НАЦІОНАЛЬНИЙ АЕРОКОСМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД В УКРАЇНІ

Колективна монографія
За редакцією доктора наук з державного управління, професора, Заслуженого діяча науки і техніки України Дєгтяра А.О. та кандидата наук з державного управління, доцента Карпеко Н.М.

Харків
2026

УДК 351(477)
П88

Монографію розглянуто та рекомендовано до друку Вченою Радою
Національний аерокосмічний університет
«Харківський авіаційний інститут»
Протокол № 7 від 18.02.2026

Рецензенти:

ГОРНИК Володимир Гнатович – доктор наук з державного управління, професор, директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського;

ДУНАЄВ Ігор Володимирович – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри економічної політики та менеджменту Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна.

П88 **Публічне управління в умовах воєнного стану та повоєнний період в Україні:** колективна монографія: Домбровська С.М., Дєгтяр А.О., Ковальчук В.Г., Тарабан С.В., Карпеко Н.М., Купріянова В.С., Павленко Т.Ю., Тарабан Є.І., Головончук О.Г. / за загальною редацією А.О. Дєгтяра, Н.М. Карпеко. – Харків. Видавець: О. А. Мірошниченко, 2026. – 268 с.

ISBN 978-617-8760-06-9

Монографія на тему «Публічне управління в умовах воєнного стану та повоєнний період в Україні» є комплексним науковим дослідженням, що аналізує наслідки повномасштабного вторгнення для управлінської системи України. Вона фокусується на викликах, адаптаційних механізмах та стратегіях відновлення, які є критично важливими для майбутнього країни.

Інформаційно-аналітичною базою монографії є законодавчі та підзаконні акти держави які регулюють управлінські процеси в умовах воєнного стану та повоєнний період, наукові здобутки вітчизняних і зарубіжних дослідників, статистичні дані органів державної влади, власні авторські дослідження.

Монографія є цінним джерелом для науковців, аспірантів, студентів, а також для державних службовців, експертів та всіх, хто цікавиться сучасними викликами та перспективами розвитку України. Її матеріали можуть бути використані для розробки державної політики, наукових досліджень та освітніх програм. Вона узагальнює досвід, отриманий у складних умовах, і пропонує шляхи для майбутнього розвитку країни.

УДК 351(477)

© Домбровська С.М.,
Дєгтяр А.О., Ковальчук В.Г.,
Тарабан С.В., Карпеко Н.М.,
Купріянова В.С.,
Павленко Т.Ю., Тарабан Є.І.,
Головончук О.Г., 2026
© НАУ «ХАІ», 2026

ISBN 978-617-8760-06-9

ЗМІСТ

Вступ 4
РОЗДІЛ 1. ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ РОЗВИТКУ РИНКОВИХ ВІДНОСИН (проф. Домбровська С. М.) 6
1.1. Теоретичні основи державного управління інноваційною діяльністю 6
1.2. Сучасний стан управління інноваційною діяльністю в умовах розвитку ринкових відносин 15
1.3. Напрями вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю в умовах розвитку ринкових відносин 19
РОЗДІЛ 2. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (магістр публічного управління та адміністрування Головачук О.Г.) 35
2.1. Теоретичні аспекти цифровізації публічного врядування 35
2.2 Аналіз сучасного стану рівня цифровізації публічного врядування на прикладі органів влади Сумської області 47
2.3. Рекомендації щодо оптимізації цифрового врядування в умовах трансформаційних змін 62
РОЗДІЛ 3. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНОЇ ІНСТИТУЦІЇ В СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ (доц. Павленко Т. Ю.) 79
3.1. Теоретичні основи цифрової трансформації системи управління публічною інституцією в сфері вищої освіти 79
3.2. Аналіз практики цифрової трансформації управлінських процесів у закладах вищої освіти 96
3.3. Шляхи впровадження інструментів цифрової трансформації в управлінські процеси публічної інституції сфери вищої освіти 114
РОЗДІЛ 4. УЧАСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ФОРМУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ (проф. Дєгтяр А. О.) 129
4.1. Теоретичні засади участі організацій громадянського суспільства у формуванні та реалізації державної політики 129
4.2. Практичні аспекти участі організацій громадянського суспільства у формуванні та реалізації державної політики 135
4.3. Удосконалення участі організацій громадянського суспільства у формуванні та реалізації державної політики 145
РОЗДІЛ 5. СИСТЕМА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД (проф. Ковальчук В. Г.) 164
4.1. Теоретичні засади системи органів місцевого самоврядування 164
4.2. Процес реорганізації системи органів місцевого самоврядування в Україні 177
4.3. Особливості покращення процесу реформування системи органів місцевого самоврядування в Україні 188
РОЗДІЛ 6. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВЕЛИКОГО МІСТА (стейкхолдер Тарабан С.В., аспірант Тарабан Є. І.) 202
6.1. Теоретичні засади стратегічного управління розвитком великих міст 202
6.2. Практичні аспекти стратегічного управління розвитком великого міста 209
6.3. Удосконалення стратегічного управління розвитком великого міста 217
РОЗДІЛ 7. ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД (доц. Куприянова В. С.) 233
7.1. Теоретичні засади адміністративної діяльності в публічних організаціях 233
7.2. Аналіз адміністративної діяльності публічних організацій України в умовах воєнного стану 241
7.3. Шляхи вдосконалення адміністративної діяльності в публічних організаціях у повоєнний період 253

ВСТУП

Війна, розв'язана Російською Федерацією проти України докорінно змінила соціально-економічні та політичні умови існування української держави. Запровадження воєнного стану спричинило переорієнтацію пріоритетів державної політики: на перший план вийшли оборона, збереження керованості країною, підтримка армії, забезпечення соціальної стабільності та пошук зовнішньої фінансової допомоги.

Публічне управління в Україні у XXI столітті переживає етап глибоких трансформацій, пов'язаних із процесами децентралізації, цифровізації, реформування державної служби та формування нової управлінської культури. Ці процеси набули особливого значення в умовах воєнного стану, коли на органи публічної влади покладено не лише завдання з управління розвитком суспільства, а й критично важливу функцію забезпечення національної безпеки, стійкості державних інституцій, ефективного реагування на кризові ситуації.

Введення воєнного стану в Україні у зв'язку з широкомасштабною збройною агресією Російської Федерації у лютому 2022 року створило безпрецедентні виклики для системи публічного управління. У надзвичайних умовах держава була змушена оперативно адаптувати свої управлінські механізми, налагодити ефективну взаємодію між центральними та місцевими органами влади, забезпечити функціонування критичної інфраструктури, підтримку громадян, а також координацію дій із міжнародними партнерами.

Особливістю публічного управління у воєнний період є зміщення акцентів із планового розвитку на кризове управління, коли пріоритетом стають оперативність, мобільність, координація та ефективне прийняття рішень. Водночас державне управління повинно зберігати стабільність і підзвітність, забезпечувати законність, права громадян і функціонування базових адміністративних процесів. Зміна умов діяльності органів влади вимагає не лише нормативного оновлення, але й розвитку управлінських компетентностей, посилення ролі електронного урядування, діджиталізації процесів, гнучкості управлінських структур.

Не менш важливим завданням є забезпечення ефективного управління у повоєнний період. Відновлення України потребуватиме нового підходу до публічної політики — орієнтованого на довгострокове планування, партнерство між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Після завершення війни головною метою стане формування ефективної системи державного управління, здатної забезпечити реалізацію стратегічних реформ, інтеграцію до Європейського Союзу, відбудову інфраструктури та соціально-економічне відродження країни.

В умовах післявоєнного відновлення особливе значення матиме побудова нової системи публічного управління, що ґрунтується на принципах стійкості, прозорості, інноваційності, партнерства та підзвітності громадянам**.** Відбудова держави неможлива без ефективного управлінського механізму, який забезпечить узгодженість дій органів влади, громад, бізнесу та міжнародних організацій.

Актуальність теми дослідження визначається тим, що воєнний стан став своєрідним випробуванням на ефективність системи публічного управління, її гнучкість і здатність до швидкого реагування на кризові виклики. Аналіз трансформацій, які відбулися в системі державного управління під час війни, а також окреслення напрямів її розвитку у повоєнний період є необхідною умовою для формування якісно нової моделі управління в Україні.

Під час воєнного стану економіка України функціонує в умовах значних викликів, таких як руйнування інфраструктури, втрата людського та виробничого потенціалу, порушення логістичних ланцюгів та фінансова нестабільність. Публічне управління адаптується до цих умов, зосереджуючись на забезпеченні обороноздатності, підтримці економічної стабільності, наданні соціальних послуг та управлінні процесами відновлення. У повоєнний період пріоритетом буде масштабне відновлення та модернізація, що вимагатиме ефективного публічного управління, залучення інвестицій та реалізації системних реформ.

Мета данної монографії – проаналізувати основні особливості функціонування системи публічного управління України в умовах воєнного стану, окреслити ключові проблеми та визначити перспективи повоєнного відновлення.

Ключові аспекти які висвітлює монографія:

- Оцінка ефективності публічного управління, аналіз адаптації державних інституцій до кризових умов, їхньої взаємодії з бізнесом, місцевими громадами та міжнародними партнерами.
- Стратегії повоєнного відновлення, розгляд моделей відбудови, залучення інвестицій, а також програм, спрямованих на відновлення інфраструктури, житла та соціальної сфери.

Система управління в умовах воєнного стану передбачає концентрацію влади у Президента та виконавчих органів. Створено військові адміністрації в регіонах, які поєднують цивільні та військові функції. Це дозволяє швидко реагувати на загрози, але водночас зменшує роль місцевого самоврядування. Незважаючи на складні умови, Україна зберегла механізми публічного контролю: діють антикорупційні органи (НАБУ, НАЗК, САП), проводяться розслідування зловживань. Міжнародні партнери жорстко контролюють використання допомоги. Це підвищує довіру до держави, але проблема корупції все ще актуальна. Держава зосередилася на підтримці внутрішньо переміщених осіб, фінансуванні соціальних програм та збереженні базових гарантій. Водночас виникли нові виклики: інтеграція ветеранів, психологічна реабілітація, забезпечення житлом тих, хто втратив домівки. Застосунок «Дія» став інструментом надання державних послуг під час війни: документи, реєстрація ВПО, виплати постраждалим, військові обліки. Це приклад того, як цифрові технології допомагають зберігати ефективність управління в умовах кризи.

Повоєнне відновлення України часто порівнюють із «планом Маршалла» для Європи. ЄС та міжнародні партнери вже готують довгострокові програми фінансування. Ключове завдання – поєднати зовнішню допомогу з внутрішніми реформами. Пріоритетами стануть: транспортні коридори та залізниця, енергетична інфраструктура, орієнтована на «зелену енергетику», відбудова міст за принципами «розумного планування» (smart cities). Після війни важливо відновити баланс між централізацією і децентралізацією. Необхідно: посилити місцеве самоврядування, забезпечити реальну підзвітність органів влади, розширити використання цифрових інструментів.

Україна переживає один із найскладніших періодів своєї історії. Воєнний стан змусив економіку перейти у режим виживання, а систему публічного управління – до максимальної централізації. Водночас саме війна дала поштовх до нових форм державної мобілізації, цифровізації та міжнародної співпраці. У повоєнний період ключовими завданнями стануть - відбудова інфраструктури та промисловості, створення умов для повернення громадян, глибока реформа системи публічного управління та залучення інвестицій і інтеграція до ЄС. Перспективи України залежать від здатності поєднати зовнішню підтримку з внутрішніми реформами. Якщо ці завдання будуть виконані, Україна має шанс не лише відновитися, а й стати прикладом модернізації та стійкості у XXI столітті.

РОЗДІЛ 1. ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ РОЗВИТКУ РИНКОВИХ ВІДНОСИН

1.1. Теоретичні основи державного управління інноваційною діяльністю

Складність і різнопоглядність питань державного управління інноваційною діяльністю, а також розмаїтість трактувань базових понять викликали об'єктивну необхідність в уніфікації застосовуваної термінології.

Для більш повного й глибокого дослідження сукупності теоретико-методологічних і прикладних питань щодо управління інвестиційною діяльністю треба насамперед провести своєрідну "інвентаризацію" термінології, яка використовується в даній сфері. Різноплановість та розмитість трактувань найважливіших понять найчастіше не дають можливості усвідомити навіть зміст матеріалу, що викладається, і ввести його в науковий обіг. Так, для позначення створюваного продукту в інноваційній сфері використовуються терміни «інновація», «результат інноваційної діяльності», «об'єкт промислової власності», тощо. Кожен з них, поряд із загальною для всіх істотною властивістю, несе в собі також чималу специфіку. Отже, виникає об'єктивна необхідність проведення відповідного дослідження щодо уточнення термінології, яка використовується в сфері управління національною інноваційною діяльністю.

До основних понять у сфері управління національною інноваційною діяльністю, на наш погляд, можуть бути віднесені наступні: інновація, інноваційна діяльність, інноваційний потенціал, інноваційна сфера, суб'єкт національної інноваційної діяльності (органи державного управління), інноваційний проект, інноваційна програма, інноваційна політика, інноваційна стратегія.

У фокусі досліджуваної проблеми знаходиться поняття «інновація», яке синтезує ряд більше приватних понять. Деякі автори розділяють терміни «нововведення» і «інновація». Нововведенням вони вважають «новий порядок», «новий метод», «винахід», «нове явище». «Нововведення здобуває нову якість і стає інновацією з моменту прийняття рішення щодо його поширення…» [42 с. 159].

На наш погляд, розходження між поняттями «нововведення» та «інновацією» не істотне, саме тому за базову категорію треба приймати термін «інновація», що акумулює властивості й особливості всіх понять.

Термін «інновація» (innovation – з англ. – нововведення) вперше введене Й. Шумпетером, який у своїй роботі «Теорія економічного розвитку» (1932 р.) підкреслив концепцію «інновацій», до основи яких поклав ідеї про «нові комбінації». Серед таких комбінацій, які формують структуру інноваційного процесу, науковець розрізняв п'ять основних [58]:

– виробництво нового продукту або виробу для споживача, на який орієнтується підприємець;

«– введення в галузі виробництва (промисловість) або торгівлю будь-якого нового виробничого методу;

– завоювання й освоєння нового ринку збуту своєї продукції;

– освоєння нової сировини;

– нову організацію виробництва» [58].

Під «інновацією» Й. Шумпетер розуміє «зміну, яка відбувається з метою впровадження нових видів споживчих товарів, нових виробничих, транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості» [58].

Застосування категорії «інновація» змінюється із розвитком економіки. Так, у прединдустріальний період, приблизно до середини XX століття, вважалося, що «інновація» – це лише створення нових продуктів. В індустріальний період (1950-1975 р.) до складу інновацій включають нові виробничі, управлінські й соціальні технології, а в інформаційний період (остання чверть XX століття), під інновацією розуміється задоволення нових потреб.

Нарешті, на інноваційній стадії розвитку економіки, що наступила після 2000 р., «інновація трактується як створення нової цінності, нової вигоди…» [56, с. 2].

Заслуговує на увагу визначення «інновації», запропоноване В. М. Коноваловим, який вважає, що «інновація є результатом трансформації ідей, досліджень, розробок, новим та удосконаленим науково-технічним або соціально-економічним рішенням…» [37, с.3].

Для сфери державного управління, на нашу думку, більш точним визначенням поняття «інновація» є наступне: інновація являє собою «результат фундаментальних розробок або експериментальних робіт, що переслідує за мету підвищити її ефективність з урахуванням безпосереднього та корегуючого впливів системи державного управління» [75].

Необхідно виділити наступні характерні риси запропонованого визначення:

1) безпосередній вплив держави на інноваційну діяльність в тих галузях промисловості, що є найбільш збитковими;

2) застосування корегуючих інструментів у тих підгалузях, які мають найбільшу ефективність господарювання.

Виходячи зі сталої або вітчизняної специфіки промисловості, яка, перш за все, орієнтована на «сировинний сектор» та на зовнішні ринки, необхідно також з'ясувати поняття «інноваційна діяльність», як об'єкт державного управління. Для цього необхідно провести дослідження сутності визначення поняття «інноваційна діяльність» різними авторами:

Так, П. Н. Завлін стверджує, що «інноваційна діяльність – це діяльність, яка спрямована на використання результатів наукових досліджень і розробок для розширення й відновлення номенклатури й поліпшення якості продукції, що випускається (товарів, послуг), удосконалення технології з наступним впровадженням і ефективною реалізацією на внутрішньому й закордонному ринках…» [19, с. 4]. У даному визначенні акцент зроблено на використанні раніше отриманих результатів науково-технічних розробок, але з інноваційної діяльності виключено процес створення інновації.

А. Я. Кузнєцова, Н. Я. Зінько та О. О. Другов вважають, що «інноваційна діяльність – це діяльність щодо забезпечення здійснення всього інноваційного процессу…» [62].

На думку науковця О. В. Тарасової, «інноваційна діяльність – це є комплекс практичних дій, спрямованих на використання науково-технічних результатів для отримання нових або поліпшення існуючих виробів, технологій, методів управління…» [63, 86].

На думку О. Г. Шпикуляк, «інноваційна діяльність – це такий вид діяльності, який на основі результатів наукових досліджень забезпечує створення принципово нової продукції, нової послуги, в результаті яких з'являється те, чого раніше не було…» [64].

Закон України «Про інноваційну діяльність» дає наступне визначення: «Інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг» [21].

Для сфери державного управління під інноваційною діяльністю слід розуміти «процес проведення безлічі наукових праць, впровадження наукових ідей, створення й розробки інновацій з метою їхнього використання й ефективної реалізації на внутрішньому й закордонному ринках» [85].

Виходячи з даного визначення інновації можуть:

– залишатися на підприємстві як для використання в нових продуктах і як інновації (капітал);

– бути реалізовані як товар;

– одночасно використовуватись на підприємстві або реалізовуватись як товар;

– купуватись підприємством і використовуватись за призначенням.

Доволі часто іноваційну діяльність розглядають у інноваційній сфері, під якою розуміють «область діяльності виробників і споживачів інноваційної продукції (робіт, послуг), що включає створення й поширення інновацій…» [8, с.18]. На думку Ю. П. Морозова, «інноваційна сфера являє собою область взаємодії інноваторів, інвесторів, товаровиробників конкурентоспроможної продукції (послуг) та розвинутої інфраструктури» [43, с. 9]. Іншої

дімки дотримується Б. Дюран, який вважає, що «інноваційна сфера являє собою сукупність державних організацій – суб'єктів інвестиційної діяльності» [17].

Слід відзначити, що інноваційна діяльність неможлива без інноваційного проекту, під яким прийнято розуміти комплекс взаємозалежних заходів, які спрямовані на безпосередній вплив держави на інноваційну діяльність в тих галузях промисловості, що є найбільш збитковими із застосування корегуючих інструментів у тих підгалузях, що мають найбільшу ефективність господарювання. На думку З. П. Румянцева, поняття «інноваційний проект» застосовується і як «справа, діяльність, захід, що припускає здійснення комплексу будь-яких дій, які забезпечують досягнення певних цілей…», і як «система організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів, необхідних для здійснення будь-яких дій в сфері державного управління інноваційною діяльністю» [42, с. 184]. Фатхутдінов Р. А. трактує інноваційний проект, як «сукупність документів, що визначають систему науково обґрунтованих цілей і заходів щодо рішення будь-якої проблеми, організацію інноваційних процесів у просторі й у часі…» [55]. Мається на увазі, що для технологічних інноваційних проектів, які виконуються на рівні промисловості, дане визначення являє собою технічну документацію (технічне завдання, робочі креслення, розрахунки, макети тощо), яка забезпечує конструкторсько-технологічну й організаційно-економічну підготовку створення й поширення інноваційного продукту або технології.

Інноваційна політика в промисловості заключається у визначенні пріоритетів інноваційної діяльності, а також кадрових, технічних, фінансових і організаційних засобів для їх реалізації. Розгорнуте визначення інноваційної політики на макрорівні запропоноване Л. І. Абалкіним, як «напрямок державної діяльності, яке пов'язане із формуванням науково-технічної політики та здійсненням заходів у сфері створення, освоєння у виробництві й просування на ринок наукових, технологічних і організаційно-управлінських нововведень в інтересах держави, національного капіталу й наукового співтовариства…» [1].

Інноваційна політика неможлива без інноваційної стратегії, тобто загального довгострокового плану ведення інноваційної діяльності, що виходить із наявного інноваційного потенціалу, його стану й можливостей розвитку, спрямований на досягнення цілей інноваційної політики. У «Економічній енциклопедії» визначено, що «інноваційна стратегія – це вибір найбільш ефективних шляхів (і одночасно самі шляхи) технічного й технологічного розвитку, засновані на довгостроковому прогнозуванні, зіставленні зовнішніх і внутрішніх факторів, обліку ресурсних обмежень» [18, с. 779].

На наш погляд неправомірною є ідентифікація інноваційної політики й інноваційної стратегії, а також цілей технічної й інноваційної політики.

Вивчення наукової літератури й практичного досвіду по організації державного управління інноваційною діяльністю в промисловості дозволили виявити основні «болючі крапки» проблеми: необхідність більшої розробки методів діагностики стану інноваційної діяльності на макро- і мікроекономічних рівнях управління; удосконалення оцінки ефективності та розробки шляхів її підвищення й застосування методичних підходів до державного управління інноваційною діяльністю в промисловості.

На наш погляд, вироблення та прийняття управлінських рішень, ефективних для діяльності та управління, які стосуються розробки інноваційної стратегії, саме в промисловості, де приймають участь безпосередньо органи державної влади. Дя цього необхідно використовувати наступні методичні підходи: генетичний, геосистемний, просторово-часовий, проблемний, відтворювальний, геополітичний. Для розуміння та прикладу розглянемо деякі методичні підходи.

Вихідними позиціями для прийняття ефективних управлінських рішень є співвідношення ринкового й державного регулювання економіки України, тип господарської структури, рівень промислового розвитку і його темпи, характер промислової спеціалізації країни в системі міжнародних економічних відносин, структура населення й темпи його приросту.

Більші протиріччя існують між соціальною й географічною складовою соціально-географічного простору. Це пояснюється тим, що кожна частина цілого прагне розвиватися за власними законами. Соціальна частина у тенденції швидко наростає, розширюється, а природна, або географічна, – змінюється повільно, а окремі компоненти залишаються незмінними або скорочуються. Вирішення даного протиріччя, який має глобальний характер, можливе за умови опори на моральний і екологічний імперативи.

Генетичний підхід дозволяє виявити генезис (греч. genesis – походження) і еволюцію державних систем. Пізнання процесу розвитку державного управління інноваційною діяльністю в промисловості дає можливість пояснити особливості його сучасного стану, визначити перспективи розвитку. Велике значення для забезпечення економічного та соціального розвитку держави має вивчення традиційного природокористування населення цієї країни. Тобто, традиційне природокористування є основою життєдіяльності населення, необхідною умовою його існування й розвитку.

Генетичний підхід має важливе значення при виявленні шляхів розвитку досліджуваних об'єктів, в обґрунтуванні перспектив державного розвитку, виборі оптимального шляху серед альтернативних варіантів. Він дозволяє розкрити «часовий» аспект соціально-географічного простору, виявити динаміку розвитку досліджуваного об'єкта. Вивчення генезису й еволюційних процесів необхідно також для виявлення закономірностей розміщення виробничих і інфраструктурних об'єктів, їх концентрації й розмежування, характеру переміщень, сутності відтворювальних процесів. Без аналізу історичного минулого не можна розробити обґрунтований прогноз економічного та соціального розвитку держави. Це свідчить про те, що генетичний підхід повинен широко використовуватися для вироблення науково обґрунтованих рішень.

Геосистемний підхід дозволяє більш глибоко вивчити будову складних об'єктів, що утворені з більш простих, органічно пов'язаних між собою. Географічна оболонка, ландшафтна сфера, населення й навколишнє середовище, галузі господарства, територіально-виробничі комплекси буквально пронизані внутрішніми, глибинними зв'язками. Такі взаємозв'язки можуть бути вертикальними - між компонентами одного об'єкта (наприклад, у ландшафті - між рельєфом, ґрунтами, рослинністю; у місті - між виробництвом, населенням, інфраструктурою) і горизонтальними - зв'язки, які поєднують один з одним природні й соціальні об'єкти (ландшафти, поселення). На основі виявлення й аналізу причинних взаємозв'язків робляться висновки про походження й стан об'єкта.

До геосистем відносять цільні утворення, безліч взаємозалежних елементів, функціонування яких залежить від їх розташування на території (у просторі) і від властивостей навколишнього середовища. Поняття використовують при розгляді еколого-соціально-економічних єдностей. «Відтворювальний підхід» допускає «всебічне вивчення цілісних систем як взаємозалежних сполучень внутрішніх елементів (підсистем)…» [5, 87].

Будь-яке комплексне утворення припускає наявність як внутрішніх взаємозв'язків, так й зовнішніх відносин і зв'язків. У процесі взаємодії природного й соціального середовища складається навколишнє природно-соціальне середовище, що оточує промисловість та впливає на її діяльність.

Разом із тим промисловість впливає на навколишнє природне середовище, найчастіше негативно, що ускладнює екологічну ситуацію, як на державному, так і на глобальному рівнях. Розуміємо, щоб зберегти й примножити здатність природи відтворювати умови життя, треба й необхідно знати межі стабільності та можливості «еластичності природних компонентів», ураховувати в господарській діяльності промислових підприємств.

Істотні корективи в систему державного управління інноваційною діяльністю в промисловості України вносить процес глобалізації. Глобалізація разом із кардинальною перевагою розвинених країн впливає на зміну форм та методів державного управління. Ці зміни обумовлені двома основними факторами. По-перше, підвищуються вимоги до конкурентоспроможності промисловості, як галузі, по відношенню до інших країн. Це обумовлює необхідність різкого підвищення ефективності антикризового управління.

По-друге, в нових кризових умовах деякі дії влади окремих країн знаходяться в залежності від поведінки інших більш розвинутих країн, а також від дій, що впроваджуються міжнародними організаціями. Іноді це вимагає певного обмеження в управлінні й передачі деяких владних повноважень на рівень наднаціонального регулювання, як це відбувається сьогодні в рамках Європейського Союзу [50].

Зміни в стратегії державного управління інноваційною діяльністю в промисловості викликані багатьма причинами: новим етапом НТП, зрушеннями в соціальній структурі сучасного суспільства. Значну роль зіграло й посилення протиріч, які виникли внаслідок екстенсивного розвитку державного апарату, розширення прямих форм його втручання в промисловість. Адже зростання державного втручання спричиняє посилення податкового тягаря, що негативно позначається на виробничих і трудових стимулах, збільшення державних видатків викликає боротьбу зацікавлених груп за власні вигоди, розширення державного сектора, найчастіше збиткового або малоефективного, знижує загальну конкурентоспроможність країни.

На сьогодні українська економіка є своєрідною, швидкоплинною та швидкозмінною. Держава втягується в процесс глобалізації та випробовує на собі різноманітні складності, тягості та випробовування. Це наводить на думку, що необхідна потреба адекватної участі «державного управління інноваційною діяльністю» в економічній системі та її трансформації.

Вищенаведене призводить до висновку про рамки неможливості існування економіки без грунтовного та ефективного функціонування ринкового механізму. Підкреслимо та наголосимо, що «ринок» та його механізми не мають цільового навантаження самі по собі і це дуже важливо.

Досвід останніх років підтверджує, що сама ринкова економіка не може бути «введена» за допомогою указів або на підставі загального голосування. Економіка взагалі не терпить насильства над собою та об'єктивно намагається відторгнути будь-які спроби нав'язати їй будь-які готові схеми та моделі, якщо вони не відповідають її традиціям, що сформовані етико-психологічному образу. У всіх країнах з високоефективною економікою розвиток ринкового механізму відбувався в умовах тривалого природо-історичного розвитку. Треба відзначити, що свій розвиток ринковий механізм отримав саме в умовах капіталізму. Саме наявність розвинутої конкуренції та забезпечуючих механізмів стали наслідком історичного процесу.

Однак застосування принципу «laissez faire», що стало частиною «шокової терапії» в Україні, себе не оправдало. Його варто замінити політикою, за якою держава бере на себе провідну роль в економіці, як це має місце в сучасних змішаних економіках США, Швеції, Німеччини [59]. Крім того держава повинна грати центральну, координуючу роль у створенні державних та приватних організацій, установ, що дозволить забезпечити функціонування ринкової економіки. Тому на регіональному й місцевому рівнях головне, що має робити держава, – створювати умови для розвитку промисловості, сприяти створенню нових конкуруючих підприємств. Такі новостворені промислові підприємства повинні виступити як авангард ринкової економіки й стимулювати нові ініціативи в сфері інвестицій, виробництва, зайнятості. Держава повинна визнати, що конкуренція має змусити працювати ринкову економіку.

Світовий досвід незаперечно свідчить про те, що ринкова економіка, маючи ряд спільних рис і ознак, не є універсальною схемою. Тому в реальному житті вона виступає у чималому різноманітті форм і моделей, що враховують своєрідність окремих регіонів і країн, їх належність до певного типу цивілізації, традиції й культури населення. Так, північноамериканська модель ринкової економіки істотно відрізняється від японської, обидві вони – від європейської, котра також аж ніяк не однорідна; ринковий устрій Німеччини відрізняється від французького, британський - від шведського; своя специфіка є в Кореї й на Тайвані, у Туреччині й у латиноамериканських країнах. Різноманіття умов розкриває й різноманіття моделей.

Звідси треба зробити важливий висновок, що модель ринкової економіки не може бути механічно перенесена з однієї країни в іншу, хоча загальні вимоги конкуренції, ринкового

стимулювання, підтримки підприємництва, стимулювання новацій залишаються її характерними рисами.

Враховуючи важливість ринкового механізму відзначимо, що ринковий механізм сам по собі не є всеохоплюючою й вичерпною характеристикою сучасної високоефективної моделі господарювання. Це пов'язано, у першу чергу, із існуванням доволі великих секторів, для яких ринкові регулятори й критерії в принципі неприйнятні. Це, зокрема, фундаментальна наука й переважна більшість об'єктів культури, сфер забезпечення національної безпеки, обороноздатності, екологічній безпеці тощо. Цим висновкам цілком відповідають і пагубні наслідки, до яких привели абсолютизація й повсюдне штучне нав'язування ринкових механізмів в Україні.

Високоефективне господарювання в усіх без винятку моделях ринкової економіки припускає активну, хоча й різну, за масштабами і способами діяльності, роль держави. Це характерно не тільки для України, але й для багатьох країн світу. Спосіб переходу до ринку, який назаво «шоковий», викликав суперечливі наслідки, як для економіки країни, так і для її інтеграції в міжнаціональні відносини. Іноземні експерти відзначають, що в постсоціалістичних державах демократія частіше асоціюється з ідеалізованими формами капіталізму вільної конкуренції .

Відзначимо необхідність уточнити роль управління інноваційною діяльністю в промисловості в умовах фінансової кризи. Це необхідно для створення адекватного механізму державного антикризового управління інноваційною діяльністю в промисловості країни в сучасних внутрішніх та зовнішніх умовах розвитку України. Діючий механізм має формуватися з орієнтацією на включення української економіки в систему європейських зв'язків на умовах, що відповідають переважно інтересам промислово розвинених країн і вимогам, які утворилися міжнародними економічними і фінансовими організаціями. У цьому зв'язку великого практичного значення набуває дослідження порівняльних переваг і недоліків економічних і адміністративних методів державного управління інноваційною діяльністю. Слід додати, що умовне розмежування методів державного управління інноваційною діяльністю потрібно для формування механізму ефективної реалізації основних цілей антикризового державного управління шляхом знаходження оптимальної комбінації регулюючих заходів.

Держава з часу свого виникнення завжди впливала на економічний розвиток. Свого часу Ф. Енгельс сформулював вплив державної влади на економічний розвиток, звертаючи увагу на той факт, що державна влада «может действовать в том же направлении – тогда развитие идет быстрее; она может действовать против экономического развития – тогда у каждого крупного народа она терпит крах через известный промежуток времени, или она может ставить экономическому развитию в определенных направлениях преграды и толкать его в других направлениях. Этот случай сводится, в конце концов, к одному из предыдущих…» [40, 88].

Багато економістів активно відстоюють ідею свідомо організованого народного господарства, що у першій половині XX століття завоювала широку популярність. За цією ідеєю високорозвинені продуктивні сили й швидкий ріст наукових знань уможливлюють пізнання законів ринкової економіки й розробку програми економічного розвитку, яка здатна скоротити втрати від стихійного ринкового господарювання.

Поширенню на Заході ідеї регульованої економіки сприяла «Велика депресія» 1929-1933 р. і праці відомого англійського економіста Дж. Кейнса, який стверджував про необхідність обмеження економічної свободи державою [36]. Вона знайшла практичне застосування у 80-ті рр. у державному регулюванні, теорії економічного росту, індикативного планування, повної зайнятості тощо, на основі яких формувалися моделі «змішаної економіки», що об'єднують ринковий і державний механізм регулювання.

