрішнє і зовнішнє середовище органу влади та мають досвід роботи у сфері його діяльності.

Процес оцінки корупційних ризиків органу влади складається з таких основних етапів: організаційно-підготовчі заходи; ідентифікація (виявлення) корупційних ризиків; оцінка корупційних ризиків; складання звіту за результатами оцінки корупційних ризиків.

ДЖЕРЕЛО: Дмитрієв Ю. Оцінка корупційних ризиків у системі державного управління: поняття та зміст. Ефективність державного управління. 2016. Вип. 1/2 (46/47) Ч. 1. С. 141-149. (С. 144).

2.1.4. Правові колізії та проблеми.

Правотворча помилка як різновид юридичної помилки – це втілений у нормативно-правовому акті результат недотримання правотворчим органом правил-вимог юридичної техніки, законів формальної логіки, правил сучасної української мови, який порушує загальні принципи або конкретні норми правотворення та призводить до прийняття нечіткого і неякісного за формою/змістом акта, що знижує його якість, і призводить до шкідливих соціальних та юридичних наслідків для правозастосовного процесу.

Відповідно до видів порушених правил і вимог вважаємо за доречне систематизувати помилки правозастосування, які допускаються при складанні правозастосовних актів, за такими групами:

- а) помилки правового характеру;
- б) логічні помилки;
- в) фактичні помилки;
- г) лінгвістичні помилки;
- г) логіко-лінгвістичні помилки;
- д) помилки технічного характеру;
- е) помилки структурного характеру.

Електронне джерело:

https://arm.naiu.kiev.ua/books/legal_documentation/info/lec5.html

До найбільш поширених правотворчих помилок слід віднести колізії між окремими нормативно-правовими актами.

Правова колізія - це розбіжність між двома або більше приписами правових актів, що поширюються на ті самі відносини і не можуть бути застосовані одночасно.

ДЖЕРЕЛО: Мірошніченко А.М. Колізії в правовому регулюванні земельних відносин в Україні : – 2-ге вид., перероб. і допов. К. : Алерта. КНТ. ЦУЛ. 2010. – 270 с. (с.11)

Електронне посилання на джерело:

https://www.amm.org.ua/images/stories/Land_Law_Materials/Miroshnychenko_Kollizii.pf

В теорії права вирізняють такі види правової колізії.

1. Темпоральна (часова) колізія - виникає внаслідок введення в дію в різний час двох і більше нормативних актів одного рівня з того ж самого питання, які мають розбіжності (колізія між законом і законом, указом і указом та ін.).

2. Ієрархічна (субординаційна) колізія - виникає внаслідок введення в дію суперечних один одному нормативно-правових актів з того ж самого питання різними ієрархічно супідрядними державними органами. Правилom подолання цієї колізії слугує принцип: у разі розбіжностей нормативно-правових актів з того ж самого питання застосовуються норми того акта, що має більш високу юридичну силу;

3. Змістовна (сутнісна) колізія - виникає внаслідок введення в дію загальних і спеціальних (виняткових) актів, коли норма одного акта суперечить нормі іншого акта через частковий збіг обсягів їх регулювання, викликаний специфікою суспільних відносин. Для подолання цієї колізії необхідно керуватись принципом: норма спеціального (виняткового) акта скасовує дію норми загального акта, за умови, що спеціальний акт формально не відмінений.

Подолання колізій — це їх переборення в конкретному випадку в процесі правозастосування. В сучасній юридичній літературі обґрунтовують можливість існування трьох основних способів подолання юридичних колізій. Один з них має нормативно-правовий, другий — процедурно-правовий, третій — превентивно-правовий характер. Завданням першого способу є вдосконалення права як системного утворення, завданням другого є діяльність спеціальних органів держави по подоланню колізій, а завданням третього є недопущення можливості виникнення колізій на практиці.

Запобігання правовим помилкам шляхом усунення причин та умов їх вчинення може здійснюватися за допомогою таких заходів:

дотримання правил правотворчої і правозастосовної техніки;
системний моніторинг та аналіз правових помилок;
підвищення рівня професіоналізму суб'єктів юридичної діяльності;
проведення експертизи проєктів нормативноправових актів та їх державна реєстрація;
правоінтерпретаційна діяльність вищих судових органів.

Важливе місце у мінімізації правових помилок належить дотриманню юридичної техніки, від якої залежить ефективність законодавства загалом, його правильне розуміння й використання суб'єктами правозастосування, його належний стан, систематизація та ін.

ДЖЕРЕЛО: Міневич О. І. Поняття та види правових помилок: загальнотеоретичне дослідження : автореф. Дис. канд. юрид. наук : 12.00.01 Одеса, 2021. 21 с.(с.14)

Електронне посилання на джерело:

http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/14598/Aref_Minevich.pdf?sequence=1&isAllowed=y

2.2 Стратегічне управління та управління змінами

2.2.1. Теоретичні засади стратегічного управління.

Стратегічний підхід до управління. Концепції стратегічного управління.

Значення стратегічного управління та планування в системі публічного управління.

Стратегічне управління як процес.

Стратегічне управління передбачувано є складним та унікальним процесом пошуку стратегічних альтернатив, що забезпечують прийняття управлінських рішень. Світова практика виробила загальне розуміння стратегії, що зводиться до трьох основних підходів. Три підходи до бачення стратегії:

1. Стратегія як абстрактна норма діяльності, абстрагована за змістом, але звернена до процесів досягнення цілей. Поняття стратегії близьке до поняття стратегічного бачення і розуміється як уявлення про бажаний стан організації.

2. Ототожнення стратегії і стратегічного плану дій. Можливе зміщення акценту на програмний компонент (план дій), стратегія може стати мозаїкою слабопов'язаних дій у різних напрямках.

3. Стратегія як процес.

Під стратегічним управлінням розуміється процес, спрямований на розробку і впровадження стратегії розвитку середовища, в якому існує організація, громада, країна, а також пристосування до цих змін. Стратегічне управління характеризує не тільки основний шлях розвитку системи, а й дозволяє модифікувати його або за необхідності коригувати напрям, враховуючи зміни середовища.

Процес стратегічного управління складається з таких етапів:

- визначення суспільних потреб і інтересів (шляхом проведення референдумів, виборів, переговорів; дослідження громадської думки тощо; реалізації принципів соціального партнерства);
- соціально-економічне прогнозування;
- ранжування цілей з відповідним обґрунтуванням;
- формування пакета пріоритетів суспільного розвитку.

ДЖЕРЕЛО: *Стратегічне управління : підручник / Валерій Тертичка. - Київ : "К.І.С.", 2017. - 932 с. ISBN 978-617-684-183-8 <https://cutt.ly/eTbAgMZ>*

2.2.2. Документи стратегічного планування, визначені законодавством.

Система стратегічного управління в Україні. Комплексний підхід до розробки національних/регіональних програмних документів щодо розвитку публічного сектору та публічного управління. Технології стратегічного управління. Формування системи стратегічних цілей і завдань. Система стратегічного управління в Україні

Закон України "Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України" (зі змінами, № 1602-14, редакція від 02.12.2012 р.) регламентує основи системи стратегічного управління і планування, терміни розроблення відповідних документів, їх узгодженість. У вітчизняній практиці стратегічного управління і планування поняття "прогнозування" ширше за загальноприйняте тлумачення цього терміна — це не просто прогнозні розрахунки показників на перспективу. Відповідно до цього Закону прогноз як документ містить і прогноз, і аналіз політики. Тому роль документа-прогнозу у чинній системі стратегічного управління і планування досить вагома, і цей документ є основою для прийняття стратегічних рішень. Згідно зі статтею 4 цього Закону чинна система прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку складається з прогнозів і програм. **Довгострокові** — перелік документів законодавчо не регламентовано. У разі необхідності прогнозні та програмні документи економічного і соціального розвитку можуть розроблятися на тривалий період (понад 5 років).

Середньострокові — прогноз економічного і соціального розвитку України на середньостроковий період. Прогнози економічного і соціального розвитку АРК, областей, районів і міст на середньостроковий період. Прогнози розвитку окремих галузей економіки на середньостроковий період. Програми розвитку окремих галузей економіки (термін дії залежить від специфіки галузі та поставлених завдань).

Короткострокові прогнозно-програмні документи — прогноз економічного і соціального розвитку України на короткостроковий період (на 1 наступний рік). Державна програма економічного і соціального розвитку України на короткостроковий період. Програми економічного і соціального розвитку АРК, областей, районів і міст на короткостроковий період.

ДЖЕРЕЛО: *Стратегічне управління : підручник / Валерій Тертичка. - Київ : "К.І.С.", 2017. - 932 с. ISBN 978-617-684-183-8 <https://cutt.ly/eTbAgMZ>*

2.2.3 Системний аналіз у стратегічному управлінні.

Роль середовища в стратегічному управлінні. SWOT – аналіз. PESTLE – аналіз. Матриця стратегічного вибору (TOWS – аналіз). Бачення розвитку як конкурентна позиція і спільні перспективи. Стратегічні рішення і стратегічний вибір. Участь стейкхолдерів у стратегічному плануванні.

Для детального визначення параметрів середовища, які впливають на діяльність організації, регіону чи територіальної громади і які слід відстежувати, потрібно проаналізувати ці фактори середовища. Стратегічний план формується у певному середовищі. Загалом розрізняють чотири види середовища:

соціальне середовище (Social environment) - культурні, етнічні, релігійні та інші звички; соціальна структура суспільства; соціальна мобільність; очікування, моделі і правила поведінки та способи взаємодії і взаємозв'язок між ними, який встановлює кожне суспільство;

фізичне середовище (Physical environment) - географічні характеристики: клімат, природні ресурси, топографія, архітектура тощо, демографічні характеристики: динаміка зростання чисельності населення, розселення, урбаністичні умови, вікова структура та інші фізичні характеристики, що визначають спосіб життя, визнаний у суспільстві;

економічне середовище (Economic environment). Економічна система, зміст і активність економічного життя суспільства, в тому числі характер індустрії та торгівлі; відносна заможність чи бідність регіону, на який поширюється політика; рівень безробіття, рівень економічного зростання тощо;

політичне середовище (Political environment) - політична система, політичні інституції, владні структури, чинне законодавство, політичні партії, громадські організації, групи спеціальних інтересів, лобізм, домінуюча ідеологія, політична культура, нагальні політичні проблеми даного моменту.

Для реального запровадження стратегічного управління необхідно здійснити PEST-аналіз (Political — політичні, Economic — економічні, Social — соціальні і Technological — технологічні чинники) і SWOT-аналіз (Strengths — сильні сторони, Weaknesses — слабкі сторони, Opportunities — можливості, Threats — загрози). PEST/PESTLE-аналіз є передумовою SWOT-аналізу, і з нього необхідно розпочинати. Спочатку потрібно проводити PEST-аналіз, а потім SWOT-аналіз, оскільки головним визначальним елементом складників SWOT аналізу будуть результати PEST-аналізу

Основне призначення SWOT-аналізу — локалізація організації в середовищі функціонування і спроба оцінити її внутрішні та зовнішні переваги і слабкі сторони. Іншими словами, головна мета проведення SWOT-аналізу — періодична діагностика ресурсів організації SWOT-аналіз базується на озвучуванні і структуризації знань про поточну ситуацію та тенденції.

Оскільки SWOT-аналіз загалом не містить економічних категорій, то його можна застосовувати як до будь-яких країн чи то організацій, так і окремих осіб для розробки фундаментальних стратегій у будь-яких сферах діяльності, спрямованих у майбутнє. SWOT-аналіз — це творчий, аналітичний метод визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для об'єкта управління чи системи управління в цілому.

ДЖЕРЕЛО: *Стратегічне управління : підручник / Валерій Тертичка. - Київ : "К.І.С.", 2017. - 932 с. ISBN 978-617-684-183-8*

<https://cutt.ly/eTbAgMZ>

2.2.4 Реалізація стратегій розвитку.

Програми і проєкти як інструментарій реалізації стратегії розвитку громад та територій. Порядок розроблення, затвердження та виконання регіональних цільових програм, прогнозних документів. Організаційно-правові основи просторового планування розвитку громад та територій.

Сьогодні, зважаючи на наявність значної кількості програм, доцільно розглядати їх як складники стратегічного планування, якими часто замінюються плани дій і оперативні плани. Програма — складник стратегічного плану організації, регіону, територіальної громади, в якій встановлено цілі програми, завдання (задачі), засоби (заходи), показники (індикатори) моніторингу й оцінювання реалізації.

Державна цільова програма — це комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, спрямованих на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць. Здійснюються з використанням коштів державного бюджету України та узгоджені за строками виконання, складом виконавців, ресурсним забезпеченням. Відповідно до статті 5 Закону України “Про державні цільові програми” (від 18.03.2004 р. № 1621 -IV) Постановою Кабінету Міністрів України “Порядок розроблення та виконання державних цільових програм” (від 31 січня 2007 р. № 106) затверджено Порядок розроблення та виконання ДЦП.

Програми поділяються на **загальнодержавні** програми, які спрямовуються на розв'язання проблем розвитку держави або значної кількості її регіонів, мають довгостроковий період виконання та виконуються центральними і місцевими органами виконавчої влади, та **інші програми**, метою яких є розв'язання окремих проблем розвитку економіки і суспільства, окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць, що потребують державної підтримки.

ДЦП поділяються на: загальнодержавні програми економічного, науково-технічного, соціального, національно-культурного розвитку, охорони довкілля.

Загальнодержавні програми — це програми, які охоплюють всю територію держави або значну. Метою розроблення ДЦП є: сприяння реалізації державної політики на пріоритетних напрямках розвитку держави, окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць; забезпечення концентрації фінансових, матеріально-технічних, інших ресурсів, виробничого та науково-технічного потенціалу, а також координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій для розв'язання найважливіших проблем.

ДЦП розробляється за сукупності таких умов: 1) існування проблеми, розв'язання якої неможливе засобами територіального чи галузевого управління та потребує державної підтримки, координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування; 2) відповідності мети програми пріоритетним напрямкам державної політики; 3) забезпечення міжгалузевих і міжрегіональних зв'язків технологічно пов'язаних галузей та виробництв; 4) реальної можливості ресурсного забезпечення виконання програми.

ДЖЕРЕЛО: Стратегічне управління : підручник / Валерій Тертичка. - Київ : “К.І.С. ”, 2017. - 932 с. ISBN 978-617-684-183-8 <https://cutt.ly/eTbAgMZ>

2.2.5. Проєктне управління (управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проєктами, якістю). Особливості проєктування в публічному управлінні. Особливості інноваційного проєкту. Використання проєктних технологій в системі публічного управління та адміністрування. Методи командної роботи

Інновація — кінцевий результат діяльності у вигляді нового або вдосконаленого продукту, імплементованого на ринку, нового чи вдосконаленого технологічного процесу, який використовують у практичній діяльності, або в новому підході до соціальних послуг.

ДЖЕРЕЛО: *Управління інноваціями (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, тести). Навч.-метод. посібник. / І.І. Стойко /.* – Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. – 200 с.

http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17290/6/UI_posibnyk_2016.pdf

Інноваційний менеджмент – це самостійна галузь економічної науки і професійної діяльності, спрямована на формування і забезпечення досягнення будь-якою організаційною структурою інноваційних цілей шляхом раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Завданнями інноваційного менеджменту є вирішення проблем організацій при адаптації їх до нових умов господарювання, до змін, що постійно відбуваються в оточуючому їх середовищі з метою досягнення ними економічного зростання.

ДЖЕРЕЛО: *Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Л.І. Михайлова, О.І. Гуторов, С.Г. Турчина, І.О. Шарко. – Вид. 2-ге, доп. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. – 234 с. URL: <https://cutt.ly/0YwsYZD>*

Інноваційний менеджмент включає в себе інноваційний маркетинг, бенчмаркінг, інжиніринг, реінжиніринг, франчайзинг, аутсорсинг.

Схема інноваційного процесу:

ФД – ПД – Р – Пр – Б – ОС – ПВ – М – Зб

де ФД та ПД – фундаментальні та прикладні дослідження; Р – розробка;

Пр – проектування; Б – будівництво; ОС – освоєння; ПВ – промислове

виробництво; М – маркетинг; Зб – збут.

ДЖЕРЕЛО: *Копитко М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с. URL: <https://cutt.ly/iYwsWFI>*

Управління ресурсами – одна з підсистем управління проектом, яка включає процеси планування, закупівлі, постачання, розподілу, обліку і контролю ресурсів.

Поняття «ресурс» в методології управління проектами трактується як трудові, фінансові і матеріально-технічні ресурси, команда проекту, час (тривалість, терміни обмеження), інформація, знання і технології.

Основна мета управління ресурсами – забезпечити їх оптимальне використання для досягнення кінцевої мети управління проектом.

Є два основні методи планування ресурсів проекту: планування при обмеженні за часом; планування при обмежених окремих ресурсах.

ДЖЕРЕЛО: *Петренко Н. О. Управління проектами [текст] навчальний посібник. / Н. О. Петренко, Л. О. Кустріч, М. О. Гоменюк. – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 244 с.*

Проектний ризик – це потенційна, виміряна ймовірність виникнення несприятливих ситуацій та пов'язаних з ними наслідків у вигляді додаткових витрат, втрати частини ресурсів, недоотримання прибутків, виникнення збитків під час реалізації проекту. Якісна оцінка проектних ризиків спрямована на встановлення існування різних видів ризику і факторів, що їх визначають (ризик учасників проекту, перевищення кошторисної вартості, відсутності збуту, виробничий ризик, управлінський ризик, ризик зміни нормативно-правової бази, технологічний ризик та ін).

Кількісний аналіз проводиться з використанням різних методів. Найпоширенішими методами кількісного аналізу є: статистичні методи; експертних оцінок; аналіз еквівалента певності; аналіз чутливості проекту; аналіз сценаріїв проекту; метод «дерева рішень»; імітаційне моделювання.

ДЖЕРЕЛО: *Управління проектами: навч. посібник/ за ред. О.В.Ульянченка та П.Ф.Цигікала. – Харків: ХНАУ ім. В.В.Докучаєва, 2010.-522с.*

Під управлінням проектами слід розуміти діяльність, спрямовану на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, коштами, ресурсами та якістю кінцевих результатів проекту.

Завдання управління проектами – досягти встановлених цілей за показниками обсягів, часу, затрат (бюджету), якості.

Управління якістю проекту – це дії, спрямовані на встановлення, забезпечення і підтримку необхідного рівня якості проекту в процесі його розробки, обґрунтування та реалізації; включає організаційні процеси та операції, які визначають політику якості, цілі та відповідальність таким чином, щоб проект задовольняв потреби, для яких він виконується.

12 фундаментальних принципів, на яких базується концепція управління якістю TQM (Total Quality Management)TQM:

1. Орієнтація всієї діяльності організації на споживачів, від задоволення вимог і сподівань яких залежить її успіх у ринковій економіці.
2. Погляд на виробничі відносини між працівниками як на відносини споживача з постачальником.
3. Безперервне вдосконалення виробництва і діяльності у сфері якості.
4. Комплексне і системне вирішення завдань забезпечення якості на всіх стадіях життєвого циклу проекту.
5. Перенесення головних зусиль у сфері якості в бік людських ресурсів (акцент на ставлення працівників до справи, на культуру виробництва, на стиль керівництва).
6. Участь усього без винятку персоналу у вирішенні проблем якості (якість – справа кожного).
7. Безперервне підвищення компетентності працівників організації.
8. Концентрація уваги не на виявленні, а запобіганні невідповідностям.
9. Ставлення до забезпечення якості як до безперервного процесу, якщо якість об'єкта на кінцевому етапі є наслідком досягнення якості на всіх попередніх етапах.
10. Оптимізація співвідношення в тріаді "якість – витрати – час".
11. Забезпечення достовірності даних про якість за рахунок використання статистичних методів.
12. Безперервне поліпшення якості.

ДЖЕРЕЛО: *Управління проектами: навч. посібник/ за ред. О.В.Ульянченка та П.Ф.Цигікала. – Харків: ХНАУ ім. В.В.Докучаєва, 2010.-522с.*

Особливості проектування в публічному управлінні

1. Особливості проектування визначаються 3 групами факторів: фактори зовнішнього середовища (політичні, соціальні, економічні), середовище на рівні місцевої влади (органу місцевого самоврядування), середовище на рівні проекту.
2. Важливішим елементом середовища є зацікавлені сторони проекту (зовнішні та внутрішні).
3. Використання стратегічного синтезу:
 - формування опорної стратегії (споживачі товарів і послуг; цільові групи чи категорії громадян, цільові ринки, сегментів реалізації проекту);
 - структурування стратегічних проблем з використанням питань-орієнтирів, а саме: що погано й чому це стало проблемою? чи завжди це є проблемою? де й коли виникає проблема, чи є вона локальною, глобальною? чия це проблема (якого рівня управління) й кому слід її розв'язувати?
 - визначення проблемно-орієнтованих цілей з використанням SMART-вимог до якісно сформульованих проблемно-орієнтованих цілей
 - розроблення плану дій;
 - застосовується проектний підхід (по кожному з проектів визначаються: команда й керівник проекту; мета проекту, сформульована згідно SMART- вимог; строки виконання;

комплекс заходів проекту, структурованих за принципом «дерева робіт»; необхідний обсяг фінансових ресурсів з розподілом по роках із зазначенням джерел фінансування

– формування індикаторів реалізації стратегії (здійснюється на засадах підходу 3 “Е”, тобто визначаються показники, що відображують результативність стратегії, показники ефективності реалізації стратегії із застосуванням показників економічності.

ДЖЕРЕЛО: Бакуменко В.Д. *Технології публічного адміністрування та контроль в публічному управлінні: Навчальний посібник* / В.Д. Бакуменко, О.О. Красноруцький, О.В. Шабінський, О.В. Подольська, О.В. Смігунова. – Харків: «Смугаста типографія», 2018. – 380 с.

4. Визначення галузевого аспектуї ресурсного забезпечення проектів в публічному управлінні. Наприклад, за десятьма пріоритетними напрямками розвитку територіальних громад: оптимізація освітніх послуг; оптимізація надання медико-соціальних послуг; публічна безпека та правопорядок, залучення громадськості до прийняття рішень; організація надання житлово-комунальних послуг.

ДЖЕРЕЛО: Рекомендації з підготовки проектів розвитку територіальних громад / URL:http://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/posibnyk_z_pidg_proektiv_rozv_otg_na_s_ayt.pdf

Особливості інноваційного проекту. Для цілей управління інноваційні проекти можна класифікувати за такими ознаками:

1. Залежно від сфери застосування: дослідницькі; науково-технічні; організаційні.

2. За типом інновації: новий товар; нова послуга; новий метод виробництва; новий метод управління; новий ринок; нове джерело сировини.

3. Щодо вже наявних систем: підривні інноваційні проекти, що пропонують абсолютно нову систему, передбачають відмову від існуючих моделей; підтримуючі інноваційні проекти, метою яких є удосконалення існуючих систем, підвищення їх якості.

При управлінні інноваційними проектами необхідно враховувати такі їх особливості:

1. Кожен інноваційний проект повинен пройти цикл "наука-виробництво-споживання". Ідея інноваційного проекту повинна мати основу у формі наукових і маркетингових досліджень.

2. Складність прогнозування результатів і підвищені ризики. Поява нового завжди пов'язана з високим ризиком неприйняття суспільством.

3. Розроблення і впровадження інноваційного проекту – творче і унікальне завдання. Тому багато що залежить від ентузіазму і особистої зацікавленості виконавців.

4. Організація роботи учасників проекту. Наявність свободи волі і високої мотивації учасників проекту робить звичну організацію праці і створення трудової дисципліни недоцільними. Тому необхідний адекватний підхід до вибору керівниками стилю управління.

5. Відсутність звичних стандартів для інноваційного проекту. Навіть найчіткіша концепція проекту може зазнати серйозних змін у процесі розроблення.

ДЖЕРЕЛО: *Управління інноваційними проектами: навч. Посібник* / Уклад.: Н.Н. Пойда-Носик, І.І. Черленяк. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2017. 360 с.

Використання проектних технологій в системі публічного управління та адміністрування.

У публічній сфері для управління проектами використовують методологію управління проектним циклом, яка прийнята Європейською комісією у 1992 році з управління проектним циклом. Згідно з цією методологією у публічному управлінні утворюють проектний цикл, який складається з шести етапів: програмування; ідентифікація; формулювання; фінансування; впровадження; оцінювання та аудит.

Для забезпечення ефективного досягнення цілей проекту, тобто наперед визначених у проектах результатів, при їх розробці та реалізації використовують методологію управління проектним циклом, яка побудована на основі інтегрованого та логіко-структурного підходів.

Інтегрований підхід передбачає узгодженість цілей (національних, секторальних, регіональних, місцевих) та логічної структури проекту; плану робіт з ресурсами і видатками у розрізі результатів; плану робіт з організаційною структурою виконавця проекту

Логіко-структурний підхід складається з двох фаз – аналізу та планування.

Фаза аналізу складається з чотирьох етапів: аналіз учасників, аналіз проблеми, аналіз цілей та аналіз стратегії.

1. Аналіз учасників – визначаються дійові особи (заінтересовані особи) публічної політики та їхні головні проблеми; здійснюється оцінка їхнього потенціалу.

2. На етапі аналізу проблеми визначають структуру та предмет аналізу і розробляють «дерево проблем».

3. Аналіз цілей передбачає перетворення проблем заінтересованих осіб у цілі проекту і встановлення зв'язку типу «засоби – ціль» та побудову діаграми «дерево цілей».

4. Аналіз стратегії стосується опрацювання різних стратегій для досягнення цілей, розроблених на третьому етапі фази аналізу; визначення загальних цілей публічної політики та цілей проекту.

Фаза планування складається з трьох етапів: логічна структуризація проекту; планування діяльності; планування ресурсів.

ДЖЕРЕЛО: Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України. Практичний посібник / [Чемерис А.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 80 с.

Методи командної роботи. Команда проекту – це тимчасова, формально регламентована група спеціалістів, які створена для існування замислу проекту і підпорядкована керівнику проекту.

ДЖЕРЕЛО: Управління проектами: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/ Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. – К.: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.

Характерні ознаки команди: спільна мета; вміння сумісно вирішувати спільні задачі; наявність статусно-рольових відносин; ознаки формального та неформального лідера; динамічні комунікативні зв'язки; організаційна культура; особливі методи вироблення колективних рішень; сприятлива соціально-психологічна атмосфера.

Для публічної організації основними етапами формування команди можуть бути:

1. Визначення цілей формування команди.
2. Прийняття рішення про лідерство в команді.
3. Підбір членів команди.
4. Налагодження комунікативних зв'язків між членами команди.
5. Розподіл функціональних обов'язків між членами команди.
6. Розвиток командної взаємодії.

ДЖЕРЕЛО: Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник. [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. 150 с.

Виокремлюють підходи до формування команди :цілеспрямований підхід (ґрунтується на цілях), міжособистісний підхід сфокусований на поліпшенні міжособистісних відносин у команді, рольовий підхід – проведення дискусії і переговорів

серед членів команди щодо їх ролей, проблемно-орієнтований підхід на основі необхідності вирішення визначених задач.

Організація командної роботи залежить від змісту проєкту, однак використовуються майже завжди наступні методи:

- метод експертних оцінок. Під час прийняття рішень за проєктом учасники команди незалежно один від другого формулюють пропозицію щодо вирішення проблеми;
- метод «мозкового штурму». В процесі обговорення проблеми учасники пропонують ідеї рішення складної ситуації з відповідним обґрунтуванням. Кінцеве рішення приймає менеджер проєкту.

2.2.6 Моніторинг і оцінювання в стратегічному управлінні.

Оперативне управління. Стратегічна екологічна оцінка стратегії розвитку регіону. Управління процесом реалізації стратегії розвитку громад та територій. Моніторинг та оцінка результативності реалізації регіональних стратегій і планів заходів

Технологія моніторингу містить три процедури, а саме:

- 1) застосування системи вимірів і аналізу параметрів реального соціального об'єкта;
- 2) вироблення впливів на реальний соціальний об'єкт для виправлення процесу;
- 3) коригувальну діяльність, у результаті якої об'єкт знову входить до зони нормального розвитку.

При докладному розгляді технологічної схеми у моніторингу можна виокремити такі блоки операцій:

- визначення характеристик об'єкта, що становлять інтерес для аналізу;
- розбудова індикаторів і шкал виміру;
- обґрунтування методів виміру щодо їх специфіки і здатності заміряти визначені характеристики із заданою похибкою виміру;
- фіксація первісної ситуації об'єкта, первісний вимір його характеристик;
- повторювані виміри характеристик об'єкта через певні проміжки;
- поточний аналіз, що виявляє розбіжності в характеристиках двох суміжних станів об'єкта у часі;
- моніторинг і оцінювання у стратегічному управлінні - побудова матриці моніторингу;
- аналіз матриці моніторингу для виявлення факторів і характеру впливу, а також змін об'єкта;
- вироблення практичних рекомендацій з удосконалення управління об'єктом в аспекті інформації про фактори і тенденції розвитку. Процедури виміру в моніторингу забезпечуються застосуванням методів отримання емпіричної інформації, кожен із яких має певні можливості, переваги і недоліки. Моніторинг здійснюється поетапно.

ДЖЕРЕЛО: *Стратегічне управління : підручник / Валерій Тертичка. - Київ : "К.І.С.", 2017. - 932 с. ISBN 978-617-684-183-8*

<http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/StrategicManagment.pdf>

2.2.7 Управління змінами у сучасних соціально-економічних системах. Зміни та розвиток організацій. Адаптація організації до змін. Спротив змінам: причини і результати. Підходи та засоби подолання супротиву змінам. Стратегічні зміни.

Управління змінами. Бенчмаркінг і реінжиніринг для змін

Управління змінами – це наука, яка вивчає специфічні закономірності та особливості еволюційних перетворень в організації, технології адаптації організаційних структур, функцій і процесів до умов існування (зовнішнього та внутрішнього середовища). Управління змінами має міждисциплінарний характер, власний теоретичний фундамент, але формується з практичної діяльності, яка становить основу подальшого розвитку теорії.

Управління змінами як наука тісно пов'язана в методологічному плані з

економічною теорією, теорією управління, менеджментом, теорією організації, організаційною поведінкою, стратегічним менеджментом, когнітивним менеджментом, соціологією, психологією, а також із загальною теорією систем, системним аналізом та синергетикою.

ДЖЕРЕЛО:Пічугіна Т. С.Управління змінами: навч. пос. / Т. С.Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Харків. : ХДУХТ, 2017. – 226 с.(с.6)

Електронне посилання на джерело:

http://megalib.com.ua/book/131_Ypravlinnya_zminami_.html

Зміни та розвиток організації

Термін «зміни» трактується як перехід до іншого стану у сферах внутрішнього та зовнішнього середовища організації, появу чогось нового. Наведене визначення потребує уточнень:

– по-перше, сферою можливих змін може бути будь-що у внутрішньому або зовнішньому середовищі (цілі та пріоритети політики держави, певного органу державної влади або місцевого самоврядування, чисельність працівників та їх освітньо кваліфікаційний рівень, законодавствотощо);

– по-друге, сутністю змін може бути не лише поява чогось нового, а й повернення до попереднього стану;

– по-третє, масштаб зазначених змін може бути різним – від радикальних перетворень донебезпечних;

– по-четверте, зміни стосуються працівників організації, яких за рівнями управління доцільно розділяти на три типи: окрему особу – індивід, групу осіб

– команду, персонал організації загалом –колектив.

Відповідно до визначення «змінити» – означає:

- 1) змінити положення або задати інший напрям;
- 2) зробиитизрушення;
- 3) модифікувати;
- 4) трансформувати, перевести в іншу якість.

Розвиток організації можливий тільки через розвиток людини. Тому розвиток людини є тією проблемною областю, від рішення якої залежить конкурентоздатність організації й країни в цілому на світовому ринку.

Основна відмінність організаційного розвитку від інших видів і форм роботи з персоналом і менеджерами підприємств полягає в розгляді організації як цілісної системи взаємодіючих і взаємовідносних елементів. Організаційний розвиток є послідовне застосування системного підходу до функціональних, структурних, технічних й особистісних взаємин в організації.

ДЖЕРЕЛО:Пічугіна Т. С.Управління змінами: навч. пос. / Т. С.Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Харків. : ХДУХТ, 2017. – 226 с.(с.13, 147)

Електронне посилання на джерело:

http://megalib.com.ua/book/131_Ypravlinnya_zminami_.html

Адаптація організації до змін

Адаптація – це **організація** цілеспрямованого впливу на об'єкт, який спрямований на досягнення раніше поставлених цілей; з урахуванням особливостей складних систем: **адаптація** – це процес цілеспрямованої **зміни** параметрів та структури системи, яка полягає у визначенні критеріїв її функціонування та виконання цих критеріїв.

Сучасні організації являють собою складні системи взаємодіючих і впорядкованих внутрішніх елементів, що утворюють стійку цілісність і знаходяться у взаємодії з зовнішнім середовищем. До елементів системи «організація» відносяться: цілі, завдання, структура, ресурси, технології, результати, об'єкти, менеджмент. Вони формуються, використовуються,

перетворюються для підвищення ефективності діяльності організації. З метою виживання і розвитку організація змушена пристосовуватися як до внутрішніх, так і до зовнішніх змін. Співробітники повинні розвиватися, вдосконалюватися і пристосовуватися до змін в організації. Зміни можуть здійснюватися на рівні окремого співробітника, групи співробітників і організації в цілому. При переході на наступний рівень зміни стають все більш складними, для їх реалізації потрібно все більше часу. Зміни, які впливають на працівника, наприклад, зміна його службових обов'язків, займає менше часу і буде менш важкими під час реалізації, ніж зміни стратегії підприємства. Управлінські зміни асоціюються, насамперед, з організацією нових відділів, підрозділів і служб на всіх рівнях управління організацією. Крім зміни структури управління, вони можуть включати й інші заходи, цілями яких є підвищення ефективності і вдосконалення методів управління виробництвом і персоналом, зміна організаційної структури, зміни стратегії, а також зміни у соціально-трудовій сфері. Отже, значні відмінності змін пов'язані з різними рівнями організаційного управління. Існує три таких рівні: індивід, група або команда, організація в цілому.

ДЖЕРЕЛО: Пічугіна Т. С. *Управління змінами: навч. пос.* / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Харків. : ХДУХТ, 2017. – 226 с. (с.33)

Електронне посилання на джерело:

http://megalib.com.ua/book/131_Ypravlinnya_zminami_.html

Спротив змінам: причини і результати

Опір змінам може мати різну силу й інтенсивність. Він проявляється як у формі пасивного, більш-менш схованого неприйняття змін, що виражається у вигляді зниження продуктивності або бажання перейти на іншу роботу, так й у формі активного, відкритого виступу проти перебудови (наприклад, у вигляді страйку, явного відхилення від впровадження нововведень).

Причина опору може критися в особистих і структурних бар'єрах.

До особистих бар'єрів відносяться:

- страх перед невідомим, коли перевага віддається звичному;
- потреба в гарантіях, особливо коли під погрозою виявляється власне робоче місце;
- заперечення необхідності змін і побоювання явних втрат (збереження тієї ж заробітної плати при збільшенні витрат праці);
- погроза сформованим на старому робочому місці соціальним відносинам;
- незацікавленість у перетворенні осіб, яких зачіпають зміни;
- брак ресурсів і часу через оперативну роботу, що гальмує зміни, які не можуть бути реалізовані «побічно».

В якості структурних бар'єрів на рівні організації виступають:

- інертність складних організаційних структур, труднощі переорієнтації мислення через сформовані соціальні норми;
- взаємозалежність підсистем, що веде до того, що одна «несинхронізована» зміна затримує реалізацію всього проекту;
- опір передачі привілеїв певним групам і можливим змінам у сформованому «балансі влади»;
- минулий негативний досвід, пов'язаний із проектами змін;
- опір трансформаційним процесам, нав'язаним консультантами ззовні.

ДЖЕРЕЛО: Пічугіна Т. С. *Управління змінами: навч. пос.* / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Харків. : ХДУХТ, 2017. – 226 с. (с.115, 123-124)

Електронне посилання на джерело:

http://megalib.com.ua/book/131_Ypravlinnya_zminami_.html

Підходи та засоби подолання спротиву змінам

Основні принципи подолання опору персоналу організаційним змінам витікають з його причин:

- 1) максимально відкрите і чесне спілкування керівництва з підлеглими всіх рівнів, яке доводить до всіх максимум інформації про те, що відбувається;
- 2) залучення співробітників до процесу ухвалення рішень щодо реорганізацій;
- 3) додаткове навчання працівників;
- 4) доведення до персоналу інформації про те, що дадуть зміни саме їм, а не лише організації.

Не існує універсальних правил **подолання опору**. Багато менеджерів недооцінюють різноманітність, з якою люди можуть реагувати на зміни в організації, який позитивний або негативний вплив ці зміни можуть робити на окремих співробітників і колективи. Проте існує низка універсальних управлінських методів подолання опору стратегічним змінам:

1. Навчання і надання інформації або інформування і спілкування
2. Залучення до участі в проєкті
3. Стимулювання та підтримка
4. Переговори та угоди
5. Кадрові перестановки і призначення або маніпуляція і кооптація
6. Явний і неявний примус

ДЖЕРЕЛО: Пічугіна Т. С. *Управління змінами: навч. пос.* / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Харків. : ХДУХТ, 2017. – 226 с. (с.126)

Електронне посилання на джерело:

http://megalib.com.ua/book/131_Ypravlinnya_zminami_.html

Стратегічні зміни – це зміни, що проводяться в ході реалізації стратегій для досягнення визначених стратегічних цілей організації і передбачають переведення стратегічного потенціалу організації з існуючого стану в новий бажаний стан.

Стратегічні зміни обумовлюють перехід підприємства з одного стратегічного стану в інший. Традиційно стратегічні зміни торкаються таких сфер, як призначення і місія організації, корпоративна філософія компанії відносно способів її зростання, створення якості й цінності, запровадження інновацій, використання технологій, а також формування сильної корпоративної культури та стійкої позитивної репутації компанії. За підходом О. Віханського можна виділити два зрізи організації, які є основними при здійсненні стратегічних змін. Перший – це організаційна структура, другий – організаційна культура. Найбільші труднощі виникають при проведенні змін в організаційній структурі і організаційній культурі. Зміни в організаційних структурах управління фірмами і створення структур стратегічного менеджменту набувають форму пошуку оптимального співвідношення між централізацією і децентралізацією владних функцій. Крім того, стратегічні зміни є головними носіями нової якості в ході розвитку підприємства і являють собою ключовий об'єкт управління в процесі реалізації корпоративної стратегії в цілому. Адже, стратегія організації обов'язково враховує зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

ДЖЕРЕЛО: Пічугіна Т. С. *Управління змінами: навч. пос.* / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Харків. : ХДУХТ, 2017. – 226 с. (с.14, 206)

Електронне посилання на джерело:

http://megalib.com.ua/book/131_Ypravlinnya_zminami_.html

Управління змінами займає важливе місце в менеджменті сучасних організацій, у тому числі в менеджменті персоналу. Визнання цього пов'язане з можливістю отримання низки переваг для організації від управління змінами. Статистичні дослідження показують, що дійсно існує кореляція між застосуванням управління змінами і поліпшенням результатів бізнесу. Управління змінами допомагає уникнути таких негативних ефектів, як: зниження

продуктивності, активний і пасивний опір змінам, вимикання працівників з трудового процесу, зменшення кількості та сили конфліктів в колективі, професійне виснаження, плинність персоналу тощо.

В сучасній літературі є декілька поглядів на трактування категорії «управління змінами».

Управління змінами – це процес постійного коригування напрямків діяльності організації, оновлення її структури і пошуку нових можливостей щодо відповідності вимогам та запитам суб'єктів вітчизняних та зарубіжних ринків, які постійно і швидко змінюються.

Управління змінами – це процес постійного коригування напрямку діяльності організації, модифікації поведінки її працівників в умовах змін.

Управління змінами як вид професійної діяльності означає вплив управляючої системи на організацію, у зв'язку зі змінами у внутрішньому та у зовнішньому середовищі. Завдання управління змінами полягає в тому, щоб правильно оцінити сутність процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі організації, відібрати та впровадити нововведення, які дозволять звести всі зовнішні та внутрішні види впливу до єдиної лінії поведінки, зберегти або підвищити ефективність діяльності.

ДЖЕРЕЛО: *Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Харків. : ХДУХТ, 2017. – 226 с. (с. 6, 19, 206)*

Електронне посилання на джерело:

http://megalib.com.ua/book/131_Ypravlinnya_zminami.html

Бенчмаркінг – це механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, більш успішних фірм.

Бенчмаркінг знаходить застосування у всіх сферах діяльності підприємства – в логістиці, маркетингу, управлінні персоналом, вдосконаленні бізнеспроцесів і є одним з інструментів проведення організаційних змін.

Основні етапи бенчмаркінгу:

1. Вибір продукту, послуги або процесу для порівняння.
2. Визначення основних критеріїв оцінки.
3. Вибір компанії або внутрішньофірмової області для порівняння.
4. Збір інформації. Аналіз показників і визначення можливостей застосування отриманих даних.
6. Адаптація та застосування кращих практичних розробок, встановлення обґрунтованих завдань для компанії, застосування отриманого досвіду.

Використання бенчмаркінгу дає підприємству можливість сформувати власну команду внутрішніх консультантів, напрацювати досвід проведення організаційних змін і, таким чином, створити базу для подальшого вдосконалення організації та управління, розраховуючи на власні сили. На перший погляд, бенчмаркінг і промислове шпигунство – це одне і те ж. Насправді між двома цими методами існує принципова різниця. Бенчмаркінг – метод вивчення чужого досвіду, який не є «комерційною таємницею».

Реінжиніринг бізнес-процесів трактується як:

- фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів компанії;
- об'єднання функцій на макроорганізаційному рівні;
- спеціально розроблений інструмент для масштабних змін;
- ефективний засіб управління, який дає змогу здійснити «прорив»;
- перепроєктування ділових процесів і початок як з «чистого аркуша»;
- «капітальний ремонт» для досягнення істотних поліпшень у бізнесі;
- інноваційний і творчий процес, що вимагає креативності та ініціативи;
- новий підхід до мислення, погляд на побудову підприємства як на інженерну діяльність;

- відмова від управління функціональними службами на користь управління бізнес-процесами на чолі з процесним менеджером;
- процес фундаментального переосмислення й реконструкції бізнесу, що втілює в себе нові способи виконання робіт.

ДЖЕРЕЛО: Пічугіна Т. С. *Управління змінами: навч. пос.* / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Харків. : ХДУХТ, 2017. – 226 с. (с.141-142, 165).

Електронне посилання на джерело:

http://megalib.com.ua/book/131_Ypravlinnya_zminami_.html

2.3 Управління публічними фінансами

2.3.1 Засади публічних фінансів

Функції публічних фінансів.

Публічні фінанси є складною економічною категорією, значення якої в суспільстві проявляється у її функціях.

Переважає більшість вітчизняних науковців і практиків визнають, що фінансам притаманні дві основні функції: *розподільна і контрольна*.

Розподільна функція є головною і виявляється в процесі розподілу валового внутрішнього продукту у вигляді утворення фондів грошових коштів та використання їх за цільовим призначенням.

Контрольна функція фінансів зумовлюється об'єктивно притаманною їм здатністю кількісно відображати рух фінансових ресурсів (який відбувається у фондовій та нефондовій формах) і забезпечувати контроль за дотриманням пропорцій у розподілі валового внутрішнього продукту, правильністю формування, розподілу та використання фінансових ресурсів держави і суб'єктів господарювання.

Контрольна функція фінансів на практиці реалізується в діяльності осіб, які проводять фінансовий контроль. В Україні до органів, що здійснюють фінансовий контроль, належать: Міністерство фінансів України, Державна казначейська служба України, Державна аудиторська служба України, Державна фіскальна служба України, Пенсійний фонд України, Фонди загальнодержавного обов'язкового соціального страхування, Рахункова палата Верховної Ради України та ін. Саме завдяки контрольній функції фінансів суспільство контролює повноту і своєчасність забезпечення фінансовими ресурсами різних суб'єктів фінансових відносин.

Деякі вчені стверджують, що фінансам притаманні й інші функції: *регулююча, стимулююча, відтворювальна, стабілізаційна*. Проте без применшення значення таких підходів можна стверджувати, що фінанси відіграють важливу роль у процесі суспільного відтворення саме завдяки розподільній функції.

ДЖЕРЕЛА: 1. Фінанси [Текст] : підручник / С. І. Юрій, В. М. Федосов, Л. М. Алексеєнко [та ін.] ; за ред. С. І. Юрія, В. М. Федосова. - 2-ге вид., переробл. і доповн. - К. : Знання, 2012. - 688 с. (с.26-29).

Електронне посилання на джерело:

<http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/41727>

2. Мелян М.Ю. *Поняття та сутність публічних фінансів.*
http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2017/2_2017/part_1/27.pdf

3. *Державні фінанси: навч.-метод. посіб. (для самот. вивч. слухачами дисципліни “Державне управління в економічній сфері”).* - К. : НАДУ, 2008. 64 с. (с.5)

Електронне посилання на джерело:

http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/051effec-e4bf-4da8-b5cc-5cd7729a29c1.pdf

Публічні фінанси реалізують економічні функції держави.

В умовах ринкової економіки до *економічних функцій держави* належать:

- алокаційна – надання суспільних благ і послуг та регулювання процесу, що визначає їх склад;
- дистрибутивна – коригування ринкового розподілу доходів і майна;

● **стабілізаційна** – підтримання високого рівня зайнятості, стабільності цін та економічного зростання.

Виконання *алокаційної функції* (щодо забезпечення суспільними благами та послугами) може здійснюватися шляхом:

- прямого надання таких благ за рахунок бюджетних коштів (наприклад, будівництво і експлуатація доріг та інших об'єктів інфраструктури, державні замовлення на виконання досліdnих робіт та проведення наукових досліджень);

- державної підтримки приватних підприємств, які пропонують суспільні блага за ціною, нижчою від витрат; використання податків і зборів як інструменту управління виробництвом або споживанням (наприклад, запровадження екологічного податку, надання податкових пільг для інвестицій з охорони довкілля);

- формування податкової системи з урахуванням завдань економічної або структурної політики (наприклад, надання податкових пільг для заощаджень населення або інноваційної діяльності підприємств).

Держава впливає на розподіл і перерозподіл доходів і майна громадян (*виконує дистрибутивну функцію*) при проведенні заходів щодо надання державної допомоги незахищеним верствам населення або формування податкової політики. Як відомо, в умовах ринкової економіки, розподіл доходів між індивідами залежить від зміни попиту, пропозиції та цін на ринках виробничих факторів, товарів і послуг.

Виконання державою *стабілізаційної функції* включає проведення заходів, спрямованих на підвищення рівня зайнятості та забезпечення стабільності цін у кризових та посткризових умовах, із використанням таких інструментів: зміна рівня або структури бюджетних видатків; зміна видів і ставок податків і зборів; зміна структури державного боргу і джерел його фінансування; пряме і непряме фінансування збитків приватних і державних підприємств, витрат підприємств на освіту, проведення державної тарифної політики).

ДЖЕРЕЛО: Луніна І. О., Бондарук Т. Г. *Публічні фінанси та міжбюджетні відносини: навч. посіб.* Київ: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2019. 304 с. (с. 19).

Електронне посилання на джерело: <https://cutt.ly/6YwsLdX>

Система публічних фондів у фінансовій системі України.

Сучасна система публічних фінансів України є підсистемою фінансової системи України, яка має окремі ланки, що утворюються групами фінансових відносин, яким притаманні специфічні особливості і які виникають у процесі утворення, управління, розподілу (перерозподілу) та використання публічних і приватних фондів коштів, які існують у державі.

Сучасна система публічних фінансів в Україні включає такі ланки:

- 1) **публічні фінанси держави** - складаються із суспільних відносин, які виникають з приводу утворення, управління, розподілу (перерозподілу) та використання **публічних фондів коштів держави**;

- 2) **публічні фінанси місцевого самоврядування** - складаються із суспільних відносин, які виникають з приводу утворення, управління, розподілу (перерозподілу) та використання **публічних фондів коштів місцевого самоврядування** всіх видів;

- 3) **публічні фінанси суспільного (соціального) призначення** - складаються із суспільних відносин, які виникають з приводу утворення, управління, розподілу (перерозподілу) та використання **публічних фондів коштів, за рахунок яких задовольняються суспільні (соціальні) інтереси, визнані державою або органами місцевого самоврядування**, та які не є державною чи комунальною власністю.

Матеріальною основою системи публічних фінансів України є такі публічні фонди коштів:

- 1) публічні фонди коштів держави;

- 2) публічні фонди коштів місцевого самоврядування;

3) публічні фонди коштів, за рахунок яких задовольняються суспільні інтереси, визнані державою або органами місцевого самоврядування, та які не є державною чи комунальною власністю.

До **публічних фондів коштів держави** в Україні належать:

1) Державний бюджет України, включаючи кошти спеціального фонду Державного бюджету України, у тому числі Фонд України соціального захисту інвалідів, що формується та витрачається відповідно до Закону України "Про основи соціальної захищеності інвалідів";

2) державні позабюджетні фонди:

- Пенсійний фонд України;
- Фонд гарантування вкладів фізичних осіб, який утворюється за рахунок обов'язкових відрахувань комерційних банків згідно із законодавством України;
- інші позабюджетні грошові фонди, кошти яких є державною власністю та які утворюються відповідно до законодавства;

3) спеціальні фонди грошових коштів і резерви Національного банку України та інших кредитних організацій, які засновані на праві державної власності;

4) фонди коштів державних підприємств, установ та організацій.

До **публічних фондів коштів місцевого самоврядування** в Україні належать такі фонди коштів:

1. бюджети місцевого самоврядування, включаючи спеціальні бюджетні фонди цільового призначення;
2. позабюджетні фонди органів місцевого самоврядування;
3. фонди грошових коштів комунальних банків, якщо їх статутний капітал утворюється за рахунок коштів місцевого самоврядування;
4. фонди коштів комунальних (муніципальних) підприємств, установ та організацій.

До **публічних фондів коштів соціального призначення**, які не є державною чи комунальною власністю та за рахунок яких задовольняються суспільні інтереси, визнані державою, в Україні належать:

1) **публічні солідарні фонди коштів** обов'язкового соціального страхування, а саме:

- 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.

2) **публічні накопичувальні фонди коштів** обов'язкового соціального страхування, а саме: недержавні пенсійні фонди, через які здійснюється накопичення, інвестування, розподіл та використання коштів обов'язкового державного накопичувального пенсійного страхування (коштів другого рівня пенсійної системи).

ДЖЕРЕЛО: Сучасна система публічних фінансів та публічних видатків в Україні.
URL: <https://cutt.ly/QYwsVVX>

Бюджетна система як основа публічних фінансів.

Бюджетна система є основою публічних фінансів країни. Правові засади функціонування бюджетної системи України, її принципи, основи бюджетного процесу і міжбюджетних відносин та відповідальність за порушення бюджетного законодавства визначаються Бюджетним кодексом України та іншими нормативно-правовими актами.

Бюджетна система України як унітарної держави складається з двох ланок — державного та місцевих бюджетів.

*Бюджетний кодекс України дає таке визначення бюджетної системи: «**Бюджетна система України** – це сукупність державного бюджету та місцевих бюджетів, побудована з урахуванням економічних відносин, державного і адміністративно-територіальних устроїв і врегульована нормами права» (ст. 2). Зазначається, що бюджетна система України встановлюється виключно Бюджетним кодексом України (ст. 4).*

БКУ визначає засади бюджетної системи України, її структуру та принципи. Правові засади бюджетної системи визначаються насамперед Конституцією України, а також Бюджетним кодексом України й іншими нормативно-правовими актами з питань бюджету. З огляду на необхідність продовження бюджетного реформування у 2010 р. було ухвалено нову редакцію Бюджетного кодексу України, що мало на меті, насамперед, надати можливість підвищувати стійкість бюджетної системи. Прийняття нової редакції Бюджетного кодексу передбачало введення середньострокового планування, розширення сфери застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі, а також поліпшення бюджетного адміністрування і посилення контролю над дотриманням бюджетного законодавства.

Бюджетна система України складається з:

- 1) державного бюджету;
- 2) місцевих бюджетів:
 - а) бюджету Автономної Республіки Крим;
 - б) обласних бюджетів;
 - в) районних бюджетів;
 - г) бюджетів місцевого самоврядування (бюджети територіальних громад сіл, селищ, міст; бюджети об'єднаних територіальних громад).

Державний бюджет – це система грошових відносин, яка виникає між державою, з одного боку, і підприємствами, фірмами, організаціями та населенням, з іншого, з метою формування й використання централізованого фонду грошових ресурсів для задоволення суспільних потреб. Іншими словами, це - щорічний баланс надходжень та видатків, який розробляють державні органи для активного впливу на економічний процес та підвищення його ефективності.

Місцевий бюджет – бюджет адміністративно-територіальної одиниці (області, району, міста, селища, села), затверджений відповідною радою. Місцевий бюджет являє собою форму утворення та використання грошових ресурсів, призначених для забезпечення завдань та функцій, віднесених до предметів ведення місцевого самоврядування. Місцевий бюджет є фінансово-економічною категорією, інструментом вирішення проблем місцевого рівня.

Слід додати, що крім понять «державний бюджет» та «місцевий бюджет» (які є індивідуальними) існує поняття «зведений бюджет». Відповідно до ст. 6 Бюджетного кодексу України, **зведений бюджет** є сукупністю показників бюджетів, що використовуються для аналізу та прогнозування економічного і соціального розвитку держави. Зведений бюджет є суто аналітичним документом, слугує для аналізу та оцінки бюджетних показників і показників соціально-економічного розвитку. Зведені бюджети не затверджуються.

ДЖЕРЕЛО: *Сучасна бюджетна система: правила та процедури: Навчальний посібник / [За заг. ред. В. В. Зубенка]; ІБСЕД, Проект «Зміцнення місцевої фінансової ініціативи (ЗМФІ-II) впровадження». К., 2017. 184 с. (с.18-21).*

Електронне посилання на джерело:

https://www.ibser.org.ua/sites/default/files/170x240_preview_0.pdf

Джерела формування та методи мобілізації публічних доходів.

Публічні доходи – це сума коштів, що мобілізуються державними органами та органами місцевого самоврядування у відповідних фондах для забезпечення своєї діяльності. Утворюються за допомогою розподілу й перерозподілу ВВП, а також за рахунок використання національного багатства. Вони мають відповідну класифікацію.

За рівнем влади публічні доходи поділяються на:

- загальнодержавні доходи;
- доходи органів місцевого самоврядування.

За методами мобілізації публічні доходи бувають:

- податкові;
- неподаткові;
- доходи від операцій з капіталом;
- трансферти.

За формами утворення доходи визначаються як:

- обов'язкові платежі;
- добровільні платежі.

Існує декілька **методів мобілізації публічних доходів**, а саме:

методи, що забезпечують реальний дохід – податки, пряме вилучення, надходження від державного майна і угідь;

методи що забезпечують номінальний дохід – емісія грошей та цінних паперів

ДЖЕРЕЛО: Загальнодержавні та місцеві фінанси.
[URLhttps://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/117807/mod_folder/content/0/T5%20%281%29.doc?forcedownload=1](https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/117807/mod_folder/content/0/T5%20%281%29.doc?forcedownload=1)

Відповідно до «Керівництва зі статистики публічних фінансів 2001 року» Міжнародного валютного фонду *публічні доходи включають* [2]:

- 1) Податки (Taxes): податки на доходи, прибуток та приріст капіталу; податки на фонд заробітної плати та робочу силу; податки на майно; податки на товари та послуги; податки на міжнародну торгівлю та операції; інші податки;
- 2) Внески та відрахування на соціальні заходи (Social contributions): внески та відрахування на соціальне забезпечення; інші внески та відрахування на соціальні заходи;
- 3) Гранти (Grants): від урядів іноземних країн; від міжнародних організацій; від інших одиниць сектору державного управління;
- 4) Інші доходи (Other revenue): доходи від власності; продаж товарів та послуг; штрафи, пені та неустойки; решта та невизначені доходи.

Частина національного доходу країни, яка надходить внаслідок його розподілу і перерозподілу у власність та розпорядження держави і органів місцевого самоврядування з метою створення централізованих фондів коштів для задоволення публічного інтересу, утворює **публічні доходи**. Правову категорію «**публічні доходи**» складають *державні та місцеві доходи*, які формуються відповідно до законодавства за рахунок грошових платежів та надходжень. В Україні держава – не єдиний власник засобів виробництва, але головний, тобто серед відносин, які пов'язані з формуванням грошових фондів, провідне місце належить державним доходам. Частина національного доходу, що переходить у власність держави, складає державні доходи, якими користуються уповноважені органи державної влади. Це доходи, що формуються на рівні Державного бюджету і позабюджетних державних фондів.

Доходи Державного бюджету використовуються відповідно до норм щорічного Закону про Державний бюджет та Бюджетного кодексу України (далі – БК).

Доходи публічних позабюджетних фондів використовуються для фінансування видатків згідно із законодавством, що регламентує діяльність відповідних публічних позабюджетних фондів.

Власні доходи, відповідно до ст. 142 Конституції України та ст. 60 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», мають територіальні громади сіл, селищ, міст, районів у містах, а розпоряджаються ними органи місцевого самоврядування. Такі доходи мають назву *місцевих доходів*. Надзвичайна важливість публічних доходів, які надходять до держави і органів місцевого самоврядування для формування бюджетів та позабюджетних централізованих фондів, викликає необхідність чіткого імперативного регулювання відносин, пов'язаних з їх визначенням, мобілізацією та розподілом.

Державні доходи – це частина національного доходу країни, яка у процесі розподілу та перерозподілу надходить через різні види грошових платежів у власність і розпорядження держави з метою формування грошових фондів, необхідних для виконання загальнодержавних повноважень, соціально-економічних програм, суспільних функцій та завдань у країні.

До публічних фондів, які формуються за рахунок надходжень, що встановлені імперативними вимогами законодавства в Україні, відносяться:

- 1) Державний бюджет України;
- 2) місцеві бюджети – бюджет Автономної Республіки Крим, обласні, районні бюджети, бюджети місцевого самоврядування (бюджети територіальних громад сіл, селищ, міст);
- 3) Пенсійний фонд України;
- 4) Фонд соціального страхування з тимчасової втрати працездатності;
- 5) Фонд загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття;
- 6) Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України;
- 7) фонди коштів Національного банку України;
- 8) Фонд гарантування вкладів фізичних осіб;
- 9) фонди державного оборонного замовлення, державного замовлення для задоволення пріоритетних державних потреб, фонд матеріального резерву;
- 10) Аграрний фонд;
- 11) Фонд соціального захисту інвалідів та інші. Конституція України закріплює право на власні доходи та їх розпорядження за відповідними державними і місцевими органами влади.

Держава встановлює єдину систему платежів, що складають державні та місцеві доходи у Бюджетному кодексі України, Податковому кодексі України, Митному кодексі України, у Законі України «Про збір на обов'язкове державне пенсійне страхування» та інших [3]

ДЖЕРЕЛО:

1. *Government Finance Statistics Manual 2001.* URL: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/gfs/manual/pdf/all.pdf>
2. *Фінансове право : підручник / за заг. ред. О. М. Бандурки та О. П. Гетманець ; Ю. М. Жорнокуй, О. В. Кашкарьова, Т. В. Колесник та інші. Х. : Екограф, 2015 500 с. (с. 287-290)*
URL: -<https://cutt.ly/7Yws3jV>

Зв'язок функцій держави та публічних видатків.

Функції держави - головні напрямки і види діяльності держави, обумовлені її завданнями і цілями і такі, що характеризують її сутність.

Функції держави не можна ототожнювати з функціями її окремих органів, які є частиною апарату держави і відбиваються у компетенції, у предметі ведення, у правах і обов'язках (повноваженнях), закріплених за ними.

Публічні видатки – це:

1) грошові відносини з приводу розподілу та використання централізованих і децентралізованих фондів грошових ресурсів держави з метою фінансування загальнодержавних потреб соціально-економічного розвитку;

2) витрачання коштів на здійснення програм та заходів пов'язаних з реалізацією функцій держави (економічних, соціальних, політичних) і мають невідплатний характер. Наприклад, видатки на утримання органів влади, забезпечення правопорядку та національної оборони.

Публічні витрати є більш ширшим поняттям і включає публічні видатки та кошти, що спрямовані на погашення державного (місцевого) боргу та здійснення державних інвестицій.

Державні видатки класифікуються ієрархічно та за певними ознаками.

За рівнем влади публічні витрати поділяються на:

- загальнодержавні витрати;
- витрати органів місцевого самоврядування.

За роллю у суспільному відтворенні розрізняють:

- поточні витрати, які є першочерговими;
- витрати розвитку або капітальні витрати.

За функціональним призначенням:

- витрати на національну оборону та безпеку;
- витрати на державне управління;
- витрати на соціальних захист;
- витрати на міжнародну діяльність;
- витрати на екологію;
- інші.

Залежно від отримувачів коштів:

- зовнішні (наприклад, надання коштів закордонним органам управління, міжнародним організаціям);
- внутрішні (наприклад, дотації вітчизняного виробника).

Відповідно до концепції, викладеної в «Керівництві зі статистики публічних фінансів 2001 року» виділяють економічну і функціональну класифікацію публічних витрат.

Згідно з *економічною класифікацією* витрати поділяються на:

1) Оплата праці працівників (Compensation of employees): заробітна плата; внески і відрахування на соціальні заходи;

2) Використання товарів та послуг (Use of goods and services);

3) Придбання основного капіталу (Consumption of fixed capital);

4) Відсотки (Interest);

5) Субсидії (Subsidies): державним корпораціям; приватним компаніям;

6) Гранти (Grants): урядам іноземних країн; міжнародним організаціям; іншим одиницям сектору державного управління;

7) Соціальні виплати (Social benefits);

8) Інші витрати (Other expense).

За функціональною класифікацією витрати включають:

1) Утримання державних служб загального призначення (General public services);

2) Оборона (Defense);

3) Суспільний порядок та безпека (Public order and safety);

4) Економічні питання (Economic affairs);

5) Захист навколишнього середовища (Environmental protection);

6) Житлові та комунальні послуги (Housing and community amenities);

- 7) Охорона здоров'я (Health);
- 8) Відпочинок, культуратарелігія (Recreation, culture, and religion);
- 9) Освіта (Education);
- 10) Соціальний захист (Social protection).

Важливою вимогою до функціонування публічних фінансів є збалансування вихідних і вхідних потоків, тобто витрат та доходів. Збалансування здійснюється за допомогою фінансового механізму та обраної країною фінансової політики у наступних напрямках:

- збільшення обсягів публічних доходів;
- зменшення публічних видатків та витрат;
- економія та цільове використання фінансових ресурсів.

ДЖЕРЕЛО: *Загальнодержавні та місцеві фінанси.* URL <https://cutt.ly/sYwdekQ>

Управління державним боргом

Відповідно до Бюджетного кодексу України, **державний борг** – це загальна сума боргових зобов'язань держави з повернення отриманих та непогашених кредитів (позик) станом на звітну дату, що виникають внаслідок державного запозичення.

Під *управлінням державним боргом* слід розуміти сукупність заходів, що приймаються державою в особі її уповноважених органів щодо визначення місць і умов розміщення та погашення державних позик, а також забезпечення гармонізації інтересів позичальників, інвесторів і кредиторів.

Стратегічною метою управління державним боргом є: забезпечення необхідними обсягами ліквідних коштів загального державного управління та мінімізації витрат, пов'язаних з ризиками, погашенням та обслуговуванням державного боргу; створення передумов макроекономічної стабільності у короткостроковому та довгостроковому періодах.

Основними засадами управління державним боргом є: оптимізація структури державного боргу; мінімізація витрат на обслуговування державного боргу; мінімізація ризиків, пов'язаних із цим боргом; сприяння розвитку внутрішнього ринку державних запозичень. Управління державним боргом здійснює Міністерство фінансів України, або за його дорученням та від імені інші організації та установи.

Управління державним боргом має за мету: досягнення стабільного економічного розвитку, забезпечення необхідних темпів приросту ВВП та повної зайнятості, стримування інфляційних процесів, забезпечення фінансування соціальних програм, формування достатніх обсягів кредитних ресурсів для розвитку підприємницької діяльності, залучення необхідних обсягів (і відповідної структури) іноземних інвестицій та інше.

Управління державним боргом – це циклічний багатостадійний процес. Він включає такі стадії: залучення позик; розміщення позик; обслуговування боргу; погашення боргу.

ДЖЕРЕЛО: *Опорний конспект лекцій з курсу «Управління державним боргом»* URL: <https://cutt.ly/jYwdyMo>

Управління державним боргом це сукупність дій, пов'язаних з підготовкою до випуску та розміщенням боргових зобов'язань уряду, регулюванням ринку державних цінних паперів, наданням державних гарантій, обслуговуванням та погашенням боргу тощо.

Методи управління: конверсія; консолідація; уніфікація; обмін облігацій; відстрочення погашення; реструктуризація; анулювання позики.

ДЖЕРЕЛО: *Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Державні фінанси».* <https://learn.ztu.edu.ua/course/view.php?id=2293>

Державні запозичення здійснюються з метою покриття дефіциту державного бюджету та рефінансування державного боргу. Право на здійснення державних запозичень в межах, визначених законом про Державний бюджет України, належить державі в особі Міністра фінансів України за дорученням Кабінету Міністрів України. Кабінет Міністрів України

визначає основні умови здійснення державних запозичень, у тому числі основні умови кредитних договорів та основні умови випусків і порядок розміщення державних цінних паперів.

Кредити (позики) від іноземних держав, банків і міжнародних фінансових організацій для реалізації інвестиційних проектів залучаються державою на підставі міжнародних договорів України і відносяться до державних зовнішніх запозичень.

Витрати з погашення та обслуговування державного боргу здійснюються за рахунок коштів державного бюджету відповідно до кредитних договорів, а також нормативно-правових актів, за якими виникають державні боргові зобов'язання, незалежно від обсягу коштів, визначеного на таку мету законом про Державний бюджет України.

Управління державним боргом здійснюється Міністерством фінансів України в межах повноважень, визначених законодавством України.

З метою ефективного управління державним боргом та/або ліквідністю єдиного казначейського рахунку Міністр фінансів України від імені України має право здійснювати правочини з державним боргом, включаючи обмін, випуск, купівлю, викуп та продаж державних боргових зобов'язань, за умови дотримання граничного обсягу державного боргу на кінець бюджетного періоду.

Відповідно до Бюджетного кодексу України, **гарантований державою борг** – загальна сума боргових зобов'язань суб'єктів господарювання - резидентів України щодо отриманих та непогашених на звітну дату кредитів (позик), виконання яких забезпечено державними гарантіями. До вступу в силу державних гарантій (настання гарантійного випадку), операції щодо зазначеної заборгованості не відображаються в державному бюджеті.

Державні гарантії для забезпечення повного або часткового виконання боргових зобов'язань суб'єктів господарювання - резидентів України можуть надаватися за рішенням Кабінету Міністрів України або на підставі міжнародних договорів України виключно у межах і за напрямками, що визначені законом про Державний бюджет України. За дорученням Кабінету Міністрів України відповідні правочини щодо його рішень вчиняє Міністр фінансів України.

Державні гарантії надаються на умовах платності, строковості, а також забезпечення виконання зобов'язань у спосіб, передбачений законом.

Державні гарантії не надаються для забезпечення боргових зобов'язань суб'єктів господарювання, якщо безпосереднім джерелом повернення кредитів (позик) передбачаються кошти державного бюджету (крім боргових зобов'язань, що виникають за кредитами (позиками) від міжнародних фінансових організацій).

Платежі, пов'язані з виконанням гарантійних зобов'язань держави, здійснюються згідно з відповідними договорами незалежно від обсягу коштів, визначених на цю мету в законі про Державний бюджет України, та відображаються як надання кредитів з бюджету стосовно суб'єктів господарювання, зобов'язання яких гарантовані.

Державний та гарантований державою борг не включає борги місцевих органів влади та державних підприємств, що не забезпечені державними гарантіями.

Граничний обсяг державного боргу і гарантованого державою боргу, граничний обсяг надання державних гарантій визначаються на кожний бюджетний період законом про Державний бюджет України.

Розмір державного та гарантованого державою боргу розраховується у грошовій формі, як непогашена номінальна вартість боргових зобов'язань. Стан державного та гарантованого державою боргу визначається у гривнях та дол. США за офіційним курсом Національного банку України на останній день звітного періоду та включає операції за цей день.

Відповідно до Бюджетного кодексу України, загальний обсяг державного боргу та гарантованого державою боргу на кінець бюджетного періоду не може перевищувати 60 відсотків річного номінального обсягу валового внутрішнього продукту України. Це

положення не застосовується у випадках: введення воєнного стану в Україні (в окремих її місцевостях); введення надзвичайного стану в Україні (в окремих її місцевостях) або проведення на території України антитерористичної операції.

ДЖЕРЕЛО: *Державний борг та гарантований державою борг URL: https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovanij-derzhavju-borg_osn_inf*

У середньостроковій перспективі основною метою України в управлінні державним боргом є залучення необхідного фінансування за найнижчої можливої вартості з урахуванням ризиків. У зв'язку з цим визначено 4 основні цілі управління державним боргом:

1. Збільшення частки державного боргу у національній валюті.
2. Продовження середнього строку до погашення і забезпечення рівномірного графіка погашення державного боргу.
3. Залучення довгострокового пільгового фінансування.
4. Продовження розвитку міцних взаємовідносин з інвесторами та подальше удосконалення політики управління державним боргом [4].

ДЖЕРЕЛО:

Середньострокова стратегія управління державним боргом на 2019–2022 роки. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/MTDS_2019-2022_UKR_v11062019_Final.pdf

2.3.2 Нормативно-правова база управління публічними фінансами в Україні

Бюджетний кодекс України.

Бюджетним кодексом України регулюються відносини, що виникають у процесі складання, розгляду, затвердження, виконання бюджетів, звітування про їх виконання та контролю за дотриманням бюджетного законодавства, і питання відповідальності за порушення бюджетного законодавства, а також визначаються правові засади утворення та погашення державного і місцевого боргу.

Цим Кодексом визначаються правові засади функціонування бюджетної системи України, її принципи, основи бюджетного процесу міжбюджетних відносин та відповідальність за порушення бюджетного законодавства.

ДЖЕРЕЛО: *Бюджетний кодекс України: Кодекс України; Закон, Кодексвід08.07.2010№ 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>*

Закон України «Про державний бюджет».

Закон про державний бюджет за своєю природою є фінансовим документом, який встановлює розподіл державних фінансових ресурсів, і який може розглядатися як закон з особливою правовою природою.

Бюджет – це план формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань і функцій, які здійснюються органами державної влади та органами місцевого самоврядування, і який є невід'ємною частиною закону про державний бюджет.

Бюджет виступає як головний фінансовий план держави і являє собою кошторис доходів і видатків держави, котрий затверджується законодавчою владою у вигляді закону і відображає економічну, соціальну, оборонну, міжнародну, екологічну та боргову політику країни.

Державний бюджет України складається зі статей, якими затверджено загальний обсяг доходів та видатків державного бюджету, дефіцит державного бюджету, граничний обсяг державного боргу, розподіл бюджету на загальний та спеціальний фонди, а також з таблиць, якими визначено доходи державного бюджету, розподіл видатків державного бюджету між органами державної влади та розподіл міжбюджетних трансфертів між місцевими бюджетами.

Законом про Державний бюджет України визначаються:

- загальна сума доходів і загальна сума видатків (з розподілом на загальний та спеціальний фонди, а також з розподілом видатків на поточні і капітальні);
- граничний обсяг річного дефіциту (профіциту) Державного бюджету України в наступному бюджетному періоді і державного боргу на кінець наступного бюджетного періоду, повноваження щодо надання державних гарантій, а також обсягу цих гарантій;
- бюджетні призначення головним розпорядникам коштів Державного бюджету України за бюджетною класифікацією;
- доходи бюджету за бюджетною класифікацією;
- бюджетні призначення міжбюджетних трансфертів;
- розмір оборотної касової готівки Державного бюджету України;
- розмір мінімальної заробітної плати на плановий бюджетний період;
- рівень забезпечення прожиткового мінімуму на плановий бюджетний період;
- додаткові положення, що регламентують процес виконання бюджету.

ДЖЕРЕЛО: До питання про правову природу закону про державний бюджет. URL: https://minjust.gov.ua/m/str_11355.

Рішення місцевих рад про місцеві бюджети

Місцеві бюджети – це бюджети, що сформовані для виконання повноважень органів місцевого самоврядування. Вони мають дохідну і видаткову частини. Їх за адміністративно-територіальною ознакою можна поділити на бюджети: сільські; селищні; міських територіальних громад; районні; обласні; міста Києва; АРК Крим (ст. 5 БКУ).

Місцеві бюджети затверджують щороку на плановий календарний рік (поточний бюджетний період). Дохідна й видаткова частини відповідного бюджету є різними. Їх складові визначає Бюджетний кодекс України (БКУ) та щороку, зокрема на 2021 р. – Закон «Про Державний бюджет України на 2021 рік» від 15.12.2020 р. № 1082 .

Відповідно до п. 34. Бюджетного Кодексу України **місцеві бюджети** – бюджет Автономної Республіки Крим, обласні, районні бюджети та бюджети місцевого самоврядування.

Проект рішення про місцевий бюджет та матеріали, що до нього додаються, предмет регулювання рішення про місцевий бюджет

1. Проект рішення про місцевий бюджет перед його розглядом на сесії Верховної Ради Автономної Республіки Крим, відповідної місцевої ради схвалюється Радою міністрів Автономної Республіки Крим, місцевою державною адміністрацією чи виконавчим органом відповідної місцевої ради. Разом з ним подаються:

1) пояснювальна записка до проекту рішення, яка має містити:

а) інформацію про соціально-економічний стан відповідної адміністративно-територіальної одиниці і прогноз її розвитку на наступний бюджетний період, покладені в основу проекту місцевого бюджету;

б) оцінку доходів місцевого бюджету з урахуванням втрат доходів місцевого бюджету внаслідок наданих Верховною Радою Автономної Республіки Крим, відповідною місцевою радою податкових пільг;

в) пояснення до основних положень проекту рішення про місцевий бюджет, включаючи аналіз запропонованих обсягів видатків і кредитування за бюджетною класифікацією. Пояснення включають бюджетні показники за попередній, поточний, наступний бюджетні періоди в розрізі класифікації видатків та кредитування бюджету;

г) обґрунтування особливостей міжбюджетних взаємовідносин та надання субвенцій на виконання інвестиційних проектів;

г) інформацію щодо погашення місцевого боргу, обсягів та умов місцевих запозичень;

3) проект показників зведеного бюджету міської територіальної громади (у складі якої утворені райони у місті);

4) показники витрат місцевого бюджету, необхідних на наступні бюджетні періоди для завершення інвестиційних проектів, що враховані в бюджеті, за умови якщо реалізація таких проектів триває більше одного бюджетного періоду;

5) перелік інвестиційних проектів на середньостроковий період;

5') переліки та обсяги довгострокових зобов'язань за енергосервісом за бюджетними програмами до повного завершення розрахунків з виконавцями енергосервісу;

6) інформація про хід виконання відповідного бюджету у поточному бюджетному періоді;

7) пояснення головних розпорядників бюджетних коштів до проекту відповідного бюджету (подаються комісії з питань бюджету Верховної Ради Автономної Республіки Крим, відповідної місцевої ради);

8) інші матеріали, обсяг і форму яких визначає Рада міністрів Автономної Республіки Крим, місцева державна адміністрація або виконавчий орган відповідної місцевої ради.