Держава, як власник, зберігає й збільшує свою власність. Оскільки, в будь-якому іншому випадку воно може втратити перевагу над іншими власниками, що дає їй можливість підкоряти окремі господарські суб'єкти єдиній суспільній волі, яка виражена в законах. Інакше

кажучи, держава зобов'язана втручатися в господарське життя країни й виконувати управлінські функції в формі регулювання й управління.

Спробуємо з'ясувати співвідношення цих функцій у теоретичному й практичному значенні. Поняття «управління» широко використовується як у науковому, так і в повсякденному житті. У спеціальній літературі є більше трьохсот визначень поняття «управління». В узагальненому, абстрактному вигляді управління можна охарактеризувати як цілеспрямований вплив одного суб'єкта на стан і функціонування об'єкта (іншого суб'єкта) для досягнення необхідного результату (ефекту).

В загальному значенні поняття «управління» застосовується тільки до суспільних відносин. Управління являє собою один з видів продуктивної праці, зокрема, при всіх видах колективної праці, зв'язок і єдність процесу можуть бути забезпечені тільки однією керуючою волею. Наприклад, для підтримки існуючого законного порядку держава використовує систему правоохоронних органів і судову владу. Держава при цьому завжди залишається домінуючим суб'єктом у відносинах регулювання, яка здатна відстояти свої й суспільні інтереси за умови зіткнення з приватними інтересами окремих осіб або їхніх об'єднань. Таким чином, державне регулювання виконує переважно консервативну функцію, необхідну для втримання досягнутого.

На відміну від регулювання, державне управління грає активну, перетворюючу роль: цілеспрямовано й вибірково впливає на поведінку й діяльність господарюючих суб'єктів на різних рівнях. Держава переслідує як свої, так і суспільні цілі. Як правило, стратегічні цілі держави й суспільства збігаються, тому що спрямовані переважно на зміцнення й розвиток економічного потенціалу країни, реального сектора економіки. Це дозволяє підвищувати рівень добробуту громадян і забезпечувати національну безпеку в зовнішніх умовах, що постійно змінюються. Тому державне управління інноваційною діяльністю в промисловості доцільно розглядати як прогресивну функцію держави, а відмова від управління – як крок, що веде до застою й деградації виробництва й суспільства в цілому.

Управління й регулювання інноваційної діяльності в промисловості відрізняються не тільки функціонально. У вузькому значенні управління може здійснювати лише власник. Тому межі керуючої волі держави безпосередньо визначаються, насамперед, величиною державного сектора в економіці. У той же час, держава виступає як представник всього суспільства й суб'єкт міжнародного публічного й приватного права, тобто як хазяїн національно-державної власності. Ця обставина є підставою для проведення державою суверенної, незалежної економічної політики, що припускає управління всією економічною системою країни, а не тільки державним сектором економіки.

У реальному житті економічна система держави складається із численних власників, що представляють різні види власності. Тому відносини державного управління інноваційною діяльністю є природними для державного сектора, в інших секторах національної економіки реалізуються з меншою інтенсивністю, наштовхуючись на відносну самостійність інших власників. На нашу думку, державне регулювання й управління інноваційною діяльністю, незважаючи на розходження у функціях, тотожні, по суті, і рівною мірою необхідні для існування й розвитку будь яких галузей в країні.

Таким чином, держава об'єктивно є єдиним органом, що здатен виконувати функцію антикризового державного управління інноваційною діяльністю в промисловості. Вплив держави поширюється не тільки на економіку країни, але й на економіку інших країн. Тому в ринковій економіці державне управління інноваційною діяльністю здійснюється у відповідності із загальними стратегічними цілями господарського розвитку, виходячи з необхідності дотримання балансу інтересів особистості, суспільства, держави при вирішенні конкретних проблем поточного періоду.

Активізація науково-інноваційної діяльності в промисловості є одним з головних факторів структурної перебудови та прискорення економічного зростання. Процеси трансформацій притаманні економіці України. Вони підкреслюють наявність стратегій розвитку, в якій закладено внутріїманентні джерела прогресу. Розуміння цього твердження

наводить на думку, що зростання в Україні соціально-економічне моє бути саме на інноваційній основі та при активному використанні, виконанні сучасних наукових, інноваційних розробок в промисловості, в економіці. Тоді й реалізуються продукти «інтелектуальної власності», перетворення яких відображається в зростанні якості продукції, його енергозбереженні, ефективності виробництва та конкурентоспроможності саме на національному ринку продукції України.

На думку Б. Данилишина, «в Україні, під час ринкової трансформації суспільної системи, спостерігається швидке падіння впровадження інновацій в промисловості, погіршилась її структура щодо перспективи досягнення конкурентоспроможності господарської системи у довгостроковій перспективі…» [15, с. 4–5].

На думку В. Мартинено, «державна стратегія "виживання науки", яка була прийнята ще на початку створення самостійної національної наукової системи, виявилася хибною і нездатною забезпечити необхідні якісні зміни в науці, а також досягти органічного її включення до інноваційних процесів в економіці…» [41, с. 51–52].

Щодо функціонування інноваційної діяльності в Україні то «нагальною є проблема досягнення зняття невизначеності в механізмі державного управління промисловістю, що забезпечується шляхом встановлення мети управління інвестиційним процесом; прогнозування майбутніх результатів; інвентаризації наявних і визначення необхідних інвестиційних ресурсів; прогнозування можливих проблем у процесі досягнення поставленої мети; встановлення повноважень і відповідальності суб'єктів управління; формування принципів управління; розробка стратегії й тактики досягнення поставленої мети; формування механізму гарантій реалізації стратегії і тактики на основі інституційно-функціональних механізмів їх організації…» [3, с. 56]. При цьому, «розбудова інформаційної економіки, розвиток науки, де інформація є предметом і результатом творчої, високоінтелектуальної праці, – це інтегральний стратегічний напрям освоєння знаннєвомістких економічних систем майбутнього» [10, с. 47].

У світлі проголошеного керівництвом України курсу на інтенсивне зближення з Європою, надзвичайно важливою є побудова ефективної моделі економіки на основі залучення «об'єктів права інтелектуальної власності». Науковці світу наголошують, що «саме з цієї позиції повинна будуватися інноваційна політика держави, яка являє собою форми і методи державного стимулювання науково-технічної діяльності з метою широкого втілення наукових досліджень та інженерних розробок у кінцевий виробничий результат – у нові конкурентоспроможні види продукції, нові технологічні процеси (способи), нові організаційні рішення» [49].

Практичний досвід говорить про те, що в післякризовий період треба робити ставку на підприємства та підприємців – новаторів. Тобто, «для реалізації стратегічних цілей перспективного розвитку України необхідно вести економічну політику в новому руслі при наявності формування та розвитку сучасних господарських структур із залученням інноваційних досягнень на користь нових виробництв. Запрпоновану загальновизнану схему інноваційної діяльності необхідно вкласти в жорсткий часовий графік організації і контролю виконання, що зробить процес керованим через податкове та інші види стимулювання» [90].

Згадуючи історію, у роки СРСР, держава монопольно розпоряджалася правами на приватну власність, і, саме головне, на вагому її частину – інтелектуальну власність, що призвело до економічного застою. Право на цю власність держава привласнювала й неефективно її використовувала.

«За роки незалежності України створено сприятливі умови на законодавчому рівні, що забезпечують закріплення і використання прав на приватну власність, включаючи й інтелектуальну» [29; 30; 31, 87]. Це стає мотивацією до переходу на інноваційний шлях розвитку економіки України. Але при цьому низка проблем залишається не вирішеною.

Позначимо проблеми, на вирішення яких необхідно звернути особливу увагу:

1. Проблема створення інвестиційного клімату і намрями переходу саме на «інноваційний шлях розвитку».

1.1. Перехід на «інноваційний шлях розвитку» економіки вимагає виконання простих умов: будь-який інноваційний проект повинний бути економічно вигідним і безпечним для інвестора стосовно фінансів.

1.2. Товари чи послуги, що з'являються на ринку, за результатами впровадження інноваційного проекту повинні бути конкурентоздатними за якістю й за ціною, а також мати достатній попит, щоб забезпечити окупність інвестицій і одержати прибуток у строки, вигідні інвестору.

1.3. Правове (законодавче) поле, у якому виконується інноваційний проект, повинно гарантувати інвестору, що воно не зміниться, і не погіршить умови для реалізації. Інакше, держава або її страхові компанії повинні відшкодовувати інвестору втрати, пов'язані з погіршенням правового поля.

Ці три основних умови сьогодні абсолютно необхідні для виконання будь-якого інноваційного проекту. Саме вони визначають поняття «інвестиційний клімат» як для внутрішніх, так і для закордонних інвесторів.

2. Проблема «розпорошення» коштів і традиційна зневага до маркетингу.

Назріла необхідність створення великої державної міжгалузевої структури з налагодження науково-прогнозних досліджень, яка могла б на комерційній основі пропонувати результати своєї діяльності споживачам і, одночасно, відповідати за якість досліджень. Бюджетні кошти можуть знадобитися тільки на початковому етапі роботи міжгалузевої структури (не більше року), а потім вона може набути статусу комерційної держкомпанії. Ця структура у своєму складі може мати і велику державну страхову компанію, покликану страхувати результати діяльності міжгалузевої структури. З методичною допомогою такої великої організації могли б працювати і дрібні регіональні приватні компанії. Вони могли б виконувати замовлення підприємств промисловості та інших сфер господарювання в регіонах.

Вимоги і правила прогнозних досліджень, страхування їхніх результатів повинна визначати і підтримувати держава. Розгляд позицій інноваційного шляху розвитку показує, що в Україні не так багато традиційних напрямків, де майбутнього інвестора може супроводжувати успіх. А нетрадиційних – ще менше.

3. Проблема збереження високого рівня науково-технічного потенціалу країни.

Економічно привабливим для інвесторів є використання досягнутого рівня науково-технічного потенціалу вчених, інженерів, фахівців технічної сфери нашої країни, що з відомих причин швидко знижується. «З означених позицій слід розглядати розвиток інноваційної трансформації економіки України як побудову виробничої системи нового покоління» [10, с. 31-32, 90]. Назріла необхідність у створенні великої державної компанії, яка стала б координаційним центром комерціалізації науково-технічного потенціалу на зовнішньому і внутрішньому ринках праці з відповідними правилами діяльності, вигідними як для країни, так і для самих носіїв високого потенціалу.

Держава повинна відстоювати інтереси своїх громадян і перш ніж "продати" носія такого наукового потенціалу з вигодою як для нього, так і для своєї країни за кордон, потрібно запропонувати йому участь у вигідному для нього національному інноваційному проекті в промисловості.

4. Проблема трансферу технологій.

У інноваційному процесі трансфер технологій займає важливе місце і виконує процедуру передачі нових знань і технологій від розробника до замовника. Причому, як на внутрішньому національному, так і на зовнішньому міжнародному ринках.

При ринкових відносинах трансфер технологій виступає головною умовою щодо ринку інтелектуальної власності. На нашу думку, законодавство України в сфері інтелектуальної власності і трансферу технологій буде доопрацьовуватися в сторону вимог Євросоюзу.

5. Проблема вибору пріоритетних напрямків інноваційного розвитку.

У розгорнутому вигляді перелік основних напрямків інноваційного розвитку в промисловості може бути наведений таким чином:

– визначення стратегії інноваційного розвитку в промисловості;

– встановлення пріоритетів наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності;

– встановлення режимів та засобів державного регулювання інноваційної діяльності, в тому числі механізмів реалізації прийнятих програмних документів, що стосуються інноваційного розвитку промисловості;

– розробка, удосконалення та впровадження механізмів взаємодії всіх елементів науково-інноваційної системи;

– формування інноваційної інфраструктури шляхом як створення її об'єктів, так і підтримання діяльності вже функціонуючих її суб'єктів;

– діяльність з формування, правового оформлення та розвитку інноваційного ринку;

– нормативно-правове забезпечення функціонування науково-інноваційної сфери;

– підготовка спеціалістів в галузі інноваційної діяльності та інтелектуальної власності, тощо.

6. Проблема впровадження інтелектуальної власності до господарського обігу.

Досить великою перешкодою для вільного обігу капіталу в нашій країні є неоднозначне відношення до однієї з основних складових частин капіталу – інтелектуальної власності [57]. Якщо коштами і матеріальними активами, як складовими частинами капіталу, ми вже користуємося на рівні цивілізованих країн, то інтелектуальну власність ми, практично, поки не помічаємо. При продажу і приватизації держпідприємств інтелектуальна власність (оцінка якої на світовому ринку складає 70-80% вартості основних фондів будь-якого підприємства) практично не враховувалася і, практично, не враховується дотепер.

В Україні, за приблизними оцінками, ринкова вартість інтелектуальної власності складає не менш 200 млрд. доларів. І цей інтелектуальний капітал практично вилучений з господарського обігу.

7. Проблема балансу інтересів для учасників інноваційного розвитку.

Умовою успішного перетворення в життя інноваційного шляху розвитку є дотримання балансу інтересів всіх учасників цього процесу, у тому числі і держави, як одного з учасників. Без інтелектуальної власності не можна здійснити жоден інноваційний проект.

8. Проблема залучення і концентрації фінансів на основних інноваційних напрямках.

Учасниками інноваційних високорентабельних проектів можуть бути, насамперед, ті, хто має у своєму розпорядженні фінансові кошти і прагне гарантованого прибутку при їхньому використанні. Держава таких коштів практично не має, хоча і може брати участь у цих проектах наданням пільг й інших економічних регуляторів.

Створення Державного банку розвитку України, із залученням не тільки значних бюджетних коштів (всіх коштів країни, що надаються на розвиток пріоритетних галузей), але і вільних коштів частини підприємств і населення, іноземних інвестицій і кредитних ресурсів дозволить фінансувати будь-які привабливі інноваційні проекти на зворотній основі.

Державне агентство з інновацій та інвестицій України і Державний банк розвитку України – це можуть бути самодостатні прибуткові комерційні структури, за допомогою яких держава зможе регулювати і скеровувати інноваційний процес в складних ринкових умовах. Управління ж інноваційними процесами державою через бюджетні кошти, міністерствами за методами, традиційно сформованими у радянські часи, за умов ринку практично неможливо.

Таким чином, аналіз, контроль і вибір основних напрямків розвитку галузей в інтересах держави можливий лише на новій основі, але для цього необхідно сучасне формування та розвиток організаційно-економічних умов державного управління в Україні.

1.2. Сучасний стан управління інноваційною діяльністю в умовах розвитку ринкових відносин

Під час формування провідними країнами світу постіндустріального суспільства та інноваційної розбудови своєї економіки Україна залишається ще на технологіях ранніх стадій індустріалізації. Відомо, що промисловість і економіка в цілому залежить від розвитку і

попиту «зовнішнього ринку», але слабкий розвиток «внутрішнього інноваційного ринку» негативно впливає на можливості розвитку національної економіки та призводить до зовсім «не раціонального використання природних ресурсів», значне прискорення процесів як забруднення, так й деградації довкілля.

Згідно статистичного збірника «Наукова та інноваційна діяльність в Україні» [43-44] відомо, що:

– «за інтелектом нації Україна посідає 23-е місце, в той час як Фінляндія – 1-е, США – 13-е. Незважаючи на те, що за останні роки науково-технічний потенціал України скоротився у 2,5–3 рази (за даними ЮНЕСКО)» [80];

– в рейтингу Всесвітнього економічного форуму у 2019–2020 роках Україна серед 134 країн посіла у сфері розвитку початкової освіти на 37 місці, у сфері розвитку вищої освіти – 45 місце, у сфері формування факторів інноваційного розвитку 52 місце;

– «визначальним критерієм оцінки ефективності інноваційно-трансформаційних змін в економіці країни є зростання наукоємності ВВП або зростання масштабів фінансування наукових досліджень і розробок у ВВП» [43–44, 92].

Згідно статистичного збірника «Наукова та інноваційна діяльність в Україні» за відповідні роки [44-49] в Україні протягом останніх років, починаючи з 2014 року, спостерігалась тенденція в бік скорочення інноваційно-активних підприємств. Але з 2017 року ситуація почала покращуватися.

Якщо у 2014 році частка інноваційно-активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств складала 18,0 %, то у 2005 році цей показник становив 15,1%, у 2017 році – 13,7 %, у 2018 році – 11,9%, у 2019 році – 11,2 %, у 2020 році – 14,2.

Так, якщо наприкінці 1980-х років питома вага підприємств, що займалися розробкою і впровадженням нової продукції, виробничих процесів або їхнім удосконаленням, у промисловості колишнього СРСР становила 60–70%, то в першій половині 1990 – х рр. Цей показник знизився більш ніж утричі. У 1992-1995 рр. питома вага інноваційно-активних підприємств була в межах 20–26%. В останні роки ця проблема тільки загострилася: якщо в 1997 р. питома вага кількості підприємств, що здійснювали інновації, у загальній кількості промислових підприємств, що здійснювали інновації, у загальній кількості промислових підприємств становила 17%, у 2017 – 18,0%, то в 2018р. – 13,7, у 2019 р.– 11,9, у 2020 р. – лише 11,2%, у 2020 р. – 14,2% [43, 49].

Зазначимо, що «серед країн Європейського Союзу, для порівняння, мінімальні показники «інноваційної активності» мають: Португалія – 26%, Греція – 29%. Але вони вдвічі вищі за списком ніж в Україні. В порівнянні з країнами-лідерами (Нідерланди (62%), Австрія (67%), Німеччина (69%), Данія (71%) та Ірландія (74%)), розрив у показниках сягає в три-чотири рази. Україна навіть не наближається до критеріїв європейських. Сучасні світові тенденції «галузевої структури промисловості» орієнтовані на значний розвиток галузей споживчих товарів, машинобудування як в Україні (частка машинобудування за останні десять років скоротилася майже тричі, легкої промисловості – у 8 разів, а галузі соціальної спрямованості з 36,7 до 19%)». (рис.1.) [77].

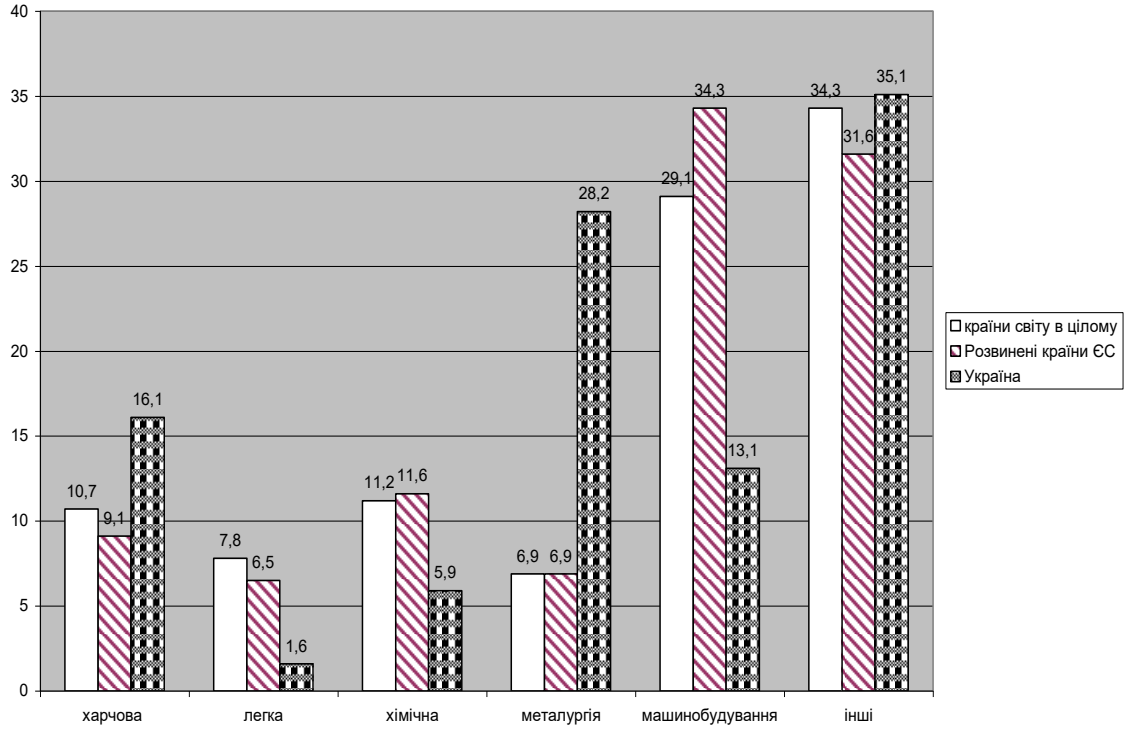

Рис. 1 Порівняльна характеристика структури промисловості України з розвиненими країнами світу,%.

Джерело: статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність в Україні» за відповідні роки [43–44].

Зміни в галузевій структурі обробної промисловості світу та окремих країн відображають процес інтенсифікації, підвищення ефективності та якісних показників виробництва. До найважливіших тенденцій у зміні структури промислового виробництва слід віднести, з одного боку, підвищення значення галузей, які базуються на досягненнях науково-технологічного процесу, з іншого – відставання в темпах розвитку низки старих галузей. При цьому деякі з галузей промисловості взагалі поступово відходять, а інші – тільки формуються, оскільки раніше їх не могло бути. Це біоіндустрія, виробництво лазерної техніки тощо.

Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність в Україні» за відповідні роки [43–44] нам доводить, що:

– залишається досить великою кількість розпорядників (понад 40) державних коштів у науковій сфері. Це призводить до розпорошення та досить не ефективного їх використання. На поточний момент більше двохсот законодавчій актів діє. Вони регулюють діяльність в інноваційній сфері, а норми досить часто дуже суперечать одна одній. Це призводить до коллапсу;

– «показники роботи високотехнологічних секторів промисловості України, за даними Держстату України, в цілому характеризуються позитивною динамікою – середньорічне зростання обсягів реалізованої продукції протягом 2020–2021 рр. склало 20%. Частка виробництва високотехнологічної продукції у загальному виробництві за цей час зросла з 14% до 18%. Домінуючими секторами є виробництво машин та устаткування» [43] (за обсягами виробництва і кількістю зайнятих працівників), фармацевтичне виробництво (за оплатою праці і рентабельністю), хімічне виробництво (за рентабельністю та обсягами виробництва);

– «товарообіг високотехнологічної продукції» України складав більше ніж три млрд. дол., з яких більшу частину складає саме імпорт – більше двох млрд. дол. Експорт же високотехнологічних товарів здійснювався на трохи меншу суму – більше вісімсот млн. дол., це менше трьох процентів загального українського експорту товарів (4% у 2022 р. та у 2021

р.) «Для порівняння, в Фінляндії високотехнологічні продукти складають 20 % експорту країни та 16 % імпорту» [63];

– «на загальний обсяг українського експорту високотехнологічних товарів впливають потреби зарубіжних замовників в турбореактивних, турбогвинтових двигунах та газових турбінах, частка яких складає майже половину (43%) всього експорту високотехнологічної продукції» [93]. Експорт інших високотехнологічних товарів є відносно незначним. Крім того, за останні роки частка високотехнологічних товарів у загальному імпорті не перевищувала 7 %, серед яких – засоби виробництва склали 4%;

– «на інноваційну діяльність 1066 підприємствами було витрачено 12,0 млрд. грн. (у 2019 р. – 1175 підприємств і відповідно 10,8 млрд. грн.). Майже кожне підприємство спрямовувало кошти на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення (7,7 млрд. грн.), майже кожне четверте - на виконання внутрішніх науково-дослідних розробок (далі – НДР) (1,0 млрд. грн.), кожне сьоме - на придбання результатів НДР у зовнішніх виконавців (0,3 млрд. грн.) та майже кожне десяте - на інші зовнішні знання або придбання нових технологій (0,4 млрд. грн.)». (Джерело: статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність в Україні» за відповідні роки [43–44]).

Наведений аналіз організаційно-економічних умов державного управління в Україні надає підстави розглянути сучасний стан реалізації державної інноваційної політики.

«Визначення пріоритетів науково-технологічної та інноваційної діяльності в промисловості є одним з ключових елементів формування національної інноваційної системи в Україні» [57]. На шляху економічного розвитку Україна вже має певні здобутки у сфері формування науково-технічних та інноваційних проектів. Однак, в цілому, слід відзначити невисоку ефективність державної інноваційної політики. Розглянемо цю тезу більш конкретно.

Для національної політики інноваційного розвитку особливе значення набуває усвідомлення цього розвитку з урахуванням економіки домінуючих країн світу. При цьому для успішної реалізації цієї політики необхідно забезпечити конкурентоспроможність науково-технологічних технологій на внутрішньо-зовнішньому ринку продукції.

Як свідчить практика інновацій, на її шляху існують ще чимало перепон, які суттєво стримують інноваційний розвиток у державі. Однак ця практика свідчить і про те, що інноваційний напрям поступововпливає на розвиток галузей економіки та регіонів.

Зокрема, результати аналізу державної та регіональної ролітики в інноваційній сфері переконують у тому, що загальними зусиллями активно формується критична концентрація інституцій, для яких інноваційний розвиток є безпосереднім предметом діяльності. Поки це стосується переважно розробки та ухвалення спеціальних стратегічних та середньострокових програм і планів, формування відповідного інформаційного середовища та сприятливої культури тощо.

У законопроектах ураховані деякі рекомендації Європейської асоціації венчурного інвестування, директив ЄС щодо колективного та венчурного інвестування. Законопроектами також уточнюються та розширюються термінологічна база Закону України «Про інноваційну діяльність» [21]. Його прийняття сприятиме прискоренню переходу економіки України на інноваційну модель розвитку.

Крім того, регіональними центрами інноваційного розвитку Держінвестицій та їх представництв підготовлені довідково-інформаційні та рекламні матеріали щодо інноваційних проектів та продукції; створюються та постійно поповнюються бази даних наукових та інноваційних розробок, перспективних для впровадження на вітчизняних підприємствах; проводяться переговори з іноземними інвесторами та представниками іноземних компаній щодо співробітництва у сфері інноваційного розвитку регіонів.

Слід відзначити, що серед факторів, що гальмують становлення високотехнологічної економіки є низький рівень створення інноваційної інфраструктури.

Аналіз діючого законодавства в Україні призводить до висновку, що наявним є незадовільний рівень законодавчого забезпечення формування та реалізації інноваційної

моделі економіки. Зокрема, відсутня єдина державна стратегія, яка б передбачала комплексне стимулювання щодо нововведень. Крім того відсутні достатній рівень державного фінансування, сприятливе оподаткування компаній, що фінансують високотехнологічні розробки та інноваційні підприємства, пільговий доступ до кредитних ресурсів та інститути стандартної інноваційної структури.

Відповідно до цього, для створення дієвих організаційно-економічних умов, що будуть впливати на розвиток інноваційної діяльності необхідно забезпечити виконання наступних заходів:

– розробити законодавчу, нормативно-правову та науково-методичну базу для сучасної інноваційної діяльності;

– запровадити державну підтримку розвитку інноваційної інфраструктури;

– розвинути мережу регіональних інноваційних структур тощо.

Розглядаючи державну інноваційну політику слід звернути увагу на машинобудування, яке стає авангардною ланкою спеціального промислового комплексу. Відповідно до цього, як приклад, розвиток виробництв оборонно-промислового комплексу (ОПК) в перспективі має йти за тривекторною схемою:

1) військова техніка для збройних сил України;

2) військова техніка та озброєння за іноземними замовленнями (експорт);

3) цивільна продукція та продукція подвійного призначення.

Гармонійне поєднання розробки і виробництва продукції в цих трьох напрямах буде забезпечуватися шляхом реструктуризації підприємств, створення на базі розрізнених НДІ, КБ та підприємств, що відносяться до системи ОПК, ефективного науково-виробничого комплексу, який діятиме в межах цілісної економічної системи України.

Таким чином, як показує сьогодення, високий динамізм міжнародної ситуації, військової і цивільної кон'юнктури, що впливають на стратегію ОПК, потребує розширення наукових досліджень з оцінки можливих загроз і ризиків та розробки заходів з протидії загрозам.

1.3. Напрями вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю в умовах розвитку ринкових відносин

Основним напрямом вдосконалення державного управління інноваційною діяльністю у вітчизняній промисловості має стати підвищення економічної ефективності господарювання. Це створить економічну основу щодо покращення рівня життя населення, рішення соціальних проблем, зміцнення обороноздатності країни.

До теперішнього часу в Україні створені лише деякі елементи ринкової економіки, які багато в чому ізольовані від основної частини реального сектора, тому відсутність чіткого й ефективного державного управління позначається на вітчизняному народному господарстві особливо болісно.

При розробці й реалізації сучасної державної промислової політики на перший план висуваються стратегії використання природно-сировинних ресурсів з метою нарощування експорту й розвитку експортно-орієнтованих високотехнологічних наукомістких галузей і виробництв, а стратегія нарощування виробництва продукції для країни, що користується попитом усередині, розглядається як другорядна. На наш погляд, у цьому випадку існує висока ймовірність розриву єдиного технологічного простору: переважна орієнтація на зовнішній попит може стати істотним ресурсним обмеженням можливостей нарощування виробництва в інших галузях та сферах вітчизняної економіки.

«Передумовою формування загальних умов економічного росту є істотна зміна загальних принципів економічної політики й відмова від формальних процедур монетарного директивного планування, які лише посилюють кризу» [74]. Економічна політика повинна стати комплексною та системною і містити в собі не тільки монетарну, але також інвестиційну, структурну, промислову, зовнішньоторговельну, науково-технічну та інші складові, необхідні

для забезпечення передумов економічного росту в сформованих умовах. Вона повинна забезпечити подолання дезінтеграції економічної системи, формування відтворювальних контурів трансформації заощаджень в інвестиції, відновлення нормального платіжного обороту, підвищення конкурентоспроможності виробничих структур.

Згідно Національної доповіді «Про соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів», «основною причиною неефективного проведення в Україні ринкових реформ є втрата державою важелів управління соціально-економічним розвитком країни. Адже, ні на початку реформ, ні в ході їх проведення не були чітко визначені роль, функції і зміст відповідальності держави за стан країни, яка почала жити в кардинально нових капіталістичних ринкових умовах. Відповідно до цих умов повинна змінитися і роль держави. Без негайного вирішення цієї проблеми неможливо досягти будь-яких успіхів на шляху прогресу…» [71].

Загальні умови реалізації конструктивної стратегії розвитку промисловості складаються в розширенні функцій і відповідальності держави в регулюванні економічних процесів. Мається на увазі, зокрема, істотне збільшення ролі держбюджету в перерозподілі ВВП; нормалізація структури відносних цін, регулювання цін у галузях, "витрат, що збільшують" інфляцію, (насамперед галузі ПЕК, транспорт); регулювання природних монополій; жорсткість контролю зовнішньоекономічної діяльності; всебічна підтримка попиту на продукцію вітчизняних виробників.

Важливим напрямком державного управління інноваційною діяльністю у вітчизняній промисловості є ефективне використання масштабного резерву виробничих потужностей, що простоюють. Ці потужності повинні давати продукцію, що користується попитом на вітчизняному ринку. Їх простій компенсується швидким насиченням внутрішнього ринку імпортною продукцією, тобто нарощуванням потужностей і збільшенням зайнятості іноземних партнерів. Як показує практика, іноземним інвесторам полегшують освоювати наш ринок дві обставини – лібералізація цін і низька конкурентоспроможність багатьох видів вітчизняної продукції.

У Україні створилися оптимальні можливості для реалізації потенціалу «парадокса ощадливості», який відомий в макроекономіці. Суть принципу полягає в тому, що при наявності вільних потужностей стимулювати треба не заощадження та інвестиції, а поточні споживчі видатки на вітчизняну продукцію. У цьому випадку норма заощаджень у поточному доході падає, загальний обсяг заощаджень і інвестицій не зменшується (у цьому й парадокс), тому що зростає загальний обсяг випуску за рахунок завантаження невикористаних раніше потужностей, який стимулюється ростом споживчого попиту. Однак такий не інвестиційний ріст реальний тільки за умови, що якщо можливі потужні вливання інвестиційних ресурсів. Тому за настільки короткий строк необхідно встигнути нагромадити стартовий капітал для переходу до стійкого розвитку.

У сфері державного управління інноваційною діяльністю в промисловості необхідне оптимальне сполучення планового та ринкового початку, що органічно сполучені і взаємно модифікують один одного. Важливу роль у цьому грають цільові програми.

Цільові програми дозволяють стимулювати виділення ресурсів для гарантованого й строго певного по строках здійснення цілей, яким приділяється підвищена увага. Розробка комплексних програм дозволяє конкретизувати й підсилити директивний вплив на виконавців у сфері державного підпорядкування або організувати більше ефективний економічний тиск на приватні й акціонерні організації, що працюють у межах комплексу або побічно на його потреби.

Наукові та науково-технічні програми як окремий вид державних цільових програм повинні містити чіткі цільові завдання у вигляді впровадження технологічних або продуктових інновацій, заявок на патентування, статей у провідних виданнях світу, зареєстрованих НДР, що отримали позитивну оцінку незалежної експертизи. Зараз такий зв'язок між фінансуванням, розподілом бюджетних коштів та цільовими завданнями загальнонаціональних та галузевих програм \ стратегій розвитку практично відсутній.