Рішенням про місцевий бюджет визначаються:

1) загальні суми доходів, видатків та кредитування місцевого бюджету (з розподілом на загальний та спеціальний фонди);

2) граничний обсяг річного дефіциту (профіциту) місцевого бюджету в наступному бюджетному періоді, місцевого боргу і гарантованого Автономною Республікою Крим, обласною радою чи міською територіальною громадою боргу на кінець наступного бюджетного періоду; граничний обсяг надання місцевих гарантій, а також повноваження щодо надання таких гарантій;

3) доходи місцевого бюджету за бюджетною класифікацією (у додатку до рішення);

4) фінансування місцевого бюджету за бюджетною класифікацією (у додатку до рішення);

5) бюджетні призначення головним розпорядникам коштів місцевого бюджету за бюджетною класифікацією з обов'язковим виділенням видатків споживання (з них видатків на оплату праці, оплату комунальних послуг і енергоносіїв) та видатків розвитку (у додатках до рішення);

5) обсяги капітальних вкладень у розрізі інвестиційних проектів;

6) бюджетні призначення міжбюджетних трансфертів (у додатках до рішення);

7) розмір оборотного залишку коштів місцевого бюджету;

8) додаткові положення, що регламентують процес виконання місцевого бюджету.

У рішенні про місцевий бюджет видатки та кредитування за головними розпорядниками коштів місцевого бюджету повинні бути деталізовані за програмною класифікацією видатків та кредитування місцевого бюджету, за групами функціональної класифікації видатків та кредитування бюджету та окремими категоріями економічної класифікації видатків бюджету і класифікації кредитування бюджету.

ДЖЕРЕЛО:

1. **Електронне посилання на джерело:** Міністерство фінансів України : офіційний сайт. URL : <https://mof.gov.ua/uk/local-budgets>

2. **Електронне посилання на джерело:** Бюджетний Кодекс України. URL : <https://cutt.ly/eYwddKF>

3. **Електронне посилання на джерело:** Про Державний бюджет України на 2021 рік : Закон України від 15.12.2020 р. № 1082 .

URL : <https://www.budgetnyk.com.ua/article/129-mstsev-byudjeti-2021-yak-dohodi-y-vidatki>

4. **Електронне посилання на джерело:** Про внесення змін до рішення міської ради від 24.12.2020 № 2/32 «Про бюджет Миколаївської міської територіальної громади на 2021 рік». URL: <https://mkrada.gov.ua/documents/38048.html>

2.3.3 Управління публічними фінансами

Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі

Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі – це метод управління бюджетними коштами для досягнення конкретних результатів за рахунок коштів бюджету із застосуванням оцінки ефективності використання бюджетних коштів на всіх стадіях бюджетного процесу (Стаття 2 БКУ).

Основним елементом програмно-цільового методу (ПЦМ) є бюджетна програма. **Бюджетна програма** – сукупність заходів, спрямованих на досягнення єдиної мети, завдань та очікуваного результату, визначення та реалізацію яких здійснює розпорядник бюджетних коштів відповідно до покладених на нього функцій (Стаття 2 БКУ).

Процес розробки та реалізації бюджетних програм можна поділити на чотири етапи:
- планування програм; їх погодження; виконання; аналіз виконання програм.

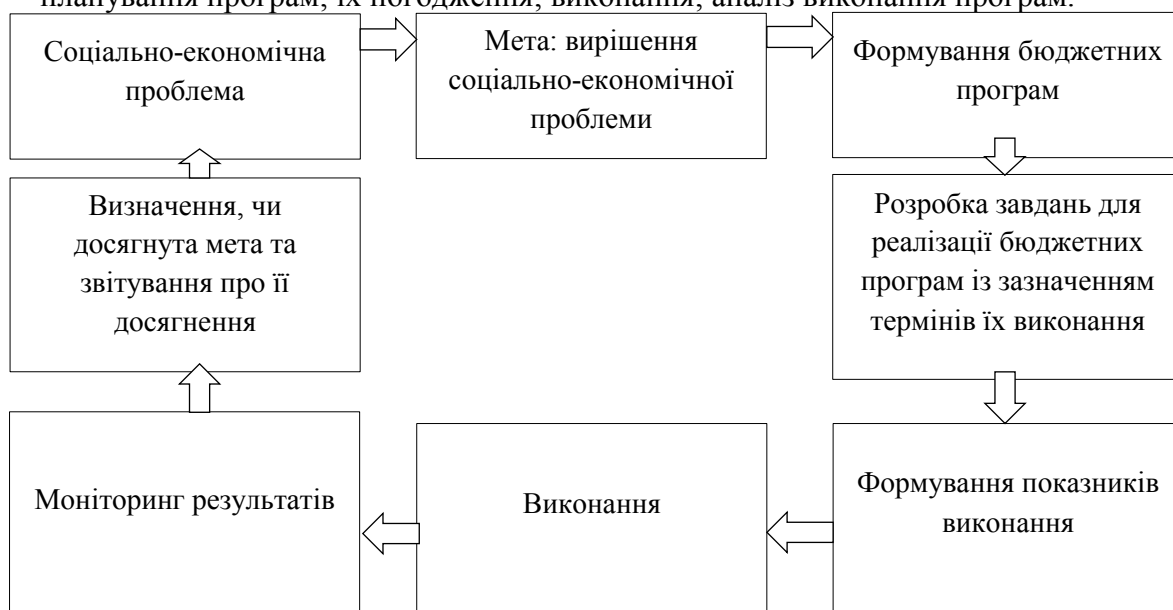


Рисунок 1 Модель бюджетного процесу за ПЦМ

Джерело: сформовано на основі даних [1]

Відповідно до Бюджетного Кодексу України **бюджетна програма** – сукупність заходів, спрямованих на досягнення єдиної мети, завдань та очікуваного результату, визначення та реалізацію яких здійснює розпорядник бюджетних коштів відповідно до покладених на нього функцій.

Застосування програмно-цільового методу у бюджетному процесі

1. У бюджетному процесі програмно-цільовий метод застосовується на рівні державного бюджету та на рівні місцевих бюджетів.

2. Особливими складовими програмно-цільового методу у бюджетному процесі є бюджетні програми, відповідальні виконавці бюджетних програм, паспорти бюджетних програм, результативні показники бюджетних програм.

3. Бюджетні програми формуються головними розпорядниками бюджетних коштів під час підготовки пропозицій до Бюджетної декларації (прогнозу місцевого бюджету) та складання бюджетного запиту з урахуванням планів діяльності на середньостроковий період, прогнозних та програмних документів економічного і соціального розвитку.

4. Відповідальний виконавець бюджетних програм визначається головним розпорядником бюджетних коштів за погодженням з Міністерством фінансів України (місцевим фінансовим органом).

5. Результативні показники бюджетної програми використовуються для оцінки ефективності бюджетної програми за напрямками використання бюджетних коштів і

включають кількісні та якісні показники, висвітлюють обсяг і якість надання публічних послуг.

6. На всіх стадіях бюджетного процесу його учасники в межах своїх повноважень здійснюють оцінку ефективності бюджетних програм, що передбачає заходи з моніторингу, аналізу та контролю за цільовим та ефективним використанням бюджетних коштів.

7. За бюджетними програмами, здійснення заходів за якими потребує нормативно-правового визначення механізму використання бюджетних коштів, головні розпорядники коштів державного бюджету розробляють проекти порядків використання коштів державного бюджету (в тому числі за бюджетними програмами, вперше визначеними законом про Державний бюджет України) та забезпечують їх затвердження протягом 30 днів з дня набрання чинності законом про Державний бюджет України.

8. Головний розпорядник бюджетних коштів розробляє та протягом 45 днів з дня набрання чинності законом про Державний бюджет України (рішенням про місцевий бюджет) затверджує за погодженням з Міністерством фінансів України (місцевим фінансовим органом) паспорт бюджетної програми. Правила складання паспортів бюджетних програм та звітів про їх виконання встановлюються Міністерством фінансів України.

9. Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі передбачає застосування середньострокового бюджетного планування, в рамках якого здійснюється складання Бюджетної декларації (прогнозу місцевого бюджету).

10. Для забезпечення підвищення ефективності та результативності використання коштів державного бюджету за рішенням Кабінету Міністрів України проводяться огляди витрат державного бюджету. За результатами таких оглядів Кабінет Міністрів України приймає рішення, що є підставою для внесення відповідних пропозицій до проекту державного бюджету на плановий бюджетний період та до Бюджетної декларації.

ДЖЕРЕЛО :

1. *Електронне посилання на джерело: Бюджетний Кодекс України. URL : <https://cutt.ly/CYwdkOD>*

Електронне посилання на джерело: Практичний посібник : програмно-цільовий метод : Міністерство фінансів України

URL: <https://cutt.ly/PYwdvja>

Розробка, затвердження та виконання бюджетних програм

1. Ініціаторами розроблення бюджетних програм можуть бути виконавчі органи міської ради

Пропозиції щодо розроблення бюджетної програми подаються до відповідного заступника міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради або до керуючого справами виконавчого комітету міської ради разом із детальним обґрунтуванням необхідності її розроблення, яке має містити:

- визначення мети та завдань (проблем), на досягнення (розв'язання) яких спрямована програма;
- перелік, за наявності, прийнятих місцевих бюджетних програм відповідної сфери діяльності, які споріднені за метою з запропонованим програмним документом та обґрунтування неможливості розв'язання проблем в рамках існуючих програм;
- обґрунтування відповідності мети програми стратегії та пріоритетним напрямкам розвитку держави та міста;
- суттєві фактори – викладаються статистичні, аналітичні, інші дані, які мають бути взяті до уваги під час прийняття рішення щодо розроблення програми;
- визначення обґрунтованих обсягів фінансових витрат, необхідних для виконання програми по джерелах фінансування, в тому числі з бюджету міста;
- оцінку очікуваних результатів виконання програм (економічних, соціальних, екологічних тощо) та визначення її ефективності.

Обґрунтування необхідності розроблення місцевої бюджетної програми готується у стислому вигляді (до 2 сторінок).

2. Розроблення проєктів бюджетних програм

На кожен місцеву бюджетну програму складається характеристика, яка містить назву програми, дату прийняття рішення про розроблення, визначення замовника та розробника, мету, строки та етапи виконання, загальні обсяги фінансування, в тому числі з бюджету міста, очікувані результати виконання, інформацію з контролю за виконанням.

Мета бюджетної програми – законодавчо визначені основні цілі, які необхідно досягти у результаті виконання конкретної бюджетної програми.

Завдання бюджетної програми – конкретні цілі, яких необхідно досягти у результаті виконання бюджетної програми протягом відповідного бюджетного періоду і оцінити які можна за допомогою результативних показників.

Строки та етапи виконання бюджетної програми визначають початок і закінчення виконання програми, етапи її реалізації.

Перелік заходів і завдань бюджетної програми – система програмних завдань, які визначені в межах програми. Перелік повинен містити визначення заходу, відповідальних за виконання заходу, строків виконання, джерел та обсягів фінансування з розбивкою за роками виконання.

Ресурсне забезпечення програми має містити орієнтовні обсяги фінансових витрат, необхідних для виконання програми в цілому й диференційовано за роками з визначенням джерел фінансування, в тому числі за рахунок коштів бюджету міста та інших джерел фінансування.

Очікувані результати виконання бюджетної програми містять перелік показників (економічних, соціальних, екологічних тощо), які будуть досягнуті завдяки виконанню програми.

3. Погодження та затвердження проєктів бюджетних програм

Проєкт місцевої бюджетної програми погоджується з відповідним заступником міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради або керуючого справами виконавчого комітету міської ради, головним економічним, фінансовим управлінням міської ради. Погоджений проєкт місцевої бюджетної програми в установленому порядку подається на розгляд міської ради.

4. Фінансування місцевих бюджетних програм

Фінансування місцевої бюджетної програми здійснюється виключно за умови її затвердження рішенням міської ради про бюджет міста на відповідний рік. На кожен місцеву бюджетну програму, затверджену рішенням міської ради про бюджет міста на відповідний бюджетний рік, головні розпорядники коштів складають паспорти місцевих бюджетних програм.

5. Звітність про виконання бюджетних програм

Головний розпорядник коштів на виконання бюджетної програми щопівроку готує інформацію про стан та результати її виконання та подає її відповідному заступнику міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради або керуючому справами виконавчого комітету міської ради та профільній комісії міської ради. Після закінчення терміну реалізації місцевої бюджетної програми головний розпорядник коштів готує звіт про виконання програми.

ДЖЕРЕЛО:

1. **Електронне посилання на джерело:** Практичний посібник : програмно-цільовий метод : Міністерство фінансів України

URL: <https://cutt.ly/8YwdU1o>

2. **Електронне посилання на джерело:** Бюджетний Кодекс України. URL : <https://cutt.ly/5YwdPoo>

Державна підтримка місцевих бюджетів

У Законі України «Про державний бюджет» та у Рішеннях «Про місцевий бюджет на відповідний рік» передбачають кошти для інших бюджетів на ті чи інші програми, які передаються на безоплатній і безповоротній основі. Такі видатки називають **міжбюджетними трансфертами**. Вони є чотвертою складовою доходів бюджету, окрім податкових, неподаткових надходжень і доходів від операцій з капіталом (ч. 1 ст. 9 Бюджетного кодексу України).

Трансферт (субвенція, дотація) – це передача (рух) коштів з одного бюджету до іншого. Як правило, це відбувається «згори вниз»: від Державного бюджету до місцевого. Однак ще може бути від одного місцевого бюджету іншому.

Субвенції з Державного бюджету місцевим бюджетам теж бувають різних видів (ст. 97 БКУ):

- на здійснення державних програм соціального захисту;
- на виконання інвестиційних проєктів (ст. 105 БКУ);
- на фінансове забезпечення будівництва, реконструкції, ремонту і утримання автомобільних доріг загального користування місцевого значення, вулиць і доріг комунальної власності у населених пунктах (ст. 1031 БКУ);
- освітня субвенція (ст. 1032 БКУ);
- субвенція на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами (ст. 1033 БКУ);
- медична субвенція (ст. 1034 БКУ);
- субвенція на фінансування заходів соціально-економічної компенсації ризику населення, яке проживає на території зони спостереження (зони АЕС).

Порядок і умови надання субвенцій визначає Кабінет Міністрів України.

ДЖЕРЕЛО:

1. **Електронне посилання на джерело:** Субвенція місцевим бюджетам : про головне.

URL : <https://www.budgetnyk.com.ua/article/216-subventsya-mstsevim-byudjetam-2021-pro-golovne>

2. **Електронне посилання на джерело:** Бюджетний Кодекс України. URL :

<https://cutt.ly/OYwdDZ8>

Використання коштів державного фонду регіонального розвитку

1. **Державний фонд регіонального розвитку** створюється у складі Державного бюджету.

При складанні Бюджетної декларації та проєкту Державного бюджету України **державний фонд регіонального розвитку (ДФРР)** визначається в обсязі не менше 1 відсотка прогнозного обсягу доходів загального фонду проєкту Державного бюджету України на відповідний бюджетний період.

2. Кошти державного фонду регіонального розвитку спрямовуються на виконання інвестиційних програм і проєктів регіонального значення, що мають на меті розвиток регіонів і відповідають пріоритетам, визначеним у Державній стратегії регіонального розвитку та відповідних регіональних стратегіях розвитку.

Порядок використання коштів:

Головний розпорядник бюджетних коштів за бюджетною програмою «Державний фонд регіонального розвитку» визначає розпорядників бюджетних коштів нижчого рівня та одержувачів бюджетних коштів.

Бюджетні кошти спрямовуються на виконання інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку, що мають на меті розвиток регіонів і відповідають пріоритетам, визначеним у Державній стратегії регіонального розвитку та відповідних регіональних стратегіях розвитку.

Розпорядники бюджетних коштів нижчого рівня забезпечують оформлення та виготовлення інформаційних табличок (наклейок) з логотипом державного фонду регіонального розвитку, які використовуються з метою ідентифікації інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку, що фінансуються із залученням бюджетних коштів, та їх розміщення на об'єктах, що фінансуються із залученням бюджетних коштів. Співфінансування з місцевих бюджетів здійснюється з урахуванням витрат, пов'язаних з оформленням, виготовленням та розміщенням інформаційних табличок (наклейок).

Видатки, пов'язані з фінансуванням об'єктів капітального будівництва, здійснюються відповідно до Порядку державного фінансування капітального будівництва та постанови Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. № 1070 «Деякі питання здійснення розпорядниками (одержувачами) бюджетних коштів попередньої оплати товарів, робіт і послуг, що закуповуються за бюджетні кошти».

Відкриття рахунків, реєстрація, облік бюджетних зобов'язань в органах Казначейства та проведення операцій з використанням бюджетних коштів, а також відображення у первинному та бухгалтерському обліку отриманих (створених) оборотних і необоротних активів здійснюються в установленому законодавством порядку.

Закупівля товарів, робіт і послуг здійснюється в установленому законом порядку.

Розпорядники бюджетних коштів нижчого рівня проводять моніторинг стану реалізації інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку та подають щомісяця до 15 числа за встановленою інформацією про використання бюджетних коштів, а також забезпечують інформування населення щодо залучення бюджетних коштів для фінансування таких програм і проєктів шляхом розміщення відповідних інформаційних табличок (наклейок).

Казначейство інформує щомісяця до 16 числа відповідні міністерства про обсяги фінансування, касові видатки та зареєстровану бюджетну заборгованість за рахунок бюджетних коштів у розрізі адміністративно-територіальних одиниць, інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку.

Складення та подання фінансової і бюджетної звітності про використання бюджетних коштів, а також контроль за їх цільовим та ефективним витрачанням здійснюються в установленому законодавством порядку.

ДЖЕРЕЛО:

1. *Електронне посилання на джерело: Державний фонд регіонального розвитку :*

URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua/kaznachejstvo-informuye/derzhavnij-fond-regionalnogo-rozvitku>

2. *Електронне посилання на джерело: Порядок використання коштів державного фонду регіонального розвитку. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/196-2015-%D0%BF#Text>*

Впровадження гендерно-орієнтованого підходу в бюджетному процесі

Свідченням визнання Україною важливості гендерних питань було прийняття у 2005 р. Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків».

Політичні зобов'язання України щодо гендерної рівності закріплені в законах, національних стратегіях, програмах і планах, а також у документах, узгоджених із міжнародними актами в царині прав жінок та гендерної рівності, такими як:

- Конвенція про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок;
- Пекінська платформа дій;
- Цілі сталого розвитку.

В Україні гендерний підхід поступово впроваджується у діяльність органів державної влади різних рівнів та органів місцевого самоврядування, що передбачає прийняття рішень на основі потреб та інтересів людей – жінок та чоловіків – для забезпечення сталого людського розвитку. Так, постановою Кабінету Міністрів України від 9 жовтня 2020 р. № 930 «Деякі питання забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» створено

можливість для утворення органами влади підрозділів з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, та призначення радників з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання та протидії насильству за ознакою статі.

Застосування гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі дозволяє врахувати гендерні аспекти у процесі планування, виконання та звітування про виконання бюджетних програм та, відповідно, допомагає усунути гендерні розриви, гендерну дискримінацію та негативні тенденції під час надання публічних послуг.

Таблиця 1 Рекомендації щодо застосування гендерно орієнтованого підходу на різних стадіях бюджетного процесу

Стадії бюджетного процесу гендерно орієнтованого підходу	Рекомендації щодо інтегрування
1. Складання та розгляд Бюджетної декларації (прогнозу місцевого бюджету)	До Бюджетної декларації та прогнозу місцевого бюджету може бути включена інформація про врахування гендерного аспекту при формуванні бюджетних показників на середньострокову перспективу, гендерні цілі (вплив на конкретні групи жінок та чоловіків) та показники їх досягнення. Гендерні цілі варто формулювати за результатами огляду нормативно-правових актів та інших документів, які містять інформацію про гендерну рівність ¹⁵ .
2. Складання проєктів бюджетів	При складанні бюджетних запитів розпорядникам бюджетних коштів варто враховувати потреби, інтереси і можливості конкретних отримувачів / користувачів послуг (жінок, чоловіків та/або їх груп). Основою для врахування гендерних аспектів у цих документах можуть слугувати результати гендерного аналізу бюджетних програм
3. Розгляд проєкту та прийняття закону про Державний бюджет України (рішення про місцевий бюджет)	Представлення проєкту закону про Державний бюджет України (проєкту рішення про місцевий бюджет) проводиться за процедурою повного обговорення із залученням всіх зацікавлених сторін. Під час обговорення головні розпорядники коштів можуть надавати інформацію щодо спрямованості відповідних бюджетних програм на подолання гендерних розривів, задоволення потреб та інтересів жінок, чоловіків та/або їх груп. До обговорення проєкту бюджету можуть залучатися зацікавлені сторони, які представляють інтереси різних груп користувачів державних і муніципальних послуг (жінок, чоловіків та/або їх груп, у тому числі найбільш вразливих), з метою внесення ними пропозицій до проєкту бюджету.
4. Виконання бюджету, у тому числі внесення змін до закону про Державний бюджет України (рішення про місцевий бюджет)	Після прийняття закону про Державний бюджет України чи затвердження рішення про місцевий бюджет розпорядники бюджетних коштів складають паспорти бюджетних програм. Гендерний підхід на цій стадії передбачає включення гендерної складової в характеристики бюджетних програм. Формування паспорта відбувається з урахуванням рекомендацій, розроблених за результатами гендерного аналізу бюджетної програми.
5. Підготовка та розгляд звіту про виконання бюджету і прийняття рішення щодо нього	Звіт про виконання паспорта бюджетної програми може містити інформацію про досягнення мети та виконання завдань щодо зменшення гендерних розривів чи усунення гендерної дискримінації, задоволення потреб та інтересів жінок, чоловіків та/або їх груп. На основі даних звіту про виконання паспорта

	бюджетної програми та даних моніторингу розпорядники бюджетних коштів приймають відповідні рішення щодо зменшення гендерних розривів та усунення гендерної дискримінації або посилення заходів із забезпечення гендерної рівності.
--	--

Джерело: сформовано на основі даних [1, 2]

Застосування гендерно орієнтованого підходу в бюджетному процесі на всіх його стадіях сприяє:

- підвищенню ефективності бюджетних програм та досягненню їх максимальної результативності завдяки спрямуванню видатків на задоволення потреб жінок, чоловіків та/або їх груп;
- оптимізації обсягу і структури бюджетних витрат;
- покращенню якості надання публічних послуг завдяки зменшенню наявної гендерної нерівності в доступі до благ, які надаються за рахунок публічних коштів;
- раціональному та прозорому використанню коштів платників податків.

ДЖЕРЕЛО:

1. **Електронне посилання на джерело:** Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 07.01.2017 №2866-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>

2. **Електронне посилання на джерело:** Гендерно-орієнтований підхід у бюджетному процесі : практичний посібник. URL : <https://cutt.ly/PYwdKgj>

Механізми запровадження громадського бюджету

Громадський бюджет (бюджет участі, бюджет міських ініціатив) – це частина коштів місцевого бюджету, щодо якої жителі самостійно обирають, на що її витратити, шляхом голосування, результати якого мають пряму дію, незалежно від волі чиновників та депутатів.

Громадський бюджет дозволяє жителям громади ініціювати проекти, які, на їх переконання, є доцільними та необхідними для громади. Тим самим вони беруть на себе відповідальність за реалізацію і забезпечення життєдіяльності своєї ініціативи. По-друге, запровадження Громадського бюджету підвищує довіру до місцевої влади, допомагає налагоджувати партнерські стосунки та комунікації між громадою і владою.

Механізм запровадження громадського бюджету:

1. **Широка та креативна інформаційна кампанія.** Один із важливих кроків, від якого залежить кількість та якість поданих проектів від громадян. Використання всіх можливих каналів комунікації: соціальні групи, пабліки в соціальних мережах, регулярні публікації про хід реалізації на сайті громади, цікаві відео за участю авторів проектів та організаторів, залучати до поширення інформації громадських активістів та громадські організації. До того ж, інформаційні заходи мають проводитись на безперервній основі.

Ефективною промоцією може бути звітування про реалізовані проекти в цікавій формі, інформування про них, публічне заохочення авторів (вручення подяк, грамот за участь), поширення тематичних буклетів та іншої друкованої продукції серед населення. Окрім того, в громадах необхідно популяризувати Бюджет участі під час масових заходів (зборів громадян, сходів сіл, святкувань тощо). Важливо, щоб до інформкампанії долучались громадяни, які підготували свої проекти: вони мають закликати голосувати за їх пропозиції, а переможці – розказувати про результати реалізації.

2. **Постійно діюча консультація для громадян.** Створення спеціальних пунктів супроводу. Їх кількість повинна бути достатньою, з урахуванням кількості сіл чи міст в ОТГ та мешканців у них.

3. **Загальнодоступність проектів** – результатами реалізованих проектів може скористатись будь-хто з жителів громади.

4. Чесне та об'єктивне голосування за проєкти. Серед інновативних практик у забезпеченні об'єктивності можна виділити можливість голосувати відразу за декілька проєктів. Наприклад, у Баштанській ОТГ кожен мешканець має можливість проголосувати за два, а в Чернігові можна голосувати за три в кожному з напрямів (великі та малі). Такий підхід збільшує ймовірність проходження до етапу реалізації дійсно важливих та креативних ідей.

5. Звітування. Цей етап є надзвичайно важливим у формуванні довіри громадян до Бюджету участі. Публікація на сайті громади повинна відбуватись на кожному етапі реалізації Бюджету участі. Наприклад, відбулось засідання робочої групи (конкурсної комісії) з допуску проєктів – протоколи мають бути на сайті в окремо відведеному розділі про Бюджет участі. Так само – на кожному щаблі. Це зробить процес прозорим і зрозумілим для кожного.

Ризики Громадського бюджету:

- слабка інформаційна кампанія і як результат – низька поінформованість жителів про Бюджет участі та його етапи;

- наявність умови співфінансування проєкту (у вигляді коштів чи інших ресурсів). Такий формат Бюджету участі обмежує коло потенційних учасників та по суті не є форматом залучення громадян до участі у бюджетному процесі;

- завищені параметри підтримки, наприклад, 50-100 підписів разом з персональними даними громадян. Для невеликої громади може бути й 20 підписів забагато, тому необхідно адекватно оцінювати ситуацію та виходити з місцевих критеріїв;

- замість голосування серед жителів громади відбувається схвалення рішення про реалізацію проєктів уповноваженим органом (робочою групою, координаційною радою тощо). Залучення громадян має відбуватись абсолютно на кожному етапі реалізації Бюджету участі.

ДЖЕРЕЛО:

1. *Електронне посилання на джерело: Про затвердження Методичних рекомендацій щодо механізму участі громадськості у бюджетному процесі на місцевому рівні. URL : <https://cutt.ly/GYwdVn6>*

2. *Електронне посилання на джерело: Громадський бюджет в ОТГ : кращі практики. URL: <https://www.prostir.ua/?news=hromadskyj-byudzheth-v-oth-kraschi-praktyky>*

2.4. Комунікації у публічному управлінні

2.4.1 Комунікації в системі органів публічного управління

Види, форми, рівні комунікації. Комунікація в публічному управлінні у цілому являє собою процес суспільної взаємодії за допомогою повідомлень, змістом яких є публічне управління, реалізація публічної влади та публічної політики. Комунікація – це взаємодія між суб'єктами шляхом обміну певними повідомленнями.

Види комунікацій:

- *залежно від типу знакових систем*, які використовуються під час комунікації:

- а) вербальна (взаємодія сторін за допомогою мови, слів) і невербальна (знакові системи, крім мови. Зокрема, це – встановлені за домовленістю між суб'єктами візуальні сигнали з використанням прапорців, диму, певних зображень, поз, жестів, міміки; звукові сигнали, тощо);

- б) усна або письмова;

- *за способом взаємодії:*

- а) безпосередня та опосередкована (за допомогою технічних засобів або інших людей);

- б) формальна (у межах певних встановлених правил) і неформальна;

- *за масштабом комунікації* (з урахуванням кількості її суб'єктів):

а) міжособистісна (передбачає взаємодію між суб'єктами, які відносно чітко ідентифікують один одного за певними характеристиками);

б) групова (в межах певних груп, члени яких об'єднані певними ідеями, ставленням до певних явищ і процесів тощо);

в) масова (в межах гетерогенної, розосередженої аудиторії).

Форми комунікацій: обмін документами; наради, співбесіди, засідання робочих груп, переговори; збори, сесії, пленуми, конференції; індивідуальний прийом співробітників, громадян; спеціальні дні, тижні або навіть конкретні години, призначені для інформування інших органів влади, громадськості й забезпечення «зворотного зв'язку» (наприклад, «День уряду у парламенті», «Тиждень інформування про безпеку дорожнього руху», «Пряма лінія міського голови» тощо); зустрічі, «круглі столи», семінари, зібрання громадськості; публічні дебати, тематичні зустрічі, виїзний прийом громадян; звіти про розв'язання проблем, опублікування статистичних даних (у вигляді брошур, буклетів, плакатів тощо); оголошення результатів проведених опитувань громадської думки, інших соціологічних досліджень; повідомлення у ЗМІ, на веб-сайтах, у соціальних мережах; брифінги, прес-конференції, участь у прес-турах; участь посадових осіб у громадських заходах («толока», ювілей відомої особи, фестиваль народних промислів тощо); публічні (громадські) слухання з важливих проблем суспільного життя; урочисті події, святкування державних, національних, місцевих, релігійних свят.

Рівні комунікацій: зовнішні і внутрішні.

ДЖЕРЕЛО: *Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. /В.М. Дрешпак. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2015.- 168 с. (с.6, 19-20)*

Електронне посилання на джерело:

<http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3136/1/Комунікації%20в%20публічному%20управлінні.pdf>

Засоби комунікацій (офіційні інтернет-сайти, урядова комунікаційна платформа, соціальні мережі, друковані засоби масової інформації, листівки, оголошення, інформаційні вісники, бюлетені).

Засоби масової комунікації (ЗМК) — це канали та засоби передачі інформаційних повідомлень на великі території та маси. Навідміну від засобів масової інформації (ЗМІ), являють собою не джерело її поширення, а саме спосіб поширення її від комунікатора до реципієнта (у масовій комунікації реципієнт означає велику суспільну групу). Кожен засіб має свої особливості щодо формату поширення інформації, каналів та формування повідомлень, відповідно використовується в залежності від типу масової комунікації:

Засоби масової інформації — розповсюдження інформації, її трансляція реципієнтам без орієнтації на зворотній зв'язок.

Засоби масової комунікації — кодування, передача та декодування інформації, процес взаємодії між реципієнтом та комунікатором. Критерієм дієвості є не тільки те, наскільки інформація поширилась серед реципієнтів, а і те, як вони на неї відреагували.

Електронне посилання на джерело: <https://cutt.ly/nYwd0N4>

Офіційний веб-сайт (веб-портал) органу виконавчої влади та офіційні веб-ресурси, що пов'язані з діяльністю органу виконавчої влади, повинні бути розміщеними в домені GOV.UA та у разі потреби у домені.UKR.

Електронне посилання на джерело:

<https://ips.ligazakon.net/document/KP190493?an=42>

Платформа «Єдиний голос» – великий освітній майданчик для удосконалення комунікацій.

Електронне посилання на джерело:

<https://ukc.gov.ua/platforma-yedynyj-golos-velykyj-osvitnij-majdanchyk-dlya-udoskonalennya-komunikatsij/>

Опосередкована міжособистісна комунікація може здійснюватися шляхом подання звернень, запитів (у тому числі за допомогою веб-сайтів). Опосередкована групова комунікація в сучасних умовах часто відбувається шляхом поширення повідомлень у соціальних мережах, блогах.

Блог – веб-сайт – записи, статті або інші форми даних, що регулярно додаються (характеризується короткими нотатками тимчасового значення); мережевий журнал подій.

Соціальні мережі – у соціології: соціальна структура, утворена індивідами або організаціями, що відображає їх взаємозв'язки та соціальні відносини між ними. У найбільш поширеному значенні: Інтернет-платформа, веб-сайт, онлайн-сервіс, призначені для побудови, організації, підтримання та відображення соціальних взаємовідносин у віртуальному просторі. Дані про користувачів соціальних мереж, добровільно розміщені ними самими в мережах, також можуть розглядатися як відкрите джерело аналітичної інформації про соціальні групи та окремих осіб для подальшого використання в управлінській діяльності.

ДЖЕРЕЛО: *Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. /В.М. Дрештак. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2015.- 168 с. (с.92)*

Електронне посилання на джерело:

<http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3136/1/Комунікації%20в%20публічному%20управлінні.pdf>

Друковані засоби масової інформації (преса) в Україні – це періодичні і такі, що продовжуються, видання, які виходять під постійною назвою, з періодичністю один і більше номерів (випусків) протягом року на підставі свідоцтва про державну реєстрацію. Друковані засоби масової інформації в Україні видаються державною мовою, а також іншими мовами.

Особа, яка заснувала друкований засіб масової інформації, є його засновником. Особи, які об'єдналися з метою спільного заснування видання, вважаються його співзасновниками. Державній реєстрації згідно з частиною другою статті 11 Закону України «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні» підлягають усі друковані засоби масової інформації, що видаються на території України, незалежно від сфери розповсюдження, тиражу і способу їх виготовлення.

Електронне посилання на джерело:

<https://minjust.gov.ua/dep/ddr/rozyasnennya-u-sferi-derjavnoi-reestratsiya-drukovanih-zmi-ta-informatsiy-nih-agentstv>

Відповідно до статті 21 Закону України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», діяльність місцевих органів державної влади та органів місцевого самоврядування висвітлюється в **друкованих засобах масової інформації** регіональної та місцевої сфери розповсюдження на умовах, визначених у договорах між цими органами і редакціями зазначених друкованих засобів масової інформації.

Електронне посилання на джерело:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/539/97-%D0%B2%D1%80#Text>

Листівка – поширений та ефективний вид реклами з донесення до споживача будь-якої інформації. Листівки розрізняють залежно від того, яку інформацію вони несуть: політична листівка — поширює політичну інформацію (етапи діяльності політика, основні

положення програми партії), закликає проголосувати з акандидата, взяти участь в акції непокори тощо); листівка з комерційною рекламою — спонукає потенційних споживачів до придбання товарів, користування послугами; листівка із соціальною рекламою — мотивує громадськість до дій (взяти участь у суботнику, перевірити стан власного здоров'я, відмовитися від шкідливої звички, допомогти людям із соціально вразливої групитаін.).

Оголошення — це короткі текстові повідомлення, котрі містять різну за призначенням інформацію.

Метою видання інформаційного вісника, бюлетеня, наприклад «Офіційний вісник України», є оперативне і повне забезпечення правовою інформацією органів державної влади, підприємств, установ і організацій, доведення актів законодавства України до відома громадян, упорядкування офіційного оприлюднення нормативно-правових актів, забезпечення регулювання суспільних правовідносин на основі чинних актів, запобігання перекрученням їх змісту, визначення порядку набрання ними чинності.

Електронне посилання на джерело:

<http://dpcoi.com.ua/ovu/550/>

Методи комунікації (оприлюднення результатів діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, інформування, розміщення інформації на офіційних вебсайтах, забезпечення наповнення тематичних сторінок (рубрик), переконання, залучення, просвіта, пояснення, роз'яснення, діалог, медіація, обговорення тощо)

Комунікація в діяльності суб'єктів державного управління не є розрізненими методами чи прийомами, а включена в усі види діяльності і виступає як засіб, що її обслуговує.

ДЖЕРЕЛО: Чукут С.А., Джига Т.В. *Комунікативна політика в органах державної влади (Опорний конспект до дистанційного курсу): Навчальний посібник.* — К.: Секретаріат КМУ, 2007. — 117 с. (с.4)

Електронне посилання на джерело: http://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/Opornij-konspekt_Komunikativna-politika-v-organah-derzhavnoyi-vladi.pdf

Відповідно до статті 1 Закону України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні - одержання, збирання, створення, поширення, використання і зберігання інформації про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, задоволення інформаційних потреб громадян, юридичних осіб про роботу цих органів.

Електронне посилання на джерело:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/539/97-%D0%B2%D1%80#Text>

Відповідно до Порядку оприлюднення у мережі інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади інформація, яка розміщується на офіційних веб-сайтах (веб-порталах) органів виконавчої влади та Єдиному веб-порталі, повинна мати захист від несанкціонованої модифікації. Інформаційне наповнення, захист інформації від несанкціонованої модифікації та технічне забезпечення функціонування офіційних веб-сайтів (веб-порталів) міністерств, інших центральних та місцевих органів виконавчої влади як складових частин Єдиного веб-порталу зазначені органи здійснюють самостійно. Контроль за дотриманням вимог щодо захисту інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах, які забезпечують наповнення та функціонування офіційних веб-сайтів (веб-

порталів) органів виконавчої влади та Єдиного веб-порталу, здійснюється Адміністрацією Держспецзв'язку.

Електронне посилання на джерело:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3-2002-%D0%BF#n18>

Організація функціонування веб-сайту органу виконавчої влади передбачає затвердження його внутрішнього Порядку інформаційного наповнення з визначенням конкретних структурних підрозділів та посадових осіб, відповідальних за своєчасну підготовку і подання інформації та її зміст за кожним тематичним напрямом, відповідно до вимог постанови Кабінету Міністрів України від 04.01.2002 N 3 "Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади" з урахуванням вимог цього Порядку.

Електронне посилання на джерело:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1022-02#Text>

Просвіта — поширення знань (як процес, так і відповідна діяльність).

Електронне посилання на джерело: <https://cutt.ly/7Ywd6lx>

Переконання - загальний метод впливу на поведінку людей.

Соціальний діалог – процес визначення та зближення позицій, досягнення спільних домовленостей та прийняття узгоджених рішень сторонами соціального діалогу, які представляють інтереси працівників, роботодавців та органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування, з питань формування та реалізації державної соціальної та економічної політики, регулювання трудових, соціальних, економічних відносин.

Законом України “Про соціальний діалог в Україні” визначено:

- сторони соціального діалогу та їх суб'єкти;
- чотири рівні здійснення соціального діалогу (національний, галузевий, територіальний, локальний (підприємство, установа, організація);
- чотири форми соціального діалогу (обмін інформацією, консультації, узгоджувальні процедури, колективні переговори з укладення колективних договорів і угод);
- органи соціального діалогу, їх завдання, функції та права, порядок утворення.