В процесі «державного управління інноваційною діяльністю» варто використовувати в промисловості сталий досвід економічно розвинених країн. Особливо слід звернути увагу до сфери «індикативного планування». «Індикативне планування» з'явилося після другої світової війни й принесло найбільші успіхи у відбудовний період у Нідерландах, Норвегії, Франції (у цих трьох країнах здійснювався «план Маршалла») і Японії. В 50-х роках воно було освоєно в Бельгії, Великобританії, Німеччині, Іспанії, Італії, Фінляндії й Швеції, в 70-х роках - в Канаді й США; воно застосовувалося й у країнах «Загального ринку».

«Індикативне планування – це, насамперед, економічний інструмент держави, за допомогою якого держава охоплює не окремі економічні процеси, а процес промислового виробництва в цілому. В індикативному плануванні при реалізації програм головну роль грають фінансово-економічні інструменти й заходи держави. Крім прямих державних капітальних вкладень, має місце кредитно-грошове, фіскальне й інше стимулювання учасників у вигляді пільг або прямого й непрямого фінансування. Саме у вільній адаптивності до національних і історичних умов знаходить своє відображення головна привабливість індикативного планування» [87].

Головним напрямом вдосконалення «державного управління інноваційною діяльністю» в промисловості є «реформування податкової системи», яка має стимулювати людей працювати ефективно й вкладати капітал у розвиток виробництва. Звичайно, необхідно враховувати досвід країн з розвинутою ринковою економікою, де роль податків (платежів) за використання землі й інших природних ресурсів у сумарних податкових надходженнях досить скромна, а прямі податки на доходи фізичних і юридичних осіб, а також непрямі податки є основним джерелом фінансування загальнодержавних видатків. Українська система оподатковування, по суті, відтворює стереотип нейтрального оподатковування, у мінімальному ступені «травмує» сталі пропорції розподілу доходів у суспільстві. Однак, нейтральне оподатковування спрямоване на консервацію соціально-економічної структури, а не на її розвиток.

Податкові знижки на інвестицій в науку стали обов'язковою частиною заходів держави у сфері законодавства, що виходять з державних програм стимулювання розвитку економіки на сучасному науково-технологічному ґрунті. Широко застосовуються податкові кредити та норми амортизаційних відрахувань.

Слід звернути увагу на застосовування деякими державами терміну «науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки» (НДДКР), що згідно зі словником Макміллана НДДКР – це «діяльність, націлена на збільшення наукових і технічних знань і застосування цих знань для створення нових продуктів і засобів виробництва, а також вдосконалення існуючих продуктів і виробничих процесів» [72, с. 432].

Більшість кредитів у США фінансується з федерального бюджету. Частина – має змішане фінансування. Витрати на розвиток НДДКР із середини 2000-х років перевищували 2,5% ВВП. При цьому 50% фінансування забезпечувалося приватними фірмами, 46% – федеральним урядом, 4% – неурядовими організаціями, університетами й коледжами.

Національний науковий фонд США може ініціювати фінансування ефективніших дослідницьких структур протягом перших п'яти років частково або повністю за рахунок федерального бюджету. Наукоємних й ризикових досліджень, що мають велике значення, на себе фінансування бере держава.

Для порівняння: доля фінансування інноваційної діяльності в Україні за рахунок державного і місцевого бюджетів та позабюджетних фондів становить близько 2% вітчизняних і зарубіжних інвесторів – 4,5%, власних (в т.ч. позикових) коштів підприємств – 93,5%.

«Спеціальний правовий режим оподаткування, митного регулювання треба розглядати як надання суб'єктам інноваційної діяльності «бюджету розвитку». Звідси випливає вся міра відповідальності як цих суб'єктів, так і відповідних уповноважених державних органів щодо правового обґрунтування надання спеціального режиму таким суб'єктам, стабільності органів щодо правового обґрунтування надання спец режиму цим суб'єктам» [41]. Це вимагає

впровадження постійного моніторингу дій спец режиму з метою досягнення бюджетної й соціально-економічної ефективності від використання цих режимів.

У Великобританії законодавством передбачено списання. В Німеччині законодавством передбачаються дотації на підвищення кваліфікації науково-дослідного персоналу, «дотацію малим підприємствам на інвестування у НДДКР» під час придбання патентів і рухомого майна. В Італії законодавством передбачається зменшення податку на прибуток оподаткування до «50 % витрат на НДДКР протягом року». В Японії законодавством передбачена багатоаспектна система заохочення інвестування підприємствами науково-дослідницької діяльності, зокрема пільговий податок на прибуток венчурних підприємств; податкова знижка на приватні інвестиції в НДДКР; пільгові кредити венчурним фондам; повернення державою 80% обсягу фінансових коштів, які підприємство вкладає до «венчурного бізнесу» та ін. в Росії при виконанні НДДКР установами освіти і науки на основі госпдоговорів від сплати податків звільняються як головні організації, які є закладами освіти і науки, зайняті виконанням вказаних робіт, так і їх співвиконавці у випадку, якщо вони також є закладами освіти і науки. При цьому, обсяг наукової та/або науково-технічної діяльності повинен складати не менше 70% загального обсягу виконуваних вказаних організацією робіт. Інші організації та індивідуальні підприємці, що виконують НДДКР на основі господарських договорів, від податку не звільняються.

Зниження тягаря оподаткування поточних доходів має компенсуватися за рахунок розширення податкової бази внаслідок згортання «тіньової економіки» і загального пожвавлення виробництва, ліквідації всіх пільг і виключень по сплаті мит, податку на додану вартість і акцизів на імпортні товари, підвищення податків на предмети розкоші, посилення оподатковування соціально й екологічно шкідливих видів діяльності, спекулятивних операцій і доходів від власності, а також активізації неподаткових джерел доходів бюджету.

Як альтернатива або доповнення до експортного тарифу на експорт деяких інших сировинних товарів низького ступеня переробки може бути введена державна монополія, яка має полегшати вилучення надприбутку в доходи бюджету. Головне завдання в цій області полягає у вирівнюванні цінових пропорцій з метою підвищення прибутковості промислових підприємств, розширення на цій основі виробництва.

Пріоритети інноваційного розвитку промисловості багато в чому визначаються місцем галузі у технологічному ланцюгу (від видобутку й переробки сировини до випуску кінцевої продукції), особливостями технологій виробництва продукції та надання послуг. Також вони залежать від ступеня забезпеченості матеріальними ресурсами, від технічного рівня наявних основних виробничих фондів, організації виробничого процесу, собівартості продукції і її прибутковості й ряду інших факторів.

Для підвищення інноваційного розвитку діяльності в промисловості, на наш погляд, можливі два напрямки дій.

Перший пов’язаний переважно з державними макро- і мікроекономічними впливами й наданням ресурсів за рахунок держзамовлення на умовах конкурсу. Для цього потрібне рішення наступних завдань:

– інвентаризації наявного господарства в сфері НДДКР, де за організаційні питання повинно відповідати Міністерство промислової політики України, основну експертну роль - інститути НАН разом з великими вузами й іншими науковими центрами;

– реструктуризації мережі науково-дослідних організацій у цілому й окремих інститутів, для чого необхідна розробка концепції реструктуризації;

– формування структури самого держзамовлення, для чого необхідна система пріоритетів на перспективу, які засновані на прогнозі майбутнього розвитку економіки країни;

– стимулювання освоєння розробок на виробництві, за допомогою як економічних так і адміністративних методів.

Для розумного складання держзамовлення необхідно перспективне бачення потреб країни в дослідницьких розробках.

Для цього необхідно:

– облік довгострокових тенденцій при аналізі стану й оцінці перспектив розвитку наукового потенціалу країни;

– аналіз попиту на наукові досягнення з боку економіки як найважливішого екзогенного фактору, що визначає розвиток потенціалу науки;

– аналіз і прогноз можливої еволюції пріоритетних виробництв і міжгалузевих технологій, у першу чергу тих, від яких залежить технологічна й економічна безпека країни;

– розгляд змін в організації проведення наукових досліджень і розробок, висвітлення переходу до нових форм виробничої активності.

Другий напрямок – пріоритетна, стійка державна підтримка сфери НДДКР і інновацій, заснована на фінансово-економічних методах, зокрема, на налагодженій системі оподатковування. Для цього необхідні:

– контроль за дотриманням всіма народногосподарськими ланками системи державних законів, у тому числі регулюючих НДДКР і інноваційні процеси;

– виконання державою власних зобов'язань по фінансуванню досліджень і розробок, застосуванню пільгового кредитування пріоритетних напрямків НДДКР і інноваційної діяльності;

– підвищення ролі матеріальних і моральних стимулів прискорення розвитку сфери НДДКР .

Державне стимулювання інноваційної діяльності в промисловості України має здійснюватися прямим і непрямим шляхом. Пряме стимулювання - це виділення ресурсів для НДДКР, коли фінансуються організації й програми. Воно включає пряме бюджетне фінансування й субсидії.

Непряме здійснюється за допомогою:

– податкових пільг: інвестиційних знижок, прискореної амортизації, відрахування повністю або частково поточних витрат на НДДКР із оподатковуваного податком доходу, податкового кредиту на приріст витрат на НДДКР, знижки з податку на прибуток, пільг малим підприємствам;

– пільгового кредиту;

– позаекономічних методів стимулювання: морального заохочення, звільнення від обов’язкового проходження військової служби тощо.

Маневруючи податковими ставками, пільгами й штрафами, змінюючи умови оподатковування, держава повинне створювати умови для прискореного розвитку інноваційної діяльності в промисловості України.

До складу державної системи стимулювання повинні включатися також комплекси правового забезпечення (патентне законодавство, захист прав винахідників і науковців, технічні стандарти тощо) і науково-технічних і інформаційних послуг (консультації, державні банки даних, іспитові станції тощо).

Система стимулювання інноваційної діяльності в розвинених країнах має наступні особливості:

– система пільг пов’язана з податком на прибуток корпорацій, а з іншими податками не має прямого зв’язку;

– пільги диференційовані по галузях, виду устаткування, виду діяльності тощо;

– пільги мають чіткий, цільовий характер: виходять із національних економічних і науково-технічних завдань і гнучкі за часом дії й цілям введення;

– право на отримання податкової пільги наступає автоматично, його не треба доводити й обґрунтовувати у вищих інстанціях, воно закріплено законодавчо;

– проводиться офіційний статистичний облік і аналіз податкових пільг.

Податкові пільги дозволяють включати поточні витрати на проведення НДДКР у витрати на виробництво кінцевої продукції, що відкриває дорогу для створення й освоєння нових видів наукомісткої продукції й передових технологій. Вони стимулюють відновлення застаріваючих основних фондів, включаючи наукове встаткування, дають можливість залучати до проведення НДДКР у промисловості кваліфікованих наукових фахівців, є однією з

форм державного заохочення додаткових позабюджетних асигнувань у сферу НДДКР Податкові пільги також сприяють формуванню ринку венчурного капіталу .

До вибору базових варіантів формування творчої стратегії розвитку звичайно застосовуються два можливих підходи: експортно-наукомісткий і ресурсо-наукомісткий.

У першому випадку як головна мета висувається збільшення обсягів експорту наукомісткої продукції. Однак вітчизняні виробники поки що не готові до масового випуску експортоорієнтованої наукомісткої продукції, що підтвердилося різким скороченням частки наукомістких товарів у структурі українського експорту в період економічних реформ.

Підвищення питомої ваги наукомісткої продукції характерно й для експорту, і для імпорту найбільш розвинених країн. Збільшення частки високотехнологічної продукції в імпорті не означає збільшення залежності розвинених країн від закордонних поставок. Однак практично всі великі держави (США, Японія, Німеччина, Франція, Великобританія, Італія) прагнуть забезпечити внутрішні потреби у високотехнологічній продукції за рахунок власного виробництва: у 2015 році в п’яти з названих країн рівень самозабезпеченості становив приблизно 80% і більше; лише в Італії він був дорівнює 68%. Очевидно, ці дані підкреслюють необхідність забезпечення технологічної безпеки в Україні.

У здійсненні інноваційної діяльності в промисловості варто розрізняти тактичні й стратегічні завдання. Для виходу економіки України з кризового стану потрібні дві програми - програма термінових, першочергових заходів з опорою на «локомотивні» галузі й програма на довгострокову перспективу: визначення потенційних крапок росту, виявлення необхідних ресурсів і швидке приведення їх у дію.

Вихідною й визначальною умовою здійснення стратегії економічного росту в Україні є створення організаційних, правових і економічних передумов для напрямку частини експорту первинних ресурсів і енергоносіїв для внутрішньої переробки. Однак переробна промисловість (деревообробка, нафтохімія, хімічна промисловість, виробництво будівельних матеріалів, чорна й кольорова металургія тощо) у цей час недостатньо насичена сучасними технологіями й має потребу в корінній технологічній реконструкції.

Використання частини первинних ресурсів для пожвавлення національної переробної промисловості вплине й на суміжні сектори: обробну промисловість, виробничу інфраструктуру (зв'язок, транспорт, дороги), а також на збільшення масштабів промислового й житлового будівництва, на виробництво ТНП і продовольства.

Після чого можна буде створити стійкі передумови для наступного випереджального збільшення обсягів виробництва в наукомістких галузях вітчизняної промисловості (авіапідживленням, електронної й радіотехнічної, приладобудівної, електротехнічної тощо).

Пріоритетним все-таки є завдання якнайшвидшого відновлення потенціалу, орієнтованого на виробництво продукції для внутрішнього ринку України.

Новий стан промисловості України характеризується низьким рівнем інвестиційної активності підприємств. Однак пояснюється це неготовністю підприємств прийняти інвестиції, оскільки в них зруйнована інвестиційно-відтворювальна база. Тільки після відновлення й зміцнення всіх компонентів інноваційного циклу, що охоплює фундаментальну й прикладну науку, конструкторські й науково-технічні підрозділи підприємств, забезпечення збалансованості виробничих і відтворювальних процесів на підприємстві, можна розраховувати на оздоровлення економіки в цілому.

Потрібно перетворити інновації в центр, у базу здорової ринкової конкуренції. Для того щоб інноваційні проекти могли стати конкурентоспроможними, потрібний цивілізований фондовий ринок.

Малий і середній бізнес в усьому світі – це головний генератор НТП, тому йому необхідно забезпечити доступ до наукомісткого устаткування, а оскільки закупівля його, як правило, для нього непосильна, варто організувати систему оренди й лізингу, а також забезпечити пільгове цільове кредитування: стимулювати треба не просто виробництво, а відтворення інновацій.

При розробці науково-технічної політики варто враховувати проблему збалансованості розвитку технології й зовнішніх факторів. Можливий, звичайно, крайній випадок - незалежність від зовнішніх умов, тобто автономність науково-технічного розвитку. У цій ситуації при наявності необхідних ресурсів може бути досягнуть значний прогрес у поліпшенні техніко-економічних показників і забезпечений вихід на передові позиції у світі (найбільш яскраві приклади в нашій країні пов'язані з такими наукомісткими галузями, як авіаційна й ракетно-космічна промисловість, а також атомна енергетика). Як правило, автономний розвиток наукомісткого виробництва досягається за рахунок значної державної підтримки, пріоритетного забезпечення необхідними ресурсами й створення необхідних господарсько-організаційних умов.

У тому випадку, коли попит на нововведення в країні, де отримане це досягнення науково-технічного прогресу, низький, найбільш раціональним є експорт ноу-хау, ліцензій, інжинірингових послуг, створення спільних підприємств для експорту відповідних продуктів і послуг. Така ситуація характерна для України.

Використання обчислювальної техніки й інформаційних технологій у сфері державного управління інноваційною діяльність в промисловості України відкриває можливості більше економічної й раціональної організації інформаційних процесів, підвищення їхньої гнучкості й динамічності, розширення діапазону факторів, що аналізуються, при прийнятті рішень і їхньому обґрунтуванні. Прикладом цього може служити глобальна комп'ютерна мережа «Інтернет».

Для ефективного державного управління інноваційною діяльністю в промисловості України необхідно розробити наступні заходи:

– захист державних видатків на науку й стимулювання науково-технічного прогресу від знецінення й скорочення, закріплення частки бюджетних видатків, що направляються в сферу НДДКР не нижче 3% ВВП;

– спеціальні заходи щодо стимулювання інноваційної активності за допомогою державної підтримки ризикованих проектів освоєння перспективних нововведень;

– перехід від фінансування наукових організацій до фінансування НДДКР на конкурсній основі відповідно до пріоритетних напрямків становлення нового технологічного укладу;

– збереження інформаційної інфраструктури науково-дослідних робіт, підтримка мережі науково-технічних бібліотек, субсидування витрат науково-дослідних організацій на користування інформаційними мережами й базами даних, імпорт наукової літератури;

– підтримка функціонування досвідчених стендів, експериментальних установок і досвідчених виробництв;

– активне залучення в здійснення пріоритетних напрямків НТП науково-технічного потенціалу СНД;

– субсидування витрат на захист інтелектуальної власності й підтримка прав на неї в Україні та за кордоном.

Для ліквідації диспропорцій і прискорення економічного росту необхідний новий підхід до системи державного управління інноваційною діяльністю в промисловості України, що використовує позитивний досвід індустріально розвинених країн. Цей досвід свідчить про масштабні зміни у відтворювальній структурі сучасної економіки неможливо здійснити,спираючись лише на дію ринкових механізмів конкуренції. Серйозне місце в їхньому ряді повинне бути відведене механізмам програмно-цільового управління, державної підтримки пріоритетних науково-технічних напрямків, у т.ч. за рахунок послабленого податкового режиму, митної політики тощо.

Досить звернутися до досвіду післявоєнної Японії, де широко використовувалися планові процедури й механізми виділення пріоритетних напрямків промислової політики. Особливість японського досвіду полягала в тому, що державна підтримка пріоритетних секторів стосувалася лише тих виробництв, розвиток яких викликало найбільший кумулятивний ефект по всім технологічному ланцюжку суміжних виробництв.

Таким чином, державне управління інноваційною діяльністю повинне не тільки орієнтуватися на реалізацію конкурентних переваг української економіки, але й на світовий досвід успішних країн, які можуть бути носіями економічного росту в масштабах світового ринку.

Державне управління інноваційною системою є складним завданням, так як об'єкт управління складається із різноманітних за своєю природою взаємопов'язаних нелінійних детермінованих підсистем (хаотичних систем): новаційної та інноваційної. Дослідження закономірностей розвитку національної інноваційної системи створює науково-методологічне підґрунтя щодо формування адекватної новаційно-інноваційної політики та її успішного впровадження в Україні.

Методологічна база даного дослідження ґрунтується: на концепції національних інноваційних систем, яка висвітлена у роботах Ф. Ліста, К. Фрімана, Б.-А. Лундвалла; еволюційній економічній теорії, розглянутій Р.Р. Нельсоном, С. Уінтером; новій економічній теорії зростання Й. Шумпетера, що розвинута Ф. Агійоном і П. Хоувіттом; новій інституційній Д. Норта; теорії хаосу, представленій у роботах Е. Лоренца, Б. Б. Мандельброта, Дж. Глейка; архетиповому підході основу якому поклав К. Юнг.

Інноваційна система будь-якої країни складається із двох основних підсистем: новаційної та інноваційної. До новаційної сфери належать: наукова, науково-технічна (дослідно-конструкторські роботи, експериментальне виробництво), науково-педагогічна та науково-організаційна діяльності. До інноваційної сфери відносяться: система експертно-правового оформлення результатів новаційної діяльності (сертифікація, стандартизація, акредитація, патентування, ліцензування, консалтинг) та система комерціалізації (маркетинг інновацій, розробка стратегії виводу інноваційної продукції на ринок та її трансфер).

Слід відмітити національну інноваційну систему (НІС), яка представляє собою нелінійну систему, яка є надзвичайно рухливою з хаотичною поведінкою і детермінованою, тобто такою, що підкоряється деякому суворому закону. І, в певному розумінні, є впорядкованою. Така система є чутливою до початкових умов існування. І розвиток подій у таких системах, як правило, залежить навіть від незначних змін. Тому, управління такими системами вимагає високого рівня професіоналізму в державному управлінні національними інноваційними системами, знання об’єкта управління та теорії розвитку і функціонування подібних систем.

Дж. Глейк у своїй праці «Хаос: створення нової науки» зазначав, що «нелінійні системи, у яких насправді приховується хаос, рідко пояснюються та рідко вивчаються. Їх завжди вважали відхиленнями і намагались не приймати до уваги, керуючись вже усталеною практикою» [71, с.14]. Згідно теорії хаосу, такі системи розвиваються за «специфічними правилами», що відрізняються від традиційних (класичних) уявлень, знань про природу. Національні інноваційні системи як нелінійні та хаотичні, з одного боку, є чутливими до впливу сукупності внутрішніх та зовнішніх факторів, а, з іншого, при успішному державному управлінні, мають потенціал щодо зміни парадигми традиційної економіки на економіку знань і підвищення рівня конкурентоспроможності країни у світі. Тому, новаційно-інноваційна політика держави має будуватися на врахуванні цих особливостей. І одним із важливих факторів тут виступає, безпосередньо, сама система державного управління новаційно-інноваційною сферою, яка, до речі, відрізняється для кожної національної інноваційної системи. Одним із відображень таких відмінностей є система архетипів, що сформувалась у державному управлінні НІС у різних країн.

Для вирішення поставлених завдань, враховуючи принцип еволюційності економіки, який особливо характерний саме для розвитку науково-технічних та інноваційних процесів [72, с. 10–19], [73, с. 247], доцільно дослідити еволюцію формування та розвитку системи державного управління новаційно-інноваційної сфери України з часів її незалежності. При цьому еволюція центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ) у новаційно-інноваційній сфері, надає можливість здійснити аналіз становлення та розвитку інституційного забезпечення державного управління національною інноваційною системою. Для

систематизації, необхідно застосувати періодизацію до процесу розвитку механізмів державного управління новаційно-інноваційною діяльністю в Україні на засадах залежності їх розвитку від інституційної, функціональної, нормативної та ціннісно-мотиваційної складових національної інноваційної системи. Виділено чотири етапи розвитку механізму державного управління новаційно-інноваційною діяльністю в Україні: I етап – розвиток механізмів державного управління в новаційній сфері (з серпня 1991 р. по червень 2000 р.); II етап – розвиток механізмів державного управління в інноваційній сфері (з червня 2000 р. по грудень 2005 р.); III етап – розвиток механізмів державного управління інноваційною інфраструктурою, комерціалізацією нововведень та інноваційної продукції, формуванням національної інноваційної системи (з грудня 2005 р. по квітень 2010 р.); IV етап – створення нових умов розвитку новаційно-інноваційної сфери як наслідок проведення чергового етапу адміністративної реформи (з квітня 2010 р. по т.ч.).

Так, у серпні 1991 року був створений Комітет по науково-технічному прогресу при Кабінеті Міністрів УРСР, який мав статус центрального органу державного управління і наділений більш широкими повноваженнями, ніж галузеві міністерства та відомства. Створення цього органу відбулося в результаті політичної реформи, що взяла старт у 1988 році [74, 75].

У тому ж році було створено Комісію з питань соціально-економічного розвитку замість Ради сприяння науково-технічному прогресу при ЦК Компартії України [76, 77]. Фактично, зменшилась роль політичного фактору впливу на вищому державному рівні щодо розвитку новаційно-інноваційної сфери і підвищився рівень відповідальності на виконавчому рівні (Кабінет міністрів).

Після набуття Україною незалежності у липні 1992 року створюється центральний орган державної виконавчої влади при Кабінеті міністрів України - Державний комітет з питань науки та технологій, який проіснував до серпня 1995 року і був реорганізований у Державний комітет з питань науки, техніки та промислової політики. Взагалі, цей період, якщо не звертати увагу на економічну кризу, що почалась у країні, був дуже плідним у сфері створення правового поля щодо здійснення науково-технічної та інноваційної діяльності.

Крім того, у 1992 році було сформовано ряд важливих інституцій, що могли забезпечувати ефективне функціонування інноваційної системи, задача якої полягала у впровадженні (комерціалізації) новинок, новизни, науково-технічних розробок на ринок.

У березні 1996 р. було створено при Президентові України Раду з питань науки та науково-технічної політики. Ця Рада проіснувала до серпня 2009 р. і була реформована у Національну раду з інноваційного розвитку України.

У липні 1996 р., з метою підвищення впливовості рішень у новаційно-інноваційній сфері (так як в Україні статус державного комітету нижчий за статус міністерства), було створено міністерство України у справах науки і технологій.

З початку 1999 року розпочалась нова хвиля інституційних змін в управлінні новаційно-інноваційною сферою. Так, у березні 1999 р. Міністерство України у справах науки і технологій було реорганізовано і функції науково-технічного розвитку було покладено на окремі департаменти Міністерства освіти.

У березні 1999 року створюється Державний комітет України з питань науки та інтелектуальної власності (Держкомнауки України).

Безумовно, рівень важливості цих нормативно-правових документів був значним, але, як зазначає О. С. Попович, «у законодавчому забезпеченні розвитку науково-технологічної сфери мала місце лише імітація проголошеної державою політики» [80, с. 42]. В результаті огляду історії формування законодавчого забезпечення новаційно-інноваційної діяльності в Україні, він робить висновок, «що це була фактично історія протистояння законодавчої та виконавчої влади, причому виконавча влада була в цьому протистоянні більш послідовною – практично всі наші уряди виступали проти запровадження форм та будь-яких механізмів стимулювання інноваційної діяльності. Але якщо такі механізми все ж з’являлися в

законодавстві, робилося все можливе, щоб загальмувати їх впровадження або послабити їх дієвість» [81, с.43].

У грудні 1999 р. Держкомнауки України ліквідує підприємство «Інститут промислової власності» та передає його майно новоствореній державній госпрозрахунковій установі, що підпорядковується Кабінету Міністрів України, - Державне агентство України з охорони промислової власності. Агентство на базі цього майна утворює відповідний структурний підрозділ. За допомогою схематизації еволюції ЦОВВ «іноваційно-інноваційної сфери, було виявлено, що з 1991 р. по кінець 2020 р. їх основним завданням «у системі центральних органів виконавчої влади було: забезпечення реалізації державної політики у сфері освіти, науково-педагогічної діяльності, наукової діяльності у системі вищої освіти та інтелектуальної власності» [91]. Питання підтримки розвитку інноваційної сфери на державному рівні виконавчої гілки влади ще не піднімалися. До липня 2020 р., коли статус ЦОВВ було закріплено за Міністерством освіти і науки (утримував цей статус біля 10 років), Кабінет Міністрів Україні п’ять разів вносив зміни щодо інституції, яка виконувала функції центрального органу виконавчої влади у даній сфері (ліквідація/трансформація).

У середньому період управління цих ЦОВВ складав біля 2 років. Найдовший «управлінський період» мав Державний комітет з питань науки та технологій – 3 роки і 5 місяців (з 1992 по 1995 рр.).

З 2010 р. знову розпочинається етап «активних» інституційних змін у системі державного управління новаційно-інноваційною сферою. У цей період могли створювались інституції і вже через 3-6 місяців вони ліквідовувалися чи реорганізовувалися (у першу чергу ті, на які було покладено виконання функцій центрального органу виконавчої влади).

На той час було створено і Державну службу інтелектуальної власності шляхом реорганізації Державного департаменту інтелектуальної власності МОНУ. Державну службу інтелектуальної власності визначено центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра освіти і науки України. Державна служба входить до системи органів виконавчої влади і забезпечує реалізацію державної політики у сфері інтелектуальної власності.

З грудня 2013 р. Державна служба інтелектуальної власності переходить у підпорядкування до Міністра економічного розвитку і торгівлі України. А із питань забезпечення формування та реалізації державної політики у сферах освіти і науки, наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності, закріплюється МОНУ.

Таким чином, проведена наприкінці 2014 р. адміністративна реформа змінила систему центральних органів виконавчої влади, у тому числі і у сфері науки та інновацій. В результаті, на початку 2015 р. сформувалась нова система центральних державних органів регулювання науково-технічної та інноваційної діяльності, що діє і по сьогодні.

З першого погляду на вищевикладене можна зробити попередній висновок щодо «перевантаженості» інституційної системи новаційно-інноваційної сфери. Про її результативність можна зрозуміти із показників рівня наукоємності ВВП, Глобального індексу конкурентоспроможності та Глобального індексу інновацій (рис. 3.1)

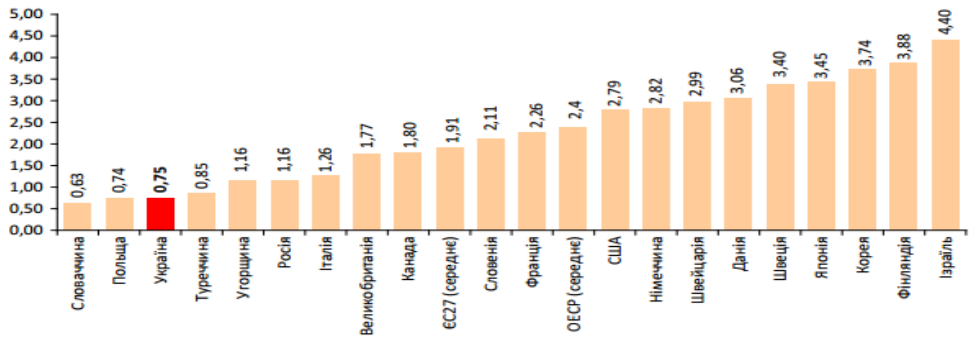

Рис.2. Показник наукоємності ВВП розвинутих країн [54]

Отже, в результаті дослідження розвитку системи центральних органів виконавчої влади у новаційно-інноваційній сфері, констатуємо, що вона характеризується частими змінами, що викликані ліквідацією, трансформацією безпосередньо самих ЦОВВ у реалізації державної політики та посиленням або послабленням у відповідні періоди значимості для державного апарату ролі новаційно-інноваційної складової щодо підвищення рівня конкурентоспроможності країни. Крім того, на наш погляд, дане дослідження надає підстави для такого висновку, що одним із неусвідомлених архетипів менталітету державних управлінців вищої ланки в Україні є «хаос» як форми, що є протилежною архетипу «порядок». Негативні прояви якого яскраво відображені у процесі еволюції інституційного механізму новаційно-інноваційної сфери та формуванні національної інноваційної системи. Такий вияв архетипу хаосу в державному управлінні незмінно може привести до руйнування та знищення новаційної та інноваційної сфер. Даний архетип хаосу в ментальності не має потенціалу для народження нових, вищих за своєю еволюційною природою форм. Тільки архетип хаосу, що виступає як складна детермінована система з хаотичною поведінкою в системі державного управління національною інноваційною системою, може привести до прогресивного розвитку при виконанні умови: система державного управління має бути налаштована так, щоб синхронно розвиватись із об'єктом управління - національною інноваційною системою. І, в цьому ракурсі, підвищується значимість інноваційної культури серед державних управлінців вищої та середньої ланки: її формування та розвиток.

Висновки. У роботі розв'язане важливе питання – розробка теоретичних, методичних засад та практичних рекомендацій з удосконалення системи управління інноваційною діяльністю в умовах розвитку ринкових віносин шляхом теоретичного обґрунтування та визначення комплексу стратегічних напрямів державної політики. За результатами магістерської роботи сформульовані такі висновки:

В результаті проведених теоретичних досліджень сутності категоріального аппарату з'ясовано, що «під інновацією, як об'єкта державного управління, слід розуміти результат фундаментальних, прикладних розробок або експериментальних робіт, що ставить за мету підвищити їх ефективність за рахунок безпосереднього та корегуючого впливів системи державного управління» [5].

З метою вироблення та прийняття управлінських рішень стосовно розробки інноваційної стратегії, де безпосередньо приймають участь органи державної влади необхідно використовувати такі методичні підходи: «просторово-часовий, генетичний, геосистемний, відтворювальний, проблемний, геополітичний» [82].

Сутність державного управління інноваційною діяльністю в умовах розвитку ринкових віносин полягає у встановленні владно-розпорядницького шляху, граничних кількісних і якісних, а також порядку здійснення формальних процедур. У процесі управління інноваційною діяльністю держава має виконувати всі зазначені функції, що розкривають сутність цього явища.

Для ефективного державного управління інноваційною діяльністю необхідно вирішити низку проблем: створити сприятливий інвестиційний клімат; умови переходу на інноваційний шлях розвитку; ліквідувати «розпорошення» коштів і традиційну зневагу до маркетингу; зберегти високий рівень науково-технічного потенціалу; прискорити трансфер технологій; розвинути пріоритетні напрямки інновацій; захистити інтелектуальну власність; залучити фінанси на основних інноваційних напрямках; здійснити правове регулювання інновацій; створити ефективну систему стимулювання інноваційної діяльності.

В Україні створено мінімально необхідну нормативно-правову базу для практичної реалізації науково-технологічної та інноваційної політики. Існують негативні чинники, які не сприяють подальшій реалізації: відсутня ефективна правова основа захисту прав інтелектуальної власност; недостатнє функціонування венчурного капіталу; ускладнено процедури створення окремих суб'єктів інноваційної діяльності; не встановлено критерії інноваційності проектів; розмежування інвестиційних та інноваційних проектів.