Законом України “Про колективні договори і угоди” визначено правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод.

Електронне посилання на джерело:

<https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=e10817c7-5b4f-4b32-af9c-a5d7cc93d16e&title=NormativnopravovaBazaZPitanSotsialnogoDialogu&isSpecial=true>

Медіація –позасудова процедура врегулювання конфлікту (спору) шляхом переговорів за допомогою одного або декількох посередників (медіаторів).

Медіація поширюється на будь-які конфлікти (спори), передбачені Законом України «Про медіацію», у тому числі на цивільні, господарські, адміністративні, трудові, сімейні спори, а також справи з приводу адміністративних правопорушень, кримінальні провадження у випадках, передбачених чинним законодавством.

ДЖЕРЕЛО: Закон України «Про медіацію»

Електронне посилання на джерело:

<https://ips.ligazakon.net/document/JH2TT1AA?an=15>

Публічне громадське **обговорення** є однією з форм проведення консультацій з громадськістю – консультації з громадськістю проводяться у формі публічного громадського обговорення (безпосередня форма) та вивчення громадської думки (опосередкована форма).

Ініціювати проведення консультацій з громадськістю (громадських обговорень) можуть виконавчі органи, громадські ради, громадські об'єднання, органи самоорганізації

населення, недержавні засоби масової інформації, інші товариства та установи, легалізовані відповідно до законодавства.

Електронне посилання на джерело:

<https://decentralization.gov.ua/news/13992?fbclid=IwAR32nu3g2m5mZis0NfKc0G3awNLU-iHOgee82pfxgTwY0nZcpPIAthHqS74>

2.4.2 Державна інформаційна політика

Основні напрями, суб'єкти, гарантії та права на інформацію. Основними напрямками державної інформаційної політики є: забезпечення доступу кожного до інформації; забезпечення рівних можливостей щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони, захисту інформації; створення умов для формування в Україні інформаційного суспільства; забезпечення відкритості та прозорості діяльності суб'єктів владних повноважень; створення інформаційних систем і мереж інформації, розвиток електронного урядування; постійне оновлення, збагачення та зберігання національних інформаційних ресурсів; забезпечення інформаційної безпеки України; сприяння міжнародній співпраці в інформаційній сфері та входженню України до світового інформаційного простору.

Суб'єктами інформаційних відносин є: фізичні особи; юридичні особи; об'єднання громадян; суб'єкти владних повноважень. Об'єктом інформаційних відносин є інформація.

Кожен має право на інформацію, що передбачає можливість вільного одержання, використання, поширення, зберігання та захисту інформації, необхідної для реалізації своїх прав, свобод і законних інтересів. Реалізація права на інформацію не повинна порушувати громадські, політичні, економічні, соціальні, духовні, екологічні та інші права, свободи і законні інтереси інших громадян, права та інтереси юридичних осіб.

Право на інформацію забезпечується:

створенням механізму реалізації права на інформацію; створенням можливостей для вільного доступу до статистичних даних, архівних, бібліотечних і музейних фондів, інших інформаційних банків, баз даних, інформаційних ресурсів; обов'язком суб'єктів владних повноважень інформувати громадськість та засоби масової інформації про свою діяльність і прийняті рішення; обов'язком суб'єктів владних повноважень визначити спеціальні підрозділи або відповідальних осіб для забезпечення доступу запитувачів до інформації; здійсненням державного і громадського контролю за додержанням законодавства про інформацію; встановленням відповідальності за порушення законодавства про інформацію.

Право на інформацію 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.

Масова інформація та засоби масової інформації, інформаційна продукція та інформаційна послуга, відповідальність за порушення законодавства про інформацію.

Масова інформація - інформація, що поширюється з метою її доведення до необмеженого кола осіб.

Засоби масової інформації - засоби, призначені для публічного поширення друкованої або аудіовізуальної інформації.

Інформаційна продукція - матеріалізований результат інформаційної діяльності, призначений для задоволення потреб суб'єктів інформаційних відносин. Інформаційною послугою є діяльність з надання інформаційної продукції споживачам з метою задоволення їхніх потреб.

Інформаційна продукція та інформаційні послуги є об'єктами цивільно-правових відносин, що регулюються цивільним законодавством України.

Порушення законодавства України про інформацію тягне за собою дисциплінарну, цивільно-правову, адміністративну або кримінальну відповідальність згідно із законами України.

ДЖЕРЕЛО: <http://www.ukrstat.gov.ua/Zakon/ukr/lawinform.html>

Пріоритети державної політики в інформаційній сфері: забезпечення інформаційної безпеки; захисту і розвитку інформаційного простору України, конституційного права громадян на інформацію.

Головними напрямками і способами державної інформаційної політики є: забезпечення доступу громадян до інформації; створення національних систем і мереж інформації; зміцнення матеріально-технічних, фінансових, організаційних, 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; сприяння задоволенню інформаційних потреб закордонних українців.

ДЖЕРЕЛО: https://minjust.gov.ua/m/str_22116

Інформаційна безпека – стан захищеності життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства і держави, при якому запобігається завдання шкоди через неповноту, несвоєчасність і недостовірність поширюваної інформації, порушення цілісності та доступності інформації, несанкціонований обіг інформації з обмеженим доступом, а також через негативний інформаційно-психологічний вплив та умисне спричинення негативних наслідків застосування інформаційних технологій.

Діяльність державних органів у сфері забезпечення інформаційної безпеки зосереджується на двох напрямках: забезпечення сталого розвитку інформаційного простору України з метою досягнення ним такого рівня, який завдяки своїм властивостям міг би протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам; забезпечити створення і функціонування системи захисту процесу розвитку інформаційного простору від загроз.

Інформаційна безпека України забезпечується шляхом захисту національного інформаційного простору від інформаційних загроз та через сприяння його сталому розвитку задля реалізації життєво важливих інтересів та потреб громадянина, суспільства і держави в інформаційній сфері.

ДЖЕРЕЛО: <https://www.osce.org/files/f/documents/0/2/175056.pdf>

Згідно зі ст. 34 [Конституції України](#) «кожен має право вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію усно, письмово або в інший спосіб — на свій вибір».

ДЖЕРЕЛО:

<https://www.president.gov.ua/ua/documents/constitution/konstituciya-ukrayini-rozdil-ii>

Відкритість та прозорість держави перед громадянами; формування позитивного міжнародного іміджу України. Одним із головних показників рівня демократії в країні є забезпечення доступу до публічної інформації. Відомо, що простота і легкість отримання громадянами країни необхідної суспільно значимої інформації є надійнішим індикатором цивілізованості і відкритості державного устрою країни. Значення доступу громадян до інформації державного сектора, як засобу забезпечення прозорості уряду та участі громадян у демократичному процесі визнається в Європі щонайменше з 1946 року, коли на першій сесії Генеральної Асамблеї ООН (1946) свободу інформації було проголошено як фундаментальне право людини, критерієм усіх свобод (Резолюція 59 (I))

ДЖЕРЕЛО: *Відкритість та прозорість органів державної влади в контексті законодавства про доступ до публічної інформації / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. – Івано-Франківськ: 2012. – с. – 115 (с.6)*

Електронне посилання на джерело:

http://www.dridu.dp.ua/cpk/Lib/10_Public%20information/Public%20information_posibnyk.pdf

Доцільно розмежувати поняття прозорості та відкритості:

прозорість - функціональна характеристика органів державної влади та органів місцевого самоврядування; визначається мірою обізнаності громадян стосовно сутнісних проявів матеріальної і процесуальної сторони їх діяльності; зрозумілості широкій громадськості її обумовленості, змісту і сенсу; виявляється у тому, що окремі громадяни та/або їх колективи, на які поширюється, або яких так чи інакше стосується рішення або дії органу публічної влади мають бути найповніше обізнані про них і те, яким чином вони будуть здійснені”;

відкритість - функціональна характеристика органів державної влади та органів місцевого самоврядування, визначається мірою безпосередньої участі громадян у їх діяльності; виявляється у забезпеченні активного і реального впливу громадян та їх колективів на зміст публічно-управлінської діяльності через постановку вимог перед органами публічної влади щодо прийняття певних рішень, здійснення дій або утримання від них”.

Електронне посилання на джерело:

<http://academy.gov.ua/ej/ej5/txts/07mviozr.htm>

Створення позитивного міжнародного іміджу є одним з ключових завдань, які ставить перед собою кожна держава, що прагне забезпечити своїм громадянам належний рівень життя, а також стати активним учасником міжнародного співробітництва.

Електронне посилання на джерело:

<https://www.kmu.gov.ua/npas/3145664>

У рамках реалізації Концепції популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі створено План заходів із реалізації Концепції популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 07.06.2017 № 383-р

ДЖЕРЕЛО: *Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.06.2017 № 383-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/383-2017-%D1%80> (дата звернення: 10.11.2021).*

Структурні підрозділи, відповідальні за внутрішні та зовнішні комунікації (підрозділи комунікацій та інформаційної політики, прес-центри): функції, завдання, відмінності

Комунікативні підрозділи та окремі фахівці незалежно від масштабу їх діяльності у процесі забезпечення комунікацій органу публічного управління мають виконувати такі ключові функції: *аналітично-прогностичну* – вивчення комунікативного простору і напрацювання на цій основі рекомендацій, методів дій, прогнозування тенденцій, які відбуваються в суспільстві, виявлення комунікативних цілей і стратегічних завдань в організації, передбачення комунікативних проблем і ситуацій; *планування* – визначення основних напрямів роботи із аудиторією, мети, методів діяльності та її матеріального і фінансового забезпечення; *координуючу* – налагодження контактів з іншими підрозділами своєї організації, інформування керівництва тощо; *адміністративну* – встановлення організаційних принципів діяльності підрозділу, управління ним; *виробничу* – планування, виробництво та розміщення матеріалів для веб-сайту, ЗМІ, підготовка матеріалів для

виступів, інтерв'ю керівників організації, матеріалів для комунікативних заходів з участю громадськості та ЗМІ, розробка соціальної реклами, інше; *комунікативну* – встановлення, підтримання та розвиток зв'язків із громадськістю, ЗМІ, організація та проведення комунікативних заходів тощо; *консультативно-методичну* – надання методичних порад керівництву та співробітникам органу публічного управління, його підрозділів та (у разі необхідності) організацій, нижчих за ієрархією.

Місце комунікативного підрозділу у структурі певної організації визначається принаймні двома такими чинниками: місією організації, ступенем її суспільної значущості. У структурі комунікативного підрозділу можна уявити принаймні три ключових функціональних блоки: *блок аналізу та прогнозування*, на який би покладалися аналітично-прогностична функція та, у межах окремих завдань, планування, координуюча, комунікативна і консультативно-методична; *блок виробництва матеріалів*, який передусім виконує виробничу функцію і, частково, комунікативну та консультативно-методичну (у першу чергу це стосується сфери внутрішніх комунікацій); *блок комунікацій*, який передусім виконує комунікативну функцію та бере участь у реалізації функцій планування, координуючої, консультативно-методичної. Окремо виділяємо керівника комунікативного підрозділу, який самостійно, чи з допомогою нечисленного апарату помічників (секретар, радник, консультант тощо) здійснює адміністративну функцію та бере участь у реалізації всіх інших без винятку функцій свого підрозділу.

Цілі та ключові завдання зазначених структурно-функціональних блоків у межах окремого органу публічного управління визначаються у руслі його основних цілей і завдань. В загальному ж викладі їх можемо подати так. *Керівник*: організовує роботу підрозділу у відповідності із цілями та завданнями організації, дорученнями керівництва; забезпечує виконання завдань, покладених на підрозділ згідно із встановленими внутрішніми документами організації функціями; координує діяльність комунікативного підрозділу з іншими структурними підрозділами органу публічного управління; інформує керівництво про ситуацію в комунікативному просторі, реальні чи потенційні зміни в цьому просторі, що стосуються організації чи сфери її діяльності, вносить пропозиції щодо визначення основних напрямів комунікативної роботи, мети, методів діяльності та матеріального і фінансового забезпечення підрозділу; у межах своїх повноважень представляє організацію у відносинах із громадськими, політичними, профспілковими, релігійними організаціями, ЗМІ, іншими органами публічного управління; підпорядковується безпосередньо керівнику організації, або його заступникові, який відповідає за роботу апарату органу публічного управління (щодо внутрішніх комунікацій) чи з громадськістю (щодо зовнішніх комунікацій).

Підрозділ аналізу та прогнозування: здійснює вивчення комунікативного простору та аналіз документообігу установи, публікацій ЗМІ, проводить соціологічні дослідження; прогнозує на основі такого аналізу тенденції, які відбуваються в організації, суспільстві, та у сфері, пов'язаній з діяльністю органу публічного управління; виявляє комунікативні цілі і стратегічні завдання організації, передбачає комунікативні проблеми і ситуації, розробляє заходи з їх подолання; напрацьовує рекомендації, визначає основні напрями роботи із персоналом установи, громадськістю та ЗМІ; готує аналітичні доповіді та інші документи для керівництва органу публічного управління, його підрозділів та (у разі необхідності) організацій, нижчих за ієрархією; підпорядковується керівнику комунікативного підрозділу організації.

Підрозділ виробництва: здійснює оперативне планування, виробництво та розміщення матеріалів для ЗМІ, власного та інших веб-сайтів, готує матеріали для виступів, інтерв'ю керівників організації, матеріали до внутрішніх комунікативних заходів, спеціальних заходів та інше; забезпечує якісну підготовку документів в установі у відповідності з чинними нормами та стандартами; надає методичні поради керівництву органу публічного управління, його підрозділів та (у разі необхідності) організацій, нижчих за ієрархією; готує матеріали соціальної реклами та забезпечує її виробництво; готує матеріали та забезпечує

виробництво друкованої та аудіовізуальної продукції; підпорядковується керівнику комунікативного підрозділу організації.

Підрозділ комунікацій: забезпечує якісний документообіг в установі, підготовку та проведення нарад, інших внутрішньо-організаційних комунікацій; забезпечує належний стан соціально-психологічного клімату в організації; забезпечує налагодження контактів з іншими підрозділами органу публічного управління з питань діяльності комунікативного підрозділу (наприклад, надання даних для підготовки матеріалів для ЗМІ, участь посадових осіб у прес-конференціях, брифінгах, громадських слуханнях, виїзних прийомах громадян, інших заходах); безпосередньо відповідає за встановлення, підтримання та розвиток зв'язків із громадськими, політичними, профспілковими, релігійними організаціями, ЗМІ, іншими органами публічного управління, державними та комунальними організаціями, установами, підприємствами, організацію та проведення спеціальних заходів, оперативне розсилання матеріалів до ЗМІ тощо; організовує розміщення соціальної реклами; підпорядковується керівнику комунікативного підрозділу організації.

ДЖЕРЕЛО: *Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. /В.М. Дрештак. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2015.- 168 с. (с.20, 24-26)*

Електронне **посилання** **на**
джерело: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3136/1/Комуніації%20в%20публічн%20ому%20управлінні.pdf>

2.4.3 Комунікативна діяльність органів виконавчої влади та місцевого самоврядування

Комунікації із засобами масової інформації. Висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування: форми і порядок висвітлення. Робота із засобами масової інформації (ЗМІ) у структурі комунікативної діяльності органів публічного управління має дві основні складові: 1) робота із ЗМІ як з потужним комунікативним каналом, через який відбувається комунікація з цільовими аудиторіями; 2) робота із ЗМІ як з рівноправним суб'єктом комунікації, що має власну позицію та здійснює свою діяльність у певному комунікативному просторі. З огляду на це, фахівці органів публічного управління у галузі комунікацій мають добре вміти: 1) впливати на цільові аудиторії за посередництва ЗМІ; 2) працювати із журналістами з метою забезпечення інформаційної підтримки ними діяльності органу публічного управління.

Для забезпечення ефективної взаємодії із ЗМІ в межах обох складових комунікативному підрозділу органу публічного управління насамперед необхідно мати та постійно оновлювати базу даних про ЗМІ, що знаходяться чи можуть знаходитися в полі його інтересів, та про параметри комунікативного простору, одним із об'єктів якого є цей орган публічного управління. Така інформаційна база може складатися із низки медіа-карт, до яких заносяться відомості про той чи інший ЗМІ та характеристики цільових аудиторій.

До медіа-карт вносяться дані щодо газет, журналів, Інтернет-видань, телерадіоорганізацій, інформаційних агентств, власних кореспондентів ЗМІ у певному регіоні (місті), що, з одного боку, потрапляють до кола інтересів органу публічного управління, або з іншого – з власної ініціативи можуть виявляти зацікавленість у контактах.

До медіа-карти, як правило, вносяться такі дані:

1. Повна назва і тип ЗМІ.
2. Тираж, обсяг, ареал розповсюдження і періодичність виходу, графік підготовки матеріалів – для друкованих ЗМІ. Для телерадіоорганізацій – обсяг мовлення, час виходу в ефір, орієнтовна аудиторія і зона впевненого прийому. Для Інтернет-видань – показник середньої відвідуваності сторінки, графік її оновлення. Для інформагентств – орієнтовна кількість передплатників його інформаційних пакетів, графік їх підготовки та поширення.

3. Вартість передплати, роздрібного продажу, одиниці рекламної площі (часу), умови отримання матеріалів тощо.

4. Загальне тематичне спрямування, найпопулярніші рубрики (передачі), провідні журналісти (ведучі), основні принципи редакційної політики.

5. Джерела фінансування, засновники ЗМІ, джерела політичного, економічного впливу.

6. Прізвище, ім'я, по-батькові та координати (телефони, електронна пошта) головного редактора (директора), керівників творчо-виробничих підрозділів, провідних журналістів.

7. Адреса, телефон, факс, електронна пошта, адреса веб-сайту, сторінки в соціальних мережах ЗМІ.

ДЖЕРЕЛО: *Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. /В.М. Дрешпак. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2015.- 168 с. (с.94-95)*

Електронне посилання на джерело:

<http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3136/1/Комуніації%20в%20публічному%20управлінні.pdf>

Для висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування їх інформаційні служби мають право використовувати такі форми підготовки та оприлюднення інформації: проведення прес-конференцій, брифінгів, організація інтерв'ю з керівниками органів державної влади та органів місцевого самоврядування для працівників вітчизняних і зарубіжних засобів масової інформації; забезпечення публікацій (виступів) у засобах масової інформації керівників або інших відповідальних працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Електронне посилання на джерело:

<https://regulation.gov.ua/documents/id172729/functions>

Комунікації з громадськістю. Форми і методи консультацій з громадськістю.

Комунікативна взаємодія органів публічного управління з громадськістю є необхідною умовою їх ефективної діяльності на основі принципів прозорості й відкритості. Сучасна світова практика свідчить, що тільки при постійній ефективній взаємодії органів публічного управління з громадськістю, вони можуть якісно виконувати свої функції, мати підтримку своїх дій з боку суспільства.

Комунікативна взаємодія органів публічного управління з інститутами громадянського суспільства, окремими громадянами може набувати різних форм та здійснюватися із застосуванням різних методів залежно від цілей і характеру діяльності обох суб'єктів, обсягу повноважень органів публічного управління, масштабу взаємодії (загальнодержавний, регіональний, місцевий рівень; масова чи індивідуальна комунікація). Залежно від структури процесу комунікативної взаємодії органів публічного управління і громадськості, напрямів і характеру інформаційних потоків під час неї, виокремлюють такі види публічної комунікації як: інформування, консультування, діалог, партнерство.

Можна також виокремити декілька *методів* комунікативного впливу, які використовуються у тому числі й у практиці публічного управління. Це, зокрема:

інформування – передача управлінської інформації (у тому числі законів, постанов, указів, наказів, директив, розпоряджень, доручень тощо). Для того, щоб бути зрозумілою і, найголовніше, дійти до адресата, вона повинна відповідати конкретним правилам: бути чіткою, лаконічною, змістовною, доступною, зрозумілою; за формою подання – коректною і тактовною;

пояснення – широке і всебічне тлумачення інформації з наведенням конкретних даних, роз'яснення з метою полегшення сприйняття інформації. Її практиці управлінської діяльності використовують такі різновиди пояснення, як коментар, тлумачення, переказування і спрощення;

переконування – вплив на свідомість, почуття, волю людей з метою формування в них свідомої участі у виконанні поставлених завдань. Основними факторами ефективного

переконування є: статус і авторитет того, хто переконує; вагомість аргументів, що наводяться; емоційний стан того, кого переконують;

поради і пропозиції – рекомендації щодо змісту й технології виконання поставлених завдань. вони більш дієві тоді, коли надходять від людей компетентних, викладені у простій і зрозумілій для виконавців формі.

Для конкретизації і класифікації форм комунікативної взаємодії органів публічного управління і громадськості, а також їх більш наглядного структурування, можна взяти за основу підхід щодо класифікації форм і способів прояву комунікативної активності територіальної громади у процесі здійснення місцевого самоврядування за критеріями їх приналежності до окремих видів комунікації, який запропонував В.Пісоцький (табл 1). Цим автором взято два виміри, що дозволяють розробити достатньо універсальну класифікацію, яка враховує способи та масштаби певної комунікативної взаємодії:

1) за способом взаємодії – безпосередня, опосередкована (технічно або соціально) та змішана комунікація;

2) за масштабом комунікації – міжособистісна, групова та масова комунікація. Міжособистісна комунікація передбачає взаємодію між суб'єктами, які відносно чітко ідентифікують один одного, групова – у межах певних груп, члени яких об'єднані певними ідеями, ставленням до певних явищ і процесів тощо, масова – у межах гетерогенної, розосередженої аудиторії.

ДЖЕРЕЛО: *Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. /В.М. Дрешняк. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2015.- 168 с. (с.94-95)*

Електронне посилання на джерело:

<http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3136/1/Комунікації%20в%20публічному%20управлінні.pdf>

Таблиця 1. Форми комунікативної взаємодії органів публічного управління і громадськості (за В. Пісоцьким)

Види комунікації	Безпосередня комунікація	Змішана безпосередня та опосередкована комунікація	Опосередкована комунікація
Міжособистісна комунікація	неформальний обмін думками; особистий прийом громадян; засідання громадської ради; засідання «круглого столу»	«гаряча лінія»; розсилання повідомлень (листів) (у т.ч. електронною поштою)	подання звернень, запитів (у т.ч. через веб-сайт); розсилання СМС
Групова комунікація	загальні збори громадян; внесення місцевих ініціатив	консультації з громадськістю; проведення громадської експертизи; подання петицій; видання та поширення листівок, буклетів	повідомлення у соціальних мережах, блогах; розсилання СМС
Масова комунікація	громадські слухання; мітинги та інші масові заходи	флешмоб; проведення референдуму; проведення соціологічного опитування	повідомлення на інформаційних стендах; повідомлення на носіях зовнішньої реклами (білборди, сітілайти, стікери тощо) графіті; повідомлення на веб-сайтах; розсилання СМС

ДЖЕРЕЛО: *Пісоцький В. Комунікативна активність територіальної громади в процесі здійснення місцевого самоврядування в Україні / В. Пісоцький // Державне управління*

та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2013. – Вип. 4 (19). – С. 240 – 251.

Консультації з громадськістю проводяться з метою залучення громадян до участі в управлінні державними справами, надання можливості для їх вільного доступу до інформації про діяльність органів виконавчої влади, а також забезпечення гласності, відкритості та прозорості в діяльності цих органів.

Консультації з громадськістю проводяться у формі публічного громадського обговорення (безпосередня форма) та вивчення громадської думки (опосередкована форма).

Публічне громадське обговорення передбачає організацію і проведення:

конференцій, семінарів, форумів, громадських слухань, “круглих столів”, зборів, зустрічей з громадськістю, громадських приймалень;

теле- або радіодебатів, дискусій, діалогів, інтерв'ю та інших передач теле- і радіомовлення, Інтернет-конференцій, телефонних “гарячих ліній”, інтерактивного спілкування в інших сучасних формах.

Форми та способи проведення консультацій з громадськістю визначаються органом виконавчої влади за пропозицією громадської ради.

Орієнтовний план проведення консультацій з громадськістю затверджується до початку року та оприлюднюється у засобах масової інформації, на веб-сторінках органів виконавчої влади або доводиться до відома громадян в інший прийнятний спосіб.

Для організації та проведення консультацій з громадськістю з визначеної тематики орган виконавчої влади разом з громадською радою розробляє план, у якому зазначаються перелік питань, форма, строки та етапи консультацій, порядок оприлюднення інформації про їх проведення та врахування результатів. Інформаційне повідомлення про проведення консультацій з громадськістю оприлюднюється органами виконавчої влади в засобах масової інформації та на веб-сторінці відповідного органу виконавчої влади. Органи виконавчої влади під час проведення консультацій з громадськістю взаємодіють із засобами масової інформації, надають їм необхідні інформаційно-аналітичні матеріали.

Результати проведення консультацій з громадськістю враховуються органом виконавчої влади під час прийняття остаточного рішення або в подальшій роботі.

Електронне посилання на джерело: <https://www.kmu.gov.ua/npas/10241991>

2.4.4 Комунікаційні технології у публічному управлінні

Кризові комунікації. Кризові комунікації — це зв'язок між місцевою владою та громадою: членами громади, громадськими активістами та іншими групами — до, під час і після кризової ситуації. Необхідність кризових комунікацій полягає ще й у тому, що вони здатні не тільки полегшити або усунути наслідки кризи, але й іноді можуть сформулювати для організації більш позитивну репутацію, ніж вона була до кризи.

Завдання кризових комунікацій органів місцевого самоврядування полягає в тому, щоб мінімізувати вплив кризи на діяльність організації та її цільові аудиторії, зменшити час, що витрачається на ліквідацію кризи, а також якомога швидше відновити контроль над ситуацією та комунікацією. Добре організовані комунікації органів місцевого самоврядування під час кризи можуть: допомогти зберегти життя, захистити людей і їхнє майно; істотно посилити довіру членів громади до органів місцевого самоврядування; поліпшити репутацію органів місцевого самоврядування; продемонструвати компетентність як керівництва, так і працівників органів місцевого самоврядування; повернути довіру громади; сприяти забезпеченню закону та порядку.

Електронне посилання на джерело:

<http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Crisis-communications-guide.pdf>

Комунікаційні стратегії громад: мета, завдання, інструменти, методологія розробки та прийняття. Формування та реалізація комунікативної стратегії органу

публічного управління. Оскільки основоположним стратегічним документом для громади є Стратегія розвитку, комунікаційна стратегія є допоміжною для її реалізації та спирається на визначені в ній цілі та завдання.

Комунікаційна стратегія має сприяти результативній роботі органу місцевого самоврядування та жителів громади в напрямку створення комфортних умов та досягненню ними цілей і завдань, що впроваджуються в рамках Стратегії розвитку територіальної громади, Програми соціально-економічного розвитку та інших проектів і програм, що реалізуються на території громади.

В основі комунікаційної стратегії громади завжди є головна ідея та концепція позиціонування, яку ОМС повинен донести до ключових (цільових) аудиторій.

Завдання комунікаційної стратегії:

- домовитися про спільне бачення – погодити, як саме комунікації сприятимуть досягненню цілей розвитку громади, визначити спільні цілі, інтереси, потреби та проблеми, що стосуються комунікацій;

- провести діагностику - систематизувати наявні заходи, процеси, ресурси, тощо;

- визначити головне, сфокусувати зусилля - в умовах обмежених ресурсів пріоритизувати цілі та напрями;

- організувати роботу – спланувати ресурси та процеси для досягнення стратегічних цілей;

- встановити реалістичні очікування та запровадити критерії оцінки;

- налагодити зворотній зв'язок (взаємодію) між місцевим самоврядуванням та цільовими групами, залучити мешканців до процесу прийняття рішень у громаді;

- посилити промоцію громади та її органів місцевого самоврядування як ззовні, так і в середині громади.

Комплексна комунікаційна стратегія має включати:

- **зовнішні комунікації.** Зв'язки органу місцевого самоврядування із середовищем за рамками установи: різноманітними цільовими групами (мешканцями, партнерами, бенефіціарами, лідерами думок, благодійниками тощо), засобами масової інформації, представниками інших ОТГ, регіональної та національної влади тощо.

- **внутрішні комунікації.** Важливо зробити внутрішні комунікації ключовою частиною свого планування та налагодження комунікацій. Це не тільки допоможе піднести ту цінну роль, яку персонал може відігравати у передачі ваших меседжів та амбіційних задумів, але також допоможе зменшити ризик того, що працівники пропустять якусь важливу інформацію чи її оновлення.

Комунікаційні стратегії можуть відрізнятися за структурою, однак будь-яка ефективна комунікаційна стратегія завжди включає блоки: вихідна інформація (аналіз ситуації, оцінка потреб); цілі та завдання; хто комунікує; цільова аудиторія; ключові повідомлення; інструменти комунікації; канали комунікації; індикатори досягнення результатів; ресурси.

Щоб правильно обрати інструменти та канали комунікації необхідно проаналізувати цільову аудиторію. Розуміння цільової аудиторії дозволяє точніше спрямовувати інформаційний вплив. Основні характеристики цільової аудиторії: стать, місце проживання, вік, сімейний стан, освіта, зайнятість, фінансовий стан, соціальний статус, а також спеціалізовані дані.

Як і будь-який інший вид діяльності, комунікація може і повинна бути вимірюваною й оціненою. Саме тому надзвичайно важливим є забезпечення зворотного зв'язку. Всі показники умовно поділяють на кількісні та якісні. До кількісних відносять систему цифрових показників, на кшталт, скільки позитивних та негативних відгуків з'явилося за останній місяць, скільки прес релізів, скільки матеріалів у ЗМІ було опубліковано, скільки коментарів надано, на скільки збільшилася кількість підписників на сторінці ОМС у соціальних мережах, кількість унікальних заходів на офіційний сайт тощо. Щодо якісних показників, сюди входить аналіз зміни рейтингу ОМС, зміна думки громадськості про ОМС

чи певну ситуацію, на яку була спрямована комунікація, рівень довіри, залученість мешканців до процесу прийняття рішень тощо.

Електронне посилання на джерело:

<https://gurt.org.ua/news/informator/59429/>

Комунікаційні стратегії у сфері запобігання та протидії корупції, у сфері європейської інтеграції, у сфері гендерної рівності. Комунікації в соціальних мережах. Для більш ефективної роботи із запобігання та протидії корупції державі необхідна підтримка та залучення громадян. З метою ефективнішої координації зусиль усіх учасників антикорупційної реформи та зміни існуючої в суспільстві так званої “корупційної парадигми” необхідно звернути увагу на комунікації у сфері запобігання та протидії корупції.

Загальними підходами до *планування та здійснення антикорупційних комунікацій* є:

політика “єдиного голосу”, що передбачає узгодженість та скоординованість антикорупційних комунікацій з певної тематики, загальний набір повідомлень - вироблення спільного викладу взаємопов'язаних подій;

визначення осіб з антикорупційної тематики у державних органах, які повинні на регулярній основі спілкуватися із засобами масової інформації та іншими цільовими аудиторіями;

регулярний моніторинг та публічне звітування про антикорупційні ініціативи державних органів;

навчання та підвищення кваліфікації відповідних спеціалістів з антикорупційних комунікацій;

формування навичок кризових комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції;

використання соціальних мереж, комунікаційних платформ та інших сучасних телекомунікаційних інструментів;

запровадження практики оцінки ефективності комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції.

Ключовими *показниками ефективності* антикорупційних комунікаційних кампаній є: підвищення рівня поінформованості цільової аудиторії:

- відсоткова частка цільової аудиторії, охоплена повідомленнями у рамках антикорупційних комунікацій, визначена на основі відгуків респондентів;

- відсоткова частка цільової аудиторії, яка розуміє конкретне повідомлення;

- відсоткова частка цільової аудиторії, яка обговорює певне повідомлення з іншими особами;

позитивні зміни у персональному ставленні до корупції:

- відсоткова частка цільової аудиторії, яка володіє знаннями, має власну позицію, які узгоджуються із суттю повідомлення;

- відсоткова частка цільової аудиторії, яка набуває знання та навички, рекомендовані у повідомленні;

- відсоткова частка цільової аудиторії, яка бере участь у застосуванні рекомендованих антикорупційних практик;

- кількість (частка) компаній, які впровадили у своїй діяльності рекомендовані антикорупційні практики;

заохочення до активної протидії корупції:

- відсоткова частка цільової аудиторії, яка готова добровільно інформувати про прояви корупції;

- відсоткова частка цільової аудиторії, яка висловлює бажання та готовність брати персональну участь у реалізації антикорупційних ініціатив;

- кількість користувачів (відвідувань) запропонованого інструменту (каналу, комунікаційної платформи);

підтримка та довіра:

- відсоткова частка цільової аудиторії, яка вважає, що рівень корупції відчутно знизиться протягом наступного періоду;
- відсоткова частка цільової аудиторії, яка висловлює довіру та підтримку державі (конкретному державному органу) щодо впровадження антикорупційної реформи; показники медійної ефективності:
- частка голосу стосовно антикорупційних дій, проектів та кампаній.
- частка співвідношення позитивних/негативних/нейтральних повідомлень, проявів та публікацій у засобах масової інформації.

Електронне посилання на джерело:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-2017-%D1%80#Text>

Основною метою комунікаційної Стратегії в сфері європейської інтеграції є утвердження в українському суспільстві свідомої підтримки членства України в ЄС, інтеграції в європейський економічний, культурний та політичний простір та здійснення процесу внутрішніх реформ і перетворень у бік більш вільного, справедливого, демократичного, успішного і прозорого суспільства, що спирається на засадничі права та свободи людини, принципи гендерної рівності та недискримінації, підзвітності влади, ринкової економіки та відкритості.

Комунікаційними цілями Стратегії є: створення стабільної проєвропейської більшості в українському суспільстві, в якій сформовано розуміння державної політики у сфері європейської інтеграції як процесу внутрішніх реформ в Україні, які впливають на життя кожного українця; підвищення рівня поінформованості широких верств населення про можливості та перспективи, які відкриває для держави Угода про асоціацію та інші документи у сфері взаємної співпраці; підвищення рівня поінформованості широких верств населення про європейські цінності та стандарти щодо верховенства права та поваги до прав людини і основоположних свобод, забезпечення гендерної рівності та подолання дискримінації в усіх її формах та проявах; протидія дезінформації, спрямованої на дискредитацію відносин України з ЄС та майбутнього членства України в ЄС. Стратегії розрахована на внутрішню аудиторію (громадяни, які проживають в Україні) та зовнішню (громадяни держав — членів ЄС та українська громада за кордоном).

Досягнення цілей Стратегії передбачає: проведення органами державної влади регулярних брифінгів, прес-конференцій для представників засобів масової інформації та громадських організацій на теми поступу в процесі європейської інтеграції України; публікацію урядових звітів про успіхи та актуальні проблеми у проведенні проєвропейських реформ; підготовку і публікацію інформаційних матеріалів та підготовку і проведення інформаційних кампаній для підвищення рівня поінформованості широких верств населення про європейські цінності та стандарти щодо верховенства права та поваги до прав людини і основоположних свобод, забезпечення гендерної рівності та подолання дискримінації в усіх її формах та проявах; проведення за участю громадських організацій і бізнесових кіл публічних заходів для всіх цільових груп на тему європейської інтеграції; проведення аудиту співпраці регіонів з ЄС, державами — членами ЄС та висвітлення результатів такої діяльності.

Електронне посилання на джерело: <https://www.kmu.gov.ua/npas/250383204>

Комунікаційна стратегія України у сфері гендерної рівності спрямована на створення такого майбутнього, у якому кожна жінка та чоловік, що проживає в Україні, користуються рівним доступом до прав і можливостей, які необхідні для повноцінної участі на кожному рівні суспільства на рівній основі, без дискримінації, насильства та експлуатації.

Метою Стратегії є покращення розуміння на кожному рівні суспільства суті та завдань державної гендерної політики та сприйняття її як невід'ємної складової демократичної та правової держави.

Необхідною умовою реалізації Стратегії є доступність загальної стратегічної мети кампаній для сприйняття всіма основними заінтересованими сторонами, які працюють над просуванням гендерної рівності та розширенням прав і можливостей жінок та чоловіків, в тому числі основними засобами масової інформації на національному, регіональному та місцевому рівнях. Це сприятиме підвищенню рівня обізнаності та розумінню органами державної влади та громадськістю поняття гендерної рівності, основних напрямів державної політики, переваг для українського суспільства, а також їх центрального значення для розвитку та миру в Україні.

Електронне посилання на джерело: <https://cutt.ly/qYwfoIv>

Соціальні мережі дозволяють користувачам, не виходячи з дому, швидко отримати відповіді на свої запитання. Такий формат комунікації забезпечує зворотний зв'язок з аудиторією. У фоловерів є можливість надіслати повідомлення та висловити власну думку щодо якості роботи, вказати на можливі недоліки або запропонувати ідеї щодо кращого обслуговування. Також читачі можуть залишати коментарі під дописами, показуючи так їхню значущість або ж виражаючи свої погляди. Таким чином, соціальні мережі створюють платформу для культури прозорості у діяльності установи, спільного доступу та співпраці. Для прикладу останнім часом в західних країнах соціальні мережі, такі, як «Твітер» та «Фейсбук», стали способами офіційної комунікації органів публічної влади, бізнесу та суспільства. Так, соціальні мережі зазвичай використовуються як інструмент для впливу на суспільство, а також впливу кожної окремої особи на управлінські процеси, що й утворює нові форми комунікації в соціумі.

Електронне посилання на джерело:

<http://www.e-patp.academy.gov.ua/pages/dop/26/files/4e838840-fc56-4d5a-b06b-13cf9f7eb056.pdf>

Комунікативні/інформаційні кампанії (етапи підготовки та проведення)

Кампанія – запланована спроба вплинути на громадську думку, поведінку, ставлення та знання, використовуючи ЗМІК протягом певного періоду часу.

Комунікативна мета – результат комунікативної кампанії у формі покращених знань, підвищеної обізнаності або зміненого ставлення або поведінки цільової групи.

Комунікативна мета має підлягати вимірюванню кількісно та/або якісно.

Інформаційна (комунікативна) кампанія – комплексна система засобів впливу на певні групи населення (цільові групи) за допомогою різних способів та каналів масового й індивідуального інформування та навчання з метою спонукання до прийняття нових, корисних для них самих і для суспільства моделей поведінки у визначеній сфері життя.

PR-кампанія – це комплекс заходів, проведених упродовж певного періоду часу, спрямованих на розвиток комунікацій і налагодження ефективних відносин із цільовими аудиторіями організацій.

Особливості комунікативних кампаній та PR-кампаній – безперервність, послідовність, комплексність.

Комунікативна кампанія складається з наступних етапів:

- підготовчий етап;
- етап планування й програмування;
- етап реалізації програми;
- етап оцінки ефективності комунікативної кампанії.

Підготовчий етап: визначення проблеми – включає аналіз вихідної ситуації, вивчення громадської думки, попереднє вивчення цільових аудиторій і їх ставлення до проблеми, моніторинг ЗМІК з обраною проблемою/темою комунікативної кампанії.

Етап планування та програмування передбачає складання програми комунікативної кампанії. Програма комунікативної кампанії включає підготовку концепції. У резюме коротко вказуються ключові пункти:

- мета концепції;
- цільові аудиторії;
- цілі по аудиторіях – результат роботи з кожною цільовою аудиторією;
- основна стратегія – визначається стратегія й набір тактик, які будуть використані в кампанії;
- попередній бюджет;
- оцінка – критерії оцінки ефективності виконання PR-кампанії

Мета й завдання. У цьому розділі формулюються стратегічні й тактичні цілі кампанії. Завдання, сформульовані в програмі, повинні бути зрозумілі й вимірювані, реалістичні, тобто такі, які дають змогу реалізувати загальну стратегію організації.

Вибір цільових аудиторій і формулювання повідомлень. Визначення цільових аудиторій принципово важливо для кампанії, тому потрібно уважно підходити до даного питання. Опис цільових аудиторій може здійснюватися за певними критеріями: географічний, демографічний, психологічний, статус, репутація, членство, роль у процесі прийняття рішень. Даний набір критеріїв є стандартним, типовим, але не абсолютним. У кожному конкретному випадку вони можуть змінюватися відповідно до специфіки діяльності організації. Повідомлення цільовим групам повинні бути точні й зрозумілі адресатом, правдиві й реалістичні, відповідати інтересам цільової групи.

Цілі по аудиторіях. У даному розділі для виділених аудиторій ставляться цілі. Всю сукупність цілей можна розділити на 3 основні групи:

- поведінкові цілі – що ми хочемо, щоб вони зробили;
- цілі по формуванню ставлення до організації – що ми хочемо, щоб вони думали;
- інформативні – що ми хочемо, щоб вони знали.

Бюджет визначає ресурси, необхідні для проведення кампанії.

Оцінка ефективності – попередній вибір параметрів і показників, за якими буде проводитися оцінка ефективності PR-кампанії.

Етап реалізації програми включає створення “інформаційних приводів”; визначення шляхів налагодження зв’язків (контактів) з людьми, групами або соціальними верствами населення, від яких залежить успіх кампанії; практичне проведення комунікативної кампанії; поточний моніторинг (контроль) ефективності дій при проведенні заходів щодо зв’язків із громадськістю.

Оцінку ефективності комунікативної кампанії здійснюють за допомогою заочних (анкетних) опитувань, методом інтерв’ю, методом експертних оцінок, шляхом соціометричного опитування, за допомогою фокус-групи.

ДЖЕРЕЛО: *Методичні рекомендації до практичних занять з курсу “Комунікації в публічному управлінні”* / уклад. : А. В. Дуда, Т. В. Джига, О. В. Загвойська та ін. – К. : НАДУ, 2010. – 36 с.

Електронне посилання на джерело:

http://www.dut.edu.ua/uploads/l_241_59713064.pdf

2.5 Цифровий розвиток та електронна демократія

2.5.1. Сутність та інструменти електронної демократії

Поняття та зміст електронної демократії.

Активне впровадження інформаційно-комунікаційних ресурсів (далі ІКТ) в систему суспільно-політичних відносин розширює можливості громадян щодо їх громадської участі, створює умови для формування якісно нового рівня активності та участі громадян, які користуються сучасними ІКТ не лише в особистих інтересах, а й з метою суспільно-політичної участі в публічному управлінні.

Електронна участь громадян в управлінні змінює сутність суспільних комунікацій, формуючи нову систему взаємодії громадян з владою – *систему електронної демократії*

(е-демократії) – комплекс інструментів, в яких персональні комп'ютери, ноутбуки, смартфони та загальнодоступні мережі використовуються для розвитку і захисту основних демократичних цінностей, таких як розповсюдження інформації та комунікація, участь громадян у процесах прийняття рішень, об'єднання інтересів громадян. Усе частіше уряди демократичних країн беруть на себе зобов'язання розбудови механізмів електронної демократії, котра мислиться як така форма суспільної організації, за якої громадяни та бізнес залучаються до процесу публічного управління за допомогою ІКТ.

Існують два підходи щодо визначення співвідношення е-уряду та е-демократії.

Перший підхід розглядає е-демократію як частину е-уряду. Е-демократія та е-участь вважаються елементами е-уряду і трактуються як електронна реалізація узаконених демократичних шляхів або процедур прийняття рішень. Відповідно до цього підходу, вони зводяться до технологічних аспектів, а саме, до електронних виборів і електронного голосування.

Другий підхід, навпаки, розглядає е-уряд як частину електронної демократії. Е-уряд є важливим елементом е-демократії, але далеко не вичерпує її, так як остання включає в себе не тільки взаємодію громадян із органами державної влади, а й всю сферу мережевої суспільної взаємодії громадян, організацій та інститутів через електронну комунікаційну систему, тобто сферу громадянського суспільства.

Відповідно, окремі дослідники виділяють дві складові застосування ІКТ у процесах сучасного політичного та економічного розвитку, зокрема, розбудови інформаційного суспільства: «демократичну» (е-демократія) та «адміністративну» (е-урядування).

У «демократичній» складовій (е-демократія) домінують комунікації «знизу-вгору», тобто громадяни певним чином впливають на функціонування органів державної влади, отримують інформацію від державних службовців, контролюють відповідність пріоритетів державної політики власним пріоритетам і на основі цього беруть участь у прийнятті політичних рішень. Навпаки, «адміністративна» складова (е-урядування) виходить з відносин «зверху-донизу», зосереджуючись на наданні адміністративних послуг та здійсненні управлінської діяльності ІКТ.

Термін «електронна демократія» (electronic democracy) у **вузькому значенні** розуміється як використання ІКТ для забезпечення (електронного супроводу) прав громадян, тобто, мається на увазі лише технологічний аспект, наприклад, електронна форма подання звернень, запитів органам публічної влади. У **широкому розумінні** під цим терміном розуміється залучення громадян, через використання до участі у вирішенні різноманітних суспільно-політичних питань як шляхом вільного обговорення, так і участі у виборах, референдумах тощо.

ДЖЕРЕЛО: Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. Київ, 2017.

Частина 1: Вступ до курсу. Концептуальні засади електронного урядування та електронної демократії / [В.Я. Малиновський, Н.В. Грицяк, А.І. Семенченко]. Київ: ФОП Москаленко О. М., 2017. 70 с. (с.40-41).

Електронне посилання на джерело:

<https://egap.in.ua/biblioteka/e-uriaduvannia-ta-e-demokratiia-navchalnyi-posibnyk/?wpdmdl=8976&ind=NalQuz72U70DH1YP-A2Ar4o9EaoCVoyuBpeg7EL2O0c>

Відповідно до Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні (**е-демократія**) визначається як форма суспільних відносин, за якої громадяни та організації залучаються до державотворення та державного управління, а також до місцевого самоуправління шляхом широкого застосування інформаційно-комунікаційних технологій.

ДЖЕРЕЛО: Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 р. № 386-р.

Електронне посилання на джерело:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80#Text>.

У Концепції розвитку електронної демократії в Україні, **термін «електронна демократія»** подано у наступному трактуванні: форма суспільних відносин, за якої громадяни та організації залучаються до державотворення та державного управління, а також до місцевого самоврядування шляхом широкого застосування інформаційно-комунікаційних технологій в демократичних процесах, що дає змогу: посилити участь, ініціативність та залучення громадян на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівні до публічного життя; поліпшити прозорість процесу прийняття рішень, а також підзвітність демократичних інститутів; поліпшити зворотну реакцію суб'єктів владних повноважень на звернення громадян; сприяти публічним дискусіям та привертати увагу громадян до процесу прийняття рішень.

ДЖЕРЕЛО: Концепція розвитку електронної демократії в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 листопада 2017 р. № 797-р.

Електронне посилання на джерело:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80#Text>.

Цілі та основні напрями розвитку електронної демократії.

Цілі е-демократії збігаються з цілями ефективного публічного управління: прозорість; підзвітність; відповідальність; включення (інклюзивність); проведення дискусій; доступність; участь; субсидіарність; довіра до демократії, демократичних інститутів та демократичних процесів; соціальне згуртування.

ДЖЕРЕЛО: Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. Київ, 2017.

Частина 1: Вступ до курсу. Концептуальні засади електронного урядування та електронної демократії / [В.Я. Малиновський, Н.В. Грицяк, А.І. Семенченко]. Київ: ФОП Москаленко О. М., 2017. 70 с. (с.44).

Електронне посилання на джерело:

<https://egap.in.ua/biblioteka/e-uriaduvannia-ta-e-demokratiia-navchalnyi-posibnyk/?wpdmdl=8976&ind=NalQuz72U70DH1YP-A2Ar4o9EaoCVoyuBpeg7EL2O0c>.

Основні напрями розвитку електронної демократії:

- нормативно-правове забезпечення розвитку електронної демократії;
- ресурсне забезпечення впровадження та використання інструментів електронної демократії суб'єктами владних повноважень;
- підвищення готовності органів державної влади та органів місцевого самоврядування до використання можливостей електронної демократії;
- забезпечення доступності інструментів електронної демократії.

ДЖЕРЕЛО: Концепція розвитку електронної демократії в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 листопада 2017 р. № 797-р.

Електронне посилання на джерело:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80#Text>.

Форми та інструменти електронної демократії (електронні звернення, електронні петиції, електронне голосування, електронні консультації щодо політики та законодавства).

Інструменти електронної демократії – засоби для забезпечення формування та реалізації державної політики, розвитку самоврядування шляхом використання інформаційно-комунікаційних технологій в демократичних процесах.

Електронне звернення – письмове звернення, надіслане з використанням Інтернету, електронних засобів зв'язку.

Електронна петиція – колективне звернення в електронній формі у 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.

Електронне голосування – голосування з будь-якого публічного питання, зокрема участь в опитуваннях, виборах, референдумах, що передбачає використання електронних засобів для ідентифікації та підрахунку голосів.

Електронні консультації – форма публічних консультацій, що передбачає, зокрема, оприлюднення проектів актів органів державної влади або питань, що потребують вирішення, для отримання пропозицій та зауважень.

ДЖЕРЕЛО: Концепція розвитку електронної демократії в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 листопада 2017 р. № 797-р.

Електронне посилання на джерело:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80#Text>.

Сутність та складові інформаційно-аналітичного супроводу публічного управління та адміністрування.

Інформаційно-аналітичне забезпечення – системне поняття, яке утворюють два взаємопов'язані елементи, а саме:

- *інформаційний* – відносно самостійна діяльність спеціально підготовлених фахівців, зайнятих пошуком, відбором, обробкою, нагромадженням, узагальненням і збереженням інформаційних одиниць (перший етап процесу інформаційно-аналітичного забезпечення в системі управління);

- *аналітичний* – як похідний, другий етап процесу інформаційно-аналітичного забезпечення в системі управління: виробництво спеціально підготовленими фахівцями на підставі наявних інформаційних одиниць і аналітичних процесів нового знання щодо явища або події, що вивчається.

Оскільки інформаційно-аналітична діяльність – особливий напрям інформаційної діяльності, пов'язаний з виявленням, опрацюванням, збереженням та поширенням інформації переважно у сфері управлінської, політичної та економічної діяльності, тому **систему інформаційно-аналітичного забезпечення управління** слід визначити як взаємозалежну та, відповідним чином, сформовану сукупність організаційних, організаційно-правових, інформаційних, методичних, програмно-технологічних компонентів, що забезпечує необхідну якість прийнятих управлінських рішень за рахунок раціонального використання інформаційних ресурсів та інформаційних технологій.

При цьому поєднуються принципи проблемної орієнтації та програмно-цільової настанови як щодо тематики інформаційного забезпечення, так і щодо вибіркості інформації, з урахуванням того, що для управлінської сфери, політики та економіки, важливим є не стільки своєчасне ознайомлення з первинною інформацією, скільки випереджувальне виявлення проблемних ситуацій і прогноз розвитку подій.

Необхідність в отриманні саме такої інформації зумовлена переходом владних структур до прогностичних форм діяльності з використанням багатоваріантних моделей розвитку подій, що потребує не просто констатації фактів для доведення тієї чи іншої тези, а системного підходу до розв'язання проблеми в цілому на основі поєднання інтелектуальних здібностей людини з функціональними можливостями сучасних автоматизованих інформаційних систем.

Інформаційно-аналітична діяльність – це сукупність дій та заходів на основі концепцій, методів і засобів, нормативно-методичних матеріалів для збору, нагромадження, обробки та аналізу даних на основі інформаційних технологій, у процесі реалізації якої особливої ваги набуває систематичність визначення кола питань, що виникають у процесі базової діяльності споживача інформації, їх аналіз та прогнозування тенденцій розвитку. Саме орієнтація на передбачення, виявлення тенденцій розвитку ситуації обумовлює

переважне застосування різних аналітичних методів опрацювання інформації: інформаційний аналіз, джерелознавчий, ситуаційний, контент-аналіз тощо.

ДЖЕРЕЛО: Дяченко Н. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування / Н. Дяченко. // *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2013. Вип. 2.

Електронне посилання на джерело:

URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-02\(10\)/14.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-02(10)/14.pdf).

Складові інформаційно-аналітичного супроводу публічного управління та адміністрування: хмарні та мобільні технології, технології Інтернет речей; розумні (smart) технології.

Розвиток ІКТ визначається зближенням чотирьох векторів: соціального, мобільного, хмарного та інформаційного.

Концепція хмарних обчислень побудована на використанні ресурсів видалених серверів для підтримки інформаційних процесів, тобто усі додатки і дані до них знаходяться у мережі Інтернет. При цьому навантаження комп'ютерів, які входять до складу так званої хмари, розподіляється автоматично. Хмарні технології стимулюють перехід організацій від моделі багаторічних капітальних витрат до нової моделі щомісячних операційних витрат.

«Мобільний уряд» (М-уряд) є розширенням доступу до електронного уряду з мереж фіксованого зв'язку або фіксованих платформ типу Інтернет на мобільні платформи (стільникові телефони), а також реалізацією таких публічних послуг та додатків, отримати які можна лише при використанні стільникових телефонів, смартфонів та планшетних комп'ютерів (tablets) і безпроводового Інтернету.

М-уряд – це додатковий канал надання послуг населенню та зручний шлях для взаємодії з більшістю населення, незалежно від місця проживання, оскільки він доступний для всіх і всюди. М-уряд забезпечує доступність публічної інформації і публічних послуг у будь-який час і в будь-якому місці. Відсутність фізичної прив'язки мобільних терміналів робить можливим виконання державних функцій цілодобово. М-уряд використовує мобільні технології різних стандартів стільникового зв'язку. При реалізації «мобільного уряду» в органах публічної влади може застосовуватися технологія BYOD («візьміть ваш особистий пристрій»), яка забезпечує використання особистих мобільних терміналів у робочому процесі. Основна перевага BYOD полягає у збільшенні продуктивності працівників (завжди є доступ до актуальної інформації) та розширенні можливостей сумісної роботи службовців, а також суттєвому скороченні витрат.

Технології Інтернет речей і «розумні технології» – концепція, яка полягає у побудові обчислювальної мережі фізичних об'єктів («речей»), які оснащені вбудованими технологіями взаємодії один з одним та зовнішнім середовищем (наприклад, розумний дім (рішення для створення інтелектуальних сервісів безпеки та оптимізації ресурсів домогосподарства), інтелектуальна будівля, розумне місто).

ДЖЕРЕЛО: *Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. Київ, 2017.*

Частина 15: *Технології розвитку електронного урядування та електронної демократії* / [Ю. Б. Пігарєв, А. Г. Ложковський, Т. М. Маматова]. Київ: ФОП Москаленко О. М., 2017. 52 с. (8, 24-26).

Електронне посилання на джерело:

<https://egap.in.ua/biblioteka/e-uriaduvannia-ta-e-demokratiia-navchalnyi-posibnyk/?wpdmdl=8976&ind=NalQuz72U70DH1YP-A2Ar4o9EaoCVoyuBpeg7EL2O0c>.

Організаційні технології підтримки публічного управління.

Серед поширених на цей час організаційних технологій е-урядування та е-демократії є тісно пов'язані між собою «стартап», «ІТ-інкубатор», «хакатон», а також «спільноти практики» та технології «коворкінг».

ІТ-інкубатор – різновид бізнес-інкубатору. До інкубаційних програм належить і EGAP CHALLENGE – національний конкурс проектів у сфері е-демократії, що має за мету задовольнити попит громадян України на інструменти-демократії, за допомогою яких вони могли б впливати та контролювати владу.

Хакатон – це програмування на швидкість, метою якого є розробка проекту в стислий час.

Спільнота практики – це добровільне віртуальне об'єднання професіоналів. На відміну від формальної робочої групи/підрозділу, проектної команди та неформальної мережі визначають такі особливості спільноти практики: ціль: розвиток спроможності учасників, створення й обмін знаннями; склад: учасники, які самі себе обрали; тримає разом: пристрасть/захоплення, цілеспрямованість, ідентифікація з досвідом групи; тривалість існування: доки триватиме інтерес утримувати групу.

Принцип створення спільноти практики полягає в тому, що учасники спонтанно об'єднуються навколо спільної цілі (теми); поступово будують атмосферу довіри між собою для того, щоб поділитися прихованими (неформальними) знаннями. Для чого розвивається обмін досвідом (практиками), що сприяє створенню «колективного інтелекту», який, у свою чергу, стає неявним знанням кожного з учасників.

Коворкінги характеризує гнучка організація робочого простору і прагнення до формування спільноти учасників та внутрішньої культури. Учасники залишаються незалежними і вільними, мають можливість спілкуватися, обмінюватися ідеями та допомагати один одному, на відміну від роботи вдома. Різновидом коворкінгових просторів є «хакерспейс» або хакспейс – реальне (на відміну від віртуального) місце, де збираються люди із подібними інтересами, найчастіше науковими, технологічними, у цифровому або електронному мистецтві, спілкуванні та спільної творчості. Типові дії у хакерспейсах: отримання й обмін знаннями; презентації та лекції; соціальна активність, зокрема, ігри та розважальні заходи. Хакерспейси надають інфраструктуру, що потрібна для цих дій: приміщення, електрику, сервери, комп'ютерні мережі із доступом до Інтернет, спеціальні прилади (3D-принтери, підвіси під камери, квадрокоптери тощо), аудіо обладнання, відео проектори, їжу та напої, ігрові приставки тощо. Хакерспейси утримуються за рахунок членських внесків та допомоги спонсорів. Коворкінгові простори можуть застосовуватись як площадки для хакатонів у межах інкубаційних проектів державно-приватно-громадського партнер.

ДЖЕРЕЛО: Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. Київ, 2017.

Частина 15: Технології розвитку електронного урядування та електронної демократії / [Ю. Б. Пігарєв, А. Г. Ложковський, Т. М. Маматова]. Київ: ФОП Москаленко О. М., 2017. 52 с. (35-37).

Електронне посилання на джерело: <https://egap.in.ua/biblioteka/e-uriaduvannia-ta-e-demokratiia-navchalnyi-posibnyk/?wpdmdl=8976&ind=NalQuz72U70DH1YP-A2Ar4o9EaoCVoyuBpeg7EL2O0c>.

2.5.2. Державна політика щодо цифрового розвитку

Мета, основні цілі та завдання цифрового розвитку та електронної демократії в Україні

Цифровізація – насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливорює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір.

Основна мета цифровізації полягає у досягненні цифрової трансформації існуючих та створенні нових галузей економіки, а також трансформації сфер життєдіяльності у нові більш ефективні та сучасні. Такий приріст є можливим лише тоді, коли ідеї, дії, ініціативи та програми, які стосуються цифровізації, будуть інтегровані, зокрема, в національні,

регіональні, галузеві стратегії і програми розвитку. Цифровізація є визнаним механізмом економічного зростання завдяки здатності технологій позитивно впливати на ефективність, результативність, вартість та якість економічної, громадської та особистої діяльності.

Основними цілями цифрового розвитку є:

- прискорення економічного зростання та залучення інвестицій;
- трансформація секторів економіки в конкурентоспроможні та ефективні;
- технологічна та цифрова модернізація промисловості та створення високотехнологічних виробництв;
- доступність для громадян переваг та можливостей цифрового світу;
- реалізація людського ресурсу, розвиток цифрових індустрій та цифрового підприємництва.

Завдання цифрового розвитку:

- усунення законодавчих, інституційних, фінансових та інших перешкод, які заважають розвитку цифрової економіки;
- впровадження стимулів та мотивацій для заохочення бізнесу та індустрій економіки в цілому до цифровізації;
- створення попиту та формування потреб серед громадян до цифровізації, насамперед через впровадження державою масштабних проектів цифрових трансформацій, зокрема на базі сучасних моделей державно-приватного партнерства;
- створення та розвиток цифрових інфраструктур як основи використання переваг цифрового світу у повсякденному житті та платформи для досягнення ефективності економіки взагалі;
- розвиток та поглиблення цифрових компетенцій громадян для забезпечення їх готовності до використання цифрових можливостей, а також подолання супутніх ризиків;
- розвиток цифрового підприємництва, створення відповідних (у тому числі аналогових) інфраструктур для підтримки та розвитку інноваційної діяльності, впровадження механізмів фінансування, стимулювання та підтримки.

***ДЖЕРЕЛО:** Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р.*

***Електронне посилання на джерело:** <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>.*

Цифровізація – насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційної взаємодії між ними.

Цифрові технології: Інтернет речей, роботизація та кіберсистеми, штучний інтелект, великі дані, безпаперові технології, адитивні технології (3D-друк), хмарні та туманні обчислення, безпілотні та мобільні технології, біометричні, квантові технології, технології ідентифікації, блокчейн тощо.

Споживачі цифрових технологій – держава, бізнес, громадяни.

Цілі цифровізації:

1. Відкрити двері до високотехнологічних ініціатив, виробництв, стати полігоном реалізації проектів цифрових трансформацій в інфраструктурі, індустріях та сферах життя.
2. Закласти основу для трансформації секторів економіки в конкурентоспроможні та ефективні (технологізація, цифровізація бізнесу, промисловості).
3. Залучати інвестиції та стимулювати довгострокове економічне зростання на рівні 10–12% на рік.
4. Створити нові можливості для реалізації людського капіталу, розвитку інноваційних, креативних та цифрових індустрій та бізнесу.
5. Розвинути та захопити світове лідерство щодо експорту цифрової продукції та послуг

Системна реалізація національних проектів цифрових трансформацій – ключовий показник упровадження реальних структурних змін у таких сферах:

громадська безпека та захист; охорона здоров'я; система освіти; державне управління; електронне урядування; електронна ідентифікація; електронна демократія; екологія та охорона навколишнього середовища; «Розумні» міста (смарт-сіті); електронні платежі та розрахунки (cashless economy); соціальна сфера; електронна митниця; електронна комерція; нові методи роботи, цифрові робочі місця.

ДЖЕРЕЛО: *Економічна стратегія України 2030. Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою: Український інститут майбутнього.*

Електронне посилання на джерело: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-1>.

Мета е-демократії: посилення участі, ініціативності та залучення громадян на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівні до публічного життя; поліпшення прозорості процесу прийняття рішень, а також підзвітності демократичних інститутів; поліпшення зворотної реакції суб'єктів владних повноважень на звернення громадян; сприяння публічним дискусіям та привернення уваги громадян до процесу прийняття рішень.

Цілі е-демократії: прозорість; підзвітність; відповідальність; включення (інклюзивність); проведення дискусій; доступність; участь; субсидіарність; довіра до демократії, демократичних інститутів та демократичних процесів; соціальне згуртування.

Основні напрями розвитку електронної демократії:

- нормативно-правове забезпечення розвитку електронної демократії;
- ресурсне забезпечення впровадження та використання інструментів електронної демократії суб'єктами владних повноважень;
- підвищення готовності органів державної влади та органів місцевого самоврядування до використання можливостей електронної демократії;
- забезпечення доступності інструментів електронної демократії.

ДЖЕРЕЛО: *Концепція розвитку електронної демократії в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 листопада 2017 р. № 797-р.*

Електронне посилання на джерело:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80#Text>.

Законодавче забезпечення розвитку електронного урядування. Нормативно-правові засади надання електронних адміністративних послуг.

Законодавство України, що пов'язане із впровадженням та розбудовою національної системи електронного урядування, нараховує кілька десятків нормативно-правових актів.

Основні нормативно-правові документи пов'язані з електронним урядуванням можна класифікувати за їх правовим статусом та видом документа: закони України; укази Президента України; постанови КМУ; розпорядження КМУ; накази ЦОВВ.

Основні нормативно-правові акти з інформатизації та е-урядування:

1. «Про інформацію»: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII.
2. «Про телекомунікації»: Закон України від 18.11.2003 № 1280-IV.
3. «Про електронні документи та електронний документообіг»: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV.
4. «Про адміністративні послуги»: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI.
5. «Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус»: Закон України від 01.01.2018 № 5492-VI.
6. «Про електронні довірчі послуги»: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII.
7. «Про доступ до публічної інформації»: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI.
8. «Про Концепцію Національної програми інформатизації»: Закон України від 04.02.1998 № 75/98-ВР.
9. «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015

роки»: Закон України від 09.01.2007 № 537-V.

10. «Про Національну програму інформатизації»: Закон України від 04.02.1998 № 74/98-ВР.

11. Положення про електронну взаємодію державних електронних інформаційних ресурсів: Постанова КМУ від 8 вересня 2016 р. № 606.

12. Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних: Постанова КМУ від 21 жовтня 2015 р. № 835.

13. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки: Розпорядження КМУ від 17 січня 2018 р. № 67-р.

14. Концепція розвитку системи електронних послуг в Україні: Розпорядження КМУ від 16 листопада 2016 р. № 918-р.

ДЖЕРЕЛО: Верховна Рада України: Офіційний вебпортал парламенту України.

Електронне посилання на джерело: <http://zakon.rada.gov.ua>.

Розвиток цифрової економіки та суспільства (основні цілі та напрями цифрового розвитку, принципи цифровізації)

Розвиток цифрової економіки України полягає у створенні ринкових стимулів, мотивацій, попиту та формуванні потреб щодо використання цифрових технологій, продуктів та послуг серед українських секторів промисловості, сфер життєдіяльності, бізнесу та суспільства для їх ефективності, конкурентоздатності та національного розвитку, зростання обсягів виробництва високотехнологічної продукції та благополуччя населення.

Шлях до цифрової економіки пролягає через внутрішній ринок виробництва, використання та споживання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій.

У класичному розумінні поняття **«цифрова економіка»** означає діяльність, в якій основними засобами (факторами) виробництва є цифрові (електронні, віртуальні) дані як числові, так і текстові.

Цифрова економіка базується на інформаційно-комунікаційних та цифрових технологіях, стрімкий розвиток та поширення яких вже сьогодні впливають на традиційну (фізично-аналогову) економіку, трансформуючи її від такої, що споживає ресурси, до економіки, що створює ресурси. Саме дані є ключовим ресурсом цифрової економіки, вони генеруються та забезпечують електронно-комунікаційну взаємодію завдяки функціонуванню електронно-цифрових пристроїв, засобів та систем.

Цифровий розвиток передбачає виконання комплексу завдань, що позитивно вплинуть на економіку, бізнес, суспільство та життєдіяльність країни в цілому.

Основними цілями цифрового розвитку є:

- прискорення економічного зростання та залучення інвестицій;
- трансформація секторів економіки в конкурентоспроможні та ефективні;
- технологічна та цифрова модернізація промисловості та створення високотехнологічних виробництв;
- доступність для громадян переваг та можливостей цифрового світу;
- реалізація людського ресурсу, розвиток цифрових індустрій та цифрового підприємництва.

Основні принципи цифровізації:

Принцип 1. Цифровізація повинна забезпечувати кожному громадянину рівний доступ до послуг, інформації та знань, що надаються на основі інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій. Створення цифрових інфраструктур - основний чинник розширення доступу громадян до глобального інформаційного середовища та знань. Ще у 2011 році вільний доступ до Інтернету визнано ООН фундаментальним правом людини - цифровим правом.

Принцип 2. Цифровізація повинна бути спрямована на створення переваг у різноманітних сферах повсякденного життя. Цей принцип передбачає підвищення якості надання послуг з охорони здоров'я та отримання освіти, створення нових робочих місць,

розвитку підприємництва, сільського господарства, транспорту, захисту навколишнього природного середовища і керування природними ресурсами, підвищення культури, сприяння подоланню бідності, запобігання катастрофам, гарантування громадської безпеки тощо.

Принцип 3. Цифровізація здійснюється через механізм економічного зростання шляхом підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоздатності від використання цифрових технологій. Цей принцип передбачає досягнення цифрової трансформації галузей економіки, сфер діяльності, набуття ними нових конкурентних якостей та властивостей. Всеохоплююча цифровізація має на меті комплексне та глибоке перетворення існуючих аналогових економічних, соціальних систем та сфер у нову цінність та якість для їх ефективності, розвитку, зручності використання тощо. Цифровізація створює нові можливості для інвестиційної діяльності, нові робочі місця, надає поштовх для розвитку вітчизняної ІТ-індустрії.

Принцип 4. Цифровізація повинна сприяти розвитку інформаційного суспільства та засобів масової інформації. Створення контенту, насамперед українського, відповідно до національних або регіональних потреб сприяє соціальному, культурному та економічному розвитку, а також зміцненню інформаційного суспільства та демократії у цілому.

Принцип 5. Цифровізація повинна орієнтуватися на міжнародне, європейське та регіональне співробітництво з метою інтеграції України до ЄС, виходу на європейський і світовий ринок. Інтеграція України до європейських і глобальних систем та інфраструктур є, зокрема, результатом свідомого та повноцінного впровадження інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій.

Принцип 6. Стандартизація є основою цифровізації, одним з головних чинників її успішної реалізації. Побудова лише на українських стандартах цифрових систем, платформ та інфраструктур, які мають бути використані громадянами, бізнесом та державою для участі, конкуренції та успіху у глобальній економіці та на відкритих ринках, неприпустима. Винятком можуть бути відповідні програми у сфері оборони та безпеки, у яких застосування інших стандартів (національних, міждержавних) є аргументованим.

Принцип 7. Цифровізація повинна супроводжуватися підвищенням рівня довіри і безпеки. Інформаційна безпека, кібербезпека, захист персональних даних, недоторканість особистого життя та прав користувачів цифрових технологій, зміцнення та захист довіри у кіберпросторі є, зокрема, передумовами одночасного цифрового розвитку та відповідного попередження, усунення та управління супутніми ризиками.

Принцип 8. Цифровізація як об'єкт фокусного та комплексного державного управління. Основними завданнями держави на шляху до цифровізації країни є корегування вад ринкових механізмів, подолання інституційних та законодавчих бар'єрів, започаткування проектів цифрових трансформацій національного рівня та залучення відповідних інвестицій, стимулювання розвитку цифрових інфраструктур, формування потреб у використанні цифрових технологій громадянами та розвитку відповідних цифрових компетенцій, створення відповідних стимулів та мотивацій для підтримки цифрового підприємництва та цифрової економіки.

Напрями цифрового розвитку:

1. Подолання цифрового розриву шляхом розвитку цифрових інфраструктур.
2. Розвиток цифрових компетенцій
3. Впровадження концепції цифрових робочих місць.
4. Цифровізація реального сектору економіки.
5. Реалізація проектів цифрових трансформацій.
6. Громадська безпека.
7. Освіта.
8. Сфера охорони здоров'я.
9. Туризм.
10. Електронна демократія.
11. Екологія та охорона навколишнього середовища.

12. Життєдіяльність міст.
13. Безготівкові розрахунки.
14. Гармонізація з європейськими та світовими науковими ініціативами.
15. Державне управління.

ДЖЕРЕЛО: Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р.

Електронне посилання на джерело: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>.

Цифрові стратегії та інтеграція до єдиного цифрового ринку ЄС.

Розвиток цифрової економіки перетворився на одну з найбільш важливих тенденцій світової економіки, зумовленої Четвертою промисловою революцією. Цей складний і неоднозначний процес, пов'язаний як з безпрецедентно великими можливостями, так і з суттєвими ризиками, істотно впливатиме на загальну економічну динаміку та структурні зрушення у різних сферах світового господарства.

Нині ці питання визначені в Розділі IV Угоди «Торгівля і питання, пов'язані з торгівлею», зокрема у Главі 6 «Заснування підприємницької діяльності, торгівля послугами та електронна торгівля», а також у Главі 14 «Інформаційне суспільство», які визначають сферу такої взаємодії та поширюється на *наступні питання*:

1. Сприяння широкосмуговому доступу, поліпшення безпеки мереж та широкому використанню ІКТ приватними особами, бізнесом та адміністративними органами шляхом розвитку локальних ресурсів Інтернет і впровадження онлайн-послуг, зокрема електронного бізнесу, електронного уряду, електронної охорони здоров'я та електронного навчання.

2. Координація політик у галузі електронних комунікацій з метою оптимального використання радіоспектра та забезпечення функціональної сумісності мереж України та ЄС.

Головним пріоритетом взаємодії у цій сфері має стати створення механізмів для включення України до процесів, які відбуваються у рамках формування єдиного цифрового ринку (ЄЦР) Європейського Союзу, який інтенсивно розвивається з 2015р., коли Європейською Комісією було запропоновано «Стратегію цифрового єдиного ринку для Європи». Йдеться про можливість активної участі України в заходах, які реалізуються за **трьома ключовими напрямками цієї стратегії**:

1. Побудова економіки, що здійснюється на основі Європейських ініціатив: «Вільний потік даних», «Європейська хмара», яка охоплює і дослідницький «хмарний сервіс» для підтримки «відкритої науки», і впровадження технологій Інтернету речей. У більш загальному контексті йдеться про участь у розвитку «європейської економіки даних», в рамках якої ставиться мета забезпечити постійну доступність та вільне переміщення даних за наявності високопродуктивної здатності аналізувати ці дані.

2. Нарощування конкурентоспроможності через забезпечення інтероперабельності та стандартизацію, включно із забезпеченням взаємопов'язаності та сумісності послуг електронного урядування в різних країнах на основі «Європейської системи сумісності».

3. Розвиток інклюзивного е-суспільства: формування умов, які дозволять усім громадянам і підприємствам мати необхідні знання та навички для отримання вигід з функціонування взаємопов'язаних та багатомовних електронних послуг та електронних систем урядування, правосуддя, охорони здоров'я, енергетики і транспорту, в т.ч. через реалізацію великих ініціатив: «Велика коаліція для цифрових робочих місць», «Відкриття освіти» та ін.

Важливим пріоритетом у процесі доступу до ЄЦР має стати участь українських організацій у формуванні та розвитку онлайн-платформ, які в ширшому розумінні створюють передумови для організації так званих Інтернет-екосистем.

У цьому контексті важливим завданням є налагодження співпраці уповноважених органів України у сфері кібербезпеки з Агенцією Європейського Союзу з питань мережевої та інформаційної безпеки, у т.ч. в питаннях системи сертифікації продуктів, послуг і

процесів кібербезпеки, впровадження принципу «обов'язкового догляду», спрямованого на зменшення вразливості продуктів і програмного забезпечення, плану дій у випадку масштабного транскордонного кіберінциденту або кризи та ін.

Важливим завданням взаємодії з ЄС у сфері цифрової економіки є активне сприяння розвитку стартапів і цифровізації промисловості та секторів послуг на основі комплексної стратегії цифровізації європейської промисловості та впровадження нових технологій надання фінансових послуг.

Для України в цьому контексті інтерес представляє європейська ініціатива «Цифрові рішення протягом усього життєвого циклу компанії», спрямована на надання можливості компаніям здійснювати онлайн усі адміністративні процедури впродовж усього періоду своєї діяльності.

ДЖЕРЕЛО: Секторальна інтеграція України до ЄС: передумови, перспективи, виклики. Київ, Центр Разумкова, Видавництво «Заповіт», 2020.

Електронне посилання на джерело:

https://razumkov.org.ua/uploads/article/2021_sektor_eu_ukr.pdf.

Формування і розвиток цифрових навичок та цифрових компетентностей в суспільстві.

Із збільшенням темпів розвитку цифрових технологій, впровадженням інноваційних рішень у всіх сферах суспільного життя виникає необхідність у підвищенні якості підготовки працівників для створення можливості модернізації економіки країни відповідно до сучасних вимог.

Відсутність концептуальних засад формування державної політики у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей громадян не дозволяє забезпечити розвиток усіх сфер суспільного життя відповідно до сучасних вимог, процесів глобальної цифровізації економіки, сфер життєдіяльності суспільства, які відбуваються у більшості країн світу.

Таким чином, виникає необхідність забезпечення готовності суспільства до таких процесів, опанування ним ключових комбінацій знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, інших особистих якостей у сфері інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій (цифрова компетентність).

У Концепції розвитку цифрових компетентностей зазначено, що **цифрова компетентність** – це динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, інших особистих якостей у сфері інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність із використанням таких технологій.

Концепція розвитку цифрових компетентностей окреслює виклики стосовно розвитку цифрових компетентностей в українському суспільстві, визначає шляхи їх подолання та очікувані результати від її впровадження, закладає підґрунтя для створення національної стратегії та стратегічного плану дій щодо розвитку цифрових компетентностей у суспільстві.