Для підвищення ефективності державного управління інноваційною діяльністю необхідне дотримання наступної системи: аналіз наявних можливостей подолання депресії на основі використання комплексу конкурентних переваг; аналіз наявних обмежень й загроз соціально-економічному розвитку країни; формування завдань промислової політики з метою реалізації виявлених можливостей і усунення обмежень соціально-економічного розвитку країни; розробка заходів промислової політики з метою вирішення поставлених завдань.

Для вирішення проблем державного управління інноваційною діяльністю необхідно виділити наступні стратегічні напрями: адаптація інноваційної системи України до умов глобалізації; переорієнтація системи продукування інновацій промислових підприємств на ринковий попит та споживача; підвищення конкурентоспроможності в умовах розвитку ринкових віносин; застосування системного підходу в управлінні інноваційним розвитком.

Удосконалення механізму державного управління забезпечується шляхом надання як державної підтримки, так й запровадження ефективних заходів, щодо захисту інтересів виробників від конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абібуллаєв М. С. Фінансування інноваційної діяльності / М.С. Абібуллаєв //Фінанси України. № 3. 2021. С. 111–115.
2. Адамюк Д. До питання співвідношення економічного і правового змісту поняття “інновації” / Д. Адамюк // Теорія і практика інтелектуальної власності. 2008. №5. С. 80–88.
3. Актуальні проблеми державного управління інноваційними процесами [Текст]: науково-інформаційний збірник. Вип. 24./ наук. ред. С.М. Серьогін.- -К.: Євроатлант информ, 2006. 136 с.
4. Атаманова Ю. Інноваційні відносини та відносини в інноваційній сфері – співвідношення та системна взаємодія / Ю. Атаманова // Теорія і практика інтелектуальної власності. 2009. №2. С. 49–59.
5. Атаманова Ю. Державна інноваційна політика: проблеми правового визначення та законодавчого закріплення / Ю. Атаманова // Теорія і практика інтелектуальної власності. – 2017. №6. С.49–59.
6. Бєлєвцева В. Принципи функціонування та удосконалення державного управління у сфері національної інноваційної системи в Україні / В. Бєлевцева // Теорія і практика інтелектуальної власності. 2007. №5. С.70–78.
7. Бочарова Н. Розвиток інноваційної і науково-технічної політики Європейського Союзу в умовах реалізації нового циклу Лісабонської стратегії економічного зростання і зайнятості / Н. Бочарова // Теорія і практика інтелектуальної власності. 2019. №1. С. 46–60.
8. Буга Н. Ю. Вплив освіти на конкурентноспроможність регіону [Електроний ресурс] : тези доп. IV наук.-практ. конф., присвяченої 90-річчю Нац. ун-ту кораблебудування / Н. Ю. Буга. – Режим доступу: http://uk.x-pdf.ru/5ekonomika/1284721-4-ekonomichni-problemi-rozvitku-promis-lovosti-regionu-tezi-dopovidey-uchasnikiv-naukovo-praktichnoi-konferencii-prisvyachen.php
9. Бутко М. Інвестиційні аспекти підвищення конкурентоспроможності економіки / М. Бутко // Економіка України. 2014. № 4. С. 40–45.
10. Бутнік-Сіверський О. Теоретичні засади інтелектуальної інноваційної діяльності на підприємстві / О. Бутнік-Сіверський, А. Красовська // Економіка України. 2019. № 12. С. 31–37.
11. Гальчинський А., Україна: наука та інноваційний розвиток / В. Геєць, В. Семиноженко. К., 1997. 250 с.
12. Гаман М.В. Державне управління інноваціями: Україна та зарубіжний досвід / М.В. Гаман. К.: Вікторія, 2004. 312 с.
13. Геєць В. Характер перехідних процесів до економіки знань / В. Геєць //Економіка України. 2009. № 4. С. 4–13.

14. Горбулін В. П. Державне управління науково-технічними та економічними процесами реалізації Україною стратегічного курсу на європейську і євроатлантичну інтеграцію / В. П. Горбулін – К. : ДП „НВЦ" Євроатлантикінформ, 2010. – 272 с. Подробнее: https://tusovka.kr.ua/news/2022/05/20/upravlinnja-innovatsiinoju-dijalnistju-v-ukraini
15. Гришин І.Я. Національна ідея тотальних інновацій та інформаційна технологія клієнт-сервер. Вісник УАДУ. 2009. №2. С. 205-208
16. Данілішин Б., Науково–інноваційне забезпечення сталого економічного розвитку України / Б. Данілішин, В. Чижова // Економіка України. 2014. № 3. С. 4–11.
17. Державне управління інноваційною діяльністю в промисловості Україні. [Електроний ресурс]. URL: https://revolution.allbest.ru/law/00592069_0.html.
18. Долішній М., Козоріз М. Моделі державного управління в ринковій економіці /М. Долішній, М. Козоріз // Економіка України. – 2010.– №6. – С.15–17.
19. Доповідь Комітету експертів по державному управленню про роботу його п'ятої сесії ООН: Економічна та Соціальна Рада. Нью-Йорк, 2006. URL: http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan023031.pdf
20. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1 / [Редкол.: С.М. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К.: Видавничий центр «Академія», 2005. 864 с.
21. Європейські принципи державного управління / пер. з англ. Київ, 2000. 52 с.
22. Закон України "Про основи державної політики у сфері науки і науково-технічної діяльності" від 12 грудня 1991 р. № 1977-XII // Відомості Верховної Ради . 1992. № 12. С. 8–16.
23. Закон України "Про інноваційну діяльність" // Відомості Верховної Ради. 2002. № 36. С. 15–25.
24. Закон України "Про інвестиційну діяльність" зі змінами, внесеними згідно із Законами України в 1991–2005 рр. // Голос України. 2006. 21 листопада. С. 6–12
25. Закон України "Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні" // Відомості Верховної Ради. 2003. № 13. С. 2–15.
26. Закон України "Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків" // Голос України. 2006. 3 лютого. С. 4–9.
27. Закон України "Про державні цільові програми" [Електронний ресурс] //Сайт Верховної Ради України-Режим доступу: http// www.rada.gov.ua.
28. Закон України "Про захист економічної конкуренції" [Електронний ресурс] //Сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: http// www.rada.gov.ua.
29. Закон України "Про наукову і науково-технічну діяльність" [Електронний ресурс] //Сайт Верховної Ради України. Режим доступу: http// www.rada.gov.ua.
30. Закон України "Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні" [Електронний ресурс] //Сайт Верховної Ради України. Режим доступу: http// www.rada.gov.ua.
31. Закон України "Про охорону прав на винаходи і корисні моделі", [Електронний ресурс] //Сайт Верховної Ради України. Режим доступу: http// www.rada.gov.ua.
32. Закон України "Про охорону прав на промислові зразки". [Електронний ресурс] //Сайт Верховної Ради України. Режим доступу: http// www.rada.gov.ua.
33. Закон України "Про охорону прав на знаки для товарів і послуг" [Електронний ресурс] //Сайт Верховної Ради України. Режим доступу: http// www.rada.gov.ua.
34. Закон України від 1999.07.16, № 991-XIV "Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків" // Відомості Верховної Ради України від 08.10.1999 – 1999 р., № 40, стаття 363.
35. Звіт про діяльність національної академії правових наук України у 2022 р.(Харків, «Право»] [Електроний ресурс]. – Режим доступу: http://uk.x-pdf.ru/5infor-matika/1226474-14-zvit-pro-diyalnist-akademii-pravovih-nauk-ukraini-2023-roci-har-kiv-pravo-zmist-fundamentalni-naukovi-doslidzhen.php.
36. Зінченко О. П. Регіональна політика підтримки інноваційної діяльності в малому бізнесі / [О. П. Зінченко, І. С. Кузнєцова, В. П. Ільчук]. К.: НДІСЕП, 2005. 356 с.

37. Йовенко Я. Государственная инновационная политика / Я. Йовенко, Р. Каменев // Бизнес. – 2011. – №34. – С. 44–55.

38. Караков С. В. Державне регулювання розвитку промислового виробництва / С. В. Караков // Науковий вісник Академії муніципального управління: Серія: Управління. Вип.1 (7). Механізми державного управління та місцевого самоврядування / За заг. ред. В.К. Присяжнюк, В.Д. Бакуменка. К.: Видавничо-поліграфічний центр Академії муніципального управління. 2010. С. 168–175.

39. Караков С. В. Інноваційність як сучасний критерій оцінки стратегії підприємства / С. В. Караков // Європейські орієнтири муніципального управління: міжнар. наук.-практ. конф., 14 березня 2009 р.: матер. допов.:у 2-х ч. / За заг. ред. В.К. Присяжнюк, В.Д. Бакуменка, Т.В. Іванова. К.: Видавничо-поліграфічний центр Академії муніципального управління, 2009.Ч.2. С. 129-131.

40. Караков С. В. Державне управління інноваційною діяльністю в промисловій Україні [Електроний ресурс] : дис. … канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 / С. В. Караков; Черкас. нац. ун-т ім. Б. Хмельницького. – Режим доступу: https://mydisser.com/ru/catalog/view/17594.html.

41. Карпінський Б. А. Інвестиційний клімат в Україні / Б.А. Карпінський // Фінанси України. 2020. № 4 С. 139–148.

42. Кешубаєв І. К. Міжнародне науково-технічне співробітництво [Електроний ресурс] / І. К. Кещубаєв. URL: https://pandia.ru/text/717/318/11997-10.php.

43. Коновалов В. М. Інноваційна сага\ В.М. Коновалов. К.: Видавничий дім«Вильямс», 2005. 224 с.

44. Конституція України. Прийнята на V сесії Верховної Ради України. / Верховна Рада України. К.: Преса України, 1997. 207с. (Бібліотека офіційних видань).

45. Концепція науково-технічного та інноваційного розвитку України [Електронний ресурс] //Сайт Верховної Ради України. Режим доступу: http// www.rada.gov.ua.

46. Кравець Х. Р. Інноваційний розвиток в промисловості України [Електроний ресурс] : наук. Робота / Х. Р. Кравець ; Нац. ун-т «Львівська Політехніка». - Режим доступу: https://knowledge.allbest.ru/economy/2c0b65635a2ad79a5c53a88521206c37_0.html.

47. Кузнєцова Г.Я. Удосконалення банківського і небанківського фінансування інноваційної діяльності в Україні: [монографія] / Г.Я. Кузнєцова, Н.Я. Зінько, О.О. Другов. – К.: УБС НБУ, 2009. 175 с.

48. Мартиненко В. Формування державного механізму управління інвестиційним процесом в Україні: проблеми невизначеності та методи їх зняття / В. Мартиненко // Економіка України. № 8. 2004. С. 50–56.

49. Методологія оновлення виробничої системи на інноваційній основі methodology of industrial system renovation on the innovative basis розглядаються методологічні аспекти оновлення ... [Електроний ресурс]. – URL:http://uk.x-pdf.ru/5ekonomika/98870-2-metodologiya-onovlennya-virobnichoi-sis-temi-innovaciyniy-osnovi-methodology-industrial-system-renovation-the-innova-tiv.php.

50. Микитюк П. П. Інноваційна діяльність : навч. посіб. / П. П. Микитюк, Б. Г. Сенів – К. : Центр навч. літ., 2009. – 320 с.

51. Морозов Ю.П. Інноваційний менеджмент / Ю.П. Морозов. К.:Фенікс, 2000. 465 с.

52. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. 2019р.: Стат. Зб. К. Держстат, 2020. 370 с.

53. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. 2018р.: Стат. Зб. К. Держстат, 2019. 349 с.

54. Науковий вісник академії муніципального управління [Електроний ресурс]. Вип. 2. : зб. наук. пр. / за заг. ред. В. К. Присяжнюка, В. Д. Бакуменка. – Режим доступу: http://uk.x-pdf.ru/5filosofiya/2316822-44-naukoviy-visnik-aka-demii-municipalnogo-upravlinnya-zbirnik-naukovih-prac-seriya-upravlinnya-vi-pusk-zag-red-p.php.

55. Орлов О. В. Інноваційні процеси в державному управлінні : монографія. Харків: ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2012. 196 с.

56. Осадча І. Зміни у механізмах державного регулювання економіки розвинених країн: вплив глобалізації/ І. Осадча // Рік планети: Політика. Економіка. Бизнес. Банки. Освіта: Збірник наукових праць. Вип. 2. / Під ред..О. Лагутенко. К: Знання, 2021.256 с.

57. Покропивний С.Ф. Ефективність інноваційно-інвестиційної діяльності: зб. навчально-методичих матеріалів / С.Ф. Покропивний, А.П. Новак. К.:[б.и], 1997. 181 с.

58. Попович О.С. Науково-технологічна та інноваційна політика: основні механізми формування та реалізації / Попович О.С. [Під ред. Д-ра екон. наук, проф. Б.А. Маліцького]. К.: Фенікс, 2018. 226 с.

59. Постанова Верховної Ради України від 13 липня 1999 року N 916-XIV «Концепція науково-технологічного та інноваційного розвитку України». Офіційний вісник України від 06.08.1999 1999 р., № 29, стор. 11, код акту 9184/1999.

60. Портер М.Е. Конкуренція: Нав. посібник / М.Е. Портер; пер. с англ. / Під ред. В.Я. Заблоцького. К.: Вільямс, 2022. 496 с.

61. Розпорядження КМУ «Про схвалення пріоритетів діяльності центральних органів виконавчої влади на 2008 рік» від 5 березня 2008 р., № 423.

62. Розпорядження КМУ «Про затвердження пропозицій щодо розподілу у 2018 році бюджетних коштів за проектами регіонального розвитку, які можуть реалізовуватися за рахунок коштів, отриманих від Європейського Союзу у рамках виконання Угоди про фінансування Програми підтримки секторальної політики - Підтримка регіональної політики України, що пройшли конкурсний відбір» від 22 серпня 2018 р. № 569-р.

63. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про внесення змін у план заходів щодо виконання Програми розвитку інвестиційної діяльності на 2002 – 2010 роки» від 10.09.08 № 1179-р.

64. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про внесення змін у план заходів щодо виконання Програми розвитку інвестиційної діяльності на 2002 – 2010 роки» від 10.09.08 № 1179-р.

65. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження орієнтованого плану законопроектних робіт на 2008 рік» від 26.03.08 № 534-р.

66. Проект Закону України «Про венчурні фонди інноваційного розвитку» / [Електронний ресурс]. URL: http://www.in.gov.ua/index.php?lang=ua&get=118&id=1499.

67. Проект Закону України «Про венчурні інвестиційні компанії»/ [Електронний ресурс]. URL: http://www.in.gov.ua/index.php?get=118&id=1495.

68. Покропивний С. Інноваційний менеджмент в ринковій системі господарювання. Економіка України. 2005. №2. С. 34.

69. Смирнова Г.А. Інноваційний потенціал підприємств, його оцінка та методи реалізації/ Г.А. Смирнова, М.Н. Тітова, Е.П. Мазур, Я.М. Смирнов // Інновації. 2011. № 9. С.16– 25.

70. Статистичний щорічник України за 2023 рік. / [за ред. О.Г. Осауленка]; Державна служба статистики України. К.: Консультант, 2024. 571 с.

71. Тарасова О.В. Теоретико-методологічні основи інноваційної діяльності підприємств / О.В. Тарасова // Економіка харчової промисловості. 2012. № 1. С. 37–41.

72. Твердохлібова М. П. «Актуальні проблеми світового господарства і міжнароднихекономічних відносин» Електроний ресурс] : диплом / М. П. Твердохлібова ; каф. міжнар. екон. відносин ім. А. Голікова. URL: V. N. Karazin Kharkiv National University (KKNU) (Міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу – кафедра міжнародних економічних відносин імені А.Голікова). Tverdokhliebova_diplom_Matushenko_MEV_23_11_18.pdf.

73. Фатхутдінов Р.А. Інноваційний менеджмент: Підручник/Р.А. - К.: ЗАТ «Бізнес-школа Інтел-Синтез», 2015. - 456 с.

74. Хачатурян Х. В. Теоретико-методологічні засади інновацій у державному управлінні. URL: http://law.kymu.edu.ua/ndgu_st27_ua.htm

75. Черваньов Д.М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств в Україні / Д.М. Черваньов. К.: Знання, 2009. 513 с.

76. Чухно А. Інтелектуальний капітал: сутність форми і закономірності розвитку / А. Чухно // Економіка України. 2008. № 10. С. 48-55.

77. Шпикуляк О.Г. Інноваційна діяльність у механізмі стимулювання агропромислового виробництва / О.Г. Шпикуляк, Г.Ф. Мазур // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 4. С. 73–77.

78. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. Київ, Києво–Могилянська академія, 2012. 242 с.

79. Яковенко Р. В. Інноваційна діяльність в Україні : актуальні проблеми та шляхи їх подолання / Р. В. Яковенко, А. М. Чернега // Розвиток економічної думки : зб. наук. праць. – Кіровоград : „Поліграф-сервіс". – 2012. – Вип. 5. – С. 43–53. Bosserele E. Le cycle Kondratiev: Mythe ou realite? // Futuribles.- P., 2009.-№267. P.63-78.

80. Global Innovation Index 2013 / ed.S. Dutta, INSEAD. The Business School of The World, 2023. – 392 p.

81. Mitry D.J., Bradley T. Managerial Leadership and Cultural Differences of Eastern European Economies [Електроний ресурс] // Cross-Cultural Consumer and Business Studies. ACCBS / ed. By Scott M. Smith. 2023. (http://marketing.byu.edu/htmlpages/ccrs/proceedings99/mitrybradley.htm).

82. OESD proposed guidelines and interpreting technological innovation. Oslo. Manual. OESD. Paris, 2023.

83. Ramana Nanda. Financing Innovation / Ramana Nanda, William R. Kerr // National Bureau of Economic Research. – 2015. – V. 7(1). – P. 445–462.

84. Taeihagh A. Crowdsourcing, Sharing Economies and Development / A. Taeihagh // Journal of Developing Societies. – 2017. – V. 33(2). – P. 191–222.

85. The Global Competitiveness Report 2023-2024 [Електроний ресурс] // World Economic Forum within the framework of the Centre for Global Competitiveness and Performance. – Режим доступу до статті: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

РОЗДІЛ 2. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Теоретичні аспекти цифровізації публічного врядування

Сьогодні цифровізація виступає одним із ключових шляхів розвитку суспільства, впливаючи на різні сфери його життя. Цифрові технології проникають у повсякденність сучасної людини, оточуючи її як в професійній діяльності, так і в вільному часі, стаючи важливою частиною спілкування, пізнання та соціалізації.

XXI століття стало проривним у сфері технологій і має найбільш потужний рушійний силами прогрес. Цифровізація сприяє змінам не лише в структурі технологій та їхніх застосуваннях, а й у нематеріальних аспектах, зокрема у свідомості та соціальній динаміці, механізмах функціонування і розвитку суспільства.

Багато вітчизняних та зарубіжний вчених присвятили свої роботи проблемам цифровізації, цифрових трансформацій публічного управління, запровадженню електронних технологій у публічне врядування. Кожен з них мав своє бачення цих питань і трактував поняття «цифровізація» з різних сторін.

Вперше цей термін ввів у вжиток 1995 року Ніколас Негропонте, американський дослідник з Массачуетського технологічного інституту. У своїй книзі «Being Digital» Н. Негропонте порівнює атоми та біти як найдрібніші частки відповідно до матеріального та цифрового світу. На його думку, те, що складено з атомів, рано чи пізно можна буде скласти і з бітів [63].

Цифровізація поступово охоплює різні аспекти суспільного життя, стаючи основою для визначення глобальних управлінських пріоритетів. Цей процес відбувається в рамках четвертої промислової революції, також відомої як Індустрія 4.0, яка вважається новим етапом технологічного розвитку [66]. Проте, незважаючи на новаторський характер запланованих соціально-виробничих відносин, можна помітити, що витоки цифровізації мали місце в минулому спроб створення ідеального суспільства.

Поняття «цифровізація» розглядається як в широкому, так і у вузькому змісті. За широким сенсом цифровізацію можна визначити як тренд ефективного світового розвитку, а у вузькому – це перетворення інформації на цифрову форму.

Цифровізація сприяє економічному зростанню, оскільки технології покращують ефективність, результативність, знижують витрати та підвищують якість у різних сферах – від економіки до громадського і особистого життя [39].

Для опису трансформації мається тенденція використовувати термін «цифровізації», через те, що це більше ніж проста заміна аналогового або фізичного ресурсу на цифровий. Отже, цифровізація – це своєрідна зміна парадигми того, як ми думаємо, як ми діємо, як ми спілкуємося із зовнішнім середовищем і один із одним, а технологія тут – скоріше інструмент, аніж мета [11].

Перетворення інформації на цифровий формат у сучасному світі охоплює такі галузі як виробництво, бізнес, науку, а також соціальну сферу і публічне управління. Цифрові технології стають невід'ємною складовою життя сучасної людини, трансформуючи суспільні відносини. Отже, наше суспільство поступово переходить у цифрову епоху.

Щодо цифровізації публічного управління, то це процес впровадження цифрових технологій у державні та муніципальні органи, що має на меті підвищення ефективності, прозорості та доступності управлінських послуг. Вона включає автоматизацію процедур, електронне врядування, використання даних для прийняття рішень, а також розвиток онлайн-сервісів для громадян. Цей процес дозволяє зменшити бюрократію, покращити комунікацію між органами влади та населенням і забезпечити швидший доступ до інформації та послуг. Цифровізація також сприяє залученню громадян до процесів прийняття рішень і підвищує їхню участь у суспільному житті.

Питання цифровізації управління та його взаємозв'язку з публічним врядуванням розглядалися такими зарубіжними вченими-економістами, як Коулман С., Фрілон Д. [54], Кресс Д. [60], Коц-Міхальска К., Ліллкер Д. [59] та ін. Серед вітчизняних економістів вищезгадані питання досліджувалися Чобіток В.І., Прохоровою В.В. [36], Малим І.Й. [17] та ін. Трактування терміну «цифровізація» різними авторами представлено у табл.1.

Таблиця 1.

Аналіз трактування терміну «цифровізація»

№ з/п	Автор	Визначення запропоноване автором (авторами)
1	Амансіо Буза [50]	Забезпечення, покращення та перетворення бізнес-процесів шляхом використання цифрових технологій та оцифрованих даних. У цілому, цифровізація розглядається як шлях до цифрового бізнесу та цифровим трансформаціям, але значення цифровізації виходить за межи бізнесу та відноситься до постійного втілення цифрових технологій у всі види суспільного життя
2	Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Наместнік В.В. [15,с.7]	Процес впровадження цифрових технологій для вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства і держави, а цифровізацію публічного врядування як стрибкоподібний процес цифрових трансформацій публічного врядування у цифрове врядування(цифрове управління)
3	Наместнік В.В.,Павлов М.М. [20]	Процес створення та використання нових, цифрових за замовчуванням (digital-by-default), інтероперабельних, стандартизованих інформаційних систем у публічному управлінні, які дають змогу не лише оцифрувати а й автоматизувати наявні управлінські процеси за допомогою електронних інструментів, а й визначати певні «критичні точки» управлінського процесу, співвідношенням між ними та приймати рішення з їх урахуванням
4	Чорний С.В. [44]	Це системний метод, що ґрунтується на загальній автоматизації та реалізується шляхом запровадження цифрових технологій у роботу підприємств, установ і компаній їх метою пришвидшення взаємо-обміну, надання сервісних послуг, захищення інформації, доступності до ресурсів та, головне, підвищення ефективності їхньої роботи
5	Енциклопедія інформатики і техніки [56]	Це інтеграція цифрових технологій у повсякденне життя суспільства шляхом оцифровки всього, що можна оцифрувати. Цифровізація означає комп'ютеризацію систем і робочих місць для більшої легкості та доступності

Джерело: систематизовано автором на основі [50], [15], [20], [44], [56]

У контексті публічного управління процес цифровізації може включати широкий спектр змін традиційних практик, технологій та механізмів, таких як: переведення державних послуг в електронну форму, впровадження нових інструментів комунікації, забезпечення подання документів онлайн, а також формування ефективної співпраці між органами влади і громадянами через цифрові сервіси. Однак ключовий виклик полягає у відмові від ієрархічної

моделі взаємодії, де баланс між суспільними та приватними інтересами встановлюється за аналогією з ринковою економікою. У такій системі, подібно до ринкових умов, роль держави та інших ієрархічних інститутів може стати менш необхідною [40]. Відбувається певна абсолютизація мережевих зв'язків, коли контроль над мережами переходить від людей до «розумних» систем. Такі мережі самі керують людьми, автоматизуючи виконання всіх необхідних транзакцій на основі аналізу великих обсягів даних за допомогою безособових алгоритмів. З одного боку, це створює механізм, що враховує інтереси всіх учасників, забезпечуючи своєрідну «процедурну справедливість» [16]. З іншого боку, нові умови не гарантують загального блага: поряд із новими можливостями виникають і ризики, що можуть призводити до нових форм залежності – від великих даних, їх операторів і інтересів, які за ними стоять [24].

Отже, ознайомившись з поняттям «цифровізації» з різних сторін, можемо розробити власне бачення терміну, а саме: під цифровізацією державного управління розуміється використання цифрових технологій, можливостей онлайн-комунікації в системах прийняття та реалізації адміністративних рішень, надання адміністративних послуг, створення ефективних національних механізмів реалізації національних політик у всіх сферах суспільного життя.

Цифрові технології спрямовані на те, щоб максимально скоротити етап донесення інформаційних повідомлень від органів державної влади та місцевого самоврядування до кінцевих користувачів шляхом ефективного використання цифрового простору.

По-перше, це спростить отримання важливих державних послуг і дозволів для фізичних осіб. По-друге, зменшить фінансові ресурси, необхідні для підтримки офлайн-систем надання державних послуг. І, по-третє, зменшить корупцію, оскільки немає прямого контакту з постачальниками державних послуг або громадянами.

Цифрова трансформація адміністративних процесів може призвести до скорочення кількості посадових осіб державної влади та службовців місцевого самоврядування та до підвищення адміністративної ефективності. Це станеться за рахунок підвищення об'єктивності рішень та усунення можливості технічних помилок при прийнятті типових рішень. Іншими наслідками впровадження нових технологій є переведення державних послуг та послуг місцевого самоврядування в цифровий формат, що покращить якість та доступність послуг та підвищить безпеку прийому.

Еволюція моделі управління в державному секторі відображається через зміну та розвиток термінів, які використовуються для опису управлінських підходів, принципів і методів: «публічне адміністрування» (public administration) → «публічне управління» (public management) → «нове публічне управління» (new public management) → «електронне урядування» (eGovernment) → «цифрове врядування» (digital governance).

Цифровізація публічного управління й адміністрування (цифрове врядування) – це форма організації публічного управління, орієнтованої на задоволення потреб громадян, яка забезпечує підвищення ефективності, відкритості та прозорості органів державної влади й органів місцевого самоврядування, забезпечує можливість їхньої взаємодії із суспільством, людиною, бізнесом за допомогою цифрових технологій за наявності в усіх учасників комунікації належних цифрових компетенцій [21, с.54].

В загальному систематизувати підходи до визначення «цифровізації публічного управління» можна за 5 категоріями:

– Технологічний підхід, який зосереджується на впровадженні новітніх інформаційних та комунікаційних технологій (ІКТ) для автоматизації процесів державного управління. Основна увага приділяється таким аспектам, як електронне урядування, відкриті дані, штучний інтелект та блокчейн для оптимізації роботи державних органів. Підкреслюється, що ІКТ забезпечують прозорість, ефективність та доступність державних послуг. Прикладом такого підходу слугує книга Джейн Фонтейн «Building the Virtual State» [57], в якій аналізується, як технології змінюють державні інститути.

– Організаційний підхід, заснований на праці П. Данлеві, Х. Маргетс "Digital Era Governance" [64] фокусується на внутрішніх змінах у державних структурах під впливом цифровізації. Цей підхід розглядає трансформацію внутрішніх управлінських процесів, структури та культури організацій. Цифровізація часто розглядається як засіб для вдосконалення адміністрування, посилення гнучкості та адаптивності державних установ.

– Соціально-економічний підхід досліджує вплив цифровізації на демократичні процеси, зокрема розвиток електронної демократії, електронного уряду та участі громадян у прийнятті рішень. У цьому підході розглядається використання цифрових технологій для залучення громадян до процесів управління через такі інструменти, як онлайн-петиції, громадське обговорення, та електронні вибори.

– Юридичний підхід вимагає розробки нових правових рамок і нормативно-правових актів. Це включає питання захисту персональних даних, кібербезпеки, а також правових основ для впровадження електронних підписів, електронних договорів та цифрового громадянства.

– Останнім є етичний підхід, в якому підкреслюється важливість етичних аспектів цифровізації в публічному управлінні. Він розглядає проблеми приватності, відповідальності держави за збереження персональних даних громадян, забезпечення прозорості в використанні цифрових інструментів, а також дотримання прав людини в умовах цифрового уряду. До основної роботи, яка базується на цьому підході є «The Fourth Revolution» Л. Флоріді [61], яка досліджує етичні питання, пов'язані з інформаційними технологіями та їхнім впливом на суспільство.

Таким чином, систематизація наукових підходів до поняття «цифровізації у публічному управлінні» дозволяє розглянути цю концепцію з різних перспектив: технологічної, організаційної, соціально-економічної, юридичної та етичної. Кожен із цих підходів допомагає краще зрозуміти, як цифровізація впливає на державне управління і суспільство в цілому, та розкриває як її можливості, так і виклики.

Дослідив основні вітчизняні та зарубіжні розуміння поняття «цифровізація», «цифрова трансформація» та «цифровізація в публічному управлінні», можна зробити висновок, що ці терміни мають багатогранність для вивчення цієї теми. Але все це потребує більш детального аналізу того, як відбувається цифровізація процесів державного управління та перспективи їх розвитку.

Цифровізація публічного управління має на меті зменшити адміністративні перешкоди та зробити взаємодію між громадянами та бізнесом з державними органами простішою, швидшою, зручнішою та прозорішою, особливо для будь-якого бізнесу.

Основна мета цифрової трансформації державного управління – створення ефективного діалогу між громадянами та владою та спрощення існуючої системи за рахунок автоматизації деяких процесів. Це означає побудову екосистеми, де громадяни автоматично й завчасно отримують необхідні їм послуги.

За останні роки в Україні були два глобальних рушійних мотивів щодо впровадження цифровізації в роботу публічного врядування. Стрімке поширення пандемії коронавірусної хвороби (COVID-19) з 2020 року змусило країну прискорити цифрову трансформацію, зробивши це одним із національних пріоритетів України.

Це означає, що, незважаючи на негативний вплив на суспільство та економіку, цифровізація державного управління відіграла певну позитивну роль і виступила фактором для певних стрес-тестів. Під час пандемії стало зрозуміло, що цифрові технології віддаленої роботи мають критичне значення і наявність національних можливостей у їх розвитку безпосередньо пов’язана із забезпеченням національної безпеки в цілому та в різних сферах.

Завдяки цифровим технологіям під час карантину через COVID-19 стало можливим організувати дистанційну роботу, навчання, онлайн-торгівлю та надання державних послуг. Однак це створило труднощі для державних установ і бізнесу, адже виникла необхідність впроваджувати цифровий документообіг і розробляти безпечні, зручні та швидкі сервіси. У

той же час сучасні технології та наявні мережеві моделі допомогли приймати обґрунтовані рішення й пристосуватися до нових умов.

Цифровізація ставить перед державним регулюванням безліч викликів, адже нові технології та цифрові процеси впливають на різні сфери суспільного життя. Тому для регулювання цифрової сфери потрібен гнучкий і адаптивний підхід, оскільки технології стрімко змінюють суспільство. Ефективне регулювання повинно одночасно підтримувати інновації та розвиток, а також гарантувати безпеку і захист прав громадян, споживачів і бізнесу. Найпоширеніші обмеження щодо цифровізації публічного управління подано у таблиці 2.

Таблиця 2.