ДЖЕРЕЛО: Концепція розвитку цифрових компетентностей: розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р.

Електронне посилання на джерело:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>.

Чому це важливо для громадян? Реалізація Концепції дозволить підвищити конкурентоспроможність на ринку праці, надасть можливості для безперервного навчання, подарує комфорт проживання в цифровій країні, підвищить рівень доступності до державних послуг, зменшить ризики небезпек під час користування Інтернетом.

Чому це важливо для бізнесу? Дозволить залучати більш кваліфіковану робочу силу, з точки зору володіння цифровими навичками, підвищить продуктивність і ефективність бізнес-процесів у компаніях, дозволить бути конкурентоспроможними.

Чому це важливо для держави? Це синхронізує основні поняття та вимоги в рамках

цифрових компетентностей з європейськими стандартами, модернізує процеси державного управління, зменшить цифровий розрив та гармонізує національний цифровий ринок з Європейським Союзом, прискорить впровадження інструментів електронної демократії та електронного урядування.

ДЖЕРЕЛО: Міністерство цифрової трансформації України: офіційний сайт.

Електронне посилання на джерело: <https://thedigital.gov.ua/news/kabmin-skhvaliv-kontseptsiiyu-rozvitku-tsifrovikh-kompetentnostey-do-2025-roku>.

Формування стратегії впровадження інструментів електронної демократії.

Інструменти електронної демократії: електронне посередництво, електронна ініціатива, електронні вибори, електронний референдум, електронне голосування, електронні консультації, електронні звернення, електронну агітацію, електронний підрахунок голосів та електронні опитування.

Е-посередництво – це використання ІКТ з метою пошуку засобів вирішення суперечок без фізичної присутності сторін, що сперечаються: посередниками можуть служити електронні інструменти.

Е-середовище – це використання ІКТ задля аналізу та захисту оточуючого середовища, просторового планування та раціонального користування природними ресурсами. Використання ІКТ для впровадження або розширення участі громадськості вдосконалює демократичне управління в екологічній сфері.

Е-вибори, е-референдуми та е-ініціативи є політичними виборами, референдумами та ініціативами, в яких на одному або декількох етапах для здійснення комунікацій використовуються електронні засоби.

Е-голосування – це вибори або референдум, які передбачають використання електронних засобів як мінімум безпосередньо при проведенні голосування.

Е-консультація – це засіб збору поглядів визначених осіб або широкої громадськості з конкретного політичного питання без необхідності зобов'язувати їх діяти відповідно з його результатом. Існують різні форми е-консультацій: формальні та неформальні, регульовані та нерегульовані державою.

Е-ініціативи дозволяють громадянам розробляти та висувати політичні пропозиції за допомогою засобів ІКТ й, тим самим, брати участь у складанні політичного порядку денного.

Е-звернення – це електронна доставка зауважень чи рекомендацій: громадяни, формуючи та підписуючи звернення, можуть брати участь в обговоренні важливої суспільної теми в режимі онлайн. Е-звернення можуть мати різні форми, спрямовуються на полегшення контакту громадян з органами державної влади, іншими демократичними інститутами, стимулюють громадську дискусію.

Е-агітація – це цілеспрямований вплив на переконання громадян за допомогою електронних засобів, а також їх безпосереднє залучення у виборчі та інші політичні кампанії, спрямовані на формування або реалізацію суспільної стратегії. Е-агітація включає електронну передвиборчу кампанію (е-агітацію, пов'язану з виборами), а також е-агітацію, пов'язану з іншими політичними питаннями.

ДЖЕРЕЛО: Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. Київ, 2017.

Частина 3: Електронна демократія: основи та стратегії реалізації / [Н.В. Грицяк, А.І. Семенченко, І.Б. Жилиєв]. Київ: ФОП Москаленко О. М., 2017. 84 с. (с. 29, 30-34).

Електронне посилання на джерело:

<https://egap.in.ua/biblioteka/e-uriaduvannia-ta-e-demokratiia-navchalnyi-posibnyk/?wpdmml=8976&ind=NaIQuz72U70DH1YP-A2Ar4o9EaoCVoyuBpeg7EL2O0c>.

Технології електронного урядування.

Е-парламент – це використання ІКТ зібраннями вибраних представників (депутатів), а також політичними та публічними службовцями з метою активізації залучення громадян до законотворчої діяльності. Е-парламент відноситься до законодавчих, дорадчих і дискусійних

зібрань на міжнародному, державному, регіональному і місцевому рівнях; існує багато зацікавлених сторін: парламентарів, політичних діячів та державних службовців, виборців (громадян) та ЗМІ тощо. Е-парламент, окрім іншого, активізує розвиток е-законодавства, е-голосування, е-звернень і е-консультацій; він забезпечує кращу інформованість і здійснення комунікацій всіх учасників законотворчої діяльності, а також контакт парламентаріїв з громадянами. В той же час як е-парламент підтримує принципи представницької демократії, він може пропонувати інструменти для зміни культури представництва таким чином, щоб забезпечити більш інклюзивну, дискусійну та колективну форму демократії.

Е-законодавство – це використання ІКТ для коментування, обговорення, складання, структурування, форматування, виправлення, голосування та видання законів та нормативно-правових актів, прийнятих представницькими органами. Е-законодавство робить законодавчі процедури більш прозорими, покращує зміст й розуміння законодавства, пропонує покращений доступ до нього, цим вдосконалюючи розуміння законів громадянами.

Е-правосуддя – це використання ІКТ в реалізації правосуддя всіма зацікавленими сторонами в юридичній сфері з метою підвищення ефективності та якості державних служб, зокрема, для приватних осіб і підприємств. Воно включає в себе електронне спілкування та обмін даними, а також доступ до інформації судового характеру. Враховуючи, що судова влада є ключовим компонентом демократії, е-правосуддя є важливою складовою е-демократії. Його головною метою є підвищення ефективності судової системи та якості правосуддя шляхом запровадження нових ІКТ. Важливим аспектом є покращення для громадян доступу до правосуддя.

***ДЖЕРЕЛО:** Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешипака. Київ, 2017.*

Частина 3: Електронна демократія: основи та стратегії реалізації / [Н.В. Грицяк, А.І. Семенченко, І.Б. Жилиєв]. Київ: ФОП Москаленко О. М., 2017. 84 с. (с. 30).

***Електронне посилання на джерело:** <https://egap.in.ua/biblioteka/e-uriaduvannia-ta-e-demokratiia-navchalnyi-posibnyk/?wpdmdl=8976&ind=NalQuz72U70DH1YP-A2Ar4o9EaoCVoyuBpeg7EL2O0c>.*

2.5.3. Технології підтримки цифрових комунікацій публічних службовців

Цифрові технології підтримки співпраці публічних службовців.

Електронна взаємодія органів публічної влади передбачає як обмін електронними документами, так і можливість отримання (обміну) електронних даних з інформаційних систем органів влади в автоматизованому режимі відповідно до запитів і повноважень органів влади.

У практичному сенсі запровадження електронної взаємодії органів публічної влади передбачає можливість:

- передачі та одержання органами влади організаційно-розпорядчих документів в електронній формі;
- автоматизованого обміну електронними даними (повідомленнями) між інформаційними системами органів влади;
- автоматизованого доступу органу влади до електронних даних з інформаційних систем інших органів влади відповідно до повноважень.

Електронна взаємодія означає переведення в електронну форму сукупності процесів, пов'язаних зі створенням, обробленням, відправленням, передаванням, одержанням, зберіганням, використанням та знищенням електронних документів або повідомлень, з наданням таким процесам юридичної значимості та правової сили.

Зазначене вище обумовлює необхідність створення єдиної системи електронної взаємодії (ЄСЕВ). По суті, ЄСЕВ являє собою набір типових рішень і стандартів, що дозволяють інформаційним системам відомств різних рівнів, будь то державні або місцеві, безперешкодно взаємодіяти між собою, а також з Єдиним порталом державних послуг.

Єдина система електронної взаємодії – інформаційно-телекомунікаційна система,

яка забезпечує обмін електронними повідомленнями між суб'єктами електронної взаємодії. Електронне повідомлення – сукупність даних з визначеною структурою, складом елементів та атрибутів, що може бути відтворена, збережена та оброблена інформаційними або інформаційно-телекомунікаційними системами суб'єктів електронної взаємодії.

ДЖЕРЕЛО: *Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Київ, 2017.*

Частина 14: Електронна взаємодія органів публічної влади / [С. П. Кандзюба, О. М. Хошаба, Ю. Б. Пігарєв]. Київ: ФОП Москаленко О. М., 2017. 60 с. (6-7).

Електронне посилання на джерело: <https://egap.in.ua/biblioteka/e-uriaduvannia-ta-e-demokratiia-navchalnyi-posibnyk/?wpdmdl=8976&ind=NaIQuz72U70DH1YP-A2Ar4o9EaoCVoyuBpeg7EL2O0c>.

Надання державних послуг з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

У моделі сервісно-орієнтованої держави надання державою послуг є найважливішою функцією державних структур.

Поняття «послуги» виражає певну категорію, яка вказує на взаємодію між суб'єктом, що пропонує і надає послуги об'єкту, який їх потребує.

Під **будь-якою послугою** розуміється діяльність, спрямована на задоволення певних потреб людини, тобто послуга – це дія, результат якої споживається в процесі її надання.

Публічні послуги – це послуги, що надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні. Публічні послуги поділяються на державні та муніципальні залежно від суб'єкта, що їх надає. За змістом публічні послуги поділяють на: адміністративні, соціальні, житлово-комунальні, освітні, медичні тощо. Відтак, адміністративні послуги є важливою складовою публічних послуг, що можуть надаватися як на державному, так і на муніципальному рівнях.

Державні послуги можуть надаватися органами законодавчої, виконавчої та судової влади, державними підприємствами, організаціями, уповноваженими особами з метою задоволення суспільних потреб. Органи місцевого самоврядування також можуть надавати державні послуги у межах делегованих державою повноважень.

ДЖЕРЕЛО: *Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. К., 2017.*

Частина 10: Електронні послуги / [Р.М. Матвійчук, С.П. Кандзюба]. Київ.: ФОП Москаленко О. М., 2017. 60 с. (с.7)

Електронне посилання на джерело: <https://cutt.ly/XYwfnYr>

Адміністративна послуга – результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону.

Адміністративні послуги надаються суб'єктами надання адміністративних послуг безпосередньо або через центри надання адміністративних послуг.

Адміністративні послуги в електронній формі надаються з використанням Єдиного державного вебпорталу електронних послуг, у тому числі через інтегровані з ним інформаційні системи державних органів та органів місцевого самоврядування.

ДЖЕРЕЛО: *Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI.*

Електронне посилання на джерело:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>.

Поняття та основні характеристики електронних послуг.

Електронна послуга – будь-яка послуга, що надається через інформаційно-

телекомунікаційну систему.

ДЖЕРЕЛО: Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI.

Електронне посилання на джерело:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>.

Електронна адміністративна послуга – адміністративна послуга, що надається суб'єкту звернення в електронній формі за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій.

До електронних послуг належать: усі електронні адміністративні послуги; онлайн оплата за комунальні послуги, Інтернет, телефонію; Інтернет-банкінг, Інтернет-страхування; купівля через Інтернет квитків на потяги, літаки, автобуси; купівля товарів в Інтернет-магазинах; онлайн запис у дитячий садок; електронна черга, наприклад, у ЦНАП як в онлайн реалізації (через Інтернет), так і в оффлайн (шляхом особистого приходу та фізичного отримання квитка через інформаційний термінал) тощо.

Важливим принципом надання електронних адміністративних послуг є їх доступність 24 години на добу та 7 днів на тиждень.

При запровадженні електронних адміністративних послуг для їх користувачів мають бути доступними такі сервіси:

- зручний доступ до актуальної інформації про послугу через відповідний портал або веб-сайт;
- завантаження форм документів, подання яких необхідне для отримання адміністративної послуги, або заповнення цих форм в онлайн режимі;
- онлайн інформування суб'єкта звернення про стан надання адміністративної послуги. Також при цьому широко практикується смс-інформування;
- онлайн оплата за надання адміністративної послуги, якщо така плата встановлена.

ДЖЕРЕЛО: Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. Київ, 2017.

Частина 10: Електронні послуги / [Р.М. Матвійчук, С.П. Кандзюба]. Київ: ФОП Москаленко О. М., 2017. 60 с. (20-21).

Електронне посилання на джерело: <https://cutt.ly/mYwfRvG>

Центральні органи виконавчої влади, відповідальні за формування та реалізацію політики впровадження електронного урядування.

Міністерство цифрової трансформації України є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України.

Міністерство цифрової трансформації України є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що *забезпечує формування та реалізацію державної політики*: у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій та технологій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства, інформатизації; у сфері впровадження електронного документообігу; у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян; у сферах відкритих даних, розвитку національних електронних інформаційних ресурсів та інтероперабельності, розвитку інфраструктури широкосмугового доступу до Інтернету та телекомунікацій, електронної комерції та бізнесу; у сфері надання електронних та адміністративних послуг; у сферах електронних довірчих послуг та електронної ідентифікації; у сфері розвитку ІТ-індустрії; у сфері розвитку та функціонування правового режиму Дія Сіті.

Міністерство цифрової трансформації України забезпечує виконання функцій центрального засвідчувального органу.

ДЖЕРЕЛО: Положення про Міністерство цифрової трансформації України: постанова Кабінету Міністрів України від 18 вересня 2019 р. № 856.

Електронне посилання на джерело: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856->

2019-%D0%BF#Text.

Електронний парламент в Україні та світі.

Посібник Міжпарламентського союзу ООН визначає такі ознаки демократичного парламенту:

- представницький, який політично і соціально представляє різноманітність громадян, забезпечує їм рівність можливостей та захисту;
- прозорий – відкритий для народу через засоби масової інформації, публічний у своїй повсякденній діяльності;
- доступний – залучає громадськість, зокрема громадські об'єднання до своєї роботи;
- підзвітний – забезпечує відповідальність парламентарів перед своїми виборцями за власну діяльність і чесність поведінки;
- ефективний – організує діяльність відповідно до демократичних цінностей, ефективно виконуючи законотворчі і контрольні функції, які відповідають актуальним суспільним потребам.

Використання ІКТ у повсякденній діяльності парламенту лише посилює зазначені функції. *Потенційними вигодами використання ІКТ у парламентській діяльності є:*

- суттєве покращення забезпечення таких парламентських цінностей, як прозорість, доступність, підзвітність перед виборцями;
- вдосконалення репрезентативних, законодавчих та контрольних функцій, яке дозволяє збільшити його результативність і ефективність.

У Звіті про світові електронні парламенти **е-парламент** – це законодавчий орган, який набуває більшої прозорості, доступності та підзвітності завдяки застосуванню сучасних ІКТ, покращуючи спроможність виборців залучитися до суспільного життя, оскільки надає ширший доступ до законодавчої діяльності та парламентських документів, стимулює розвиток рівноправного цілісного інформаційного суспільства завдяки використанню сучасних технологій і стандартів.

ДЖЕРЕЛО: *Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. Київ, 2017.*

Частина 3: Електронна демократія: основи та стратегії реалізації / [Н.В. Грицяк, А.І. Семенченко, І.Б. Жилиєв]. Київ: ФОП Москаленко О. М., 2017. 84 с. (с. 42-43).

Електронне посилання на джерело: <https://cutt.ly/5YwfOqm>

Європейський центр парламентських досліджень і документації пропонує визначення **е-парламенту** як такого, у якому відповідні партнери та процеси (зовнішні і внутрішні) взаємодіють за допомогою сучасних ІКТ та стандартів для покращення прозорості, якості, продуктивності, ефективності та гнучкості.

ДЖЕРЕЛО: <http://www.ecprd.org>.

Електронний парламент – це законодавчий орган, який може бути ефективнішим, прозорішим, більш доступним та підзвітним завдяки ІКТ.

Високий рівень ефективності застосування ІКТ у парламентській діяльності залежить не лише від ресурсів; він також вимагає сильного політичного лідерства, активної участі всіх членів парламенту, професійного апарату, висококваліфікованого технічного персоналу, а також постійного прагнення послідовно і виважено запроваджувати ІКТ на законодавчому рівні.

Узагальнюючи світову практику, можна окреслити наступні принципи діяльності е-парламенту:

1. *Прозорості та відкритості.* Поряд із традиційними способами інформування громадян, використовуються можливості новітніх ІКТ, зокрема, веб-сторінки, аудіо- та відеотрансляції, Інтернет-трансляції, спілкування електронною поштою, застосування технології R33 (поширення новин в Інтернеті за замовленням).

2. *Обов'язковості доступу*. Оскільки Інтернет широко використовується парламентом для оприлюднення своїх дій, рішень та документів потрібно забезпечити як доступ до парламентської інформації, так і доступ до комунікацій для всіх громадян, незалежно від їхнього місцезнаходження, стану чи можливостей.

3. *Підзвітності*. Подоланню так званого «дефіциту звітності», коли електорат не завжди може зробити певний висновок про діяльність та чесність парламентарів, який забезпечують нові можливості ІКТ, що розширюють інформування про діяльність парламенту та парламентарів, зокрема, оприлюднення в мережах стенограм та результатів голосування, кодексів поведінки, відвідуваності, діяльності та чесності тощо.

4. *Налагодження онлайн діалогу*. Розширення практики інтерактивного спілкування спонукає громадян і громадські організації дедалі більше висловлювати думки з політичних питань безпосередньо своїм парламентським представникам.

5. *Безпечності та приватності*, що є ключем у забезпеченні чесності та парламентської відкритості, гарантуючи право на конфіденційне спілкування.

6. *Найефективнішої інфраструктури*, тільки за якої діяльність сучасного парламенту та рішення будуть вчасно та інформативно висловлені, що вимагає поєднання традиційних заходів із розумним використанням ІКТ.

7. *Глобалізації законотворчої діяльності*. ІКТ уможливають обмін ідеями між парламентами, знання практичного досвіду законодавчих органів інших країн, надаючи парламентарям та виборцям змогу обмінюватися досвідом та ефективніше співпрацювати над схожими проблемами в Інтернеті, активізуючи он-лайн участь у глобальному інформаційному суспільстві.

ДЖЕРЕЛО: *Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешипака. Київ, 2017.*

Частина 3: Електронна демократія: основи та стратегії реалізації / [Н.В. Грицяк, А.І. Семенченко, І.Б. Жилиєв]. Київ: ФОП Москаленко О. М., 2017. 84 с. (с. 44-45).

Електронне посилання на джерело: <https://cutt.ly/LYwfSSE>

2.5.4. Розвиток інформаційного суспільства та електронного урядування

Індекс розвитку електронного урядування.

Індекс розвитку електронного урядування (The UN Global E-Government Development Index, EGDI) є композитним індексом, що утворюється через сукупність інших (суб) індексів та використовується для вимірювання готовності та потужності національних адміністрацій у використанні інформаційно-комунікаційних технологій для надання інформаційних послуг населенню, бізнесу та застосування самими органами влади.

Індекс є корисним підґрунтям для урядовців, політиків, дослідників і представників громадянського суспільства та приватного сектора для одержання більш глибокого розуміння порівняльного положення країни в сфері створення та використання електронного уряду.

Індекс розвитку електронного уряду EGDI ґрунтується на трьох субіндексах:

- *OZI (Online Service Index)* – онлайн-сервісів, розраховується UNDESA;
- *TII (Telecommunication Infrastructure Index)* – телекомунікаційної інфраструктури, розраховується МСЄ;
- *HCI (Human Capital Index)* – людського капіталу, розраховується ЮНЕСКО спільно з ПРООН.

При обчисленні EGDI розраховується як середнє арифметичне цих трьох попередньо нормалізованих субіндексів. Метою нормалізації є забезпечення незалежності індексу EGDI від якої-небудь з його складових, яка має найбільше відхилення. Крім цього, нормалізація дозволяє забезпечити коливання індексу EGDI в межах від 0 до 1, а також однакову вагу кожного з його субіндексів.

Методологічно EGDI є незмінним на всьому проміжку часу досліджень розвитку електронного уряду. У той же час проводились коригування відповідних обстежень, окремих

складових індикаторів з урахуванням нових тенденцій розвитку електронного уряду, нових знань та передової практики у сфері електронного уряду, змін технологій та інших факторів, включаючи методи збору даних.

Індекс онлайн-сервісів ОЗІ вимірює здатність і готовність уряду надавати послуги та спілкуватися зі своїми громадянами в електронному вигляді. Індекс будується як 4-ступенева модель онлайн-доступності національних державних органів. Більш високі щаблі цієї моделі мають більший вплив на індекс.

Індекс формується в результаті експертного аналізу, що проводиться ООН та іншими залученими компаніями, експертами, волонтерами по країнах-учасниках ООН.

На першому ступені оцінюється наявність інформаційної служби, тобто наявність веб-сайту уряду, що надає інформацію громадянам у зручному для користувача вигляді та забезпечує посилання на міністерства та інші гілки влади. Проведений аналіз показав, що жодна з країн не має значення нижче 75%, тобто принаймні 75% питань, що відповідають цій стадії, оцінюються позитивно.

Другий ступінь – розширена інформаційна служба; в основному перевіряється, чи дозволяє урядовий веб-сайт односторонній або простий двосторонній обмін даними між владою та громадянами.

Третій ступінь – надання трансакційних послуг; вимірюється як працює двосторонній зв'язок між національною адміністрацією та громадянами, включаючи можливість обробки широкого спектру послуг в Інтернеті, а також запитувати і отримувати матеріали з державної політики.

Четвертий ступінь – пов'язані послуги; вимірюється здатність уряду приймати попереджувальні заходи у веб-додатках версії 2.0 та забезпечувати широкий спектр спеціально розроблених урядових електронних послуг для різних сегментів громадян.

Індекс телекомунікаційної інфраструктури ТІІ є середнім арифметичним наступних п'яти індикаторів:

- кількість Інтернет-користувачів на 100 жителів;
- кількість фіксованих телефонних ліній на 100 жителів;
- кількість абонентів мобільного зв'язку на 100 жителів;
- кількість бездротових широких підключень на 100 жителів;
- кількість абонентів фіксованого широкого доступу на 100 жителів.

Індекс людського капіталу НСІ включає чотири індикатори:

– рівень грамотності дорослого населення, визначається як відсоток людей у віці від 15 років і старше, хто може з розумінням читати та писати прості речення про їх повсякденне життя (вага індикатора дорівнює 1/3);

– валовий комбінований коефіцієнт охоплення первинною (початковою), вторинною (середньою) та третинною (вищою) освітою, розраховується як кількість учнів (студентів) незалежно від віку в процентному відношенні до осіб відповідного віку (вага індикатора – 2/9);

– очікуване число років шкільного навчання – загальне число років навчання, на яке може розраховувати дитина для отримання освіти в майбутньому за умови, що ймовірність її перебування в школі в будь-якому конкретному віці дорівнює поточному віковому коефіцієнту охоплення (вага індикатора – 2/9);

– середня кількість років навчання – середнє число років освіти дорослого населення країни (25 років і старше), за винятком років, проведених у повторних класах (вага індикатора – 2/9).

Вага індикаторів індексу НСІ враховується при обчисленні шляхом перемноження значення індикатора та вагового коефіцієнта та подальшого сумування одержаних результатів; одержана сума й відповідатиме значенню індексу.

ДЖЕРЕЛО: *Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Київ, 2017.*

Частина 6: Моніторинг, оцінювання та прогнозування розвитку системи електронного урядування / [С. К. Полумієнко]. Київ: ФОП Москаленко О. М., 2017. 64 с. (с.31-33).

Електронне посилання на джерело:

<https://egap.in.ua/biblioteka/e-uriaduvannia-ta-e-demokratiia-navchalnyi-posibnyk/?wpdmdl=8976&ind=NaIQuz72U70DH1YP-A2Ar4o9EaoCVoyuBpeg7EL2O0c>.

Індекс електронної участі EPI (E-Participation Index) використовується ООН як додатковий індекс до індексу розвитку електронного уряду EGDІ. Він розширює масштаб огляду проблеми, зосереджуючи увагу на наданні інтерактивних інформаційних послуг громадянам.

Індекс включає три складові, які відображають повноту реалізації окремих факторів електронної участі:

- **електронне (e-) інформування** – складова, що передбачає участь громадян шляхом надання їм урядової інформації з правом доступу до інформації або без нього;
- **електронне (e-) консультування** – залучення громадян у вигляді їх внесків до обговорення питань державної політики та послуг;
- **електронне (e-) прийняття рішень** – розширення прав і можливостей громадян шляхом спільного проектування варіантів політичних рішень, продукції, послуг та умов їх надання.

Індекс EPI країни відображає механізми електронної участі, запропоновані її урядом у порівнянні з усіма іншими країнами. Індекс EPI є якісною оцінкою, яка одержується на основі аналізу наявності та відповідності послуг та участі громадян, доступних на урядових сайтах, порівняльний рейтинг країн дається в ілюстративних цілях і повинен служити тільки як індикатор тенденцій у сфері сприяння залученню громадян. Як і у випадку з EGDІ, EPI не є абсолютним виміром електронної участі, а, швидше, є спробою відобразити порівняльну продуктивність електронної участі по різних країнах в певний момент часу.

EPI також визначається шляхом експертних обстежень. Ці обстеження включають сукупність питань з електронної участі та поточних тенденцій та умов того, як уряди залучають своїх громадян до відпрацювання державної політики, її здійснення та оцінки.

Математично EPI нормалізується через відношення різниці оцінки для даної країни та найнижчого балу для будь-якої країни до різниці найвищої та найнижчої оцінок для всіх країн.

ДЖЕРЕЛО: Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Київ, 2017.

Частина 6: Моніторинг, оцінювання та прогнозування розвитку системи електронного урядування / [С. К. Полумієнко]. Київ: ФОП Москаленко О. М., 2017. 64 с. (с.35-36).

Електронне посилання на джерело: <https://egap.in.ua/biblioteka/e-uriaduvannia-ta-e-demokratiia-navchalnyi-posibnyk/?wpdmdl=8976&ind=NaIQuz72U70DH1YP-A2Ar4o9EaoCVoyuBpeg7EL2O0c>.

Інформаційною безпекою (у контексті безпосередньої діяльності із захисту інформації) може вважатись комплекс заходів, що спрямовані на забезпечення захищеності інформації від несанкціонованого доступу, використання, оприлюднення, руйнування, внесення змін, ознайомлення, перевірки, запису чи знищення даних.

Інформаційну безпеку за сферою застосування можна розглядати у контексті безпеки держави, організації та особистості.

Інформаційна безпека держави – це стан захищеності життєво важливих інтересів людини, суспільства і держави, при якому запобігається нанесення шкоди. Шкода може бути заподіяна через: неповноту, невчасність та невірогідність інформації, що використовується; негативний інформаційний вплив; негативні наслідки застосування інформаційних

технологій; несанкціоноване розповсюдження, використання і порушення цілісності, конфіденційності та доступності інформації.

Інформаційна безпека організації – це цілеспрямована діяльність її органів та посадових осіб з використанням дозволених сил і засобів з досягнення стану захищеності інформаційного середовища організації. Така діяльність повинна забезпечувати нормальне функціонування і динамічний розвиток організації.

Інформаційна безпека особистості характеризується як стан її безпосередньої захищеності від негативних інформаційних впливів, а також впливів на її власну здатність шукати, збирати, обробляти та використовувати інформацію. Інформаційна безпека особистості також передбачає відповідну захищеність різноманітних соціальних груп та об'єднань людей, до яких вона входить.

До органів забезпечення інформаційної безпеки в системі е-урядування належать:

- Міністерство та Комітет цифрової трансформації України;
- Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України;
- Міністерство юстиції України (в частині роботи з електронними цифровими підписами (ЕЦП));
- підрозділ з інформаційного забезпечення органу публічного управління, який серед інших завдань також має займатися створенням і підтриманням систем управління інформаційною безпекою та використовує комплексну систему захисту інформації в системі електронного урядування, що використовується.

ДЖЕРЕЛО: *Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешняка. Київ, 2017.*

Частина 13: Захист інформації в системах електронного урядування / [О.М. Хошаба]. Київ: ФОП Москаленко О. М., 2017. 72 с.(с11).

Електронне посилання на джерело: <https://egap.in.ua/biblioteka/e-uriaduvannia-ta-e-demokratiia-navchalnyi-posibnyk/?wpdmdl=8976&ind=NaIQuz72U70DH1YP-A2Ar4o9EaoCVoyuBpeg7EL2O0c>.

2.5.5. Впровадження електронного врядування на місцевому рівні в Україні

Формування інформаційного суспільства та програми інформатизації територіальних громад.

Інформаційне або постіндустріальне суспільство – така фаза («хвиля») у розвитку цивілізації, коли головними продуктами виробництва стають не речі й енергія, а інформація і знання.

Характерні риси інформаційного суспільства:

- створення глобального інформаційного простору, здатного забезпечити нову якість життя;
- збільшення питомої ваги інформаційно-комунікативних технологій, продуктів і послуг у валовому внутрішньому продукті (ВВП) країни;
- поява якісно нових комунікацій та ефективної інформаційної взаємодії людей на засадах зростаючого доступу до національних і світових інформаційних ресурсів, подолання інформаційної нерівності (бідності), прогресуюче задоволення людських потреб в інформаційних продуктах і послугах.

ДЖЕРЕЛО: *Інформаційне суспільство в Україні: глобальні виклики та національні можливості: аналіт. доп. / Д. В. Дубов, О. А. Ожеван, С. Л. Гнатюк. Київ : НІСД. 2010. 64 с.*

Електронне посилання на джерело:

https://niss.gov.ua/sites/default/files/2011-02/dubov_infsus-31058.pdf.

Умовами розвитку інформаційного суспільства є:

- забезпечення координуючої ролі держави в реалізації національної інформаційної політики із застосуванням принципів державно-приватного партнерства; організації наукових досліджень, створення та розвитку трудового потенціалу;

- концентрація ресурсів держави на пріоритетних завданнях розвитку інформаційного суспільства;
- розвиток національної інформаційно-комунікаційної інфраструктури та її інтеграція до світової інфраструктури;
- вільний доступ до інформації і знань, крім обмежень, установлених законом;
- удосконалення законодавства з питань регулювання суспільних відносин в інформаційній сфері;
- підтримка вітчизняних суб'єктів індустрії програмної продукції;
- сприяння розвитку міжнародного співробітництва;
- постійне вдосконалення бізнес-клімату і розвиток конкуренції;
- становлення національної інформаційної індустрії;
- впровадження новітніх технологій у систему виробництва і споживання та розвиток високотехнологічного машинобудування.

ДЖЕРЕЛО: Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 р. № 386-р.

Електронне посилання на джерело:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80#Text>.

Основними завданнями розвитку інформаційного суспільства в Україні є:

- сприяння кожному громадянину на засадах широкого використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у створенні інформації і знань, їх використанні та обміні ними, виробництві товарів та наданні послуг;
- забезпечення гарантій волевиявлення і самореалізації громадянина в інформаційному суспільстві, а також вільного доступу до інформації та знань, крім установлених законом обмежень;
- повномасштабне входження України до глобального інформаційного простору;
- прискорений розвиток інформаційного сектору економіки, який активно взаємодіє з іншими секторами економіки з метою підвищення темпів економічного зростання;
- впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій в усі сфери суспільного життя, діяльність державних органів та органів місцевого самоврядування, у тому числі в процесі реалізації Ініціативи “Партнерство “Відкритий уряд” та електронного урядування;
- гармонізація національного законодавства з європейським, дотримання цілей і принципів, проголошених Організацією Об'єднаних Націй, Декларацією принципів та Плану дій, напрацьованих на Всесвітніх зустрічах на вищому рівні з питань інформаційного суспільства.

ДЖЕРЕЛО: Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 р. № 386-р.

Електронне посилання на джерело:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80#Text>.

Цифрова стратегія громади.

Цифрова стратегія – це документ, у якому визначаються пріоритети соціально-економічного розвитку громади та концепція розвитку цифрової економіки та суспільства, враховуючи місцеві особливості громади, стратегії розвитку громад.

Стратегія створює основу для розвитку інструментів цифрової трансформації: впровадження та використання інформаційних ресурсів та електронних послуг, інструментів електронної демократії та електронного урядування. Це дасть можливість підвищити якість життя мешканців громади, зробити державні послуги простими та зрозумілими, зробити громаду привабливою для інвестицій, підвищити цифрову грамотність мешканців.

Розроблений та затверджений документ є базою для забезпечення організаційного і фінансового підґрунтя для реалізації пріоритетів стратегії.

Основні цілі:

1. Доступ громадян до якісних та зручних публічних послуг у галузі освіти, охорони здоров'я тощо.
2. Створення інформаційних ресурсів для електронних послуг органів місцевого самоврядування.
3. Інтеграція громади в інформаційний простір та сучасна система управління розвитком громади.

Результат:

1. Активна участь громадян у прийнятті та оцінюванні управлінських рішень обговорень проєктів документів, бюджету участі, формування е-майданчиків тощо.
2. Вільний доступ людей та бізнесу до е-сервісів у галузі освіти, охорони здоров'я, ЖКГ тощо.
3. Безпаперовий розгляд звернень громадян та електронний документообіг в органах місцевого самоврядування.
4. Робота реєстру громади та інтеграція з державними електронними ресурсами.
5. Комплексна система освіти з використанням новітніх технологій [22].

ДЖЕРЕЛО: <https://hromada.gov.ua/template/digitalStrategy>.

Цифрова трансформація - складний процес, який вимагає планування, ресурсів та чіткої координації зусиль всіх учасників. Люди, які беруть участь у процесах цифрової трансформації повинні мати достатні можливості, повноваження та професійну підготовку. Чим краще побудована організаційна структура цифрової трансформації громади, тим швидшим та якіснішим буде результат. Використання хмарних сервісів для дистанційного навчання, підвищення кваліфікації працівників місцевого самоврядування та населення. Робота з онлайн сервісами, вебінарами, інфографікою та іншими електронними послугами, пошуковими системами тощо.

Електронна партисипація: інформаційні технології залучення громадян до процесу прийняття управлінських рішень.

Термін «партисипація» походить від англ. participate, тобто – «брати участь». Модель партисипаторної або учасницької демократії (participatory democracy) набула популярності в 60-70-ті роки минулого століття як відповідь на чинну парадигму представницької демократії.

Представницька демократія – це така форма демократії, за якої право на управління державою громада реалізує через обраних представників (в разі України – президента, депутатів, голів органів місцевого самоврядування), тобто громадяни не беруть безпосередньої участі, а делегують право ухвалення важливих управлінських рішень конкретним особам, які не завжди враховують суспільні інтереси.

Альтернативою представницькій демократії є партисипаторна демократія. Її також називають учасницькою або демократією участі. Вона передбачає активну участь громадян в ухваленні та реалізації рішень – політичних, соціальних, економічних тощо. Партисипація дозволяє суспільству більш свідомо діяти не лише через процеси виборів, але й через безпосередній вплив упродовж усього процесу прийняття рішень.

За змістом партисипація, участь, громадська чи громадянська участь, залучення громади, учасницьке прийняття рішень, учасницьке управління – усе це синоніми одного поняття, без якого неможливо уявити розвиток демократичного суспільства у сучасному світі. Партисипація є процесом участі людей у прийнятті тих рішень, яка впливають на їхнє та на життя їхніх спільнот, у важливих для них соціальній, культурно-гуманітарній, економічній, екологічній та інших сферах.

ДЖЕРЕЛО:

<https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/participation-in-strategic-planning-community-development.html>

З метою залучення громадян до прийняття рішень у громаді доцільно використовувати наступні механізми:

1. *Ознайомлення мешканців з керівництвом громади.* Найпростіше – через офіційний сайт, присвятивши кілька сторінок структурі ОТГ, а також інформації про конкретних працівників громади. Сайт громади – гарний спосіб продемонструвати «людське обличчя» керівних органів. Детальна інформація стане путівником для громадян по компетенціям та зонам відповідальності кожного працівника, і сформує довіру до керівного апарату громади.

2. *Бюджет участі (Бюджет громадських ініціатив).* Визначена форма партисипації стала синонімом прямої електронної демократії в Україні. Бюджет участі допомагає активізувати громадян та втілити у життя громадські проекти у галузі освіти, культури, розвитку інфраструктури.

3. *Електронні звернення.* Завдяки такому інструменту будь-хто у декілька кліків зможе розповісти про свій запит до влади, а керівні органи – надати відповідь у визначені законом строки. Електронні звернення дозволяють владі отримати таку собі мапу проблемних точок – проаналізувати пропозиції громадян та зрозуміти, якій сфері варто приділити більшу увагу.

4. *Електронні петиції, Сервіс «Інформер для громадян», Відкриті дані тощо.*

ДЖЕРЕЛО: <https://decentralization.gov.ua/news/11190>

Диджиталізація в територіальних громадах: громада в смартфоні.

Інструменти «Цифрової Громади»:

1. Система електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ)

Система автоматизованого е-документообігу органів виконавчої влади та міжвідомчого документообігу. Створена для реєстрації, приймання, аналізу й зберігання організаційно-розпорядчих документів в електронному форматі з застосуванням е-підпису.

Основні завдання:

1. Електронний документообіг Кабінету Міністрів і центральних органів виконавчої влади.
2. Підвищення ефективності й оперативності ухвалення управлінських рішень.
3. Погодження проектів нормативних правових актів між центральними органами виконавчої влади.
4. Зменшення витрат держбюджету через перехід на безпаперовий документообіг.
5. Контроль виконання доручень Кабінету Міністрів.
6. Зберігання й передання до архіву електронних документів.

2. Електронні петиції.

Єдина система для подання місцевих колективних звернень. Її мета – допомогти органам місцевого самоврядування налагодити реагування на важливі для громадян суспільні питання через подання електронних петицій. *Основні завдання:*

1. Запровадження ліпших стандартів цифрової трансформації та інноваційних практик.
2. Залучення громадян до висвітлення актуальних питань чи проблем у громаді.
3. Поліпшення якості послуг і надання громадянам доступу до інформації.
4. Підвищення прозорості й підзвітності органів влади завдяки новим технологіям, зміцнення ролі громадянського суспільства й просування е-демократії.

3. Електронні журнали та щоденники для школи

Сервіс для електронних журналів і щоденників. Призначений для доступу до інформації: даних про успішність учнів, розкладу уроків, списків відвідування, домашніх завдань тощо. *Основні завдання:*

1. Упровадження сучасних цифрових технологій в освітній процес усіх шкіл країни.
2. Оперативна комунікація між учителями, батьками й учнями щодо навчання.
3. Моніторинг успішності учнів, доступний батькам у режимі онлайн, і перелік завдань, інформація про розклад для учнів тощо.

4. Ведення електронної системи обліку й аналізу успішності учнів, інтегрованої з АІКОМ (автоматизованим інформаційним комплексом освітнього менеджменту).

4. Консультації з громадськістю

Електронний сервіс для органів влади й мешканців громад у форматі збирання коментарів, опитувань та обговорення проєктів нормативно-правових актів, щоби взаємодіяти та спільно формувати рішення, ініціативи й місцеві політики. *Основні завдання:*

1. Збирання пропозицій і коментарів щодо важливих для громади питань.
2. Опитування громадян із закритим переліком відповідей або з однією чи кількома відповідями.
3. Опитування з можливістю редагування відповідей, налаштуванням оцінювання чи ранжування.
4. Оприлюднення проєктів нормативно-правових актів для обговорення.

5. Громадський бюджет

Відкрита платформа для мешканців щодо розподілу частини бюджету громади. Тут можна подати проєкти й голосувати за них, щоб сприяти розвитку громади. *Основні завдання:*

1. Залучення ширшої аудиторії до розвитку громади.
2. Зручна інтеграція з вебсайтами громад за допомогою віджетів.
3. Прозорий конкурс і мінімізація ризиків некоректного голосування.
4. Адаптація системи голосування до специфіки громади.
5. Просте голосування без паперів, що заощаджує час громадян.

6. Відкрите місто

Платформа для взаємодії громадян з владою та комунальними підприємствами. Кожен мешканець може повідомити про певну проблему, зазначивши цю інформацію на карті. Питання автоматично буде спрямовано до відповідної установи для подальшого розв'язання. Мешканець отримає сповіщення про розв'язання його питання. *Основні завдання:*

1. Швидке реагування органів влади на поточні проблеми завдяки ГІЗ-технологіям.
2. Зручна система комунікації з місцевим самоврядуванням.
3. Можливість оперативно й відкрито повідомляти про проблеми міста.

7. Платформа СВОЇ

Сучасний вебсайт та розумний муніципальний чат-бот у Viber і Telegram для зручної взаємодії громадян з органами місцевого самоврядування. *Основні завдання:*

1. Прозорість влади через впровадження сучасних цифрових технологій.
2. Поліпшення цифрових навичок населення.
3. Спрощення процесу комунікації жителів з місцевою владою.
4. Оперативне отримання новин, важливої інформації та послуг для громадян.
5. Швидкий доступ до голосування за місцеві петиції, проєкти громадського бюджету, участь в опитуваннях.

8. Реєстр територіальних громад ДМС

Автоматизована система для роботи з реєстрами громад, у які вносять відомості про місце проживання та перебування громадян або зняття їх з реєстрації. *Основні завдання:*

1. Реєстрація або зняття з реєстрації місця проживання та перебування осіб в Україні.
2. Автоматичне передавання даних від органів реєстрації до демографічного реєстру.
3. Адміністрування реєстрів громад і забезпечення технічного захисту інформації.

9. Інтегрована інформаційна система «Соціальна громада»

Програмний комплекс для зручного надання адміністративних послуг соціального захисту мешканцям територіальних громад через ЦНАП. *Основні завдання:*

- Для органів місцевого самоврядування:

1. Створення єдиного формату діловодства та оптимізація роботи користувачів.
2. Об'єднання актуальних даних з усіх громад в єдиному інформаційному середовищі.
3. Електронна реєстрація звернень, щоб керівник громади контролював опрацювання

заяв та міг шукати звернення за будь-якими ознаками.

- Для населення:

1. Отримання соціальної адмінпослуги поряд з місцем проживання.
2. Створення заяв від громадян в електронному вигляді: як для соціальних допомог та компенсаційних виплат, так і для взяття пільговика на облік та призначення йому житлової субсидії.
3. Можливість контролювати стан розгляду заяви після звернення.

10. Інформаційна система «Вулик»

«Вулик» - це програмний комплекс для автоматизації роботи центрів надавання адміністративних послуг.

«Вулик» може надсилати документи заявників до суб'єктів надавання послуг (органів виконавчої влади) в електронному вигляді. Електронна взаємодія значно прискорює та поліпшує якість обслуговування громадян.

Взаємодія з іншими сервісами. «Вулик» взаємодіє з системою обміну даними «Трембіта». Завдяки цьому ЦНАП зможе надавати послуги, для яких потрібні дані з державних реєстрів. Така взаємодія спрощує роботу з відповідними реєстрами, і для отримання деяких послуг людині знадобиться лише один візит до ЦНАПу. *Основні завдання:*

1. Підвищення доступності та якості надавання ЦНАПами послуг.
2. Забезпечення надійного зберігання й захисту інформації.
3. Прискорення роботи адміністраторів ЦНАПів завдяки переходу до роботи з заявками громадян в електронному вигляді та спрощеній взаємодії з державними реєстрами в режимі реального часу.

11. Цифрова валіза

Це віддалений підрозділ чи пересувне робоче місце адміністратора ЦНАП. Завдяки портативному обладнанню усі категорії населення зможуть отримати адмінпослуги. Адміністратор може надати послуги громадянам, яким важко пересуватись, вдома чи у лікарні. Переваги:

1. Для органів влади: інтеграція додаткових послуг у ЦНАП; забезпечення доступності адмінпослуг для всього населення громади; покращення якості надання послуг;
2. Для громадян: досконала організація надання послуг завдяки мобільності адміністратора ЦНАП зручний спосіб отримання результату послуги; широкий спектр доступних послуг.

ДЖЕРЕЛО: <https://hromada.gov.ua/template/digitalStrategy>

РОЗДІЛ 3 ПУБЛІЧНА СЛУЖБА

3.1. Сутнісні ознаки публічної служби

3.1.1 Генеза поняття «публічна служба» та правовий статус публічних службовців

Першим комплексним дослідженням публічної служби в Україні стала кандидатська дисертація О. С. Петренко, яка запропонувала власний підхід до її інтерпретації, розглянувши публічну службу як інтегрований інститут, складовими якого є політична, адміністративна, спеціалізована, громадська служби.

У 2007 р. вийшло комплексне видання, присвячене проблематиці публічної служби, за редакцією В. П. Тимощука, А. М. Школика. У роботі розглядаються теоретичні питання щодо поняття публічної служби, її видів, принципів та практичних аспектів реформування публічної служби в Україні, зокрема проблеми чіткого розмежування політичних та службових посад, організації управління системою державної служби, вступу на службу, службової кар'єри, припинення служби тощо. Важливою частиною видання є також вибірка перекладених на українську мову законів зарубіжних країн про публічну службу та рекомендації Ради Європи.

Важливе місце в розробці теорії публічної служби займає колективна монографія: «Публічна служба: системна парадигма», підготовлена науковцями Дніпропетровського регіонального інституту державного управління, у якій обґрунтовано теоретичні засади та визначено системні характеристики публічної служби, узагальнено підходи до її модернізації в контексті реформування державного управління.

Публічна служба – це правовий і соціальний інститут професійної служби в державних і недержавних суб'єктах публічної влади (зокрема органах державної влади та органах місцевого самоврядування), працівники яких наділені публічно-правовим статусом.

ДЖЕРЕЛО: *Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін [та ін.] ; за заг. ред С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с. URL: http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Publiczna_sluzhba.pdf (с.16-19, 24)*

Зважаючи на різноманітність публічної служби та відсутність систематизації на законодавчому рівні, її класифікація все ще залишається дискусійною науковою темою. Більшість авторів сходяться на тому, що видами публічної служби є державна служба і служба в органах місцевого самоврядування.

Правовий статус державного службовця – правовий інститут, що складається із сукупності прав, обов'язків, свобод, обмежень, відповідальності, що встановлені законами і гарантовані авторитетом держави. Правовий статус визначається законами, нормативно-правовими актами.

Головними елементами правового статусу державного службовця є:

- 1) цілісність, системність правового статусу державного службовця, співвідношення повноважень посади, яку він обіймає, з правами й обов'язками, що впливають із факту перебування на державній службі;
- 2) установлені стимули для посилення мотивації державного службовця до високопрофесійної, результативної та високоякісної роботи;
- 3) механізми юридичної відповідальності державних службовців через інститути дисциплінарної, матеріальної, адміністративної, кримінальної відповідальності, норми трудового, фінансового, економічного права; 4) забезпечення стабільності статусу державного службовця та відповідних гарантій, соціального захисту.

Згідно Закону «Про державну службу» (ст.7) державний службовець має **право** на:

- 1) повагу до своєї особистості, честі та гідності, справедливе і шанобливе ставлення з боку керівників, колег та інших осіб;
- 2) чітке визначення посадових обов'язків;
- 3) належні для роботи умови служби та їх матеріально-технічне забезпечення;
- 4) оплату праці залежно від займаної посади, результатів службової діяльності, стажу державної служби, рангу та умов контракту про проходження державної служби (у разі укладення);
- 5) відпустки, соціальне та пенсійне забезпечення відповідно до закону;
- 6) професійне навчання, зокрема за державні кошти, відповідно до потреб державного органу;
- 7) просування по службі з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків;
- 8) участь у професійних спілках з метою захисту своїх прав та інтересів;
- 9) участь у діяльності об'єднань громадян, крім політичних партій у випадках, передбачених цим Законом;
- 10) оскарження в установленому законом порядку рішень про накладення дисциплінарного стягнення, звільнення з посади державної служби, а також висновку, що містить негативну оцінку за результатами оцінювання його службової діяльності;
- 11) захист від незаконного переслідування з боку державних органів та їх посадових осіб у разі повідомлення про факти порушення вимог цього Закону;
- 12) отримання від державних органів, підприємств, установ та організацій, органів місцевого самоврядування необхідної інформації з питань, що належать до його повноважень, у випадках, встановлених законом;
- 13) безперешкодне ознайомлення з документами про проходження ним державної служби, у тому числі висновками щодо результатів оцінювання його службової діяльності;
- 14) проведення службового розслідування за його вимогою з метою зняття безпідставних, на його думку, звинувачень або підозри.

Закон «Про державну службу» (ст.8) визначає основні **обов'язки** державного службовця:

- 1) дотримуватися Конституції та законів України, діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України;
- 2) дотримуватися принципів державної служби та правил етичної поведінки;
- 3) поважати гідність людини, не допускати порушення прав і свобод людини та громадянина;
- 4) з повагою ставитися до державних символів України;
- 5) обов'язково використовувати державну мову під час виконання своїх посадових обов'язків, не допускати дискримінацію державної мови і протидіяти можливим спробам її дискримінації;
- 6) забезпечувати в межах наданих повноважень ефективне виконання завдань і функцій державних органів;
- 7) сумлінно і професійно виконувати свої посадові обов'язки та умови контракту про проходження державної служби (у разі укладення);
- 8) виконувати рішення державних органів, накази (розпорядження), доручення керівників, надані на підставі та у межах повноважень, передбачених Конституцією та законами України;
- 9) додержуватися вимог законодавства у сфері запобігання і протидії корупції;
- 10) запобігати виникненню реального, потенційного конфлікту інтересів під час проходження державної служби;
- 11) постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності та удосконалювати організацію службової діяльності;

12) зберігати державну таємницю та персональні дані осіб, що стали йому відомі у зв'язку з виконанням посадових обов'язків, а також іншу інформацію, яка відповідно до закону не підлягає розголошенню;

13) надавати публічну інформацію в межах, визначених законом.

Державний службовець не має права:

1) бути членом політичної партії, якщо такий державний службовець займає посаду державної служби категорії "А". На час державної служби на посаді категорії "А" особа зупиняє своє членство в політичній партії;

2) обіймати посади в керівних органах політичної партії;

3) суміщати державну службу із статусом депутата місцевої ради, якщо такий державний службовець займає посаду державної служби категорії "А";

4) залучати, використовуючи своє службове становище, державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, працівників бюджетної сфери, інших осіб до участі у передвиборній агітації, акціях та заходах, що організовуються політичними партіями;

5) у будь-який інший спосіб використовувати своє службове становище в політичних цілях.

Державний службовець не має права організовувати і брати участь у страйках та агітації.

ДЖЕРЕЛО:

1. Малиновський В. Я. *Публічна служба в Україні: підручник*. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/199400191.pdf> (с.92-97).

2. Закон України «Про державну службу». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (Розділ II).

3.1.2 Принципи публічної служби

Перелік принципів закріплюється спеціальними законами та іншими нормативно-правовими актами про окремі види публічної служби.

Так, у Законі України «Про державну службу» названі такі:

1) верховенства права - забезпечення пріоритету прав і свобод людини і громадянина відповідно до Конституції України, що визначають зміст та спрямованість діяльності державного службовця під час виконання завдань і функцій держави;

2) законності - обов'язок державного службовця діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України;

3) професіоналізму - компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону;

4) патріотизму - відданість та вірне служіння Українському народові;

5) доброчесності - спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова державного службовця від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень;

6) ефективності - раціональне і результативне використання ресурсів для досягнення цілей державної політики;

7) забезпечення рівного доступу до державної служби - заборона всіх форм та проявів дискримінації, відсутність необґрунтованих обмежень або надання необґрунтованих переваг певним категоріям громадян під час вступу на державну службу та її проходження;

8) політичної неупередженості - недопущення впливу політичних поглядів на дії та рішення державного службовця, а також утримання від демонстрації свого ставлення до політичних партій, демонстрації власних політичних поглядів під час виконання посадових обов'язків;

9) прозорості - відкритість інформації про діяльність державного службовця, крім випадків, визначених Конституцією та законами України;

10) стабільності - призначення державних службовців безстроково, крім випадків, визначених законом, незалежність персонального складу державної служби від змін політичного керівництва держави та державних органів.

ДЖЕРЕЛО: Закон України «Про державну службу». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (Стаття 4)

Принципи ще однієї важливої підсистеми публічної служби – служби в органах місцевого самоврядування: 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.

ДЖЕРЕЛО: Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (Стаття 4)

Крім того, нормативно-правові акти, що регулюють проходження окремих видів публічної служби, містять свій «набір» принципів. Правові засади організації і діяльності публічної служби є загальними і єдиними для всіх її видів. Правові принципи організації та діяльності публічної служби можна поділити на дві групи: антропні й інституційні.

Антропні (грец. anthropos «людина») принципи спрямовані на забезпечення конституційних прав громадян у сфері публічної служби. До них можна віднести, наприклад, пріоритет прав і свобод людини і громадянина, їх безпосередню дію, обов'язковість їх визнання, дотримання і захисту, принцип рівного доступу до публічної служби.

Інституційні принципи визначають основні напрями організації і діяльності публічної служби в системі соціальних інститутів. Такими принципами, на нашу думку, є: єдність правових і організаційних основ публічної служби, яке передбачає законодавче закріплення єдиного підходу до організації публічної служби, її відкритість та доступність громадському контролю, об'єктивне інформування суспільства про діяльність публічних службовців та ін.

ДЖЕРЕЛО: Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін [та ін.] ; за заг. ред С. М. Серьогіна. – Дніпро : ГРАНІ, 2018. – 384 с Режим доступу: http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Publiczna_sluzhba.pdf (с.57)

3.1.3 Базові моделі та складові системи публічної служби

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.

Центральним органом виконавчої влади є Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Агентство забезпечує розробку, формування та реалізацію державної політики у сфері державної (публічної) служби України, здійснює керуючу,

контрольну та корегуючу функцію в управлінні державною службою в державних органах. Агентство було створене Указом Президента України № 769 від 18 липня 2011 року в результаті реорганізації Головдержслужби України, яке функціонувало з 1994 року.

Згідно Концепції адаптації функціонування органів влади в Україні до стандартів Європейського Союзу **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. Виокремлюють наступні види публічної (державної) служби: службу в органах законодавчої, виконавчої та судової влади; цивільну та мілітаризовану (воєнну) службу; цивільну (в органах законодавчої, виконавчої влади) та спеціалізовану (військову, дипломатичну, митну, в правоохоронних органах та ін.).

Публічна служба за формою діяльності органів управління поділяється на наступні **види служб (залежно від гілки влади)**: апарат органу законодавчої влади; органи виконавчої влади; судові органи та органи прокуратури. Кожен вид публічної служби має своє законодавче та правове підґрунтя, характерні, притаманні їй ознаки та спеціальний правовий статус. За специфікою компетенції органів державної (публічної) служби, публічна служба поділяється на *цивільну та мілітаризовану*. Цивільна служба поділяється на: а) цивільну загальну службу – забезпечення стандартних функцій, які характерні для будь-якого виду публічної служби; б) цивільна спеціальна служба – виконання функцій встановлюється особливими правовими актами, на основі яких державні службовці займають посади в державних органах спеціальної компетенції (суддівська, залізнична, нотаріальна, дипломатична служба та ін.). Для мілітаризованої служби характерними рисами є захист життя і здоров'я людей, забезпечення внутрішньої та зовнішньої безпеки громадян, охорона порядку управління, контроль за дотриманням основних прав громадян.

ДЖЕРЕЛО: Публічна служба : навч. посіб. / В. П. Якобчук, Н. В. Дацій, А. Б. Войтенко, І. В. Кравець, О. В. Захаріна, О. В. Іванюк, А. В. Дяченко, Н. С. Пугачова – Київ: Видавництво Ліра-К, 2021. – 394 с. <https://lira-k.com.ua/preview/12865.pdf> (с.14-17)

3.2. Організаційно-правове забезпечення публічної служби в Україні

3.2.1. Види та ієрархія нормативно-правових актів, що регламентують публічну службу в Україні.

В юридичній літературі існують різноманітні визначення поняття «правовий акт». Під правовим (юридичним) актом зазвичай розуміють офіційний письмовий документ, який породжує певні правові наслідки, створює юридичний стан і спрямований на врегулювання суспільних відносин. Нормативно-правовий акт — це офіційний письмовий документ, який приймається уповноваженим органом держави та встановлює, змінює, припиняє чи конкретизує певну норму права. Такі акти перебувають між собою в ієрархічній підпорядкованості, що й визначає юридичну силу документа.

ДЖЕРЕЛО: Головченко В. Як розрізняти правові акти за ознаками їх нормативності. Закон і бізнес. 2014. № 16.

Електронне посилання на джерело:

<https://zib.com.ua/ua/81856->

yak_rozrizniti_pravovi_akti_zh_oznakami_ih_normativnosti.html

У сучасній правовій системі джерелом права здебільшого визнають нормативно-правові акти. З іншого боку, це набагато ширше явище, що в кінцевому результаті виражається в ієрархічності та взаємопов'язаності чинного законодавства, яке становить єдину правову систему.

Ієрархія нормативно-правових актів – співвідношення нормативно-правових актів, що полягає в підпорядкованості актів нижчої юридичної сили актам вищої юридичної сили,

встановленні взаємозв'язків і взаємозалежності між цими актами, визначенні місця кожного виду нормативно-правових актів у системі законодавства.

ДЖЕРЕЛО: Проект Закону України «Про нормативно-правовий акт» від 14.01.2008 № 1343

Електронне посилання на джерело:

http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JF11B00A.html

Ураховуючи вище викладене, визначимося стосовно ієрархії нормативно-правових актів, що регламентують публічну службу в Україні та розподілимо їх на такі види:

1. Конституція України - є основою усього законодавства України. До конституційних принципів державної служби належать: верховенство права; принцип рівного доступу громадян до державної служби відповідно до здібностей і професійної підготовки (ст. 38); принцип законності; принцип пріоритету прав і свобод людини і громадянина; принцип позапартійності державної служби (ст. 37); відкритість публічної служби та її доступність громадському контролю, об'єктивне інформування суспільства про діяльність публічних службовців. Іншими словами, ці принципи безпосередньо впливають з положень Конституції України і конкретизуються в законодавстві про державну службу. Конституційні засади задають основні напрями розвитку публічної служби в рамках політико-правової системи.

2. Окрему групу становлять джерела міжнародного права — міжнародні договори, міжнародно-правові звичаї та рішення міждержавних (міжурядових) організацій, які є юридично обов'язковими для держав-учасниць.

3. Акти референдумів. З метою підвищення економічної, соціальної та духовної стабільності, для забезпечення належної реалізації принципів верховенства права та пріоритетності прав людини, розвитку громадянського суспільства необхідним є активне залучення українського народу до вирішення питань загальнодержавного значення, у т. ч. за допомогою безпосередньої демократії. Закони, прийняті або затверджені на всеукраїнському референдумі, мають вищу юридичну силу щодо інших законів, підзаконних нормативно-правових актів.

Для актів референдумів, як джерел права, властиві ті самі загальні та спеціальні юридичні ознаки, що й для джерел конституційного права України в цілому — вони видаються в межах повноважень відповідних суб'єктів правотворчості; мають відповідати нормативним положенням актів, що видані вищестоящими суб'єктами правотворчості; нормативний акт набуває загальнообов'язкової сили, передумовою чого є, як правило, його оприлюднення чи інше, передбачене законодавством, доведення до відома виконавців тощо.

ДЖЕРЕЛО: *Погорілко В. Ф., Федоренко В. Л. Референдне право України: навч. посібник. Київ : Вид-во «Ліра», 2009. 366 с. (с. 57).*

Закони та законодавчі акти. про окремі види публічної служби: Закон України «Про державну службу», Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Закон України «Про Державну прикордонну службу України», Закон України «Про прокуратуру», Закон України «Про Національну поліцію» та інше.

Кодекс адміністративного судочинства України від 06.07.2005 р. вперше на законодавчому рівні закріпив визначення поняття «публічна служба». Регулюють відносини у сфері публічної служби й інші кодекси України. Наприклад, Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. та інші акти законодавства про працю поширюються на державних службовців у частині відносин, не врегульованих Законом України «Про державну службу», та ін. У Митному кодексі України від 13.03.2012 р. передбачено особливості проходження служби в органах доходів і зборів (ст.ст. 569–574 та ін.).

4. Нормативно-правові акти Президента України, які є обов'язковими для виконання на всій території України. Наприклад, 12 січня 2015 р. Указом Президента України була схвалена Стратегія сталого розвитку «Україна — 2020». Метою Стратегії є впровадження в

Україні європейських стандартів життя та вихід України на провідні позиції у світі. Серед 62 першочергових реформ визначені такі: реформа дипломатичної служби; реформа державної служби та оптимізація державних органів; децентралізація та реформа державного управління. У випадку суперечності Указу Президента Конституції законам України на підставі висновку Конституційного Суду України указ втрачає силу.

5. Нормативні акти уряду. Значна кількість правовідносин у сфері публічної служби регулюється нормативно-правовими актами: постановами, розпорядженнями Кабінету Міністрів України. Зазначені нормативно-правові акти видаються на основі Конституції України і в межах наданої компетенції. Для прикладу можна назвати розпорядження КМУ України 18 грудня 2018 р. щодо схвалення Стратегії реформування державного управління на 2019–2021 роки.

6. Нормативно-правові акти центральних органів виконавчої влади України:

– накази Національного агентства України з питань державної служби («Про затвердження Порядку стажування державних службовців» від 03.03.2016 р., «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу» від 03.03.2016 р., «Про затвердження Порядку обрання представників громадських об'єднань до складу конкурсних комісій з відбору осіб на зайняття посад державної служби» від 12.04.2016 р. та ін.);

– рішення Національного агентства з питань запобігання корупції («Про функціонування Єдиного державного реєстру декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування» від 10.06.2016 р., «Про затвердження Переліку посад з високим та підвищеним рівнем корупційних ризиків» від 17.06.2016 р., «Про затвердження Порядку проведення контролю та повної перевірки декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування» від 10.02.2017 р. та ін.);

– накази інших центральних органів виконавчої влади (наказ Міноборони України «Про затвердження Інструкції про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України» від 10.04.2009 р.).

7. Акти органів місцевого самоврядування. Законодавець визначив форми локальних нормативно-правових актів, системи місцевого самоврядування: ст. 144 Конституції встановлює, що органи місцевого самоврядування, тобто ради та їх виконавчі органи, посадові особи в межах повноважень, визначених законом, приймають рішення; рішення також приймаються територіальною громадою на місцевому референдумі; що стосується сільських, селищних, міських голів, то вони видають розпорядження (п. 8 ст. 59 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні»).

3.2.2 Запобігання корупції у публічній службі. Процедури притягнення до відповідальності. Види дисциплінарних стягнень до державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

Основним антикорупційним нормативно-правовим актом в Україні є Закон України «Про запобігання корупції». Цей Закон визначає правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції в Україні, зміст та порядок застосування превентивних антикорупційних механізмів, правила щодо усунення наслідків корупційних правопорушень.

В статті 2 Закону вказано, що відносини, що виникають у сфері запобігання корупції, регулюються [Конституцією України](#), міжнародними договорами, згоду на обов'язковість яких надано Верховною Радою України, Законом «Про запобігання корупції» та іншими законами, а також прийнятими на їх виконання іншими нормативно-правовими актами.

ДЖЕРЕЛО: Закон України «Про запобігання корупції». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (см. 1-2)

Законодавство передбачає в міру необхідності застосування **юридичної відповідальності державних службовців, а саме:** дисциплінарної, адміністративної, кримінальної та матеріальної. Відповідальність державних службовців настає за порушення законності та службової дисципліни, невиконання або неналежне виконання ними посадових обов'язків. Вона полягає в застосуванні до державних службовців тих чи інших покарань, стягнень, передбачених законодавством, за винне здійснення ними правопорушень, тобто за провини та дії, що юридично визнані протиправними.

Дисциплінарна відповідальність – застосування заходів дисциплінарного впливу в порядку службового підпорядкування за винні порушення правил державної служби, що не підпадають під дію карної відповідальності. Вона визначена на загальних засадах для всіх громадян. Поряд з цим характер професійної діяльності державних службовців передбачає певні особливості регулювання їх відповідальності.

Для державних службовців установлені підвищена відповідальність, домірність відповідальності займаний посади, що можуть бути застосовані тільки до них (наприклад: попередження про неповну службову відповідність).

ДЖЕРЕЛО: Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородин [та ін.] ; за заг. ред С. М. Серьогіна. 2-ге вид. Дніпро : ГРАНІ, 2019 – 384 с. URL: [http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Publiczna_sluzhba2.pdf\(c.83-85\)](http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Publiczna_sluzhba2.pdf(c.83-85))

До державних службовців застосовується один із таких видів дисциплінарного стягнення:

- 1) зауваження;
- 2) догана;
- 3) попередження про неповну службову відповідність;
- 4) звільнення з посади державної служби.

У разі допущення державним службовцем дисциплінарного проступку недотримання правил внутрішнього службового розпорядку) – суб'єкт призначення або керівник державної служби може обмежитися **зауваженням**.

У разі допущення державним службовцем дисциплінарних проступків дії, що шкодять авторитету державної служби; невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків, актів органів державної влади, наказів (розпоряджень) та доручень керівників, прийнятих у межах їхніх повноважень; прогул державного службовця (у тому числі відсутність на службі більше трьох годин протягом робочого дня) без поважних причин; прийняття державним службовцем рішення, що суперечить закону або висновкам щодо застосування відповідної норми права, викладеним у постановках Верховного Суду, щодо якого судом винесено окрему ухвалу) – суб'єктом призначення або керівником державної служби такому державному службовцю може бути **оголошено догану**.

У разі допущення державним службовцем дисциплінарних проступків (порушення правил етичної поведінки державних службовців; невиконання вимог щодо політичної неупередженості державного службовця;), а також вчинення систематично (повторно протягом року) дисциплінарних проступків; дії, що шкодять авторитету державної служби; невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків, актів органів державної влади, наказів (розпоряджень) та доручень керівників, прийнятих у межах їхніх повноважень), суб'єкт призначення або керівник державної служби може **попередити такого державного службовця про неповну службову відповідність**.

Звільнення з посади державної служби є винятковим видом дисциплінарного стягнення і може бути застосоване лише у разі вчинення дисциплінарних проступків порушення Присяги державного службовця; вияв неповаги до держави, державних символів України, Українського народу; перевищення службових повноважень, якщо воно не містить складу кримінального або адміністративного правопорушення; використання повноважень в особистих (приватних) інтересах або в неправомірних особистих інтересах інших осіб; подання під час вступу на державну службу недостовірної інформації про обставини, що

перешкоджають реалізації права на державну службу, а також неподання необхідної інформації про такі обставини, що виникли під час проходження служби; неповідомлення керівнику державної служби про виникнення відносин прямої підпорядкованості між державним службовцем та близькими особами у 15-денний строк з дня їх виникнення; поява державного службовця на службі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння; прийняття державним службовцем необґрунтованого рішення, що спричинило порушення цілісності державного або комунального майна, незаконне їх використання або інше заподіяння шкоди державному чи комунальному майну, якщо такі дії не містять складу кримінального або адміністративного правопорушення), а також вчинення систематично (повторно протягом року) дисциплінарного проступку; прогул державного службовця (у тому числі відсутність на службі більше трьох годин протягом робочого дня) без поважних причин).

За кожний дисциплінарний проступок до державного службовця може бути застосовано лише одне дисциплінарне стягнення.

ДЖЕРЕЛО: Закон України «Про державну службу». URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text\(cm.66\)](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text(cm.66))

3.2.3 Державна служба. Принципи здійснення державної служби. Система управління державної службою в Україні

Державна служба - це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо:

- 1) аналізу державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування, у тому числі розроблення та проведення експертизи проектів програм, концепцій, стратегій, проектів законів та інших нормативно-правових актів, проектів міжнародних договорів;
- 2) забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів;
- 3) забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг;
- 4) здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства;
- 5) управління державними фінансовими ресурсами, майном та контролю за їх використанням;
- 6) управління персоналом державних органів;
- 7) реалізації інших повноважень державного органу, визначених законодавством.

Державна служба здійснюється з дотриманням таких **принципів**:

- 1) верховенства права - забезпечення пріоритету прав і свобод людини і громадянина відповідно до Конституції України, що визначають зміст та спрямованість діяльності державного службовця під час виконання завдань і функцій держави;
- 2) законності - обов'язок державного службовця діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України;
- 3) професіоналізму - компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону;
- 4) патріотизму - відданість та вірне служіння Українському народові;
- 5) доброчесності - спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова державного службовця від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень;
- 6) ефективності - раціональне і результативне використання ресурсів для досягнення цілей державної політики;

7) забезпечення рівного доступу до державної служби - заборона всіх форм та проявів дискримінації, відсутність необґрунтованих обмежень або надання необґрунтованих переваг певним категоріям громадян під час вступу на державну службу та її проходження;

8) політичної неупередженості - недопущення впливу політичних поглядів на дії та рішення державного службовця, а також утримання від демонстрації свого ставлення до політичних партій, демонстрації власних політичних поглядів під час виконання посадових обов'язків;

9) прозорості - відкритість інформації про діяльність державного службовця, крім випадків, визначених Конституцією та законами України;

10) стабільності - призначення державних службовців безстроково, крім випадків, визначених законом, незалежність персонального складу державної служби від змін політичного керівництва держави та державних органів.

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;
- 3) Комісію з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії;
- 4) керівників державної служби;
- 5) служби управління персоналом.

ДЖЕРЕЛО: Закон України «Про державну службу». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>(ст.1, 4, 12)

3.2.4 Служба в органах місцевого самоврядування. Принципи служби в органах місцевого самоврядування. Посадова особа місцевого самоврядування.

Служба в органах місцевого самоврядування - це професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом.

Служба в органах місцевого самоврядування здійснюється на таких основних **принципах**: 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.

Посадовою особою місцевого самоврядування є особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету.

ДЖЕРЕЛО: Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>(ст.1, 2, 4)

3.3. Етика в публічній службі

3.3.1 Місія, цінності та основні етичні принципи публічної служби.

Державна служба має забезпечити державному управлінню системний характер і програмно-цільовий підхід до надання управлінських послуг на основі управлінського професіоналізму, правової компетентності, організованості та дисципліни державних службовців, законності, результативності, раціональності, ефективності їхньої праці.

Основні принципи: служіння народу України; демократизм і законність; гуманізм і соціальна справедливість; пріоритет прав людини і громадянина; професіоналізм, компетентність, ініціативність, чесність, відданість справі; персональна відповідальність з виконання службових обов'язків і дисципліни; дотримання прав і законних інтересів органів місцевого і регіонального самоврядування; дотримання прав підприємств, установ і організацій, об'єднань громадян.

ДЖЕРЕЛО: *Публічне управління та адміністрування: теоретичні та практичні аспекти: Навч. посібник / С. В. Панченко, О. Г. Дейнека, О. В. Дикань та ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2019. – 380 с., рис. 11, табл. 24. ISBN 978-617-654-109-7*
<http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2215/1/%D0%9D%D0%9F.pdf>

Довіра як основоположний принцип побудови відносин між державою та суспільством

Довіра громадян до держави – основа та головна проблема владних відносин, необхідна умова існування демократичного суспільства. Громадяни, покладаючи на державу певні повноваження, потрапляють у залежність від діяльності цього політичного інституту, від дій окремих державних управлінців. Саме тому в природі довірчих відносин існують певні ризики – ризики зловживання делегованою владою. Це спонукає суспільство до висунення високих вимог до професіоналізму та моральних якостей представників держави та накладає на державних управлінців моральні зобов'язання перед суспільством. Тому довіра до влади має яскраво виражений етичний вимір. Довіра – ставлення до іншої особи та до її дій, яке ґрунтується на впевненості в її правоті, вірності, добросовісності, чесності. Аксиоматичним є визначення довіри як морально-психологічної установки, що не належить до сфери права. Але дійове функціонування права є передумовою створення довірливих відносин. Однак і в правовій державі довіра не виникає автоматично, її укладення потребує часу та зустрічних зусиль з боку соціальних груп та інститутів

ДЖЕРЕЛО: *Василевська Т. Е. Етика державного управління : підручник / Т. Е. Василевська, В. О. Саламатов, Г. Б. Марушевський ; за заг. ред. Т. Е. Василевської. – К. : НАДУ, 2015. – 204 с. ISBN 978-966-619-356-1. <https://cutt.ly/YTbFtac>*

3.3.2. Етична інфраструктура публічної служби. Етичні кодекси в системі публічної служби. Етичні засоби запобігання корупції в системі публічної служби України

Сукупність засобів, що вживаються для регулювання неналежної і заохочення належної поведінки називають етичною інфраструктурою.

Елементами етичної інфраструктури публічної служби є такі, як: політична воля, законодавство, кодекси поведінки, певні умови підтримки державної служби, координуючі органи, механізми звітності та нагляду, механізми професійної соціалізації, дієве громадянське суспільство, яке здійснює партнерство з органами державної влади на етапах прийняття, реалізації державно-управлінських рішень та контролю за їх втіленням.

Кодекси поведінки державних службовців існують в багатьох країнах, і включають правові й моральні норми, прийняті в державі в конкретний період розвитку суспільства. Стрижень професійної етики становлять етичні кодекси, в яких виявляються особливості етичного поведіння в конкретній професійній діяльності, формується образ належної поведінки професіонала, виголошуються вимоги, що висуває до особистості працівника його

професійне середовище та суспільство в цілому. Існування таких зводів етичних норм та стандартів є вагомим чинником зміцнення статусу тієї чи іншої професії. Вважається, що кодекси підтримують інституціонально закріплені ролі та являють собою важливий складник громадського контролю. Моральний кодекс визначається як зведення настанов або сукупність моральних норм, що приписуються до виконання. Очікується, що такі правила мають унормовувати, робити передбачуваними й зрозумілими типові, регулярні дії. У кодексах ствердження місії, моральних цінностей, принципів і норм професії супроводжується фіксацією прийнятих в етичному плані засобів досягнення професійних цілей і встановленням професійно-етичних меж припустимої поведінки. Професійні та корпоративні кодекси дозволяють співтовариству глибше і різнобічно усвідомити природу свого виду діяльності, його значення, місію, міру відповідальності перед громадянським суспільством за виконання суспільного призначення даної професії. Кодекси створюють для професійного співтовариства можливість стати більш організованим, здатним до морального самовизначення, до об'єднання окремих замкнених груп в автономну професійну корпорацію. Фіксовані етичні правила дозволяють усвідомити особливу роль професіоналів та обов'язки, що накладаються цією роллю, надають можливість завчасно продумати і прийняти суспільно вагомі та етично коректні рішення; в них зберігаються кращі етичні набутки, цінності професії.

Метою етичних кодексів державних службовців є опис етичного клімату, який панує на державній службі, та стандартів етичної поведінки, які очікуються від державних службовців, повідомлення суспільству, чого очікувати під час спілкування від поведінки та ставлення державних службовців до громадян.

В етичних кодексах фіксуються: норми та правила, що усвідомлюються та увійшли у практику більшості представників професії, стали історичним завоюванням суспільства та професійного середовища та вимоги, приписи, які раціонально та морально обґрунтовані, але часто порушуються. Орієнтованість на «належного публічного службовця» дозволяє: 1) зафіксувати в кодексі критерії, на основі яких можливо оцінювати професійно-етичні складові індивідуальної діяльності службовців; 2) налаштовує працівників на вдосконалення і реалізацію належної (тобто відповідної, необхідної, гідної) поведінки. В етичних кодексах публічних службовців обов'язково фіксуються принципи та цінності професійного поведіння.

У вітчизняному правовому полі України роль професійно-етичних кодексів публічної служби виконували Закон України «Про правила етичної поведінки» (2012 – 2014 рр.), Загальні правила поведінки державного службовця (2010 – 2016 рр.) та Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (2016 р. – чинні дотепер). Залежно від домінуючих засобів впливу кодекси мають різні назви. Це можуть бути Етичні кодекси, Кодекси поведінки, Кодекси честі, Стандарти етичної поведінки тощо.