Обмеження щодо цифровізації публічного управління

Тип обмеження	Опис прояву обмеження
Бюрократизація процесів	Державний апарат нерідко характеризується надмірною бюрократією, що створює перешкоди для оперативного впровадження нових цифрових технологій та процесів. Складність процедур і документообігу може сповільнювати процес цифровізації
Застарілість інфраструктури	Наявність застарілих інформаційних систем, які не відповідають сучасним вимогам інтероперабельності та безпеки. Модернізація та оновлення такої інфраструктури може ускладнюватися значними витратами та чинними процедурами закупівель
Культурні обмеження	Запровадження сучасних цифрових технологій у публічне управління може потребувати трансформації організаційної культури, оптимізації робочих процесів і перегляду ставлення до змін. Однак страх перед нововведеннями або спротив можуть уповільнювати процес цифровізації
Кадрові проблеми	Для ефективної цифровізації публічного управління потрібні кваліфіковані ІТ-фахівці та працівники з розвиненими цифровими навичками. У деяких країнах забезпечення такого персоналу може стати викликом
Кібербезпека та захист даних	Використання цифрових технологій у публічному управлінні потребує підвищеної уваги до кібербезпеки та захисту персональних даних громадян. Зі зростанням обсягу інформації в цифровому середовищі зростає і необхідність посилення заходів для протидії кіберзагрозам та хакерським атакам
Фінансові обмеження	Для реалізації цифрових технологій можуть знадобитися суттєві інвестиції, і деякі країни можуть стикатися з обмеженнями у фінансових ресурсах для подібних проектів

Джерело: систематизовано за даними [41]

Пізніше повномасштабне військове вторгнення Росії в Україну показало, наскільки життєво необхідно та важливо продовжувати цифрову трансформацію державного управління. А це означає, що активне використання цифрових технологій у державному

управлінні є важливим способом зміцнення обороноздатності та забезпечення національної безпеки, сприяння кращому управлінню в кризових ситуаціях, а також підтримки міжнародного співробітництва та партнерства. Крім того, цифрова трансформація забезпечує стабільність і гнучкість держави в умовах війни.

Попри наявні обмеження, більшість країн активно впроваджують цифрові технології у сферу публічного управління. Вони вдосконалюють інновації, оптимізують робочі процеси та модернізують інфраструктуру. Це робиться для підвищення ефективності роботи, спрощення доступу громадян до послуг та забезпечення більшої прозорості в діяльності державних установ. Така тенденція зумовлена тим, що цифровізація поступово стає ключовим фактором розвитку сучасного суспільства, перетворюючись із простого використання технологій на основу нової моделі суспільного прогресу.

В Україні представлені всі передові тренди цифровізації, які не відстають від сучасних світових тенденцій. У рекомендаціях парламентських слухань від 3 лютого 2016 р. «Реформи галузі інформаційно-комунікаційних технологій та розвиток інформаційного простору України» наголошується, що розвиток інформаційного простору та технологій є важливим фактором для формування свідомих громадян, зміцнення національної конкурентоспроможності та побудови інформаційного суспільства. Інформаційно-комунікаційні технології відіграють ключову роль у стимулюванні економічного зростання, розвитку громадянського суспільства, збільшенні зайнятості населення й посиленні конкуренції. Вони також допомагають долати "цифровий розрив" [31].

Відповідно до Концепції розвитку електронного урядування в Україні, схваленої Кабінетом Міністрів, впровадження електронного урядування спрямоване на досягнення таких цілей: підвищення ефективності управління державою через оптимізацію процесів, зменшення витрат на адміністративні послуги, використання сучасних підходів до управління, покращення якості та доступності послуг для громадян, посилення прозорості роботи державних органів і місцевого самоврядування. Також це створює умови для активної участі громадян і громадських організацій у розробці рішень на різних рівнях, сприяє зниженню корупції й тіньової економіки, підвищує ефективність управління та довіру до державних інститутів [33].

підкреслює, що за умов системного підходу з боку держави впровадження цифрових технологій може стати потужним стимулом для формування відкритого інформаційного суспільства. Це, своєю чергою, сприятиме розвитку демократії, підвищенню продуктивності, економічному зростанню та покращенню якості життя громадян [32].

На основі зазначених тенденцій, 29 липня 2019 року Верховна Рада України дев’ятого скликання створила Комітет з питань цифрової трансформації. Його завданнями стали розробка законів для впровадження цифрових технологій, розвиток цифрового суспільства та управління інтернетом в Україні. Комітет також працює над державними програмами інформатизації, співпрацює з ЄС у межах ініціативи «Єдиний цифровий ринок» та інших цифрових проєктів. Окрім цього, він займається електронним урядуванням, наданням публічних електронних послуг, розвитком смарт-інфраструктури (зокрема міст) та вирішенням питань кібербезпеки й кіберзахисту.

Також постановою від 2 вересня 2019 р. № 829 Кабінет Міністрів України з метою оптимізації системи центральних органів виконавчої влади утворив Міністерство цифрової трансформації України, реорганізувавши Державне агентство з питань електронного урядування шляхом перетворення [5].

А 18 вересня 2019 р. постановою Кабінету Міністрів України № 856 було затверджене Положення про Міністерство цифрової трансформації України [5], яке стало основним органом виконавчої влади, відповідальним за розробку та впровадження державної політики в різних напрямках, пов'язаних із цифровими технологіями. Це включає цифровізацію економіки та інновацій, електронне урядування, розвиток інформаційного суспільства та інформатизацію. Міністерство також займається впровадженням електронного документообігу, розвитком цифрових навичок та прав громадян, забезпеченням відкритих

даних і розвитку інфраструктури для широкосмугового інтернету. Окрім цього, воно відповідає за надання електронних послуг, розвиток електронної комерції та підтримку IT-індустрії [25; 41].

Цифровізація допомогла впровадити електронний документообіг у державних установах, що автоматизувало всі етапи роботи з документами та зменшило використання паперу. Це дало можливість заощаджувати державні кошти, прискорити прийняття рішень і покращити контроль за дисципліною працівників державних органів [41].

У публічному управлінні дедалі більше застосовуються відкриті дані, які допомагають зробити роботу органів влади більш прозорою, а також слугують важливим засобом для оцінки та контролю їхньої діяльності. У цій області було ухвалено низку нормативно-правових актів. Зокрема, згідно із Законом України "Про внесення змін до деяких законів України щодо доступу до публічної інформації у формі відкритих даних" від 09.04.2015 р. № 319, було створено Єдиний державний вебпортал відкритих даних, а також запроваджено інститут відкритих даних [28].

Водночас Закон України “Про внесення змін до статті 28 Бюджетного кодексу України щодо доступу до інформації про бюджетні показники у формі відкритих даних” від 09.04.2015 р. № 313 відкрив для громадськості можливість ознайомитись з інформацією про виконання державного та місцевих бюджетів у державі [29]; Закон України “Про відкритість використання публічних коштів” від 11.02.2015 р. № 183 врегульовує питання публікації інформації щодо використання коштів у державі [27].

Важливе місце також займає Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних” від 21.10.2015 р. № 835, оскільки нею визначено перелік даних, які підлягають опублікуванню, а також основні вимоги до їх формату, структури та процедури оприлюднення [30].

Постановою Кабінету Міністрів України «Про деякі питання електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів» передбачено впровадження системи електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів відповідно до вимог ЄС [6]. Об'єднання різних державних реєстрів в одну систему взаємодії дозволяє створити прозорі сервіси для громадян і бізнесу, покращити роботу державних органів, зменшити бюрократію та забезпечити швидкий доступ до важливих адміністративних послуг. Положення щодо електронної взаємодії встановлює основні принципи обміну електронними даними між органами влади та державними ресурсами, за винятком інформації, що є державною таємницею, для надання послуг та виконання функцій, що передбачені законодавством.

Система електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів створена для спрощення і автоматизації процесів обміну електронними даними між органами влади. Вона забезпечує обмін інформацією при наданні адміністративних послуг та виконанні інших завдань. Це відбувається через використання спеціальної архітектури, яка дозволяє отримувати доступ до державних ресурсів за допомогою програмних інтерфейсів. Всі ці ресурси побудовані за єдиними стандартами та використовують загальні формати, протоколи і класифікатори [26].

Сьогодні можна виділити такі основні риси цифровізації:

1) усі типи контенту переходять з аналогових, фізичних і статичних до цифрових, що дозволяє зробити їх мобільними та персоналізованими. Користувачі отримують можливість керувати своїм контентом, здійснювати інформаційні запити та створювати індивідуальні шляхи інформаційної діяльності;

2) відбувається перехід до простих комунікаційних технологій, де сама технологія є інструментом для спілкування, а її основною характеристикою стає керованість;

3) комунікації стають більш різноманітними: вертикальна, ієрархічна модель комунікацій втрачає значимість, натомість посилюється роль мережевих структур.

Цифрові інновації впроваджуються в кількох напрямках, зокрема через створення нових цифрових товарів і послуг, автоматизацію збору, зберігання та обробки інформації. Крім того, розробляються нові цифрові моделі для використання цифрового проєктування,

виконання адміністративних завдань, а також автоматизація фізичної праці за допомогою роботів і електронного документообігу. Також важливим є управління виробничими процесами та ланцюгами постачання.

Оскільки цифровізація охоплює різні сфери життя, вона стимулює виникнення нових напрямків функціонування та розвитку суспільства. Зокрема, завдяки цьому процесу з'явилися та активно функціонують такі сфери:

– Електронне урядування (E-Government). Процес оцифрування державних послуг дозволив створювати онлайн-платформи для звернень громадян, подачі документів, голосування та інших процедур.

– Електронна комерція (E-Commerce). Розвиток цифрових технологій допоміг появі інтернет-магазинів, онлайн-платіжних систем і торгових платформ, що сприяє зростанню цієї сфери.

– Цифрові банківські послуги. Інновації в фінансовій сфері привели до розвитку інтернет-банкінгу, мобільних додатків для платежів і віртуальних гаманців.

– Електронна освіта (E-Learning). Завдяки цифровим технологіям з'явилися можливості для онлайн-навчання, вебінарів, віртуальних класів та інших освітніх ресурсів.

– Телемедицина. Цифрові інструменти дозволяють проводити віддалені консультації, моніторити стан пацієнтів і обмінюватися медичними даними.

– Штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI). Використання AI допомагає автоматизувати різні процеси, аналізувати великі обсяги даних, розпізнавати патерни, прогнозувати і приймати рішення.

Державні органи в сучасних умовах активно шукають нові підходи до забезпечення безперервного функціонування та життєдіяльності, що вимагає широкого впровадження цифрових технологій для ефективного публічного управління, оптимізації витрат, покращення обміну інформацією та надання якісних сервісних послуг громадянам.

Впровадження інноваційних (цифрових) технологій та розвиток цифрових елементів управління вважається одним із національних стратегічних пріоритетів у більшості з країн сучасного світу.

Цифрові технології та супутні їм управлінські і публічні процеси створюють цифрову сферу сучасного суспільства, яка стає основою для економічного розвитку, інновацій, соціального прогресу, ефективності управління, демократичних процедур, освіти, людського розвитку, а також національної безпеки й обороноздатності. Цей процес має велике значення для багатьох сфер життя.

Цифрова трансформація розвивається нерівномірно в глобальному економічному середовищі. У глобальній економіці цей процес просувається з різною швидкістю, залежно від розвитку національних економік. Проте зміни у сфері праці та трудових відносин є неминучими. У розвинених країнах і секторах, які можна легко автоматизувати, спостерігається зменшення кількості працівників середньої кваліфікації за останні 20 років [45].

Зараз у світі сформувалася нова реальність, яка змушує уряди всіх країн впроваджувати політику системної цифрової економіки через цифрову трансформацію, шляхом удосконалення відповідних галузей національного законодавства, розробки та впровадження масштабних державних стратегій, проектів і програм, зокрема — повного переходу сфери публічного управління на цифрові технології.

Порівняння моделей публічного управління в різних країнах показує, що інститути та механізми державної влади в США, Європі, Японії та інших країнах зумовлені їх історичним, політичним, економічним досвідом і культурними традиціями [36]. Кожна з цих моделей публічного управління має забезпечити відповідний рівень регулювання соціально-економічних процесів, що, в свою чергу, сприяє стабільному розвитку як суспільства, так і держави. Основними факторами, які впливають на процес цифровізації публічного управління в інших країнах, є:

– активне впровадження нових знань та глобальних інформаційних технологій у всі сфери суспільного життя;

– розвиток громадського суспільства та співпраця між різними соціальними партнерами в цифровому просторі;

– особливості ринкової економіки країни, що сприяють розвитку підприємництва, вільному переміщенню робочої сили і підвищенню конкурентоспроможності ринків;

– рівень розвитку економіки країни, який визначає доступність сучасних інформаційних технологій для людей;

– ступінь децентралізації влади та ефективність регіональних і структурних змін для покращення соціально-економічних умов життя громадян;

– реалізація соціально важливих проєктів, що підтримують принципи соціальної рівності та справедливості в умовах цифрової економіки.

Особливості цифрових моделей управління зумовлені типом економічних відносин, які вони відображають. Сучасні економічні моделі передбачають різні варіанти взаємодії держави і ринку в контексті цифрової економіки, в залежності від того, як саме ці елементи взаємодіють у регулюванні цифрових процесів та розвитку інновацій (табл. 3).

Таблиця 3.

Моделі цифрової економіки зарубіжних країн

Модель	Характеристика моделі
Модель США	В моделі превалюють конкуренція та ринкові методи, державне втручання здійснюється в рамках ліберальної ідеології
Соціально-ринкова модель (країни ЄС)	В моделі держава відіграє активну роль в забезпеченні добробуту громадян, пом'якшення наслідків економічних ризиків, але вартість соціальних програм досить висока, що призводить до зростання податків, появи проблем на ринку праці
Модель державного капіталізму (Росія, Китай)	В моделі держава займає активну економічну позицію, бере участь в управлінні багатьох приватних компаній, в контролі над основними галузями економіки, банківській сфері, ЗМІ. Це дає можливість контролювати темпи розвитку економіки і суттєво впливати на перерозподіл суспільних благ

Джерело: систематизовано за даними [47]

Досвід Великобританії та Канади може бути корисним для України, оскільки ці країни повністю оновили своє державне управління, орієнтуючись на потреби цифрової економіки. У Великобританії була створена стратегія модернізації уряду, що включала програму «Електронні громадяни, електронний бізнес, електронний уряд», спрямовану на розвиток електронних державних послуг. Вона передбачала надання публічних послуг у цифровому середовищі через Інтернет, мобільний зв'язок, цифрове телебачення та центри обслуговування.

У Канаді впровадження електронного урядування дозволило громадянам і бізнесу отримувати послуги через «електронні кіоски» та Інтернет, і понад 95% канадців активно користуються такими сервісами. Однак уряд Канади наголошує, що електронні комунікації повинні доповнювати, а не заміняти традиційні способи взаємодії.

Крім того, електронний уряд у Канаді сприяв покращенню співпраці між федеральним урядом та місцевими органами влади, що підвищило прозорість урядових процесів. Звіти та плани кожного органу доступні на його офіційному сайті, що дозволяє громадянам більш

активно брати участь у державному управлінні та контролювати діяльність уряду. Це позитивно впливає на розвиток громадянського суспільства [18].

Створення системи «Електронний уряд» у Великобританії зробило її однією з провідних країн Європи в цій сфері. Головною метою цієї програми є не лише надання інформації громадянам, а й покращення ефективності та швидкості роботи державних органів.

Електронне врядування визначається як система управління через електронні засоби, заснована на інтегрованих інформаційних системах, що забезпечують взаємодію між різними відомствами та комунікацію між державою, громадянами й організаціями [1]. У цьому контексті роль держави полягає в наданні послуг, використовуючи інформаційно-комунікаційні технології, що спрощують та вдосконалюють публічне управління. Взаємозв'язок інформаційно-комунікаційних технологій та електронного урядування в механізмі публічного управління можна представити наступним чином (рис. 1).

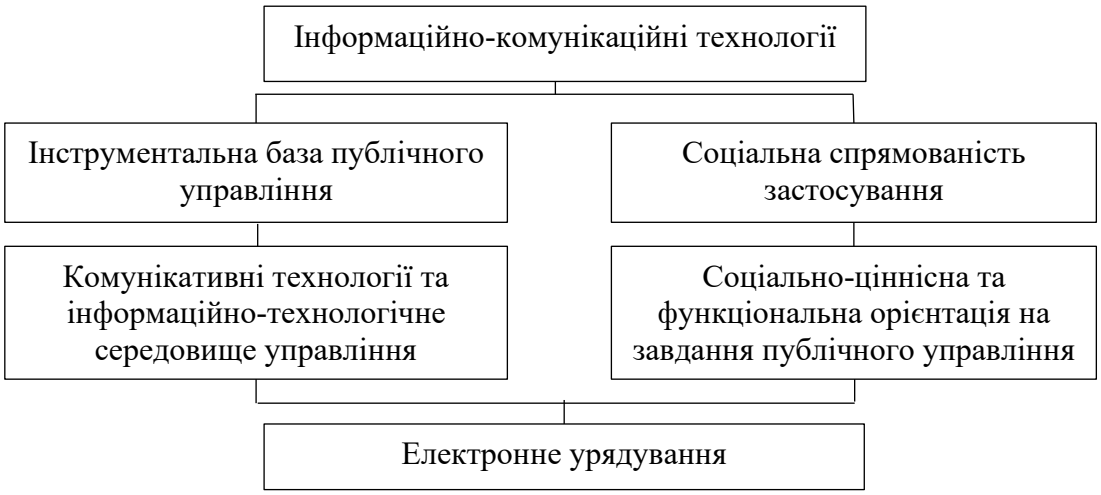

Рис. 1. Взаємозв'язок інформаційно-комунікаційних технологій та електронного урядування в механізмі публічного управління

Джерело: складено автором на основі [38]

Як показано на рисунку 1.1, інформаційно-комунікаційні технології мають дві основні функції: з одного боку, вони є інструментами для виконання управлінських завдань в електронному форматі, а з іншого — їхнє зростання та розвиток перетворюють їх на важливу мету. Така двоїстість визначає специфіку електронного урядування, яке з часом стає основною метою реформ через складність завдань, що перед ним стоять.

Естонія — один з лідерів у цифровізації державних послуг. Основні елементи естонської моделі включають систему X-Road – хребет естонської цифрової екосистеми. Вона дозволяє державним установам, а також приватним організаціям безпечно обмінюватися даними, що робить надання державних послуг швидким, простим та прозорим. Кожен громадянин може побачити, яка установа переглядала його дані, що створює механізм підзвітності.

Громадяни Естонії можуть голосувати онлайн не тільки на місцевих і національних виборах, але й на виборах до Європейського парламенту, використовуючи електронну ID-картку або SIM-карту Mobile-ID. Естонія є єдиною країною в світі, яка впровадила е-голосування ще в 2005 році, залучаючи до виборчого процесу не тільки громадян, що проживають в країні, але й естонців за кордоном. За словами Панкратова В., цей успіх обумовлений високим рівнем довіри до влади, надійною системою захисту даних і розвиненою технологічною інфраструктурою [23].

З 2017 року Естонія продовжує розвивати свої цифрові можливості, орієнтуючись на створення повноцінного цифрового суспільства. Одним з ключових елементів цього процесу стало запровадження програми «Е-резиденство», яка дозволяє громадянам інших

країн отримувати доступ до естонських електронних послуг і реєструвати бізнес в Естонії, не відвідуючи країну особисто. Таким чином, модель цифрового урядування в Естонії охоплює ключові сфери життя суспільства, забезпечуючи ефективне та зручне надання послуг громадянам і бізнесу. Цифрові технології дозволяють знижувати адміністративні витрати, підвищувати прозорість та доступність державних послуг, що сприяє загальному розвитку країни.

Республіка Сінгапур є однією з передових країн у сфері електронного урядування та надання електронних послуг. Щоб оцінити прогрес у цій галузі, кожні два роки Організація Об'єднаних Націй публікує звіти про стан електронного урядування у світі. За результатами доповіді ООН за 2020 рік, Сінгапур зайняв 11-те місце в глобальному рейтингу, отримавши індекс 0.9150 [67]. У Сінгапурі є портал – єдине вікно, де й розміщені електронні послуги, які надаються в даній країні, тобто на даному веб-сайті є доступ до електронних послуг

GovTech. Агентство, яке відповідає за цифрові інновації в державному секторі. Воно розробляє та впроваджує цифрові рішення для органів влади та громадян, включаючи послуги електронного уряду, розумне місто, цифрові інфраструктури, кібербезпеку та штучний інтелект.

– MyInfo – централізована система управління персональними даними, яка дозволяє громадянам швидко та безпечно надавати свої дані для різних державних і приватних сервісів. MyInfo спрощує процес подання заяв на різні послуги (наприклад, банківські операції, отримання пільг) через автоматичне заповнення форм на основі існуючої інформації.

– Електронне охорону здоров'я. Сінгапур впровадив масштабну цифрову систему для управління медичними послугами. Вона включає електронні медичні картки пацієнтів, онлайн-консультації та мобільні додатки для моніторингу здоров'я.

Ще не менш відстаючою країною в цифровізації публічного управління є Південна Корея. Згідно з рейтингами ООН, її система електронного уряду стабільно входить до числа найбільш ефективних. Республіка Корея є зрілою цифровою країною з відповідною інфраструктурою та менталітетом у людей та чиновників, Уряд країни розробляє шляхи удосконалення існуючих цифрових моделей у сфері державного урядування. Функції цифрового урядування Південної Кореї наведено в табл. 4.

Таблиця 4.

Цифрове урядування Республіки Корея

Індустрія 4:0	Цифрова інфраструктура
Державні бази даних	Реєстр нерухомості, транспортних засобів, кримінальних справ, домогосподарств, бізнесу
Система бек-офісів та фронт-офісів для держслужбовців (G2G)	E-mail листування, електронні документи, відділ кадрів, аудит, податки, бюджет
Онлайн послуги для громадян та бізнесу (G2C/G2B)	Освіта, охорона здоров’я, зайнятість, закупівлі, транспорт, митниця
Інтеграція IT-інфраструктури та платформ	Стандарти сумісності, розробки цифрових додатків, урядове управління IT-капіталом
Інтеграція послуг та даних	Єдиний державний інформаційний веб-портал, система обміну публічною інформацією
Зручність сервісу, доступність, безпека	Кібербезпека, правила безпеки, мобільні сервіси, цифрові рішення
Зв'язок між Державою та приватним сектором	Відкриті дані, електронна участь, аналіз великих даних, цифровий інтелект

Приклад Республіки Корея демонструє, що основною рушійною силою переходу від традиційного до електронного урядування є інноваційні інформаційно-комунікаційні технології. Вони тісно пов'язані з комп'ютеризацією, розвитком національних ІКТ-мереж і процесом інформатизації суспільства. Створення цифрових урядових платформ та вебпорталів дозволило об'єднати різноманітні державні послуги. При цьому, використання передових ІКТ у державному управлінні активно підтримується переважно високорозвиненими країнами-членами ОЕСР, де рівень корупції на всіх рівнях влади залишається низьким.

Дослідивши досвід країн-лідерів в сфері цифровізації публічного управління, можемо сказати, що Україна також отримала суттєвий розвиток після 2014 року, зокрема після початку реформи державного управління та прийняття стратегії "Держава в смартфоні".

Проєкт «Цифрова держава» є складовою частиною розвитку електронного врядування в Україні. Всі послуги, які надають державні органи, повинні бути доступні громадянам онлайн. Інформація про громадян, така як дані про здоров'я, доходи, місце проживання, навички та інше, об'єднується в масштабні масиви даних. Частина з цих даних є відкритою, а інша — захищена та доступна лише обмеженому колу осіб. Платформа, що зберігає ці дані, розташована в надійному дата-центрі, відповідає міжнародним стандартам захисту від кіберзагроз та гарантує безпеку персональної інформації. Це дозволяє українцям бути частиною глобальної інформаційної спільноти.

В планах уряду провадження чотирьох рівнів е-послуг (е - від слова електронний)[4]:

1) інформація про державу;
2) комунікація з державою;
3) транзакції з державою;
4) залучення в управління державою.

В Україні вже реалізовано кілька електронних послуг, які значно спростили життя громадян і бізнесу. Наприклад, тепер можна онлайн зареєструвати бізнес, отримати довідки та витяги з реєстрів, подати заяву на допомогу при народженні дитини та багато іншого. Ці е-послуги значно полегшують процес ведення бізнесу.

Одним із найбільш популярних і зручних сервісів є «Дія» – це мобільний додаток і веб-портал, створені в рамках проєкту Міністерства цифрової трансформації України «Держава в смартфоні». «Дія» дозволяє громадянам отримувати державні послуги онлайн, економлячи час на чергах в установах. З допомогою цього сервісу можна отримати різні довідки та виписки з реєстрів, а також подавати документи для різних процедур, таких як відкриття або закриття ФОП, оформлення допомоги безробітним тощо. Головною метою є зробити надання послуг швидким, прозорим і позбавленим зайвої бюрократії [22]. Станом на 2024 рік український уряд прагне перевести 100% всіх державних послуг в онлайн режим, втричі зменшивши кількість взаємодії громадян і бізнесу з владою та досягнувши нульового рівня корупції у цій сфері [46].

Отже, у сучасному світі інформаційна сфера відіграє велику роль. Як наслідок, для впровадження ефективної державної політики надзвичайно актуальним стає адаптація державних процесів під сучасне суспільство.

Підсумовуючи вищеописане, слід зазначити, що проблема цифрової трансформації публічного управління залишається недостатньо вивченою. Дослідники зосереджують увагу на поєднанні цифрових технологій та їхнього впливу на формування свідомості нового покоління в сучасних умовах. Водночас науковці підкреслюють, що публічне управління є ключовим елементом у регулюванні соціально-економічних та суспільних потреб.

Теоретичні аспекти цифровізації публічного врядування у контексті трансформацій публічної сфери набувають особливої актуальності в сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства. Систематизація наукових підходів до поняття «цифровізація у публічному управлінні» дозволяє розуміти цей процес як сукупність інструментів і рішень, що базуються на використанні інформаційно-комунікаційних технологій для оптимізації управлінських процесів, забезпечення відкритості, прозорості та підзвітності влади.

Сучасний стан цифровізації у публічному врядуванні демонструє поступову інтеграцію цифрових інструментів. В умовах трансформації публічної сфери цифрові технології сприяють більш гнучкому й адаптивному реагуванню на виклики, що виникають перед державою та суспільством. Цей процес супроводжується не лише технічними, але й соціальними та правовими викликами, які необхідно вирішувати на всіх рівнях державної політики.

Аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду показує, що успіх цифровізації публічного врядування значною мірою залежить від комплексного підходу до її впровадження, що охоплює не лише технічну модернізацію, але й розвиток відповідних правових та інституційних рамок. Досвід багатьох країн демонструє, що лідерство у цій сфері можливе завдяки сильній політичній волі, наявності чітких стратегій, механізмів та активній співпраці між державою, приватним сектором і громадянським суспільством.

Вітчизняний досвід України свідчить про значний прогрес у впровадженні цифрових інструментів у публічне врядування, особливо через створення єдиних електронних платформ, таких як «Дія», що надають широкий спектр державних послуг онлайн. Зарубіжний досвід надає цінні уроки в контексті побудови інклюзивних цифрових екосистем та захисту інформації, що є критично важливим для успішної та безпечної цифровізації публічного врядування в майбутньому.

2.2. Аналіз сучасного стану рівня цифровізації публічного врядування на прикладі органів влади Сумської області

Сумська область є однією з 24 областей України. Вона розташована в північній частині країни, на кордоні з Російською Федерацією. Адміністративний центр області - місто Суми.

Адміністративно-територіальний устрій області представлений 5 районами (Шосткинський, Сумський, Охтирський, Роменський, Конотопський), до складу яких входить 51 територіальна громада.

Органами державного управління Сумської області є:

– Сумська обласна військова адміністрація (далі – ОВА) - це вищий орган виконавчої влади в області, підзвітний та підконтрольний Кабінету Міністрів України. Адміністрацію очолює голова обласної військової адміністрації, який призначається на посаду Президентом України за поданням Кабінету Міністрів України.

– Органи місцевого самоврядування Сумської області - це органи, які представляють і захищають інтереси територіальних громад відповідно до Конституції України, Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" та інших законів України. Органами місцевого самоврядування в Сумській області є:

– Сумська обласна рада
– 16 районних рад
– 17 міських рад
– 13 селищних рад
– 11 сільських рад

Наразі в Сумській області діє 5 районних військових адміністрацій (далі РВА).

РВА є органами виконавчої влади на районному рівні. Вони утворюються, реорганізуються і ліквідуються Верховною Радою України. РВА підконтрольні і підзвітні обласній державній адміністрації.

Органи державного управління Сумської області здійснюють такі функції:

– Нормотворча функція - це функція розроблення та прийняття нормативно-правових актів, які регулюють суспільні відносини на території області.

– Виконавча функція - це функція виконання нормативно-правових актів, а також інших рішень органів державної влади.

– Контрольна функція - це функція здійснення контролю за виконанням нормативно-правових актів, а також інших рішень органів державної влади.

– Інші функції, які визначаються законодавством України.

СумОВА є єдиним органом виконавчої влади в області, який здійснює керівництво, координацію та контроль за діяльністю всіх інших органів виконавчої влади в області.

В 2023 році Сумська обласна державна адміністрація була перетворена у Сумську обласну військову адміністрацію зі зміною керівника.

Як вже було сказано вище, Сумська обласна військова адміністрація є виконавчим органом Сумської обласної ради. Вона є підзвітною та підконтрольною Сумській обласній раді та Кабінету Міністрів України.

Рис. 2. – Структура керівного апарату Сумської ОВА
Джерело: систематизовано автором на основі [38]

СумОВА складається з голови, заступників голови, керівників структурних підрозділів та інших працівників. Голова СумОВА призначається на посаду Президентом України за поданням Прем'єр-міністра України.

На рис.2.1 зображено структуру керівного апарату Сумської ОВА, штат якої нараховує 7 осіб. Важливим є те, що окрім голови та його заступників, не менш важливим є відокремлений департамент з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій та цифровізації. Це свідчить про те, що розвиток цифрових технологій займає окрему нішу в системі державних органів, що дає можливості трансформації та впровадження нових інноваційних розробок для підвищення ефективності діяльності всього апарату.

Організаційні структури органів виконавчої влади на обласному рівні зазвичай мають стандартний склад, що не враховує особливостей конкретних територій. Назви та функції структурних підрозділів обласних військових адміністрацій (ОВА), а також їхні повноваження й компетенція можуть не повністю відповідати реальним потребам і умовам кожного регіону.

Віцепрем'єр-міністр з інновацій, розвитку освіти, науки та технологій Михайло Федоров зазначив, що Україна стала однією з перших країн у світі, яка впровадила посаду Chief Digital Transformation Officer (CDTO). Заступники з цифрової трансформації відіграють важливу роль у впровадженні цифрових змін у державному секторі. Наразі 55 CDTO працюють у міністерствах, обласних адміністраціях і органах місцевого самоврядування. Завдяки їхній діяльності цифровізація охоплює всі сфери держави. Окремо важливе значення має цифрова трансформація на рівні регіонів, де CDTO не тільки реалізують цифрові

ініціативи, але й розробляють інноваційні рішення для зміцнення регіонів, що позитивно впливає на розвиток країни в цілому [3].

Проаналізуємо організаційну структуру Сумської ОВА в таблиці 5.

Таблиця 5.

Перелік та гранична чисельність структурних підрозділів Сумської ОВА за 2020-2023рр.

з/п	Найменування структурного підрозділу Сумської обласної державної (військової) адміністрації	Гранична чисельність працівників (осіб)				
		2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.
	Департамент економічного розвитку і торгівлі	42	42	43	40	41
	Департамент фінансів	56	55	55	50	48
	Департамент соціального захисту населення	55	49	49	43	37
	Департамент агропромислового розвитку	27	25	25	23	21
	Департамент освіти і науки	29	29	28	25	25
	Департамент цивільного захисту населення	48	61	46	38	47
з/п	Найменування структурного підрозділу Сумської обласної державної (військової) адміністрації	Гранична чисельність працівників (осіб)				
		2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	9 міс. 2024р.
	Департамент житлово-комунального господарства та енергоефективності	26	24	24	21	50
	Департамент захисту довкілля та енергетики	30	29	29	26	23
	Департамент капітального будівництва	23	21	23	28	25
	Департамент інформаційної	26	27	27	23	23

	діяльності та комунікацій з громадськістю					
	Департамент містобудування та архітектури	16	18	17	15	14
	Департамент розвитку інфраструктури	21	21	21	21	
	Управління охорони здоров'я	20	20	20	19	19
	Управління молоді та спорту	17	18	18	16	17
	Управління культури	19	22	22	16	24
	Відділ цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації	–	10	7	11	14
	Управління оборонної роботи, забезпечення законності та правопорядку	19	–	–	17	25
	Відділ промоції та туризму	7	–	–	5	–
	Відділ внутрішнього аудиту	7	7	7	6	6
	Відділ з питань запобігання та виявлення корупції (без статусу юридичної особи публічного права)	5	5	5	5	5
	Служба у справах дітей	13	11	11	10	11
	Державний архів Сумської області	42	42	42	34	34
Всього		548	535	534	492	520

Джерело: систематизовано автором на основі [7,8]

З цих даних, ми бачимо, що структурний підрозділ з цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації був створений лише в 2021 р. Штатна чисельність працівників цього відділу нараховує 14 осіб станом на 2024 рік. Для наочності розглянемо зміни на графіку три.

З цього рисунку видно, що з моменту створення підрозділу чисельність працівників зросла на 4 особи за 4 роки. Для такого важливого відділу це замало, оскільки для розробки і впровадження нових технологій в діяльність органів влади необхідно залучати більше спеціалістів. В 2023 році працювало лише 7 людей, що значно вплинуло на швидкість цифровізації регіону, і Сумська область стала відстаючою за цим напрямом і на сьогоднішній день.