ДЖЕРЕЛО: *Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін [та ін.] ; за заг. ред С. М. Серьогіна. 2-ге вид. Дніпро : ГРАНІ, 2019 – 384 с. URL: http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Publiczna_sluzhba2.pdf (с.225-229).*

Державний службовець та посадова особа місцевого самоврядування повинні використовувати своє службове становище, ресурси держави та територіальної громади (рухоме та нерухоме майно, кошти, службову інформацію, технології, інтелектуальну власність, робочий час, репутацію тощо) виключно для виконання своїх посадових обов'язків і доручень керівників, наданих на підставі та у межах повноважень, передбачених Конституцією та законами України.

Державному службовцю та посадовій особі місцевого самоврядування заборонено у будь-який спосіб використовувати своє службове становище в політичних цілях, у тому числі для залучення державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування,

працівників бюджетної сфери та інших осіб до участі у передвиборній агітації, акціях та заходах, що організовуються політичними партіями.

При виконанні своїх посадових обов'язків державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування зобов'язані раціонально і дбайливо використовувати державну і комунальну власність, постійно підвищувати ефективність її використання, уникаючи надмірних і непотрібних витрат.

Державним службовцям та посадовим особам місцевого самоврядування забороняється приховувати чи обмежувати інформацію, яка має бути доведена до відома інших осіб.

ДЖЕРЕЛО: Наказ НАДС «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» від 05.08.2016 № 158.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>

3.3.3. Службова етика та соціально-етичний портрет керівника в системі публічної служби

Етика публічного управління – це унормована моральна основа публічноуправлінської діяльності основних суб'єктів суспільного життя щодо устрою суспільства й держави, взаємні права та обов'язки посадовців, службовців і громадян, ствердження фундаментальних прав людини і громадянина, співвідношення волі, рівності й справедливості, суспільної корисності.

Основними завданнями етики публічного управління є системна підтримка ідеалів і цінностей демократії, гуманізму, а також розроблення, упровадження, обґрунтування моральних норм і принципів у системі публічного управління, а також забезпечення наступництва та еволюційності в публічноуправлінських процесах.

Етика публічного службовця – це система переконань, прийнятих і глибоко усвідомлених службовцем норм поведінки, встановлений певний порядок дій, правил взаємин і принципів публічноуправлінських відносин, що належать даному суспільству, розподіляються та підтримуються громадянами і водночас є нормами загальнолюдської моралі. Професіоналізм роботи публічного службовця – це показник його моральності, вірності професійному обов'язку.

Етична норма поведінки публічного службовця – це елементарна форма моральної вимоги, яка відображає певний взірець, ідеал прийнятності поведінки фахівця в системі державного управління, місцевого самоврядування, в системі взаємовідносин у сфері публічного управління, що відображає потреби людського співжиття, характер відносин. Часто фіксується у правових положеннях або окремому законодавстві із конкретизацією випадків, ситуацій настання відповідальності за порушення та описом санкцій. У такий спосіб відбувається закріплення морально-етичних норм та настанов у правовому полі. До основних етичних норм відносять їх обов'язковість та універсальність. Часто до компетентності публічного службовця відносять не тільки наявність фахових знань, вмінь, досвіду, але й мотивацію вступу на публічну службу, психологічно-соціальні установки, навички соціальної комунікації та особистісні цінності, переконання. Базові цінності, що становлять основу державницького світогляду службовців, це – патріотизм, відданість народу, національно-духовна свідомість, повага до державної мови, готовність до відстоювання національних та громадських інтересів, політико-правова культура. Специфічними цінностями службовців є цінності публічної служби, що пов'язані із загальною управлінською культурою (політична нейтральність, чесність і непідкупність, аналітичне та ринкове мислення, суворе дотримання законності, професіоналізм, якість, своєчасність виконання службових обов'язків).

Однак усі вимоги мають спиратися на єдину управлінську культуру, що передбачає такі морально-етичні якості, як: політична зрілість; принциповість; чесність; порядність; самовідданість; впевненість у собі; самокритичність; цілеспрямованість; почуття нового,

прогресивного; скромність; тактовність; уважність; позитивна моральна етична поведінка; обізнаність з актуальними питаннями внутрішньої і зовнішньої політики; почуття міри в користуванні особистою владою. Професійна діяльність накладає на публічного службовця цілий ряд специфічних моральних зобов'язань. Прикладом цього є існування у світовій практиці етичних кодексів державного службовця. Норми, стандарти поведінки публічних службовців – це конкретні настанови та вказівки щодо належної поведінки представників органів публічної влади у відповідності до їх суспільно-правового статусу.

Перетворення в етиці публічної служби можуть проходити через особистісну моральнісну саморегуляцію службовців та інституціональні впливи. Суттєвим фактором підтримки професійно-етичних впливів є моральнісна саморегуляція, особисті моральні принципи та моральні якості, творче етично ограничене самовираження публічних службовців.

За допомогою інституціональних засобів здійснюється гарантування гідної поведінки публічних службовців з боку держави й професійного співтовариства та скеровування на засвоєння суспільно визнаних цінностей професії.

ДЖЕРЕЛО: *Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін [та ін.] ; за заг. ред С. М. Серьогіна. 2-ге вид. Дніпро : ГРАНІ, 2019 – 384 с. URL: http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Publicbna_sluzhba2.pdf (с.219-224).*

Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування під час виконання своїх посадових обов'язків зобов'язані неухильно дотримуватись загальновизнаних етичних норм поведінки, бути доброзичливими та ввічливими, дотримуватись високої культури спілкування, з повагою ставитись до прав, свобод та законних інтересів людини і громадянина, об'єднань громадян, інших юридичних осіб.

Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування зобов'язані у своїй **поведінці не допускати** використання нецензурної лексики, підвищеної інтонації; принизливих коментарів щодо зовнішнього вигляду, одягу, віку, статі, сімейного стану або віросповідання особи; поширення чуток, обговорення особистого або сімейного життя колег, членів їх сімей та інших близьких осіб; впливу приватних, сімейних, суспільних або інших стосунків чи інтересів на його (її) поведінку та прийняття рішень під час виконання своїх посадових обов'язків; прояву будь-якої з форм дискримінації за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, віку, інвалідності, етнічного та соціального походження, громадянства, сімейного та майнового стану, місця проживання, а також за мовними або іншими ознаками; дій сексуального характеру, виражених словесно (погрози, залякування, непристойні зауваження) або фізично (доторкання, поплескування), що принижують чи ображають осіб, які перебувають у відносинах трудового, службового, матеріального чи іншого підпорядкування.

Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування повинні запобігати виникненню конфліктів з громадянами, керівниками, колегами та підлеглими.

ДЖЕРЕЛО: *Наказ НАДС «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» від 05.08.2016 № 158. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text\(розділ II\)](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text(розділ II))*

3.4. Управління персоналом у публічній службі

3.4.1 HR-стратегія органу публічної влади. Базова структура HR-стратегії органів публічної влади.

HR (Humanresources) — це людський капітал, знання та навички, які втілюють люди.

«Наявність HR-стратегії – це важлива складова розвитку органу державної влади і не тільки. Вона дозволяє розвиватися в потрібному напрямі, досягати поставлених цілей, залишатися «на плаву».

Під кадровим процесом в органах публічної влади розуміємо сукупність послідовних дій спрямованих на зміну стану кадрового потенціалу органу публічної влади, що обумовлено цілями і принципами кадрової політики (HR-стратегії) цього органу у відповідності з діючим законодавством, а також із застосування організаційноправових принципів, функцій, методів, механізмів, процедур управління персоналом в публічній службі.

HR-стратегія (набір основних правил, цілей і завдань роботи з персоналом, що визначені або уточнені з урахуванням видів організаційних стратегій, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики організації). Успішна HR-стратегія ґрунтується на трьох «стовпах»: оплата праці, оцінка персоналу і розвиток персоналу.

Під **HR-стратегією органів публічної влади** розуміється стратегічне управління людським ресурсом органу публічної влади для забезпечення його загальної стратегії та реалізації кадрової політики.

ДЖЕРЕЛО: *Посібник з основ управління людськими ресурсами для територіальних громад. Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/14101> (с.18)*

Практики у сфері управління виділяють чотири види базових стратегій: стратегія росту, стратегія помірному росту, стратегія скорочення та комбінована стратегія. На основі чотирьох основних бізнес-стратегій (підприємницька стратегія, стратегія динамічного зростання, стратегія прибутковості і ліквідаційна стратегія) розробляють чотири види базових кадрових стратегій:

Стратегія розвитку людських ресурсів. Це активна стратегія, яка здійснюється у рамках інноваційної базової стратегії. Вона відрізняється інвестиційним підходом до управління людськими ресурсами як ключового і конкурентоздатного ресурсу. Стратегія розвитку людських ресурсів застосовується при підприємницькій бізнес-стратегії, а також стратегіях прибутковості і зростання.

Стратегія оптимізації кадрового потенціалу. Це пасивна стратегія, яка характеризується орієнтацією на скорочення штатів, зменшення витрат на соціальні програми, навчання персоналу. Стратегія оптимізації кадрового потенціалу використовується при ліквідаційній бізнес-стратегії або при технократичному управлінському підході керівництва.

Антикризова стратегія управління людськими ресурсами. Ця стратегія спрямована, по-перше, на попередження (профілактику) кризових ситуацій, а по-друге, на вживання заходів із їх ліквідації. Вона є актуальною для багатьох організацій, що постійно відчувають симптоми критичних і кризових ситуацій.

Універсальна стратегія. Поєднує елементи вищеназаних типів кадрових стратегій.

ДЖЕРЕЛО: *Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДПІДУ НАДУ, 2019.200 с. URL: http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya_personalom.pdf (с.40-41).*

3.4.2 Персонал-технології в публічній службі

У державному органі залежно від чисельності персоналу утворюється структурний підрозділ або вводиться посада спеціаліста з питань персоналу (далі - служба управління персоналом) з прямим підпорядкуванням керівнику державної служби. Обов'язки служби управління персоналом можуть бути покладені на одного з державних службовців органу.

Служба управління персоналом забезпечує здійснення керівником державної служби своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, укладання та розривання контрактів про проходження державної служби, а також виконує інші функції, передбачені законодавством.

ДЖЕРЕЛО: Закон України «Про державну службу». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

Сучасні технології методів залучення персоналу:

Лізинг персоналу (staffleasing) – це правовідносини, які виникають, коли рекрутингове агентство укладає трудовий договір із працівником від свого імені, а потім направляє його на роботу в будь-яку організацію на відносно тривалий строк (від трьох місяців до кількох років).

Аутстафінг (outstaffing) – рекрутингове агентство не добирає співробітників, а оформляє у свій штат вже існуючий персонал організації – клієнта.

Аутсорсинг (outsourcing) – компанія передає яку-небудь зі своїх функцій зовнішній компанії.

Рекрутинг – технологія добору персоналу, що забезпечує пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів.

Executive Search – технологія пошуку унікальних фахівців на керівні посади. «Executive Search», на відміну від рекрутингу, передбачає ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони на даний час не зайняті активним пошуком роботи. Цю технологію успішно використовують кадрові та консалтингові агентства.

Middle selection – технологія пошуку керівників середньої ланки.

Хедхантинг (headhunting) є найбільш складною і витратною технологією, що передбачає «переманювання» конкретного фахівця з однієї організації в іншу. Часто тут не обійтися без послуг сторонніх компаній, оскільки процес переговорів досить складний і вимагає певних навичок. У даному випадку фахівець визначається замовником. Крім того, встановлюються умови, на які готова піти компанія заради цього професіонала. При хедхантингу на етапі дослідження ринку використовуються технології networking (плетіння сітей) та direct search (прямий пошук).

Networking – методика хедхантингу, яка полягає у тому, що через зв'язки консультанта з хедхантингу можна вийти на необхідного спеціаліста.

При **direct search** консультант спільно з замовником визначає коло компаній, де може знаходитися потрібний спеціаліст. Потім консультант визначає коло посад у цих компаніях, які підходять під вакансію, та пропонує спеціалістам перейти в компанію замовника.

Скринінг – технологія швидкого добору необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу, який здійснюється з урахуванням формальних ознак: стать, вік, освіта, досвід роботи. На процес прийняття рішення щодо підбору й відбору персоналу впливає політика організації з просування своїх працівників або навпаки залучення фахівців ззовні.

ДЖЕРЕЛО: Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с. URL: http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya_personalom.pdf (с.81).

Безумовно, технологічна ера переводить HR-технології в цифровий формат і автоматизує більшість його HR-функцій (мова йде про побудову хмарних HR-платформ з мобільними додатками (HumanResourceInformationSystem (HRIS))).

Розробка та впровадження здійснюється в рамках Гранту Світового банку №TF0A5324 від 26 червня 2017 року щодо проєкту «Зміцнення управління державними ресурсами», що фінансується ЄС в рамках програми з реформування державного управління та державних фінансів (EUROPAF).

HRIS – це автоматизована система збирання, оброблення, зберігання та захисту інформації щодо державних службовців, інших працівників державних органів, що формується (створюється) та використовується для забезпечення функціонування централізованої бази даних державних службовців, інших працівників державних органів, а

також для задоволення потреб щодо автоматизації та цифровізації процесів, пов'язаних із виконанням функцій з питань управління персоналом.

Інформаційна система функціонує з метою забезпечення: функціонування єдиної бази даних державних службовців та інших працівників державних органів; автоматизації (оптимізації) та цифровізації процесів управління людськими ресурсами в державних органах та процедур підготовки рішень з кадрових питань (особового складу); моніторингу результативності діяльності державних органів з питань управління персоналом; відкритості та прозорості інформації про людські ресурси в державних органах та оплати праці; посилення спроможності структурних підрозділів з питань управління персоналом та ведення бухгалтерського обліку в державних органах з метою розвитку сучасного управління людськими ресурсами шляхом оперативності, достовірності, повноти, доступності, багатоваріантності та надійності обліку, обробки, накопичення, передачі та представлення первинної, оперативної, достовірної, звітної та довідкової інформації у сфері державної служби; функціонування інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі, функціонування електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів у частині виконання функцій з питань управління людськими ресурсами; взаємодії між структурними підрозділами з питань управління персоналом та ведення бухгалтерського обліку; надання доступу працівникам державних органів до сервісів підготовки рішень з кадрових питань (особового складу) через електронний кабінет користувача.

ДЖЕРЕЛО: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 року № 1343 «Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1343-2020-%D0%BF#Text>

Наказ НАДС від 16 січня 2021 року № 6-21 «Про впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах», зареєстрований у Міністерстві юстиції України 24 лютого 2021 року за № 240/35862". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0240-21#Text>

3.4.3 Кадрові процеси в органах публічної влади

Процес управління персоналом у державних органах включає такі специфічні функції: планування персоналу; скорочення персоналу; пошук і підбір персоналу; відбір персоналу, призначення на посаду; визначення заробітної плати та заохочення; профорієнтація та адаптація; навчання персоналу; оцінювання результатів службової діяльності, просування, формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів.

Планування потреби в персоналі являє собою процес виявлення і прогнозування потреби державного органу в людських ресурсах, очікуваної відповідності кандидатів вимогам вакантних посад, а також розробки планів щодо задоволення цих потреб. Планування потреби в персоналі відіграє ключову роль в управлінні персоналом і має здійснюватися з точки зору стратегічного управління персоналом.

Наступним етапом процесу управління персоналом є прийняття рішень щодо проведення підбору, відбору та прийому на державну службу. Наймання кадрів на державну службу – відповідальний процес, від якого залежить ефективність діяльності державного органу та ступінь довіри до нього населення.

Вступ на державну службу здійснюється шляхом призначення громадянина України на посаду державної служби за результатами конкурсу. Порядок конкурсного відбору та порядок призначення на посаду державної служби визначається розділом IV Закону України «Про державну службу», а також постановами Кабінету Міністрів України та наказами НАДС. Отже, процеси підбору, відбору, призначення чітко відрегульовані законодавством та іншими організаційно-розпорядчими документами.

Пошук і підбір персоналу. Підбір кандидатів на вакантні посади державної служби здійснюється з метою формування резерву потенційних кандидатів. Головним завданням підбору персоналу є формування резерву на вакантні посади кандидатів,

наділеніх професійною компетенцією, знаннями, навичками й умінням, що критично важливі для конкретного державного органу.

Відбір персоналу – це оцінка відповідності рівня професійної компетентності, особистих якостей і досягнень кандидата вимогам вакантних посад. Відбір персоналу являє собою процес визначення відповідності кандидатів на вакантні посади державної служби умовам конкурсу. Якість підбору й відбору кандидатів на вакантні посади державної служби залежить від керівника державної служби, служби управління персоналом і керівника конкретного структурного підрозділу, в якому є відповідна вакантна посада. Цілеспрямований та фаховий підхід до підбору і відбору персоналу дозволить сформувати кадровий склад, спроможний управляти змінами і забезпечувати проведення системних реформ.

Професійна орієнтація і соціальна адаптація. Професійна орієнтація і соціальна адаптація є важливим елементом системи управління персоналом. *Професійна орієнтація* являє собою систему заходів, спрямованих на надання допомоги новим співробітникам з питань їх професійної діяльності. *Соціальна адаптація* – це процес взаємодії особистості із соціальним середовищем організації, засвоєння певної системи цінностей, соціальних норм і звичок поведінки, необхідних для набуття соціального статусу в даній організації.

Професійне навчання. Одна з основних функцій системи управління персоналом заходи служби управління персоналом державних установ у сфері навчання працівників, підвищення кваліфікації і розвитку кар'єри. *Професійне навчання* – це набуття та вдосконалення професійних знань, умінь і навичок, що забезпечує відповідний рівень кваліфікації державного службовця щодо його професійної діяльності.

Оцінювання результатів службової діяльності визначається як перевірка рівня якості виконання завдань і посадових обов'язків на підставі показників результативності та ефективності. Результативність – це рівень досягнення цілей. Ефективність – це співвідношення між витратами на провадження діяльності та досягнутими результатами.

Оцінюванню також підлягає ступінь дотримання державним службовцем правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції.

ДЖЕРЕЛО: Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін [та ін.] ; за заг. ред С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с. URL: http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Publiczna_sluzhba.pdf (с.154-162).

3.4.4 Принципи та методи формування команди. Механізми командної взаємодії в публічній службі

Створення управлінських команд державних службовців є чинником успішності функціонування органів державної служби в умовах ринку. Команда – це група людей, які взаємодіють між собою і координують свою роботу для досягнення загальних цілей. Члени команди залежать один від одного щодо інформації, ресурсів і навичок, тому вони прагнуть об'єднати свої зусилля для досягнення спільних цілей. Будь-яка команда в процесі свого розвитку проходить кілька стадій: формування; розлад (бурління); нормалізація («притирання»); виконання.

В одній і тій же організації можуть існувати команди різних типів. Вони різняться між собою ступенем автономності та характером управління з боку організації: рівнем відповідальності за формування структури групи, рівнем визначення повноважень, рівнем відповідальності за моніторинг і управління процесами групової діяльності. Найбільш поширеними є такі типи команд: *функціональна* - команда, що складається з керівника і його підлеглих, які дотримуються формальних відносин субординації; *крос-функціональна* - команда, що складається із співробітників різних функціональних відділів організації; *самоврядна* - команда, члени якої можуть працювати в умовах мінімального контролю і здатні замінювати один одного, щоб виробляти кінцевий продукт або послугу.

Перш ніж приступити до формування команди, керівник повинен прийняти рішення щодо доцільності створення команди. Рішення про необхідність формування команди слід приймати при наявності таких умов:

1. Наявність кардинальних проблем, які не підлягають дробленню і вимагають спільних зусиль.

2. Відсутність у керівника специфічних знань та можливість використання цінних знань і досвіду, необхідних для пошуку ефективних способів розв'язання проблем, за участі членів організації.

3. Наявність конгруентності, тобто сполучуваності цілей керівника і членів команди.

4. Наявність у керівника навичок формування й розвитку команди.

Керівник повинен розуміти внутрішню й зовнішню динаміку командної роботи і вміти управляти внутрішніми процесами, що відбуваються в команді, а також процесами взаємовідносин із зовнішнім середовищем.

Управління внутрішніми процесами, що протікають у команді, включає наступні аспекти:

побудова команди (визначення цілей і завдань, підбір членів команди, формування взаємовідносин всередині команди);

управління процесом командної комунікації (створення централізованих та децентралізованих комунікаційних мереж, подолання бар'єрів командних комунікацій, створення ефективного зворотного зв'язку);

формування і використання групового інтелекту (формування ментальної моделі членів команди і команди в цілому, розвиток мислення членів команди, створення системи трансактивної пам'яті та формування інтелектуального капіталу);

прийняття рішень у команді (моделі, методи і стилі прийняття групових рішень, попередження та усунення проблем, пов'язаних із груповим прийняттям рішень (групове мислення, ескаляція прихильності, плюралістичне ігнорування (парадокс Абіліна), поляризація групи, прийняття неетичних рішень);

управління конфліктами (діагностика типу конфлікту, вибір оптимальної стратегії управління конфліктом, вміння трансформувати дисфункціональний конфлікт (конфлікт відносин) у функціональний (конфлікт, пов'язаний із завданням);

розвиток креативності (створення умов для розвитку креативності, проведення сеансів мозкового штурму).

Управління процесами взаємовідносин із зовнішнім середовищем (зовнішня діагностика команди) включає: визначення меж команди (рівнів взаємин із зовнішнім середовищем); формування комунікаційних мереж, розвиток соціального капіталу та інтеграція команд; формування і розвиток міжгрупових відносин.

Процес формування команд включає три етапи: 1. Визначення та аналіз завдань, що підлягають вирішенню. 2. Формування складу команди залежно від характеру завдань. 3. Побудова системи взаємовідносин членів команди.

Підвищенню ефективності роботи команди сприяють два типи ролей: ролі, орієнтовані на завдання, та ролі, орієнтовані на взаємовідносини.

На ефективність роботи команди впливають згуртованість членів команди і ступінь довіри. **Згуртованість команди** - це ступінь відданості команді її учасників. Основними факторами, що впливають на згуртованість, є: взаємодія членів команди; наявність спільних цілей; привабливість команди; організаційний контекст (суперництво з іншими командами і прагнення здобути перемогу); досягнення і визнання успіху. **Довіра** - це впевненість однієї людини в тому, що інша буде дотримуватися своїх зобов'язань і буде чесною.

ДЖЕРЕЛО: *Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с. URL: http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya_personalom.pdf (с.163-171).*

3.4.5 Методи мотивації персоналу в органах публічної влади

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації. Вона виявляється у внутрішніх стимулах до праці, прагненні досягти найкращих її результатів.

Основні ключові ланки мотивації праці: потреби – мотивація – винагорода.

Потреба – це фізіологічне чи психологічне відчуття нестачі чогось або когось, переконання в тому, що чогось чи когось бракує. Це те, що виникає і знаходиться всередині людини, що є спільним для різних людей, але в той самий час має певний індивідуальний прояв у кожній людині. Нарешті, це те, від чого людина прагне звільнитися, тому що доки потреба існує, вона дає про себе знати і —вимагає» свого усунення.

Первинні потреби мають фізіологічний характер і, як правило, вроджені, генетичні, закладені природою. Без їх реалізації людина не може існувати (їжа, сон, наявність притулку та ін.). Вони майже однакові, спільні для різних людей.

Вторинні потреби психологічного походження. Вони мають чітко виражений індивідуальний характер. Кожна людина має свої, властиві лише їй моральні якості, запити, індивідуальні ознаки, що набуваються з досвідом (потреби в спілкуванні, контакті, дружбі, повазі; прагнення та можливості їх реалізації).

Спонування – це усвідомлене відчуття нестачі, потреби у чомусь, яке має певний напрямок або шлях до вирішення. Воно є виявом потреби через поведінку і сконцентроване на досягненні мети. Під метою, в даному значенні, розуміють все, що сприймається як засіб задоволення потреби. У разі досягнення такої мети можливі три варіанти задоволення потреби: потреба людини буде задоволена повністю, частково або не задоволена взагалі. Ступінь задоволення, отриманий у разі досягнення досягненні поставленої мети, впливатиме на поведінку людини в аналогічних обставинах у майбутньому. Зрештою, людина прагне повторити ту поведінку, яка спричинила задоволення потреби і асоціюється з досягненням результату та навпаки. Цей факт відомий як закон результату. Мотивація складається з суми окремих мотивів. Вони можуть взаємно доповнювати одне одного, а можуть і суперечити одне одному. Чим сильніше виявляють себе окремі мотиви, тим більше впливають вони на поведінку працівника. **Мотив** – це те, що викликає певні дії людини. Мотив знаходиться — всередині людини, має — персональний характер, залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх стосовно людини факторів, а також від дії інших мотивів, що виникають паралельно з ним. Мотив не тільки спонукає людину до дії, але й визначає, що треба зробити і як буде здійснена ця дія.

Винагорода – це все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти. Поняття цінності дуже різноманітні та специфічні залежно від людини, окремої особистості, її потреб, запитів, сприйняття, характеру тощо. Тому й оцінка винагород та їх відносної цінності різна. Керівництво організації має у своєму арсеналі два головних типи заохочувань (винагород): внутрішні та зовнішні. **Внутрішні винагороди** дає сам процес виконання роботи: відчуття досягнення результату, успіху, самоповаги, зміст і значущість виконаної роботи, компетенція, кваліфікованість та ін. Дружба та спілкування, взаємодопомога в колективі – це теж складові внутрішньої винагороди. **Зовнішні винагороди** – це все те, що пропонує працівникові організація за виконання службових обов’язків. Сюди належить заробітна плата, додаткові пільги, премії та різні виплати, просування по службі, символи службового статусу та престижу тощо.

Суть професійного мотивування персоналу полягає у спонуканні кожного працівника до професійного розвитку як джерела розвитку кар’єри, одержання більшої винагороди і пошани. Варто створити такій людині відповідні умови: розширити поле її діяльності, делегувати відповідальність і повноваження, де б вона мала змогу виявити ініціативу і творчість, вчасно підвищувати її кваліфікацію, надаючи і час, і ресурси для такої важливої справи.

Звичайно, основною формою винагороди є **заробітна плата**, хоча задовільний рівень заробітної плати не обов’язково мотивуватиме працівників до досягнення найвищих

показників у роботі. Ті з них, які незадоволені своєю зарплатою, скоріш за все матимуть нижчі результати, ніж вони можуть мати.

Для стимулювання трудового внеску в досягнення остаточних результатів треба використовувати **преміювання**.

Надбавки є додатковими виплатами працівникам за високу професійну майстерність, високі досягнення в праці службовців, вислугу років, виконання особливо важливої чи особливо термінової роботи, знання й використання в роботі іноземних мов, за класність водіям легкових і вантажних автомобілів, автобусів, роботу в умовах режимних обмежень тощо. **Доплати** – це кошти, що виплачуються понад установлені тарифні ставки, нормативи, ліміти у зв'язку з виникненням особливих умов чи обставин.

Моральними є заохочення, які не пов'язані з наданням працівникові будь-яких матеріальних цінностей: виплатою грошових сум, врученням подарунків, продукції, наданням будь-яких послуг, пільг та ін. Суть морального заохочення полягає в офіційному та прилюдному визнанні досягнень працівників та їх особливої ролі у загальних успіхах підприємства.

Моральне заохочення реалізується у формі визнання та схвалення заслуг працівника, пошани до нього з боку трудового колективу. Воно ґрунтується на моральній зацікавленості робітників і службовців у результатах своєї праці. Вже сам факт заохочення сприймається працівником як висока оцінка його роботи та заслуг у даному колективі.

ДЖЕРЕЛО: *Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с. URL: http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya_personalom.pdf (с.137-139, 147-153).*

3.4.6. Кадровий аудит в органах публічної влади. Організаційно-правовий аудит персоналу в органах публічної влади. Функціональний аудит персоналу в органах публічної влади

Організаційний і кадровий аудит - це експертиза відповідності організаційної, функціональної та інформаційної структури, кадрового потенціалу цілям, завданням і стратегії розвитку організації і розробка на цій основі програми організаційних змін.

Як організаційний, так і кадровий аудит розуміється як специфічна консалтингова послуга. Технологія організаційного та кадрового аудиту є специфічною консалтинговою послугою, насамперед тому, що являє собою спробу комплексної діагностики організаційних проблем в сукупності всіх (принаймні, більшості) факторів, так чи інакше впливають на діяльність організації.

Технологія організаційного та кадрового аудиту являє собою, по суті, комплекс консалтингових послуг з різних сфер забезпечення діяльності та розвитку організації. З іншого боку, технологія організаційного та кадрового аудиту органічно вбудовується в систему проведення організаційних змін в частині, безпосередньо відноситься до дослідження та аналізу організаційних структур і персоналу.

Кадровий аудит передбачає в основному оцінку: кадрових процесів - напрямків діяльності організації по відношенню до персоналу; якісних і кількісних характеристик персоналу.

Незважаючи на те що персонал є одним з ресурсів діяльності будь-якої організації, оцінка кадрових процесів - це, насамперед, оцінка людського фактора, що припускає оцінку не тільки ефекту функціонування персоналу, а й комплексну оцінку соціальних і психологічних процесів. Тому кадрові процеси необхідно розглядати на трьох рівнях: функціональному (діловому); соціально-психологічному (соціально-емоційному); соціально-технічному.

Функціональний аудит визначається поділом праці з професійних функцій і управління.

Електронне джерело:

https://stud.com.ua/18843/menedzhment/kadroviy_audit_derzhavniy_sluzhbi_derzhavnih_or_anizatsiyah#66

3.4.7 Оцінювання кадрового потенціалу органу публічної влади

Метою оцінювання є здійснення контролю за якістю виконання посадових обов'язків, визначення рівня результативності та ефективності служби, а також планування кар'єри, виявлення необхідності підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, стимулювання результативної діяльності.

Методи оцінювання можна визначити за суб'єктом оцінювання як: індивідуальні, колективні, експертні та самооцінювання.

Методи оцінювання можна класифікувати за об'єктом оцінювання: особисті та професійні характеристики, результати праці, процес трудової діяльності тощо.

До форм оцінювання персоналу відносять: співбесіду, іспит, тестування, творче завдання, експертне опитування, фокус-групи тощо. Кінцевий результат оцінювання повинен відповідати поставленій меті оцінювання. На державній службі повинні бути враховані і нормативно врегульовані: які елементи ми оцінюємо; хто здійснює оцінювання; які терміни проведення оцінювання; як забезпечити об'єктивність оцінювання; чи потрібно оцінювати, крім професійних, ще й особистісні якості кандидатів тощо.

ДЖЕРЕЛО: *Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с. URL: http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya_personalom.pdf (с.82).*

Обов'язковими умовами проведення оцінювання результатів діяльності державного службовця є наявність: типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державної служби; посадові обов'язки, викладені у посадових інструкціях щодо описання вимог посади; критеріїв оцінювання, за якими здійснюється оцінка; формальні і неформальні суб'єкти оцінювання; прозорість і доступність встановлених процедур і методів оцінки; механізми застосування результатів оцінювання.

ДЖЕРЕЛО: *Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с. URL: http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Upravlinnya_personalom.pdf (с.93).*

Оцінювання проводиться з дотриманням принципів об'єктивності, достовірності, доступності та прозорості, взаємодії та поваги до гідності державного службовця.

Учасниками оцінювання є: державний службовець; особа, яка визначає завдання і ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності та здійснює підготовку пропозицій щодо оцінювання результатів службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби категорії "А"; безпосередній керівник державного службовця, який займає посаду державної служби категорії "Б" або "В"; керівник самостійного структурного підрозділу (у разі наявності), в якому працює державний службовець, який займає посаду державної служби категорії "Б" або "В"; суб'єкт призначення; служба управління персоналом.

Державний службовець: бере участь у визначенні своїх завдань і ключових показників, а також у їх періодичному перегляді; ознайомлюється з визначеними завданнями і ключовими показниками; аналізує виконання визначених завдань і ключових показників; ознайомлюється з пропозиціями щодо оцінювання результатів службової діяльності або результатами виконання завдань і з висновком щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців/

Оцінювання проводиться на підставі ключових показників, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним загальних правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції.

Оцінювання проводиться поетапно: визначення завдань і ключових показників; визначення результатів виконання завдань; затвердження висновку (крім випадків, коли жодне із визначених завдань не підлягає оцінюванню).

Державному службовцю визначається від двох до п'яти завдань.

ДЖЕРЕЛО: Постанова Кабінету міністрів України «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» від 23 серпня 2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Державна політика : підручник / 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.]. – К. : НАДУ, 2014. – 448 с.
2. Інструменти та механізми впровадження публічної політики в Україні : навч. посіб. / авт. кол. : С. О. Телешун, С. В. Ситник, І. В. Рейтерович, О. Г. Пухкал та ін. ; за заг. ред. С. О. Телешуна, д-ра політ. наук, проф. – Київ : НАДУ, 2018. – 240 с.
3. Кілієвич О.І. Економічний аналіз державної політики: навч. посібник. – К.: НАДУ, 2011, -78 с.
4. Державна політика: аналіз та механізми впровадження: конспект лекцій / Укладачі: В. П.Садковий, С. М. Домбровська, І. М. Лопатченко, А. В. Антонов – Х. : НУЦЗУ, 2019. – 65 с.
5. Бега А., гнат В., Сафін О. Посібник для слухача до курсу «Аналіз політики». – К. :Міжнародний центр перспективних досліджень, 2007. – 55с.
6. Аналіз державної політики: підручник / Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля; ред. кол. : О.В. Новак, Н.П.Пашина. – Л. : СХУ імені Володимира Даля, 2013. – 262 с.
7. Глобальна та національна безпека: підручник. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України за заг. ред. Г.П.Ситника. Київ: НАДУ, 2016. 784 с
8. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень: навч. посіб. / [А. П. Лелеченко, О. І. Васильєва, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук] – К. : – 2017. – 110 с. ISBN 978-617-7361-38-0
9. Публічне управління та адміністрування: теоретичні та практичні аспекти: Навч. посібник / С. В. Панченко, О. Г. Дейнека, О. В. Дикань та ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2019. – 380 с
10. Організаційно-правові засади публічного управління та адміністрування: навч. посіб. / Укладачі: О. В. Надьон, І. М. Хмиров, Т. О. Луценко. – Х.: НУЦЗУ, 2020. – 175 с.
11. Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування [Текст] : навчальний посібник / Ю. Є. Вороніна. –Мелітополь: ТОВ «Колор Принт», 2020. –204с
12. Міжсекторальні взаємодії як основа публічного управління : навч. посіб. / авт. кол. : С. О. Телешун, С. В. Ситник, І. В. Рейтерович та ін. ; за заг. ред. С. О. Телешуна, д-ра політ. наук, проф. – Київ : НАДУ, 2018. – 224 с.
13. Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.-метод. матеріали / М. С. Орлів ; упоряд. Г. І. Бондаренко. – К. : НАДУ, 2013. – 40 с.
14. Мужикова Н.М., Пузирний В.Ф., Семиног Л.А. Адаптація соціальної політики та трудового законодавства України до стандартів ЄС : навчальний посібник. Чернігів: Деснянська правда, 2007. 169 с.
15. Стратегічне управління : підручник / Валерій Тертичка. - Київ : “К.І.С.”, 2017. - 932 с.
16. Управління інноваціями (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, тести). Навч.-метод. посібник. / І.І. Стойко / . – Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. – 200 с.
17. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Л.І. Михайлова, О.І. Гуторов, С.Г. Турчіна, І.О. Шарко. – Вид. 2-ге, доп. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. – 234 с.
18. Копитко М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.
19. Петренко Н. О. Управління проектами [текст] навчальний посібник. / Н. О. Петренко, Л. О. Кустріч, М. О. Гоменюк. – К. : «Центр учбової літератури», 2015. – 244 с.
20. Управління проектами: навч. посібник/ за ред. О.В.Ульянченка та П.Ф.Цигікала. – Харків: ХНАУ ім. В.В.Докучаєва, 2010.-522с.

21. Бакуменко В.Д. Технології публічного адміністрування та контроль в публічному управлінні: Навчальний посібник / В.Д. Бакуменко, О.О. Красноручський, О.В. Шабінський, О.В. Подольська, О.В. Смігунова. – Харків: «Смугаста типографія », 2018. – 380 с.
22. Управління інноваційними проектами: навч. Посібник / Уклад.: Н.Н. Пойда-Носик, І.І. Черленяк. Ужгород: Вид-воУжНУ «Говерла», 2017. 360 с.
23. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник. [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. 150 с.
24. Пічугіна Т. С.Управління змінами: навч. пос. / Т. С.Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Харків. : ХДУХТ, 2017. – 226 с.
25. Фінанси [Текст] : підручник / С. І. Юрій, В. М. Федосов, Л. М. Алексеєнко [та ін.] ; за ред. С. І. Юрія., В. М. Федосова. - 2-ге вид., переробл. і доповн. - К. : Знання, 2012. - 688 с.
26. Сучасна бюджетна система: правила та процедури: Навчальний посібник / [За заг. ред. В. В. Зубенка]; ІБСЕД, Проект «Зміцнення місцевої фінансової ініціативи (ЗМФІ-П) впровадження». К., 2017. 184 с .
27. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. /В.М. Дрешпак. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2015.- 168 с.
28. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред.А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. Київ, 2017.
29. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.
30. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін [та ін.] ; за заг. ред С. М. Серьогіна. – Дніпро : ГРАНІ, 2018. – 384 с
31. Погорілко В. Ф., Федоренко В. Л. Референдне право України: навч. посібник. Київ : Вид-во «Ліра», 2009. 366 с.
32. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін [та ін.] ; за заг. ред С. М. Серьогіна. 2-ге вид. Дніпро : ГРАНІ, 2019 – 384 с.
33. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

Навчальне видання

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

*Посібник для підготовки до єдиного державного
кваліфікаційного іспиту*

За редакцією професора Шебаніна В.С.

*Укладачі: Банєва І.О.
Бондар О.А.
Галунець Н.І. та ін.*

Редактор: Шарата Н.Г.

Комп'ютерний дизайн і верстка: Лівандовська О.А.

Формат 60x84/16 Ум.друк. арк 11
Тираж прим. 300 Зам №

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету
54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4490 від 20.02.2013 р.