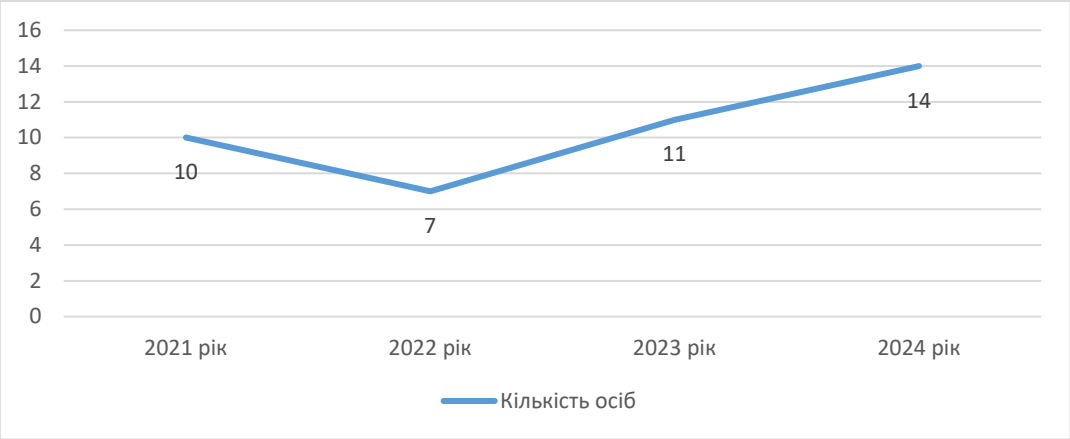

Рис. 3. Динаміка змін в граничній чисельності працівників відділу цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації за період 2021 – 2024 рр.

Джерело: систематизовано автором на основі табл. 2.1

За даними Міністерства цифрової трансформації України підсумків 2023 року Сумська область посідає останнє місце з впровадження нових технологій.

Проте органи державного управління все ж роблять успіхи в впровадженні нових проєктних ідей щодо інноваційної діяльності регіону. Серед наявних розробок є програма інформатизації Сумської області на 2024-2027 рр.. Програма інформатизації Сумської області на 2024-2027 роки (далі - програма) має на меті визначити завдання для покращення комп'ютерного, комунікаційного та інформаційно-аналітичного забезпечення роботи органів влади і місцевого самоврядування в області. Це дозволить задовольнити інформаційні потреби громадян, суспільства і держави, а також сприятиме соціально-економічному розвитку регіону через впровадження сучасних цифрових та інформаційних технологій у всі сфери життя області.

Ціллю програми є сприяння розвитку інформаційного суспільства та покращення якості життя через впровадження інноваційних і цифрових технологій у різних сферах життя. Вона визначає ключові принципи розвитку інформаційних систем, щоб забезпечити можливість здійснення реформ у різних галузях області.

Мета програми — сприяти розвитку інформаційного суспільства, задовольняючи інформаційні потреби громадян і забезпечуючи їхні права на доступ до точних, своєчасних і прозорих даних. Важливою частиною є покращення взаємодії органів влади з громадянами та бізнесом, підвищення ефективності управлінських процесів і безпеки, а також захист інформаційної і кібербезпеки. Програма також спрямована на поліпшення доступу до адміністративних послуг, розвиток цифрової освіти, підвищення цифрової грамотності, а також інтеграцію сучасних технологій у сферу освіти, культури, охорони здоров’я та соціального захисту. Одним із пріоритетів є розвиток цифрової економіки в регіоні.

До пріоритетних напрямів інформатизації регіону належать:

— впровадження електронного урядування та електронної демократії;
— розбудова інфраструктури інформатизації регіону;
— забезпечення інформаційної безпеки та кібербезпеки;

— забезпечення галузевих цифрових трансформацій;

— підвищення якості надання адміністративних послуг.

Перелік завдань, проєктів, робіт з інформатизації на 2024-2027 роки сформовано в додатку Б, з урахуванням пріоритетних напрямів інформатизації регіону.

Для впровадження цієї програми було проведено аналіз стану інфраструктури, стану електронного врядування та надання адміністративних послуг [35]. На території Сумської області у 1486 населених пунктах наявний доступ до мережі Інтернет, що становить близько 93 % від загальної кількості. 528 населених пунктів підключено до Інтернету з використанням волоконно-оптичної технології. У 398 населених пунктів наразі відсутнє покриття мережею Інтернет, зокрема це невеликі села з малою кількістю населення та села які знаходяться у п’ятикілометровій зоні від кордону з Російською Федерацією.

В умовах війни важливого значення набувають питання створення безпечного освітнього процесу та надання медичних послуг. Станом на червень 2024 року Wi-Fi-роутерами облаштовано 50 % укриттів закладів освіти обласного підпорядкування та 63 % укриттів медичних закладів. Враховуючи той факт, що воєнні дії на території України тривають, облаштування 100 % укриттів закладів соціальної інфраструктури, зокрема сфери освіти та медицини, є наразі досить актуальним питанням.

Електронне урядування відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного прийняття рішень місцевими органами влади. Зокрема, для успішного функціонування на регіональному рівні необхідно створити надійну інформаційно-аналітичну базу. Зростання значення електронного документообігу обґрунтовується тим, що інформаційні системи є основним інструментом для реалізації механізмів державного управління, і системи електронного документообігу (далі - СЕД) - їх складова частина. Запровадження ефективної СЕД на регіональному рівні, зокрема в районних адміністраціях та територіальних громадах, є важливим завданням для впровадження сучасних інформаційних технологій.

У Сумській обласній військовій адміністрації використовується автоматизована система електронного документообігу єдиного інформаційного простору Сумської області FossDoc. Кількість наявних робочих місць працівників апарату та структурних підрозділів Сумської обласної військової адміністрації складає понад 100 користувачів. Супроводження системи FossDoc проводить відділ інформаційно-комп’ютерного забезпечення апарату Сумської обласної військової адміністрації. Крім того, із п’яти районних адміністрацій Сумської області підключена до СЕД FossDoc тільки Сумська районна військова адміністрація.

Інструментами електронної демократії є електронні петиції, е-звернення, є- консультації, бюджет участі. За результатами дослідження стану впровадження інструментів е-демократії з’ясовано, що станом на червень 2024 року в 70 % територіальних громад області реалізована можливість подання електронних петицій та електронних звернень, і лише у 8 % громад запроваджено електронні консультації та у 12 - бюджет участі. Дані свідчать про недостатній рівень впровадження в регіоні такого інструменти електронної демократії як електронні консультації та бюджет участі.

З метою надання допомоги бізнесу зростати та розвиватись, виходити на нові ринки, змінювати бізнес-моделі та створювати додаткові лінії продуктів, враховуючи макроекономічну ситуацію, а також задля популяризації підприємництва, сприяння збільшення рівня зареєстрованого бізнесу в регіоні, на території Сумської області планується створити центр підтримки підприємців «Дія.Бізнес» у м. Суми.

На території Сумської області функціонує 38 центрів надання адміністративних послуг (далі - ЦНАП), які успішно надають необхідні адміністративні послуги громадянам. Крім того, в регіоні працює 4 територіальних підрозділів (далі - ТП), 118 віддалених робочих місць (далі - ВРМ) та 1 мобільний ЦНАП. Загалом, функціонує 160 точок доступу до адміністративних послуг, що забезпечує зручність та доступність для мешканців. Під час дії воєнного стану на території Сумської області працюють всі ЦНАП, які продовжують приймати відвідувачів за

графіком. Проте в зв'язку з активними бойовими діями на території Великописарівської територіальної громади Відділ "Центр надання адміністративних послуг" Великописарівської селищної ради» тимчасово переміщено до м. Охтирка, відділ з питань надання адміністративних послуг Есманьської селищної ради - в м. Глухів.

На Сумщині 3 ЦНАП мають спеціальне обладнання та захищений канал зв'язку для організації надання адміністративних послуг від Головного сервісного центру Міністерства внутрішніх справ України (друк та видача водійського посвідчення), 9 ЦНАП мають спеціальне обладнання для організації надання адміністративних послуг від Державної міграційної служби України (оформлення і видача паспорта громадянина України). У зв'язку з реформою сервісних центрів Міністерства внутрішніх справ України на ЦНАП покладені обов'язки щодо прийняття теоретичного іспиту для отримання права на керування транспортними засобами відповідної категорії. Для запровадження наведеної послуги необхідне додатково спеціальне обладнання та підключення захищеного каналу зв'язку.

Наразі в центрах надання адміністративних послуг впроваджується Дія.QR, загальний стан впровадження Дія.QR в регіоні складає 90%. Не менш важливим в підвищенні доступності є наявність терміналів для безготівкової оплати послуг, що надають суб'єктам звернення можливість оплатити різноманітні адміністративні послуги безпосередньо на місці в ЦНАП, використовуючи свої банківські картки або мобільні платіжні додатки, що спрощує процес оплати та допомагає зменшити використання готівки, що є більш зручним та безпечним для всіх зацікавлених сторін. Проте, в області лише 27 ЦНАП обладнані терміналами для безготівкової оплати послуг або мають банкомати, відділення Укрпошти. Також, лише в шести ЦНАП впроваджена система електронної черги.

Відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 року № 523-р «Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг» (далі – РКМУ № 523) ЦНАП сільських територіальних громад повинні надавати 222 послуги, селищних - 222, міських - 222, адміністративних центрах району - 364, містах обласного значення - 406, територіальні підрозділи і віддалені робочі місця - 92. Станом на червень 2024 року всі ЦНАП області надають послуги в межах кількості, визначеної в РКМУ № 523.

Згідно визначених Міністерством цифрової трансформації України показників розвитку ЦНАП, відповідність послуг РКМУ № 523 включає:

— у 100% ЦНАП та їх ТП надаються послуги з реєстрації місця проживання;

— послуги з державної реєстрації актів цивільного стану – в 15 з 38;

— адміністративні послуги соціального характеру, у тому числі відповідно до переліку та приміток визначених РКМУ № 523, запроваджено у 31 з 38;

— у 4 ЦНАП, утворених на території міських, селищних, сільських територіальних громад за відсутності функціонуючих територіальних підрозділів ДМС, запроваджено та надаються паспортні послуги, зокрема: послуги з видачі паспорта громадянина, паспорта для виїзду за кордон;

— у 29 з 38 ЦНАП запроваджено та надаються послуги у сфері ДЗК;

— у 22 з 38 ЦНАП запроваджено на надаються послуги будівельної сфери;

— у 45 % старостинських округів функціонують ВРМ, у яких запроваджено надання адміністративних послуг відповідно до переліку та приміток визначених РКМУ № 523.

Станом на червень 2024 року рівень інформаційної та фізичної безбар'єрності в ЦНАП сягає 60 %.

Враховуючи вищезазначене, наявна необхідність у продовженні роботи в напрямку підвищення якості надання адміністративних послуг. Одним з пріоритетних напрямів подальшої діяльності є запровадження технічних рішень для осіб з порушенням зору. Впровадження планшетів для сурдоперекладу в ЦНАП Сумської області має великий потенціал поліпшення якості обслуговування осіб з порушенням слуху. Такий крок відповідає

принципам інклюзивності та доступності послуг для всіх громадян, незалежно від їхніх фізичних можливостей.

Розвиток мережі Центрів надання адміністративних послуг стримується наступним факторами:

– відсутність в 2022-2023 роках субвенції з державного бюджету на розвиток мережі ЦНАП, скорочення надходжень до місцевих бюджетів;

– в прикордонних з рф громадах та в економічно нерозвинутих фінансово малоспроможних громадах важко знайти кваліфікований персонал.

Одним з ключових завдань для розвитку держави є прискорення оцифрування об'єктів культурної спадщини, що дозволить значно полегшити доступ до історичних документів та пришвидшить багато комунікаційних процесів в Україні, а також сприятиме інтеграції країни у світовий інформаційний простір.

Станом на 01.06.2024 у Державному архіві Сумської області зберігається 1389502 справи на паперових носіях, 14718 одиниць науково-довідкового апарату (описів справ). На сьогоднішній день переведено у цифрову форму 21755 справ документів Національного архівного фонду (1,56 % від загальної кількості) та 1968 описів справ (13,37 % від загальної кількості). В архівних відділах районних державних адміністрацій Сумської області (5 установ та 10 відокремлених підрозділів) на 01.06.2024 року зберігається 254623 справи Національного архівного фонду на паперовій основі та 1733 описи справ. В архівних відділах міських рад (7 установ) зберігається 55200 справ Національного архівного фонду на паперовій основі та 260 описів справ.

Для успішної реалізації завдань оцифрування документів Національного архівного фонду архівні установи області потребують придбання відповідного обладнання для оцифрування архівних документів, створення цифрових фондів користування документами та створення надійних умов зберігання документів на електронних носіях.

Сумська область, як і інші регіони України, активно працює над покращенням цифрової інфраструктури, однак її розвиток відрізняється від обласних центрів з більш розвиненими технологіями та високим рівнем цифровізації, таких як Київ, Львів чи Харків. У Сумській області також проводяться роботи з покращення доступу до інтернету, розвитку системи «ЦНАП», але регіон відстає від найбільш технологічно просунутих областей.

Міністерство цифрової трансформації України відповідає за загальний розвиток цифровізації в публічному управлінні. Для прискорення цього процесу Міністерство ввело нові посади в обласних військових адміністраціях, зокрема заступників, які займаються питаннями цифрового розвитку, цифрових трансформацій та цифровізації (CDTO).

Протягом чотирьох років CDTO успішно реалізували понад 210 унікальних міжгалузевих проєктів, що сприяли розвитку регіональної цифровізації в різних частинах України:

– понад 30 ініціатив у сфері електронних сервісів, серед яких кабінет ветерана на порталі Допомога Закарпаття, електронна черга в ЦНАПах, телеграм-канали для пошуку роботи, електронні звернення та петиції, а також повідомлення про ракетну небезпеку через телеграм-ботів;

– близько 25 проєктів у сфері публічних послуг, включаючи комплексну послугу Я-ветеран у ЦНАП на Дніпропетровщині, відкриття Дія.Центрів, цифрові освітні хаби для дистанційного навчання, електронний квиток на автобусах на Львівщині;

– понад 23 ініціативи в галузі інформаційних систем, серед яких аналітичні портали на Волині, Рівненщині та Полтавщині, веб-портал Допомога Закарпаття, місцева статистика Львівщини та інтерактивна карта радіаційного фону Черкащини.

Оцінювання за цією системою розпочалося в 2022 році, а звіт з проведеного аналізу складається у кінці кожного року.

За даними Міністерства цифрової трансформації України підсумків 2022 року Сумська область посідає 17 місце, а в 2023 році – останнє місце з впровадження нових технологій. Детальніше проаналізуємо зміни в Індексі цифрової трансформації в табл. 6.

Таблиця 6.

Аналіз Індексу цифрової трансформації України за 2022 - 2023 рік

Назва області	Значення Індексу		Відхилення	
	2022 р.	2023 р.	Абсолютне,+/-	Відносне,%
Дніпропетровська	0,916	0,908	-0,008	-0,873
Львівська	0,799	0,891	0,092	11,514
Полтавська	0,814	0,833	0,019	2,334
Волинська	0,720	0,831	0,111	15,417
Тернопільська	0,910	0,827	-0,083	-9,121
Харківська	0,571	0,787	0,216	37,828
Одеська	0,836	0,785	-0,051	-6,100
Вінницька	0,769	0,777	0,008	1,040
Закарпатська	0,756	0,732	-0,024	-3,175
Рівненська	0,794	0,727	-0,067	-8,438
Івано-Франківська	0,683	0,685	0,002	0,293
Київська	0,588	0,684	0,096	16,327
Черкаська	0,716	0,672	-0,044	-6,145
Хмельницька	0,610	0,620	0,010	1,639
Житомирська	0,692	0,560	-0,132	-19,075
Чернігівська	0,522	0,553	0,031	5,939
Чернівецька	0,540	0,546	0,006	1,111
Кіровоградська	0,431	0,531	0,100	23,202
Миколаївська	0,431	0,441	0,010	2,320
Луганська	0,404	0,404	0,000	0,000
Донецька	0,469	0,359	-0,110	-23,454
Херсонська	0,500	0,316	-0,184	-36,800
Запорізька	0,370	0,289	-0,081	-21,892
Сумська	0,534	0,178	-0,356	-66,667
Загалом для України	0,651	0,632	-0,019	-2,919

Джерело: систематизовано автором на основі [3,10]

Індекс цифрової трансформації регіонів України став основним інструментом для оцінки рівня цифровізації в областях країни. Він був розроблений для аналізу роботи заступників голів обласних військових адміністрацій, які відповідають за цифровий розвиток. Головною метою цього Індексу є розширення використання електронних послуг, зменшення цифрового розриву між регіонами та підвищення цифрової спроможності територіальних громад.

Індекс — це інструмент, який оцінює рівень інформатизації та цифровізації в 24 регіонах України (окрім Криму та Севастополя). Він дозволяє оцінити здатність органів влади впроваджувати цифрові рішення та рівень цифрової культури серед громадян.

Індекс складається з 8 основних компонентів: інституційна спроможність, розвиток інтернету, робота ЦНАП, впровадження безпаперових процедур, цифрова освіта, презентація регіону, доступність базових електронних послуг та галузева цифрова трансформація.

За цими даними, ми бачимо, що в цілому Індекс цифрової трансформації за два роки знизився на 2,92%, що свідчить про неефективне впровадження цифрових технологій в роботу публічного врядування. Найвищим показником виявилася Дніпропетровська область зі значеннями Індексу 0,916 та 0,908 в 2022 та 2023 рр. відповідно. Найнижчими виявилися Запорізька область в 2022 році, Сумська – в 2023 році. Нижче, на рис. 5.4, проаналізуємо зміни в Індексі Сумської, Київської, Харківської та Львівської області.

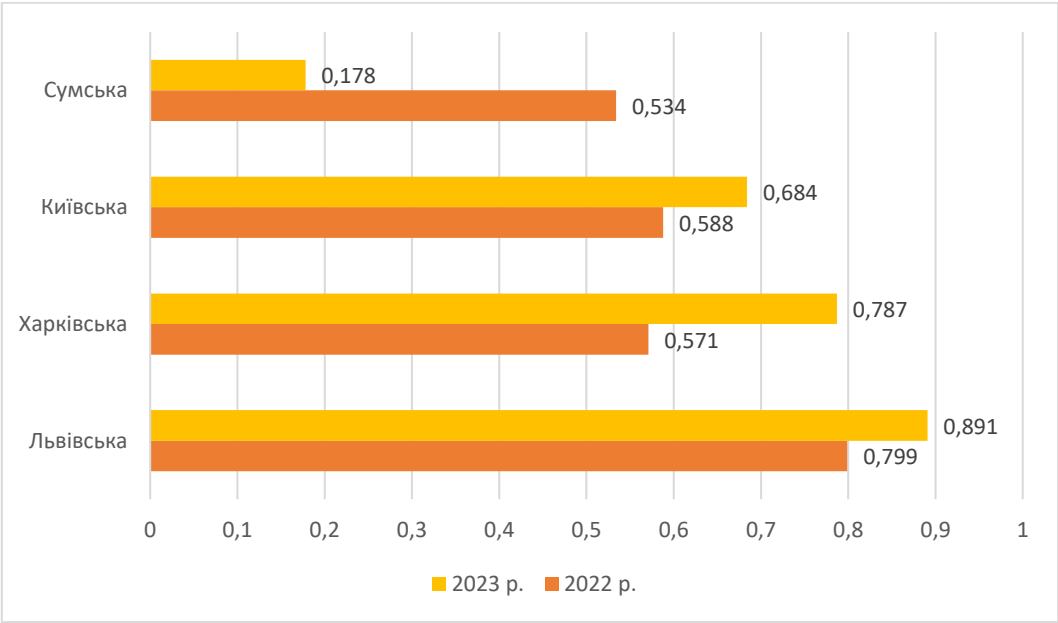

Рис. 4. Динаміка Індексу цифрової трансформації України за 2022 – 2023 рр.
Джерело: систематизовано автором на основі табл.2.2

З цього рисунку спостерігаємо, що в трьох областях (Київській, Харківській, Львівській) відбулось зростання показників у 2023 році порівняно з 2022 роком, тоді як у Сумській області спостерігається спад.

Показник Індексу Сумської області за 2023 рік значно нижчий порівняно з 2022 роком, що свідчить про суттєве зниження цифрового розвитку. Рівень цифровізації регіону знизився на 66,7% – це найбільше погіршення показника в порівнянні з іншими областями України. Пов'язано такий спад з бойовими діями на території багатьох громад регіону, що ускладнює розвиток Сумської області.

Розглянемо детальніше структуру індексу цифрової трансформації Сумської області за 2022 – 2023 рр. в табл. 7.

Таблиця 7.

Динаміка субіндексів цифрової трансформації Сумської області за 2022 – 2023 рр.

Назва субіндексу	Значення субіндексу	
	2022 р.	2023 р.
Інституційна спроможність	0,440	0,300
Розвиток інтернету	0,471	0,173
Розвиток ЦНАП	0,763	0,066
Впровадження режиму без паперів	0,569	0,182
Цифрова освіта	0,605	0,398
Візитівка області	0,000	0,000
Проникнення базових е-послуг	0,622	0,416
Галузева ЦТ	0,321	0,104

Отже, проаналізуємо зміни в кожному з субіндексів: значення субіндексу «інституційна спроможність», що означає наявність цифрового лідера, напрацьована та ухвалена програма інформатизації, передбачена фінансуванням заходів у сфері цифрової трансформації, знизилось із 0,440 у 2022 році до 0,300 у 2023 році, що свідчить про зниження ефективності або фінансових ресурсів у цій сфері.

Через війну виникла необхідність підключати укриття до швидкісного інтернету та забезпечувати Wi-Fi-доступ у соціальних закладах, зокрема в дитячих садочках, школах і лікарнях. За це відповідає субіндекс «розвиток інтернету», який знизився на 0,298, оскільки багато бомбосховищ досі не було обладнано технологіями, також більшість закладів освіти і лікарні не працюють.

Найбільше зниження серед усіх показників спостерігається в «розвитку ЦНАП» зі спадом 91%, що вказує на значне скорочення та перебої в розвитку центрів надання адміністративних послуг, а саме вони не спроможні оказувати швидке обслуговування та стає неможливим заощадження ресурсів та наближених послуг до отримувачів.

Також значно знизилося значення «режиму без паперів» з 0,569 до 0,182, що свідчить про уповільнення впровадження цифрових безпаперових процесів, цифровізація архівів.

Структура субіндексу «Цифрова освіта» включає два основні показники: залучення населення до вебплатформи Дія.Освіта та наявність електронних журналів у школах. У 2023 році значення цього субіндексу склало 0,398 за шкалою від 0 до 1, що є зниженням порівняно з 2022 роком. Регіональна активність на вебплатформі Дія.Освіта за 2023 рік становила 1,2%.

Найгіршим показником є «візитівка області», оскільки Сумська область має значення показника 0. Це означає, що в регіоні відсутній геопортал містобудівного кадастру області, не створено вебсайт ОДА відповідно до вимог, а також немає центрів Дія.Бізнес.

У рамках субіндексу «проникнення базових е-послуг» оцінювали такі сервіси, як єМалятко, інвентаризація нерухомості та впровадження єдиної інформаційної системи в соціальній сфері. Цей показник знизився на 33% порівняно з минулим роком. В Сумській області є потреба в забезпеченні доступу до послуги єМалятко та послуг у сфері державної реєстрації прав.

Останній субіндекс стосується «галузевої цифрової трансформації», де оцінюються заходи щодо захисту інформації та політики у сфері кібербезпеки й інформаційної безпеки в

медичних установах. Також включено модернізацію автоматизованих систем для оповіщення населення та впровадження електронних інструментів демократії в органах місцевого самоврядування. Цей показник знизився на 67%, що свідчить про недостатній рівень захисту даних в органах публічного управління Сумської області. Окрім того, проблемною залишається відсутність е-консультацій для зв'язку влади з мешканцями.

Спостерігається загальне зниження значень субіндексів з 2022 по 2023 рік. Це вказує на певні труднощі та перешкоди в цифровій трансформації та розвитку інституційної спроможності, доступу до інтернету, розвитку ЦНАП, цифрової освіти та інших сфер. Пов'язано такий спад з небезпекою звичайної діяльності органів влади в воєнні часи. Сумська область є прикордонною з Російською Федерацією, тому завжди знаходиться в режими підвищеної готовності. Це є основною причиною, чому регіон не має можливості до розвитку в сфері цифрової трансформації.

Порівняльний аналіз субіндексів цифрової трансформації Сумської області по відношенню до інших регіонів за 2023 рік свідчить про те, що Сумська область демонструє найнижчі показники за більшістю субіндексів цифрової трансформації, зокрема в інституційній спроможності, розвитку ЦНАП, впровадженні безпаперових технологій, проникненні базових е-послуг і галузевій цифровій трансформації. Це вказує на значну потребу у покращенні інфраструктури та інституційної підтримки цифрових ініціатив, а також у підвищенні доступності електронних послуг для населення.

Отже, бачимо тенденцію щодо зниження цифрового розвитку регіону майже в усіх сферах надання послуг місцевими органами влади. Сумська область зазнає певних труднощів у процесі цифрової трансформації публічного врядування, зокрема через військовий конфлікт, обмежену інфраструктуру, низьку інституційну підтримку та брак цифрової грамотності серед населення. У порівнянні з іншими регіонами України, Сумська область значно відстає за такими напрямами, як розвиток інтернету, впровадження безпаперових технологій, доступність базових е-послуг і розвиток ЦНАП. Проте поступове відновлення інфраструктури та посилення інституційної підтримки можуть сприяти покращенню ситуації в найближчі роки.

В останні роки цифровізація публічного врядування в Україні стала актуальною та важливою темою. Найважливішими є розуміння сучасних тенденцій та пов'язаних з ними проблем, які необхідно враховувати при обґрунтуванні стратегії цифрової трансформації сфери публічного управління загалом та окремих органів публічної влади. Урядові служби все більше переходять до онлайн-формату, що спрощує взаємодію між владою та громадянами. Однак постає необхідність розвивати інфраструктуру та забезпечувати доступність цифрових послуг для всіх верств населення, у тому числі для людей з обмеженими можливостями та мешканців віддалених регіонів.

Цифровий розвиток призводить до збільшення загроз кібербезпеки, а системи уряду та бази даних повинні бути надійно захищені від кібератак та витоків даних, також їхнім співробітникам необхідно усвідомлювати наслідки та відповідальність за розголошення конфіденційної чи службової інформації.

Забезпечення прозорості та доступності інформації владних структур для громадян є важливою складовою цифровізації публічного управління. Проте існують проблеми з доступністю деяких даних та їх зрозумілістю для широкої аудиторії. Недостатня обізнаність громадян з використання цифрових технологій може стати перешкодою для повного використання цифрових послуг у сфері публічного врядування. Ініціативи з підвищення цифрової грамотності та навичок користування інтернетом є важливими. Впровадження систем електронного голосування може сприяти збільшенню участі громадян у виборчих процесах, але це потребує надійних заходів для захисту від шахрайства та забезпечення конфіденційності голосів.

Незалежно від розташування регіону коло проблем цифровізації публічного управління тією чи іншою мірою включає: технологічні обмеження, бюджетні обмеження, порушення

кібербезпеки, бюрократичні перешкоди, корупцію, недостатню цифрову грамотність та інклюзивність різних соціальних груп та регіонів.

Реалізація цифрових проєктів потребує значних інвестицій у технічну інфраструктуру, програмне забезпечення та підготовку кадрів. Регіони, зокрема органи влади Сумської області, часто обмежені у фінансах, а тому залежать від державних або міжнародних грантів, які можуть не відповідати повному обсягу потреб.

Цифровізація вимагає фахівців у галузі інформаційних технологій, кібербезпеки, а також спеціалістів з цифрового менеджменту. У невеликих містах та селищах знайти таких експертів досить важко, а конкуренція з боку приватного сектору ускладнює залучення та утримання висококваліфікованих працівників.

Зміна традиційних підходів до роботи іноді викликає супротив серед співробітників органів влади, що звикли до паперової документації та існуючих регламентів. Бюрократичні процедури та інерція мислення можуть гальмувати процеси прийняття нових рішень і створювати додаткові перешкоди. Відсутність чітких і уніфікованих стандартів щодо використання цифрових технологій в регіональних органах влади спричиняє правові труднощі та затримки в реалізації проєктів. Також необхідне постійне оновлення законодавства, що регулює кібербезпеку, захист даних та електронне урядування на рівні всієї держави.

Не менш важливою проблемою є здійснення цифровізації на основі локальних ініціатив, що призводить до різних підходів в окремих регіонах. Це ускладнює інтеграцію систем і обмін даними між різними органами влади, що в свою чергу знижує ефективність цифрових послуг.

Кажучи про трансформаційні зміни в публічній сфері, необхідно також звернути увагу на зовнішні чинники впливу, що оказують значний тиск на систему публічного врядування. До таких факторів відносимо коронавірусну хворобу COVID-19 та повномасштабне вторгнення на територію України. Вони стали потужними каталізаторами цифрової трансформації публічного врядування в Сумській області. Обидві кризи значно вплинули на необхідність оперативного та інноваційного реагування в управлінні регіоном, що в свою чергу стимулювало розвиток нових цифрових рішень для забезпечення безперебійної роботи органів влади, підвищення прозорості та підтримки зв’язку з громадянами.

В 2020 році пандемія викликала гостру потребу у швидкій адаптації систем управління для забезпечення дистанційної роботи та мінімізації фізичних контактів. Через обмеження та карантинні заходи органи влади були змушені швидко впроваджувати електронні послуги, що дозволяло громадянам вирішувати свої питання онлайн, зокрема отримувати адміністративні послуги, реєструвати документи, подавати заяви через портали державних послуг.

Було активізовано використання соціальних мереж, месенджерів та онлайн-платформ для інформування населення щодо нових правил, умов карантину та заходів безпеки. Це допомогло зміцнити довіру до органів влади, забезпечити швидкий доступ до інформації та підтримувати діалог з громадянами.

Повномасштабне вторгнення, що почалося в лютому 2022 року, поставило нові виклики перед Сумською областю, яка опинилась під прямою загрозою з боку російських військ. Це посилило потребу у швидкому реагуванні, захисті інформації та підвищеній координації зусиль з іншими регіонами. У зв'язку з цим виникла низка важливих змін:

– Під час війни електронні системи управління та зв’язку стали вразливими для кібератак, тому на першому місці стояли заходи з кібербезпеки. Посилилася співпраця з національними та міжнародними організаціями для запобігання кібератакам, захисту даних та стабільного функціонування важливих систем.

– Внаслідок бойових дій у Сумську область прибуло багато внутрішньо переміщених осіб. У відповідь було впроваджено цифрові платформи для їх обліку, надання соціальної підтримки, житла та допомоги з працевлаштуванням.

– Через безпекові ризики було розширено використання цифрових каналів для інформування населення про поточну ситуацію, безпекові заходи та гуманітарну допомогу.

Було створено спеціалізовані сайти та Telegram-канали, що дозволяли швидко поширювати важливу інформацію, забезпечуючи контакт з громадянами навіть у складних умовах.

– Збільшилась інтеграція з державними платформами, такими як «Дія», яка забезпечувала доступ до документів, довідок та допомоги. Це дозволило мінімізувати паперовий обіг, зменшити черги та забезпечити швидке надання послуг навіть під час надзвичайної ситуації.

– З огляду на необхідність координації гуманітарної допомоги, волонтерські ініціативи також активно використовували цифрові платформи для координації дій. Було створено онлайн-платформи для збору та розподілу допомоги, що дозволяло швидко забезпечувати мешканців продуктами, медикаментами та іншими необхідними речами.

Обидві кризи змусили органи влади Сумської області максимально швидко адаптуватися до нових умов і продемонстрували значення цифрових технологій як інструменту виживання та розвитку. COVID-19 прискорив перехід до дистанційних послуг, а війна — розвиток захищених цифрових платформ, що підтримують стабільну роботу навіть у критичних ситуаціях.

Таким чином, цифровізація, яка почалася як прагнення підвищити ефективність управління, стала нагальною потребою для забезпечення стабільності та підтримки громадян у надзвичайних умовах.

SWOT-аналіз демонструє, що цифрова трансформація публічного врядування Сумської області має високий потенціал для покращення послуг і ефективності роботи органів влади. Серед ключових сильних сторін виділяється можливість швидкого та зручного надання послуг, покращення внутрішньої комунікації між відділами, а також підвищена безпека завдяки розвинутій системі кіберзахисту. Цифровізація забезпечує більшу прозорість і відкритість, що сприяє підвищенню довіри громадян до органів влади та зменшує корупційні ризики. Крім того, завдяки інтеграції з національними платформами, зокрема з «Дією», органи публічного управління здатні уникати дублювання систем та забезпечити зручний доступ громадянам до електронних сервісів.

Однак, на шляху до повної цифровізації постає низка викликів. Серед основних слабких сторін – нерівномірний рівень цифрової грамотності серед населення, що обмежує доступ до нових послуг, особливо у віддалених та прикордонних районах. Недостатнє фінансування також є значним бар’єром, оскільки модернізація та підтримка технологічної інфраструктури потребують суттєвих ресурсів. Крім того, цифрові інновації можуть зустрічати опір у традиційних управлінських структурах, що уповільнює процес трансформації.

Пандемія COVID-19 і повномасштабне вторгнення створили додаткові загрози, але водночас відкрили нові можливості для цифровізації. Потреба в захищених каналах зв’язку, ефективних платформах для обслуговування внутрішньо переміщених осіб і надання соціальної підтримки створила основу для розробки та впровадження нових цифрових рішень. Подальша співпраця з міжнародними партнерами та залучення інвестицій сприятиме розвитку цифрових послуг. Однак, без належного фінансування й оновлення інфраструктури ці процеси можуть сповільнитися.

Важливим аспектом також є ризики, пов'язані з кібератаками та технічними збоями. Через військові дії інфраструктура регіону часто піддається загрозам, що сильно впливає на стабільність цифрових послуг. Нестабільність у правовому регулюванні та відсутність чіткої стратегії цифровізації значно гальмують процес впровадження інновацій.

Загалом, SWOT-аналіз показує, що цифрова трансформація у Сумській області може значно покращити якість публічного врядування і забезпечити стійкість системи в умовах криз. Проте для досягнення максимального ефекту необхідно зміцнити кібербезпеку, розвивати цифрову грамотність населення, забезпечити стабільне фінансування та підвищити обороноздатність. Лише комплексний підхід до усунення слабких сторін та загроз дозволить успішно реалізувати потенціал цифрової трансформації в сфері публічного управління.

Для кращого розуміння проблем та викликів, з якими зіткнулося публічне врядування Сумської області складемо SWOT-аналіз (табл.8).

Таблиця 8.

SWOT-аналіз цифрової трансформації публічної сфери Сумської області

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
1. Підвищена швидкість і зручність надання послуг (дистанційне обслуговування населення) 2. Прозорість та відкритість: впровадження електронного документообігу та цифрових платформ, що дозволяє зменшити корупційні ризики 3. Збережено науково-освітній потенціал для забезпечення позитивної динаміки інноваційної активності 4. Широка мережа освітніх закладів та центрів підвищення кваліфікації 5. Використання національні цифрові платформи «Дія», що дозволяє уникати дублювання систем і спрощує обмін даними на рівні країни	1. Нерівномірний рівень розвитку цифрових навичок населення: існує дефіцит цифрової грамотності, що обмежує доступ населення до цифрових послуг 2. Недостатнє фінансування та технічні ресурси обмежує можливості модернізації інфраструктури та підтримки необхідного рівня кіберзахисту 3. Залежність від електромереж і телекомунікацій: під час бойових дій Сумська область може втрачати доступ до інтернету та енергопостачання, що безпосередньо впливає на стабільність цифрових сервісів 4. Бюрократичні перешкоди у впровадженні нових технологій 5. Висока вартість обслуговування ІТ-інфраструктури 6. Складність швидкого навчання персоналу 7. Опір інноваціям у традиційних управлінських структурах
Можливості	**Загрози**
1. Створення нових робочих місць у сфері ІТ 2. Збільшення кількості онлайн-платформ для взаємодії з громадянами 3. Можливість використання штучного інтелекту для аналізу даних 4. Інноваційні компанії та стартапи можуть запропонувати рішення, що підвищують якість цифрових послуг та зменшують витрати на їх розробку 5. Залучення міжнародного досвіду або досвіду інших розвинутих областей України 6. Використання цифрових інструментів для опитувань, голосувань та обговорення проєктів дозволить залучати громадян до прийняття рішень	1. В умовах війни та активізації кіберзагроз критична інфраструктура може стати мішенню для хакерів 2. Неправильне використання чи витік даних може знизити довіру громадян до цифрових платформ 3. Швидкий розвиток технологій вимагає частого оновлення систем, що потребує додаткових ресурсів та часу 4. Умови війни створюють ризики для стійкості ІТ-інфраструктури, особливо через можливість втратити зв'язок чи електропостачання 5. Перехід на цифрові послуги призведе до скорочення робочих місць у традиційних галузях.

Джерело: складено автором

Дослідивши сучасний стан рівня цифровізації публічного врядування Сумської області можна зробити такі висновки, що цифровізація в регіоні знаходиться на етапі активного розвитку, але потребує значного удосконалення для досягнення більш високої ефективності. Основні аспекти, які варто зазначити:

– Останніми роками спостерігається зростання кількості доступних електронних послуг для громадян, що дозволяє зменшити час обробки запитів, знизити адміністративне навантаження і забезпечити прозорість в роботі органів влади. Проте не всі послуги є достатньо зручними та доступними, що потребує подальшого розвитку.

– Впровадження електронного документообігу в органах влади Сумської області знаходиться досі на ранніх етапах, залишається проблема стандартизації та уніфікації підходів, що зменшило б витрати часу на навчання співробітників і підвищило ефективність роботи.

– Інфраструктура знаходиться у зоні ризику через війну та наближеність до кордону з РФ, наразі Wi-Fi-роутерами облаштовано лише 50 % укриттів закладів освіти обласного підпорядкування та 63 % укриттів медичних закладів. Для забезпечення якісного надання цифрових послуг потрібне вдосконалення інфраструктури, включаючи швидкісний інтернет та сучасне обладнання в державних установах, особливо в сільській місцевості. Нерівномірність у доступі до технологій є важливим бар'єром для підвищення рівня цифровізації.

– У цифровому врядуванні велике значення має безпека даних. Влада Сумської області вже приділяє увагу цьому аспекту, але необхідно продовжувати посилювати заходи кібербезпеки для захисту персональних даних громадян та інформації, що обробляється державними установами.

– Слабкою стороною цифровізації Сумської області є низький рівень цифрової грамотності населення. Необхідно створювати навчальні програми та інформаційні кампанії, щоб громадяни могли повністю скористатися новими можливостями, а держслужбовці могли швидко адаптуватися до цифрових змін. Таким чином, аналіз показує, що цифровізація органів влади Сумської області має низький рівень порівняно з іншими регіонами України, але вона має потенціал для вдосконалення. Розвиток інфраструктури, підвищення рівня безпеки даних, стандартизація процесів, а також підвищення рівня цифрової грамотності як серед населення, так і серед працівників держустанов сприятимуть створенню ефективної, прозорої та доступної для всіх системи публічного врядування в області.

У Сумській області вже є довгострокова стратегія щодо інформатизації публічного врядування на 2024-2027 роки, яка охоплює всі зазначені напрями – від удосконалення технічної інфраструктури та кібербезпеки до підвищення цифрової грамотності населення і держслужбовців, що в перспективі дозволить створити сучасну систему публічного управління, орієнтовану на потреби громади, а також надасть поштовх для подальшого розвитку регіону.

2.3. Рекомендації щодо оптимізації цифрового врядування в умовах трансформаційних змін

Цифрове врядування є невід'ємною складовою сучасного управління державою, спрямованого на підвищення прозорості, ефективності та доступності державних послуг. Україна останніми роками активно інтегрує цифрові технології в управління, що стало важливим кроком у контексті реформ, демократизації та економічного розвитку.

На думку М. Міхровської цифрова трансформація урядування є якісним перетворенням, переходом у площину «управління заради громадян» [19, с. 275]. Основною метою, яка має бути визначена в стратегічних документах держави щодо цифровізації, є забезпечення розвитку всіх сфер життя. Це має регулярно оцінюватись за допомогою спеціальних індикаторів, які відображають прогрес у кожній з цих сфер.

Під час реалізації стратегій цифрового врядування рекомендується [65, с. 6-7]: забезпечити більшу прозорість і відкритість у процесах управління, активно залучати громадськість до розробки політик, рішень і послуг держави, сприяти розвитку культури управління, що базується на даних, а також розкривати підхід до управління ризиками, публікуючи інформацію щодо заходів з цифрової безпеки та конфіденційності.

З огляду на активну розробку цифрових проєктів в Україні, можна стверджувати, що електронне врядування поступово наближається до формування ефективної структури влади. Водночас фахівці з кібербезпеки звертають увагу на серйозні проблеми в ключовому застосунку "Дія", який є основним інструментом надання державних електронних послуг [13]. До основних недоліків цього застосунку відносяться проблеми архітектури, ризики, пов'язані зі зберіганням персональних даних, шахрайством, фальсифікацією виборів, порушенням законодавства у сфері створення програмного забезпечення тощо. Ігнорування розробниками критики з боку експертів із кібербезпеки, непрозорість дій влади в цифровій трансформації та численні витоки персональних даних серйозно підривають довіру громадян до державних органів.

Наразі найбільш ефективною стратегією для покращення цифрового врядування є впровадження інноваційних технологій. Вони дозволяють державним службовцям вивчати, як краще задовольняти потреби бізнесу і громадян, оцінювати вплив цифрових послуг, покращувати функціональність управління і сприяти підвищенню цифрової грамотності серед населення. Сьогодні доступні системи, що використовують дані, експериментальні платформи, технології збору інформації за допомогою штучного інтелекту та моделі динамічних симуляцій. Сучасні підходи, які базуються на цих технологіях, включають когнітивне, безшовне, а також гнучке і адаптивне управління [55, с. 180].

Отже, пропонується спочатку ввести в роботу органів влади Сумської області програму з підвищення цифрової грамотності серед населення та навчити користуванню державними онлайн-сервісами. Ключовими елементами для реалізації цієї програми є:

– Ініціатива для навчання цифровим навичкам на національній онлайн-платформі «Дія. Цифрова освіта»;
– Відеоуроки та онлайн-курси з цифрової грамотності;
– Проведення майстер-класів та тренінгів для різних вікових груп;

Дана стратегія не тільки збільшить участь громадськості в державному управлінні, а й зменшить ризики кібербезпеки, оскільки населення буде більш обізнане. Цей набір тактик спрямований на всебічне охоплення різних груп населення та створення стійкого інтересу до цифрових сервісів, з акцентом на навчання та легкий доступ до інструментів онлайн.

Не менш важливим є підвищення рівня цифрової обізнаності для самих держслужбовців. Пропонується ввести обов’язкове проходження курсу «Програма з цифрової трансформації в публічному врядуванні» [34] та проходження тесту по його закінченню. Цифрова грамотність є невід'ємною складовою професійної компетентності державних службовців у сучасному світі. Умови цифрової трансформації суспільства, розвиток електронного врядування та впровадження інноваційних технологій вимагають від працівників державного сектору не лише базового володіння цифровими інструментами, але й уміння адаптуватися до нових технологічних викликів. Цифрова грамотність є ключем до ефективного впровадження електронного урядування, створення сучасної інфраструктури державного управління та підвищення довіри громадян до державних інституцій. Вона також сприяє побудові конкурентоспроможного, прозорого та технологічного суспільства.

Після проходження курсу державні службовці будуть володіти такими навичками:

– Знання з використання основних програмних продуктів, таких як текстові редактори, електронні таблиці, презентації та електронна пошта. Також важливе значення має вміння працювати з операційними системами та хмарними сервісами.
– Знання і використання державних цифрових платформ, таких як електронний документообіг, електронні реєстри, онлайн-сервіси для громадян.

– Використання цифрових каналів зв'язку, таких як відеоконференції, месенджери та соціальні мережі, для ефективної взаємодії з колегами, громадянами та представниками бізнесу. В табл. 9 визначено тактики, що будуть використані в запропонованій стратегії.

Таблиця 9.

Тактики стратегії підвищення цифрової грамотності серед населення

Тактики	Завдання
Онлайн освіта через платформу «Дія. Цифрова освіта»	**Оптимізація платформи** для широкого доступу до курсів з цифрової грамотності
	Інтерактивні курси та відеоуроки, які враховують різні рівні підготовки (початковий, середній, просунутий).
	Гейміфікація навчального процесу для підвищення зацікавленості молоді: заохочення значками, сертифікатами, рейтингами
Офлайн-активності та тренінги	**Організація майстер-класів та тренінгів** для різних вікових груп у регіоні через співпрацю з бібліотеками, школами, університетами та громадськими центрами
	Мобільні навчальні центри у віддалених районах для людей з обмеженим доступом до Інтернету
	Тренінги для державних службовців та педагогів для інтеграції цифрових інструментів у роботу державних та освітніх установ
Інформаційна кампанія	**Масова комунікаційна кампанія через ТБ, радіо, соцмережі та Інтернет.** Використання інфлюенсерів, блогерів та публічних осіб для популяризації програми серед різних аудиторій
	Соціальна реклама на підтримку цифрової грамотності з акцентом на користь від використання державних онлайн-сервісів
	Співпраця з місцевими ЗМІ та громадськими організаціями для поширення інформації на місцевому рівні
	Рекламні кампанії у соцмережах, орієнтовані на молодь та працююче населення, з чіткими повідомленнями про користь онлайн-навчання
Створення локальних «амбасадорів» цифрової освіти	**Залучення активних представників громад, освітян, держслужбовців** як місцевих лідерів, які сприятимуть популяризації програми у своїх районах
	Організація навчання для цих «амбасадорів» для підвищення їхньої компетентності в цифровій сфері та подальшого навчання інших

Джерело: складено автором

Автоматизація повсякденних та повторюваних завдань за допомогою штучного інтелекту дозволяє звільнити людей від монотонної роботи, надаючи їм більше часу для виконання більш складних і креативних завдань [48, с. 39]. В табл. 10 зазначено функціональні можливості штучного інтелекту.

Таблиця 10.

Характеристика функціональних можливостей штучного інтелекту

Функціональна можливість	Характеристика	Переваги	Приклади використання
Автоматизація адміністративних процесів	Використання ШІ для автоматизації рутинних завдань, таких як обробка документів чи заявок.	Зменшення витрат часу, скорочення помилок, підвищення продуктивності.	Автоматична реєстрація громадян, обробка запитів.
Аналіз даних та прогнозування	Обробка великих обсягів даних для виявлення тенденцій і створення прогнозів.	Прийняття обґрунтованих рішень, оптимізація ресурсів.	Прогнозування трафіку, бюджетне планування.
Інтерактивні послуги для громадян	Використання чат-ботів і голосових помічників для надання інформації чи вирішення проблем.	Доступність послуг 24/7, спрощення взаємодії громадян із державними органами.	Чат-боти для консультацій, голосові асистенти.
Розпізнавання мови і комп'ютерний зір	Ці можливості дають змогу системам розуміти та взаємодіяти з людьми через мовні й візуальні входи	Зручність у взаємодії, автоматизація завдань	Голосове керування послугами, обробка фото/відео.
Біометрія, сегментація зображень та відео, розпізнавання символів	Ці функції дають змогу системам розпізнавати обличчя, об'єкти, символи та відстежувати їх руху	Підвищення безпеки, унікальна ідентифікація користувачів.	Системи доступу, ідентифікація в держпослугах, оцифрування архівів.
Прозорість та відкритість даних	Використання ШІ для аналізу та візуалізації відкритих даних, створення інтерактивних звітів.	Сприяння довірі громадян, підтримка ініціатив громадського контролю.	Відкриті портали з аналітикою бюджету чи закупівель.
Розробка політик	Моделювання сценаріїв і оцінка впливу різних рішень за допомогою ШІ.	Зменшення ризиків, обґрунтованість політичних рішень.	Аналіз впливу змін у законодавстві.

Джерело: систематизовано автором на основі даних [14]

Наступним етапом вдосконалення цифрового врядування є впровадження штучного інтелекту (далі – ШІ) для обробки заяв, аналітики та надання рекомендацій. Міжнародний досвід показує, що сучасні технології штучного інтелекту, з урахуванням вимог цифровізації в управлінні, є важливими для вирішення багатьох адміністративних завдань. Це стосується надання муніципальних послуг громадянам та організаціям. Штучний інтелект може допомогти в різних ситуаціях, наприклад, даючи швидкі та точні відповіді на запити громадян, виявляючи та прогнозуючи потреби населення, а також допомагаючи розробляти стратегії для ефективного використання ресурсів міста. Нещодавні ініціативи у сфері охорони здоров'я та соціальної допомоги в країнах ЄС, що використовують штучний інтелект, підтверджують їх потенційний успіх. Це свідчить про те, що застосування ШІ є перспективним для покращення ефективності та якості державних послуг у різних сферах.

Існує багато сфер використання ШІ [9], серед яких:

– Методи розв’язання завдань, що вимагають людського розуміння. Це означає, що ШІ вивчає способи вирішення завдань, які раніше могли виконати тільки люди. Такий підхід включає розвиток методів, як аналогія, дедукція та індукція, і передбачає накопичення знань для вирішення завдань, подібно до того, як це робить людський розум.

– Методи розв’язання найскладніших завдань. Інше визначення ШІ орієнтоване на вирішення завдань, які складно розв'язати іншими способами через їх складність або через великі обсяги даних. Використовуються комп'ютерні алгоритми для розв'язання проблем, що виникають через високу складність або неоднозначність завдань.

– Системи, що можуть навчатися та заміщати інтелектуальні системи людей-експертів. Це означає, що ШІ може навчатися і виконувати складні завдання, які раніше виконували люди-експерти. Він здатний аналізувати великі обсяги даних, знаходити в них закономірності і використовувати ці знання для прийняття рішень і розв'язання завдань, з часом можливо замінивши частину роботи експертів [14].

Впровадження ШІ у цифрове врядування органів влади Сумської області потребує поетапного підходу, включаючи навчання персоналу, оновлення інфраструктури та створення нормативної бази для регулювання використання нових технологій. Це дозволить не лише підвищити якість управління, а й зміцнити позиції регіону як прогресивного у цифровій трансформації.

Ці функції можуть використовуватися як самостійно, так і в сукупності. ШІ відкриває значні можливості для вдосконалення цифрового врядування, забезпечуючи ефективність, прозорість та інноваційність у роботі державних органів. Його функціональні можливості включають автоматизацію адміністративних процесів, аналіз даних і прогнозування, надання інтерактивних послуг для громадян, моніторинг і контроль у реальному часі, а також забезпечення кібербезпеки. Крім того, ШІ сприяє персоналізації послуг, аналізу та візуалізації відкритих даних, моделюванню сценаріїв у розробці політик. Технології розпізнавання мови, комп’ютерного зору, біометрії та аналізу зображень і відео дозволяють автоматизувати обробку візуальної інформації, спрощувати ідентифікацію, підвищувати рівень безпеки й ефективно відстежувати об’єкти в реальному часі.

Функціонування публічного управління під час трансформаційних змін потребує збору та аналізу великої кількості актуальної інформації для ухвалення стратегічних рішень. Крім того, ці рішення мають бути ефективно реалізовані в органах влади. Це вимагає не лише високої оперативності, а й використання спеціалізованих інструментів, зокрема, інтеграції цифрових технологій в процес прийняття управлінських рішень.

Прийняття управлінських рішень є ключовим елементом у публічному врядуванні, адже цей процес відбувається в умовах постійних змін та невизначеності. Цифровізація змінює підходи до того, як приймаються рішення в адміністративній сфері, і спрямована на покращення їх ефективності. Впровадження цифрових технологій, актуальної та добре структурованої інформації, а також автоматизація рутинних процесів допомагають підвищити ефективність управління і дозволяють швидше та точніше ухвалювати рішення.

Першим кроком у цифровізації цього процесу є впровадження автоматизації та інформатизації, тобто створення системи, яка забезпечує інформацією для прийняття управлінських рішень. Головна мета такої системи — зменшити кількість рутинних операцій, що дозволяє підвищити ефективність роботи, знизити витрати і забезпечити більшу інформативність. Цифрові інструменти прийняття управлінських рішень у публічному врядуванні стають важливим елементом модернізації державного управління. Вони сприяють ефективності, прозорості та залученню громадськості до процесів ухвалення рішень. У табл.11 наведено найпопулярніші цифрові інструменти для прийняття рішень в сфері публічного врядування.

Цифрові інструменти оптимізують робочі процеси, скорочують час та витрати на виконання адміністративних завдань, що дозволяє державним органам більш ефективно реагувати на потреби громадян.

Таблиця 11.

Цифрові інструменти прийняття управлінських рішень у сфері публічного врядування

№ з/п	Цифрові інструменти	Особливості застосування	Приклади
1	Електронні платформи та сервіси	Громадськість може аналізувати дані, контролювати витрати бюджету чи створювати власні сервіси, надає доступ до понад 70 державних послуг, включаючи оформлення документів, реєстрацію бізнесу, отримання довідок	"Дія" Data.gov.ua
2	Інструменти підтримки рішень (Decision Support Systems)	Створення інтерактивних дашбордів для візуалізації даних	BI-системи (Business Intelligence), Trello, Asana
3	Геоінформаційні системи (GIS)	Візуалізація даних для планування забудови, транспортної інфраструктури, екологічного моніторингу, інтеграція даних у режимі реального часу	GIS у міському плануванні
4	Платформи електронної демократії	Інструмент подання петицій до органів влади, які зобов'язані реагувати на звернення, що набрало певну кількість підписів, особливістю якого є прозорий процес обговорення та голосування	e-petitions
5	Штучний інтелект та автоматизація	Прогнозні моделі й алгоритми на основі штучного інтелекту надають цінну інформацію та рекомендації, підвищуючи точність і швидкість прийняття управлінських рішень У поєднанні з машинним навчанням ефективність штучного інтелекту може постійно підвищуватися	Google Cloud AI, Microsoft Azure AI тощо

Джерело: систематизовано автором

Цифровізація управлінських процесів відкриває багато можливостей для прийняття рішень, але разом з тим створює і складнощі. Велика кількість інформації та різноманітних факторів, які необхідно враховувати при плануванні стратегії, а також швидкі зміни в соціальній та економічній ситуації, вимагають обробки важливих даних для прийняття ефективних рішень. Це все потребує потужних ресурсів для обробки даних, або ж, що більш реально, спеціальних інструментів для роботи з інформацією [52].

Функціонування публічного управління під час трансформаційних змін потребує збору та аналізу великої кількості актуальної інформації для ухвалення стратегічних рішень. Крім того, ці рішення мають бути ефективно реалізовані в органах влади. Це вимагає не лише високої оперативності, а й використання спеціалізованих інструментів, зокрема, інтеграції цифрових технологій в процес прийняття управлінських рішень.

Існують два підходи до використання цифрових технологій у процесі прийняття управлінських рішень. Перший — традиційний, коли людина приймає рішення, а комп'ютер лише дає рекомендації. Другий — автоматизований, де рішення приймає комп'ютерний алгоритм, а людина лише спостерігає за результатами і аналізує їх. Повна цифровізація цього процесу трапляється рідко, оскільки не всі готові довіряти ІТ-програмам та штучному інтелекту в такій важливій справі, а також через страх, пов'язаний з делегуванням такого виду рішень.

Слід зауважити, що вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень вчені розглядають не з точки зору масового скорочення працівників, які беруть участь у цьому процесі, а з акцентом на зміну вимог до компетентності управлінців, системи освіти, розвитку навичок, перекваліфікації. Інтелектуальний, аналітичний і творчий рівень осіб, які ухвалюють управлінські рішення, має постійно вдосконалюватися відповідно до можливостей, які надають інформаційні та цифрові технології. Зростає значення суб'єкта управління – особи чи колегіального органу, наділеного повноваженнями та відповідального за наслідки прийнятих рішень [62].

Хоча штучний інтелект значно підвищує ефективність ухвалення управлінських рішень, людський фактор залишається ключовим для гарантування безпеки. Тому важливо поєднувати можливості штучного та людського інтелекту для забезпечення безпеки та ефективності використання цифрових ресурсів у процесі прийняття управлінських рішень.

Якість, точність і безпека даних відіграють ключову роль у процесі прийняття управлінських рішень. Точні та якісні дані забезпечують адекватне розуміння ситуації та достовірність висновків. Водночас, безпека є критично важливим фактором, адже порушення чи викрадення даних можуть загрожувати як точності, так і конфіденційності управлінських процесів. Отже, для збереження цілісності процесу прийняття рішень у публічному врядуванні під час впровадження цифрових інструментів необхідно дотримуватися ефективної політики управління даними та впроваджувати надійні заходи безпеки.

Впровадження штучного інтелекту сприяє створенню більш прозорої та підзвітної системи управління, зменшуючи ризик корупції через автоматизацію прийняття рішень. Однак важливо враховувати етичні аспекти та забезпечувати, щоб використання штучного інтелекту відповідало принципам прав людини, приватності даних та забезпечення рівного доступу до послуг. Ефективність таких рішень також залежить від належної підготовки кадрів, які мають розуміти, як працюють системи штучного інтелекту, та забезпечення технологічної інфраструктури для їх впровадження. Штучний інтелект у публічному врядуванні має потенціал значно підвищити якість управлінських рішень, якщо використовуватиметься з урахуванням всіх викликів і обмежень.

Для вдосконалення цифрової діяльності публічного врядування було запропоновано ввести в роботу використання штучного інтелекту, який може значно полегшити прийняття управлінських рішень. Прогнозні моделі та алгоритми, засновані на штучному інтелекті, допомагають отримувати важливу інформацію та рекомендації, що сприяють підвищенню точності й швидкості прийняття управлінських рішень. Коли ці технології комбінуються з

машинним навчанням, ефективність ШІ може постійно зростати. Для осіб, які приймають рішення, використання ШІ має низку переваг (рис.5).

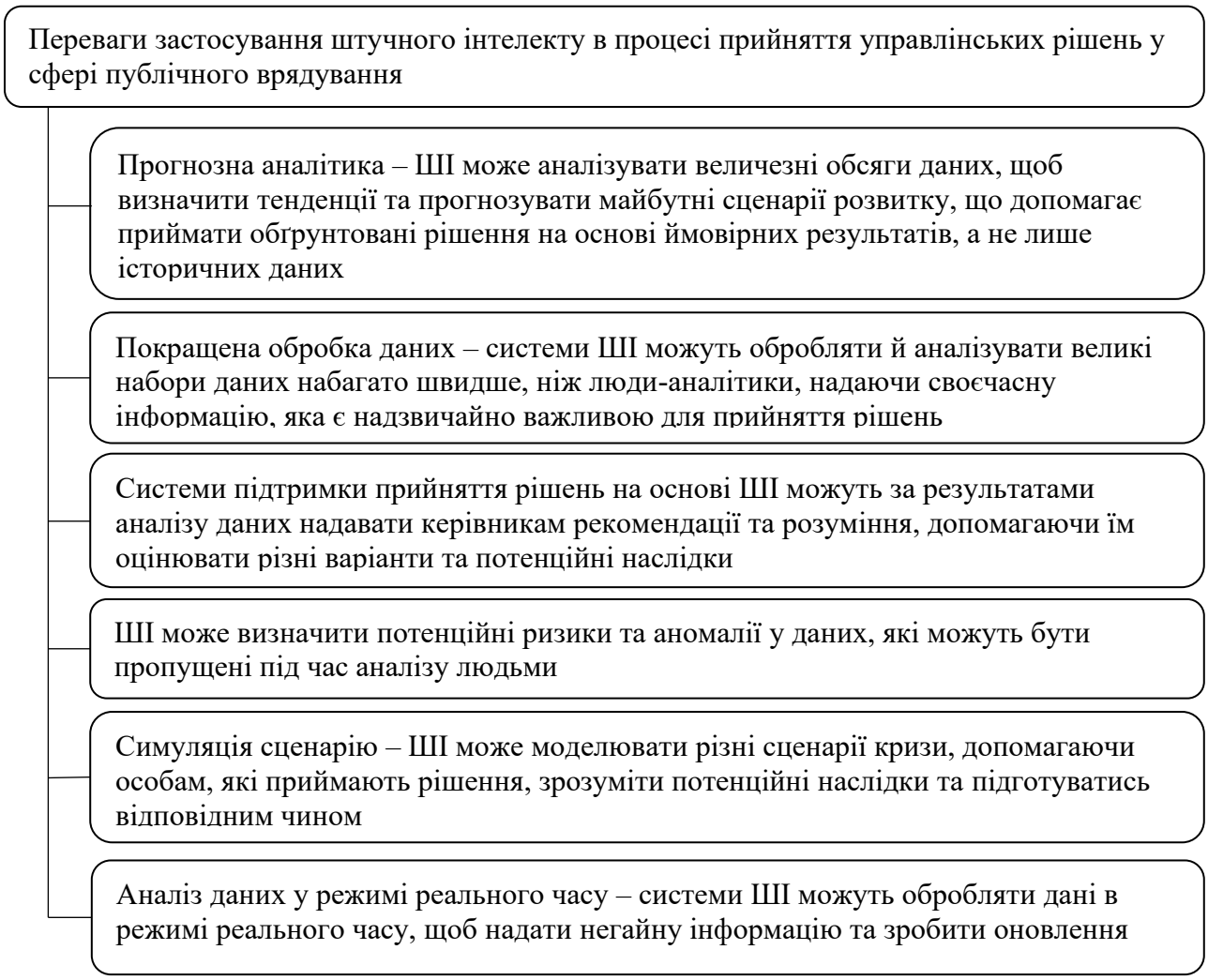

Рис. 5. Переваги застосування штучного інтелекту в процесі прийняття управлінських рішень в сфері публічного врядування

Джерело: систематизовано автором на основі даних [63]

Оцінка результативності та ефективності публічного управління полягає в тому, щоб визначити, наскільки управлінські дії сприяють досягненню стратегічних цілей через вирішення конкретних завдань. Вона фокусується на кінцевому результаті, який вимірюється рівнем задоволення населення від якості товарів і послуг, що надаються органами публічного управління. Це також включає оцінку впливу їх діяльності на покращення життя громадян через доступність та якість публічних послуг. Таким чином, основний акцент робиться на результатах, що дозволяє оцінити, чи успішно вирішуються завдання публічного управління та чи задовольняються потреби громадян. Оцінюючи ефективність публічного управління, важливо враховувати, як управлінські процеси впливають на якість життя громадян в конкретному регіоні або в країні загалом, а також на потреби бізнесу. Це передбачає забезпечення суспільного інтересу, зокрема через створення робочих місць і покращення рівня життя людей, що працюють. Підсумовуючи, оцінка ефективності публічного управління з боку громадськості – це процес, коли інститути громадянського суспільства та окремі громадяни (або їхні об'єднання) оцінюють, як добре виконуються управлінські функції. Ця оцінка включає перевірку того, наскільки результати і наслідки управлінських дій

відповідають інтересам людини, родини та суспільства. Врахування громадської думки під час визначення ефективності публічного управління здійснюється через впровадження систем моніторингу та аналізу їхнього впливу і наслідків.

За результатами опитування жителів Сумської області було визначено їх ставлення до цифровізації в регіоні. Опитування проводилося Аналітичним центром цифрового розвитку в форматі онлайн в період з 05.12.2023 по 31.12.2023 [37]. Основною метою цього опитування було отримання об'єктивної картини думок та уявлень мешканців щодо розвитку цифрових технологій в їхніх громадах. Результати опитування були використані для визначення напрямків подальших заходів та поліпшення стратегії впровадження цифрових ініціатив. Загалом в опитуванні прийняло участь 895 респондентів з 25 громад Сумської області.

За результатами опитування було визначено, що за цифровізацію публічного врядування проголосувало 19% від респондентів. На зображенні 6 представлена кругова діаграма, яка ілюструє пріоритети цифровізації в різних сферах життєдіяльності громад.

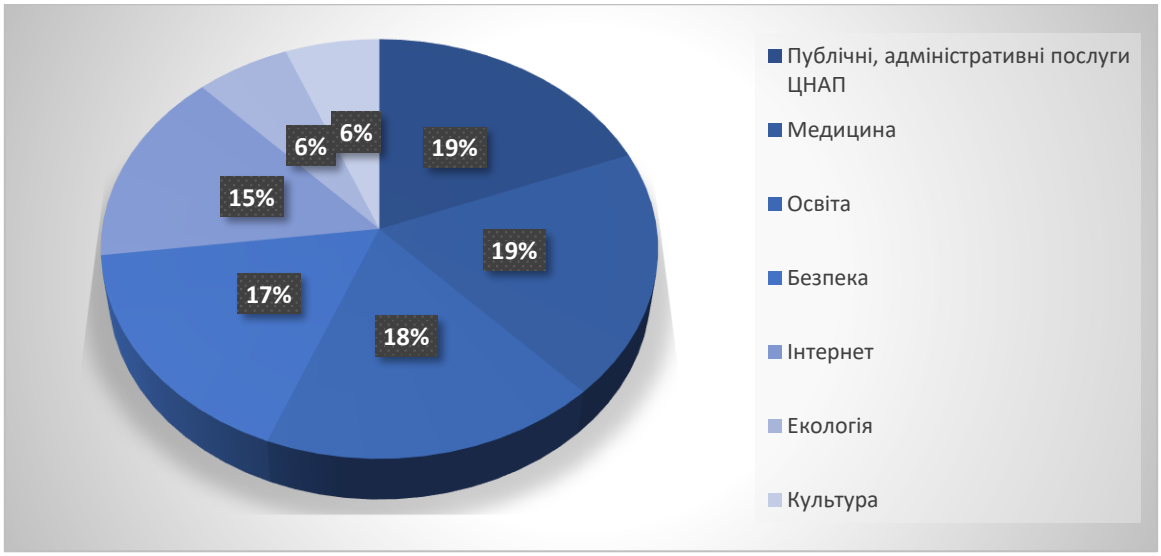

Рис. 6. Сфери життєдіяльності громад які слід у першу чергу доповнити цифровими інструментами

Джерело: систематизовано автором на основі даних [37].

Високий відсоток голосів за цифровізацію публічного врядування свідчить про те, що громадяни вбачають нагальну потребу у спрощенні доступу до адміністративних послуг. Це може бути пов’язано з бажанням зменшити бюрократію, скоротити час отримання послуг та підвищити прозорість державних процесів. Цифрові інструменти в цій сфері дозволяють зробити комунікацію між громадянами та органами влади ефективнішою, що є важливим кроком для розвитку громад. Окрім цього, впровадження таких технологій створює зручні умови для вирішення адміністративних питань, особливо у віддалених районах, та сприяє зростанню довіри до влади.

Висновок до результатів онлайн опитування мешканців Сумської області щодо розвитку цифровізації в громадах вказує на важливість цього напрямку та різноманітність потреб громадян. За отриманими даними можна зазначити, що населення активно висловлює свої переважно позитивні уподобання та очікування від розвитку цифрових технологій.

Зокрема, багато учасників опитування підкреслюють важливість розширення доступу до швидкого та стабільного Інтернету, а також полегшення адміністративних процедур через впровадження онлайн сервісів. Наголошується на потребі покращення інфраструктури, зокрема, надання якісних комп'ютерів та забезпечення їхньої навчання персоналу.

Отже, впровадження стратегії з підвищення цифрової грамотності як для населення регіону, так і для підвищення кваліфікації працівників органів влади буде підтримано мешканцями громад. Щодо використання такого цифрового інструменту, як штучний інтелект, то він значно спростить та пришвидшить надання адміністративних послуг, що також позитивно вплине на цифровий рівень розвитку Сумської області.

Таблиця 12.

Розуміння використання ШІ в державному секторі в країнах ОЕСР

Завдання	Функції	Вплив
Визнання Виявлення подій Прогнозування Персоналізація Підтримка взаємодії Цілеспрямована оптимізація Міркування зі знанням справи структур Генерація контенту	Внутрішні операції	Продуктивність (ефективність і дієвість)
	Розробка політики	
	Надання послуг	Чуйність
	Внутрішній і зовнішній нагляд	Відповідальність

Джерело: систематизовано автором на основі даних [49]

Для оцінки очікуваного ефекту від впровадження ШІ скористуємося закордонним аналогічним досвідом від провідних країн в цій сфері. Щоб отримати глибше розуміння того, як очікується, що використання штучного інтелекту в державному секторі принесе переваги та допоможе досягти впливу, у таблиці 12 представлено попередню таксономію, застосовану для аналізу варіантів використання. Ця таксономія окреслює конкретні завдання, які виконують системи штучного інтелекту, відповідно до Концепції класифікації систем штучного інтелекту OECD [49]. По-друге, таксономія розрізняє чотири ключові функції державного сектору, у яких можна виконувати ці завдання:

– Ефективність – покращення внутрішньої діяльності державних адміністрацій (де ШІ використовується найчастіше).

– Дієвість – покращення розробки політики, що розуміється як процес прийняття рішень щодо планування, реалізації та (де це доречно) зміни державної політики та програм.

– Чуйність - покращення надання послуг, що розуміється як з точки зору надання державних послуг, так і з точки зору їх дизайну.

– Підзвітність – посилення нагляду та виявлення ризиків як у державних установах у зонах високого ризику, так і з боку зовнішніх наглядових установ [51].

Нарешті, таксономія розглядає вплив цих варіантів використання на державний сектор з точки зору оперативності реагування, продуктивності (ефективності та результативності) та підзвітності.

У більшості розглянутих випадків ШІ використовується для виконання конкретних завдань, таких як розпізнавання (тобто ідентифікація та категоризація даних), прогнозування (тобто передбачення майбутніх результатів) і підтримка взаємодії (наприклад, чат-боти та віртуальні помічники).

Наприклад, у Люксембурзі Служба інформації та преси застосувала технологію розпізнавання обличь, щоб ідентифікувати публічних діячів у великій медіа-бібліотеці політичних фотографій. Ця ініціатива спрямована на покращення метаданих, пов’язаних із медіа-архівом, зрештою покращуючи комунікацію з громадськістю: за допомогою належних тегів на фотографіях представники ЗМІ та журналісти можуть швидко отримувати доступ до

візуальних матеріалів для своїх репортажів, що сприяє більш точному та своєчасному висвітленню новин.

Іншим прикладом є використання штучного інтелекту ініціативами civitech, розгорнутими урядами для завдань виявлення та розпізнавання подій. Це випадок CitizenLab у Бельгії, який використовують понад 400 місцевих органів влади, щоб покращити розуміння та реагувати на відгуки громадян. Це дає державним службовцям змогу краще групувати та класифікувати відгуки громадян, зібрані через онлайн-платформи, спрощуючи обробку тисяч внесків і покращуючи здатність ефективніше задовольняти потреби громади. Система дозволяє краще аналізувати громадські консультації в різних сферах політики (наприклад, навколишнє середовище, містобудування, місцеве самоврядування, інфраструктура).

У більшості розглянутих випадків використання ШІ в основному використовується для підвищення ефективності внутрішніх операцій у державному секторі. Це узгоджується з даними, зібраними за допомогою Індексу цифрового уряду ОЕСР за 2023 рік, який свідчить про те, що близько 70% країн-учасниць використовували штучний інтелект для покращення внутрішніх операцій.

Наприклад, Франція наразі експериментує з генеративним інструментом ШІ під назвою «Альберт», щоб оптимізувати щоденні завдання французьких радників з державних послуг. Цей інструмент допомагає отримати доступ до інформації, відповідних джерел, поширених запитань і практичних посилань, дозволяючи консультантам надавати індивідуальну допомогу користувачам, яким вони допомагають. Інструмент характеризується безкоштовним і відкритим кодом. Крім того, Франція ініціювала пілотний проект з використанням штучного інтелекту, щоб допомогти менеджерам розпізнати навички, необхідні для оцінки місій державних службовців.

Канада використовує роботизовану автоматизацію процесів для автоматизації нудних завдань, таких як передача інформації між системами, оптимізація внутрішніх операцій і підвищення ефективності робочих процесів офіцерів. Ці інструменти використовуються в кількох федеральних департаментах і в основному підтримують взаємодію.

У Швеції Офіс реєстрації компаній розробив модель ШІ, яка сортує приблизно 60% вхідних електронних листів. Модель читає їхній вміст, визначає конкретні ключові фрази та пересилає їх потрібному одержувачу в офісі. У випадку, якщо електронний лист не містить жодної з попередньо визначених ключових фраз, він переглядає весь його вміст і робить оцінку на основі попередньої поведінки співробітників.

В Італії Corte dei Conti (Палата аудиторів) використовує спеціальну модель штучного інтелекту під назвою GiusBERTo для автоматичної деідентифікації та анонімізації судових рішень без втрати будь-якої важливої інформації, процес, який раніше виконувався вручну. Це рішення допомагає збалансувати право громадськості на доступ до інформації з необхідністю захисту конфіденційності громадян. Потім анонімні документи підлягають перевірці людиною, щоб переконатися в їх точності та повноті [12].

Оскільки країни визнають потенціал ШІ для підвищення продуктивності державного сектора, вони адаптують свої внутрішні структури, щоб полегшити його систематичне використання. Наприклад, Управління інфраструктури та проектів (IPA) Сполученого Королівства випустило структуру для використання штучного інтелекту для підвищення продуктивності в реалізації державних проектів, а також заохочує відповідальне експериментування з штучним інтелектом для вирішення типових проблем у державних проектах. Концепція визнає необхідність покращення сприятливого середовища, включаючи підвищення кваліфікації фахівців із реалізації проектів у сфері ШІ та аналізу даних.

Таким чином, в світі вже існують вдалі випадки використання штучного інтелекту в сфері публічного врядування. Для українських органів влади, а саме для Сумської області, також можна почати поступове впровадження новітніх цифрових інструментів. Незважаючи на те, що в регіоні зберігається небезпекова ситуація, впровадження ШІ може проводиться віддалено. Починаючи зі створення чат-ботів і до створення системи з ідентифікацією по

зображенню. Повний аналіз ефективності можливий лише після початку використання запропонованої стратегії протягом перших років.

Дивлячись у майбутнє, пріоритетом залишатиметься розуміння, популяризація та активізація позитивних аспектів використання ШІ, але також не можна забувати про негативні наслідки. Займаючись систематичним збором, документуванням та аналізом випадків використання штучного інтелекту в державному секторі буде створюватися власна цифрова система, а більше кращих доказів впливу штучного інтелекту на уряди допоможуть забезпечити його оптимальний вплив.

У цьому розділі було запропоновано шляхи щодо вдосконалення цифрової діяльності в сфері публічного врядування. Стратегія складається з трьох пунктів: цифрова грамотність населення, підвищення кваліфікації держслужбовців у цифровій сфері та використання штучного інтелекту для оптимізації діяльності.

Використання штучного інтелекту в публічному управлінні є не лише інноваційною тенденцією, але й розумною стратегією з кількох причин. По-перше, це покращує операційну ефективність шляхом автоматизації рутинних та адміністративних процесів, дозволяючи державним службовцям зосереджуватися на більш значущих стратегічних завданнях. Крім того, ШІ сприяє прийняттю обґрунтованих рішень завдяки аналізу великих обсягів даних, що може значно підвищити якість послуг, що пропонуються громадянам.

Іншим важливим аспектом є здатність штучного інтелекту персоналізувати державні послуги відповідно до індивідуальних потреб громадян, тим самим покращуючи їхній досвід і задоволеність. Наприклад, ШІ може оптимізувати управління ресурсами та прогнозувати попит на основні послуги, такі як охорона здоров’я та освіта, забезпечуючи більш справедливий та ефективний розподіл.

Складні напрямами розвитку врядування в сфері штучного інтелекту, як інтеграція у внутрішні операційні справи, вимагають високого рівня навичок у фахівців та звичайних держслужбовців у їх використанні.

Не можна забувати про складності у будь-якій діяльності на території Сумської області та України в цілому. Небезпекова ситуація пов’язана з воєнними діями, може суттєво вплинути на впровадження штучного інтелекту в публічне управління. По-перше, вона змінює пріоритети держави, спрямовуючи ресурси на безпеку, оборону та відновлення критичної інфраструктури, що трохи уповільнює інвестиції в цифрові інновації, зокрема в розвиток штучного інтелекту.

По-друге, небезпекові умови підвищують ризики кібератак і зловживань, що вимагає особливої уваги до захисту даних та кібербезпеки, які є важливими аспектами роботи систем на основі штучного інтелекту. Це може збільшити час і вартість впровадження технологій.

По-третє, в умовах загрози виникає потреба у швидкій і точній обробці великих обсягів інформації, наприклад, для моніторингу безпекової ситуації, координації дій служб порятунку чи логістики гуманітарної допомоги. Це створює додаткові можливості для використання штучного інтелекту, стимулюючи його інтеграцію в процеси кризового управління.

Нарешті, важливим фактором є готовність місцевих органів влади та населення до прийняття нових технологій. Станом на кінець 2023 року мешканці Сумської області готові до посилення рівню цифровізації та вважають за потрібне впровадження нових технологій.

Цифровізація публічного врядування є ключовим напрямом розвитку сучасної України, особливо в умовах глобалізації, цифрової трансформації та викликів, пов’язаних із безпекою та економічною стабільністю. У даній роботі було досліджено теоретичні аспекти цифровізації в публічному управлінні та адмініструванні, проаналізовано тенденції щодо розвитку цієї сфери в Україні та окремих областях.

Завдяки проведеному дослідженню, на основі праць вітчизняних і зарубіжних авторів, було опрацьовано відповідні теоретичні аспекти та розроблено власні пропозиції для покращення публічного врядування у сфері цифрового розвитку.

З аналізу виявлено, що загалом для України рівень цифрового управління трохи зменшився порівняно з попереднім роком. Для Сумської області, що має кордон з Росією,

виникло багато труднощів щодо впровадження цифрових нововведень через нестабільну ситуацію на її території. Цей регіон значно відстає від більш розвинутих областей, таких як Київська, Львівська та Харківська. Ситуація стала складною в 2023 році, коли бойові дії набули більшої інтенсивності, індекс цифрової трансформації знизився майже на 67%.

Незважаючи на всі сучасні виклики для органів влади Сумської області є можливості для покращення ситуації. Розвиток інфраструктури, підвищення рівня безпеки даних, стандартизація процесів, а також підвищення рівня цифрової грамотності як серед населення, так і серед працівників держустанов сприятимуть створенню ефективної, прозорої та доступної для всіх системи публічного врядування в області.

На основі проведеного дослідження та аналізу було розроблено та запропоновано стратегію оптимізації цифрової діяльності в публічному врядуванні. Стратегія включає три основні напрямки: розвиток цифрової грамотності серед населення, підвищення професійної підготовки державних службовців у сфері цифрових технологій та впровадження штучного інтелекту для підвищення ефективності роботи.

Перший пункт націлений на розвиток громадськості для більшої довіри до нових цифрових інструментів в електронному врядуванні. Розвиток цифрової грамотності серед населення сприяє покращенню комунікації між громадянами та органами влади, забезпечує доступ до електронних послуг, підвищує обізнаність людей щодо їхніх прав і можливостей у цифровому середовищі.

Наступний крок – це підвищення кваліфікації державних службовців у цифровій сфері, що забезпечує більш ефективне використання сучасних технологій у роботі органів влади, сприяє впровадженню інноваційних рішень і підвищенню якості надання державних послуг.

Останнім етапом стане впровадження штучного інтелекту в діяльність органів влади. Використання штучного інтелекту в сфері публічного врядування дозволяє оптимізувати процеси прийняття рішень, автоматизувати рутинні завдання та підвищити ефективність роботи органів влади.

В сучасних умовах, а саме в умовах війни, ця стратегія може значно підвищити ефективність публічного врядування, оскільки ця стратегія дозволить органам влади швидше адаптуватися до змін і реагувати на кризові ситуації. Підвищення кваліфікації державних службовців у цифровій сфері забезпечить їм можливість працювати ефективно навіть в умовах обмеженого доступу до традиційних ресурсів. Цифрові інструменти та технології дозволяють оперативно забезпечити комунікацію з громадянами, зберігати контроль над критичними процесами і ресурсами, а також оптимізувати логістику та надання гуманітарної допомоги. Водночас штучний інтелект допоможе аналізувати дані про поточну ситуацію, що дозволить вчасно виявляти проблеми та знаходити найкращі шляхи їх вирішення, що особливо важливо в нашому сьогоденні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильєва Є.Г., Кононенко Д.В. Сучасні інтерпретації концепції електронної держави (електронного уряду)/Є.Г. Васильєва, Д.В. Кононенко// Вісник Волгоградського державного університету. Серія 5: Юриспруденція. 2016. №1 (30). С. 9-16.
2. Гринчак Н.А., Горобець О.О. Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. Нові інформаційні технології. ISSN 2519-1853 Статистика України, 2024, № 2 DOI: 10.31767/su.2(105)2024.02.10
3. Дані Міністерства цифрової трансформації України підсумків 2023 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/%D0%86%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81-%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%97-%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97-

%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%D0%BD%D1%96%D0%B2-%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8-2023.pdf

4. Держава в смартфоні: що це та які переваги для бізнесу і громадян? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://intelserv.net.ua/news/material/id/623

5. Деякі питання оптимізації системи центральних органів виконавчої влади: постанова Кабінету Міністрів України від 2 вересня 2019 р. № 829. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/829-2019-%D0%BF#Text

6. Деякі питання організації електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів : Постанова Кабінету Міністрів України № 357 від 10.05.2018 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/357- 2018-%D0%BF#Text

7. Дія. Інформація про організаційну структуру Сумської обласної державної адміністрації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://data.gov.ua/dataset/activity/84f7675a-51d8-4197-a137-a74f5a94c8a5

8. Дія. Інформація про організаційну структуру Сумської обласної державної адміністрації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://data.gov.ua/dataset/67169a54-90b8-41c0-9aba-c9e2e7c75a7b/resource/899babe7-fbd8-4cf3-ae58-c5f437ca0687/download/orgstruktura_24_1.xls

9. Завражний К.Ю. Використання штучного інтелекту та вплив цифровізації на сталий розвиток корпоративного бізнесу Академічні візії Випуск 26. 2023. С.1-13

10. Індекс цифрової трансформації регіонів України: підсумок 2022 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///D:/%D1%81%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D1%83%D1%87%D1%91%D0%B1%D0%B0/5%20%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC/%D0%86%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81%20%D0%A6%D0%A2_v2.pdf

11. Карплюк С. О. Особливості цифровізації освітнього процесу у вищій школі. Інформаційно-цифровий освітній простір України: трансформаційні процеси і перспективи розвитку : матеріали методологічного семінару НАПН України. 4 квітня 2019 р. / за ред. В. Г. Кременя, О. І. Ляшенка ; уклад. А. В. Яцишин, О. М. Соколюк. К., 2019. С. 188–197.

12. Квітка, С., Новіченко, Н., Бардах, О. (2021). Штучний інтелект у муніципальному управлінні: вектори розвитку. Аспекти публічного управління, 9(4), 85-94. https://doi.org/10.15421/152140

13. Корсун К. Що не так з додатком Дія? 05 лют. 2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://spilno.org/article/scho-ne-tak-z-diyeyu.

14. Кузьомко В., Бурангулова В. Можливості використання штучного інтелекту в діяльності сучасних підприємств. Економіка та суспільство. 2021. № 32. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-67

15. Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Наместнік В.В, Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Державне управління. 2018. №1. С.5–11.

16. Лукін С. Сучасні аспекти цифровізації публічних просторів. Аспекти публічного управління. 2020. Том 8. Спецвипуск № 1. С. 91–93.

17. Малий І. Й., Цедік М.Г. Інституціональний вимір цифровізації державного управління в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. №2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/5.pdf

18. Мельникова Т.С. Зарубіжний досвід розвитку та популяризації електронного уряду / Т. С. Мельникова. - Саратов, 2016. - 25 с.

19. Міхровська М. С. Цифрове урядування як новий рівень взаємодії держави та суспільства. Юридичний науковий електронний журнал. 2020. No 7. С. 272-275.

20. Наместнік В.В., Павлов М.М. Електронне цифрове та smart-управління: сутність та співвідношення термінів. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Державне управління. 2020. №1(96). С.115–121.

21. Ніколіна І.І. Аналіз тренду цифрової трансформації публічного управління та адміністрування в Україні / Механізми публічного управління. Випуск 19. 2020. С. 53–59 УДК 351/354:004 (477) (045) DOI https://doi.org/10.32843/ pma2663-5240-2020.19.10 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/19-2020/12.pdf

22. Офіційний сайт проєкту «Дія» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://diia.gov.ua/

23. Панкратов В. Електронне голосування як елемент електронної демократії: досвід країн ЄС. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/294405/287190

24. Панченко О., Сердюк І. Інформаційна державна політика на шляху Цифровізації. Аспекти публічного управління. 2020. Том 8. Спецвипуск № 1. С. 107–109.

25. Питання Міністерства цифрової трансформації: постанова Кабінету Міністрів України від 18 вересня 2019 р. № 856. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text.

26. Положення про електронну взаємодію державних електронних інформаційних ресурсів : затверджено Постановою Кабінету Міністрів України № 606 від 08.09.2016 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-%D0%BF#Text.

27. Про відкритість використання публічних коштів : Закон України № 183 від 11.02.2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19#Text.

28. Про внесення змін до деяких законів України щодо доступу до публічної інформації у формі відкритих даних : Закон України № 319-VIII від 09.04.2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/319-19.

29. Про внесення змін до статті 28 Бюджетного кодексу України щодо доступу до інформації про бюджетні показники у формі відкритих даних : Закон України № 313-VIII від 09.04.2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/313-19.

30. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних : Постанова Кабінету Міністрів України № 835 від 21.10.2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/835-2015-%D0%BF.

31. Про Рекомендації парламентських слухань на тему: «Реформи галузі інформаційно-комунікаційних технологій та розвиток інформаційного простору України» : постанова Верховної Ради України від 31 березня 2016 р. No 1073–VIII. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1073-19.

32. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-koncepciyi-rozvitku-cifrovoyi-ekonomiki-ta-suspilstva-ukrayini-na-20182020-roki-ta-zatverdzhennya-planu-zahodiv-shodo-yiyi-realizaciyi

33. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 рр. та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/proshvalennya-koncepciyi-rozvitku-cifrovoyi-ekonomiki-ta-suspilstva-ukrayini-na-20182020-rokita-zatverdzhennya-planu-zahodiv-shodo-yiyi-realizaciyi.

34. Програма з цифрової трансформації в публічному врядуванні від CDTO campus [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://cdn.prod.website-files.com/64470bded4a20d28ca438526/6565fc04aee0e022a7e54abd_%D0%A3%D0%9A%D0%A

0%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0_%D0%B7_%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%96%CC%88_%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%96%CC%88_compressed.pdf

35. Проєкт програми інформатизації Сумської області на 2024-2027 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://sm.gov.ua/en/oda/34222

36. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Організаційно-управлінське забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві в умовах цифровізації. Бізнес Інформ. 2021. №1. С.279–285.

37. Результати on-line опитування мешканців Сумської області щодо розвитку цифровізації в громадах. АНАЛІТИЧНИЙ ЦЕНТР ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://acdd.org.ua/wp-content/uploads/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D0%BE%D0%BF%D0%B8%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_finish.pdf

38. Розпорядження голови Сумської районної державної адміністрації від 03.10.2022 № 117-ОД [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://sumy.sm.gov.ua/images/docs/Rozporadzenna/2022/117.pdf

39. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text

40. Савченко О.С., Систематизація наукових підходів до поняття «цифровізації у публічного управлінні». Серія: Публічне управління і адміністрування, 2022 р., № 2 (76)

41. Сиротін В.Д. Сутність та особливості цифровізації у сфері публічного управління. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування №8. 2023. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-8-02-05/2023-8-02-05

42. Стратегія розвитку Сумської міської територіальної громади до 2027 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://smr.gov.ua/images/Strategia_rozvytku_do_2027.pdf

43. Чередніченко Н.С. Цифровізація державного управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/354.pdf.

44. Чорний С.В. Поняття та перспективи розвитку цифровізація у сфері публічного управління. Київський часопис права. 2021. №4. С.224–229.

45. Шульцева В. Цифровий імператив: яке паливо заводить вашу економіку? Перша миля. 2016. №7 (60). С.30-39.

46. Що таке "Держава в смартфоні": переваги та нюанси проєкту [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://finance.ua/ua/saving/chto-takoe-diya

47. Якушенко К.В., Шиманська А.В. Цифрова трансформація інформаційного забезпечення управління економікою держав – членів ЄАЕС/К.В. Якушенко, О.В. Шиманська // Новини науки та технологій, 2017. - № 2 (41). – С. 11–20.

48. Яровой Т. С. Можливості та ризики використання штучного інтелекту в публічному управлінні. Economic Synergy. 2023. № 2. С. 36–47. DOI: https://doi.org/10.53920/ES2023-2-3

49. «OECD Framework for the Classification of AI systems», OECD Digital Economy Papers, No. 323, OECD Publishing, Paris. 2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://doi.org/10.1787/cb6d9eca-en

50. Amancio Bouza. What is Digital Transformation, Digitalization and Digitization. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://medium.com/api-product-management/what-is-digital-transformation-digitalization-and-digitization-c76277ffbdd6

51. Anti-Corruption and Integrity Outlook 2024, OECD Publishing, Paris,2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://doi.org/10.1787/968587cd-en

52. Brown A. Mastering Digital Decision Making Digital Economy Dispatch №157. November 12, 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://dispatchesalanbrownnet/p/digital-economy-dispatch-157-mastering-digitaldecision-making

53. Building Capacity for Evidence-Informed Policy-Making: Lessons from Country Experiences, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://doi.org/10.1787/86331250-en

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

55. Datta, P. et al., «GiusBERTo: Italy's AI-Based Judicial Transformation: A Teaching Case», Communications of the Association for Information Systems, Vol. 53/1, 2023. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://aisel.aisnet.org/cais/vol53/iss1/33

56. E-government survey 2022. The Future of Digital Government. United Nations. Department of Economic and Social Affairs. New York, 2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022.

57. Encyclopedia of Information Science and Technology, Fourth Edition (10 Volumes). IGI Global, June, 2017. 8104 p.

58. Jane Fountain, Building the Virtual State Prepublication draft. The revised version is forthcoming in June 2001 by the Brookings Institution Press. 256p.

59. Janek Metsallik. Ten Years of the e-Health System in Estonia. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ceur-ws.org/Vol-2336/MMHS2018_invited.pdf

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

61. Kreiss, D. Digital Opportunity Structures: Explaining Variation in Degital Mobilization during the 2016 Democratic Primaries. In Carpini, Digital Media and Democratic Futures / M. Delli – editor. Philadelphia: University of Pennsylvania. 2019. P.42–68.

62. Luciano Floridi The Fourth Revolution: How the Infosphere is Reshaping Human Reality. OUP Oxford, 2014. P. 248

63. Nayebi F. Decision Making in the Digital Age: Navigating Complexity with Data and AI. June 5 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://wwwlinkedincom/pulse/decision-making-digital-agenavigating-complexity-ai-nayebi-ph-d--ustae?trk=public_profile_article_view

64. Negroponte N. Being Digital. New York : Knopf, 1995. 256 p.

65. Patrick Dunleavy, Helen Margetts Digital Era Governance: IT Corporations, The State and E-Government // Patrick Dunleavy, Helen Margetts, Simon Bastow, Jane Tinkler // Oxford University Press. 2006. 304 p.

66. Recommendation of the Council on Digital Government Strategies. Adopted by the OECD Council on 15 July 2014. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf.

67. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum, 2016. 184 p.

68. Singapore. EGOVKB | United Nations. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://aphd.ua/pryklady-oformlennia-bibliohrafichnoho-opysu-vidpovidno-do-dstu-83022015/

69. The world Bank. Digital, the Door to a Better World: Digital Government Strategy and Cases in Korea. Events. February 24, 2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.worldbank.org/en/events/2022/02/09/digital-the-door-to-a-betterworld-digital-government-strategy-and-cases-in-korea

РОЗДІЛ 3. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНОЇ ІНСТИТУЦІЇ В СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

3.1. Теоретичні основи цифрової трансформації системи управління публічною інституцією в сфері вищої освіти

Цифрова трансформація стає ключовим чинником модернізації управління публічними інституціями у сфері вищої освіти, забезпечуючи їхню ефективність, прозорість і конкурентоспроможність у глобальному освітньому просторі. У сучасних умовах швидкого розвитку інформаційних технологій та глобалізації суспільства виникає необхідність переосмислення традиційних управлінських моделей та їхньої адаптації до цифрових реалій. Використання цифрових технологій дозволяє автоматизувати адміністративні процеси, покращувати прийняття рішень через аналіз даних і створювати інтегровані освітні екосистеми для всіх учасників освітнього процесу.

Водночас цифрова трансформація супроводжується низкою викликів, таких як відсутність уніфікованих методологій, недостатня технічна та кадрова готовність, що актуалізує необхідність теоретичного обґрунтування процесу трансформації. Дослідження теоретичних основ цифрової трансформації є важливим для розробки ефективних стратегій управління публічними інституціями, що сприятиме підвищенню якості освіти та відповідатиме потребам сучасного інформаційного суспільства.

Цифровізація та цифрова трансформація є важливими поняттями, які відіграють різну, але взаємопов’язану роль у процесі впровадження цифрових технологій у сферу управління публічними інституціями вищої освіти. Цифровізація стосується впровадження інформаційно-комунікаційних технологій для автоматизації електронного документообігу, цифрових реєстрів студентів і науково-педагогічних працівників, систем управління навчальними планами та науковими дослідженнями. Вона спрямована на підвищення ефективності виконання завдань через заміну або вдосконалення ручних процесів за допомогою цифрових рішень.

Натомість цифрова трансформація виходить за рамки простої автоматизації, передбачаючи переосмислення та перебудову всієї системи управління з урахуванням нових можливостей, які відкривають цифрові технології. Це системний процес, що включає створення інноваційних моделей управління, цифрових екосистем і нових способів взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу. У межах цифрової трансформації змінюються не лише засоби, але й самі підходи до управління, орієнтуючись на аналітику даних, адаптивні системи та цифрове середовище, для забезпечення більшої прозорості та інтерактивності.

Цифровізація часто є першим етапом цифрової трансформації, забезпечуючи необхідну технічну базу для подальшого масштабного переосмислення управлінських процесів. Цифрова трансформація вимагає більш стратегічного підходу, оскільки передбачає інтеграцію технологій у місію, цінності та структуру інституції, що сприяє створенню нових освітніх і адміністративних можливостей.

Для публічних інституцій у сфері вищої освіти розмежування цих понять важливе, оскільки дозволяє уникнути помилкового зведення трансформації до простої автоматизації, акцентуючи увагу на змінах в управління та освітньому середовищі. Таким чином, цифрова трансформація є не лише технологічним, але й організаційним і культурним процесом, спрямованим на довгострокове вдосконалення управління, що відповідає викликам сучасного інформаційного суспільства.

В роботі [1] автори акцентують увагу на тому, що розвиток закладів вищої освіти в новій соціальній реальності неможливий без комплексної трансформації. Для досягнення цієї мети необхідно: запроваджувати нові моделі управління, що базуються на гнучкості та адаптивності; активно інтегрувати цифрові технології у всі аспекти функціонування ЗВО; розвивати партнерства на національному та міжнародному рівнях; забезпечувати прозорість та ефективність у використанні ресурсів.

Історичний розвиток цифрових підходів у сфері управління вищою освітою демонструє поступову еволюцію від простих інструментів автоматизації до комплексних цифрових екосистем, які є невід'ємною частиною сучасного управління освітою.

Перші спроби цифровізації управління вищою освітою з'явилися у другій половині XX століття, коли комп'ютери почали використовувати для обробки даних про студентів, навчальні плани та розклади занять. У 1970–1980-х роках розроблялися перші інформаційні системи для адміністративних процесів, що полегшували управління записами студентів і фінансами закладів вищої освіти. На цьому етапі цифрові підходи мали вузьке застосування, фокусуючись здебільшого на автоматизації окремих завдань, таких як складання розкладів чи контроль успішності.

У 1990-х роках із розвитком Інтернету з'явилися нові можливості для управління, зокрема впровадження електронної пошти та веб-порталів, які спростили комунікацію між адміністрацією, викладачами та студентами. Важливим кроком стало впровадження систем управління навчальним процесом, які не тільки сприяли цифровізації освітніх ресурсів, але й інтегрували їх із управлінськими функціями.

У 2000-х роках цифрові підходи почали охоплювати більш широкий спектр завдань, включаючи реєстрацію курсів, управління фінансовими потоками, а також аналіз даних про освітню діяльність. На цьому етапі цифровізація почала перетворюватися на цифрову трансформацію, адже стало можливим аналізувати великі обсяги даних для прийняття стратегічних рішень.

Розвиток хмарних технологій і мобільних додатків у 2010-х роках відкрив нові горизонти для управління, забезпечивши доступ до освітніх і адміністративних ресурсів з будь-якої точки світу. Одночасно почали впроваджуватися аналітичні платформи для моніторингу якості освіти та ефективності управління, які сприяли підвищенню прозорості діяльності публічних інституцій.

У сучасних умовах цифрова трансформація досягла рівня, коли управління закладами вищої освіти базується на інтеграції штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики великих даних.

Системи управління сьогодні не лише виконують рутинні функції, а й пропонують прогнози, моделюють сценарії розвитку та допомагають ухвалювати обґрунтовані рішення. Разом з цим постає питання захисту даних, інтеграція нових технологій у традиційні структури та забезпечення цифрової грамотності персоналу.

Історичний розвиток цифрових підходів доводить, що цифрова трансформація є не лише технологічним явищем, але й важливим фактором еволюції управлінських систем, які адаптуються до змін у суспільстві та освітній сфері.

Сучасні цифрові екосистеми в освіті є комплексними інтегрованими платформами, що об'єднують управлінські, освітні та комунікаційні процеси в межах єдиного цифрового середовища. Їх основною метою є створення взаємопов'язаної інфраструктури, яка дозволяє оптимізувати діяльність усіх учасників освітнього процесу: студентів, науково-педагогічних працівників, співробітників, адміністрації та стейкхолдерів.

Однією з ключових особливостей таких екосистем є їхня модульність, яка дозволяє адаптувати рішення до потреб конкретної публічної інституції, інтегруючи функції управління ресурсами, аналізу даних і комунікації. Так системи управління навчанням інтегруються з платформами для адміністративного управління.

Важливою характеристикою є інтерактивність, яка забезпечує можливість студентам, науково-педагогічним працівникам, представникам адміністрації взаємодіяти в реальному часі через відеоконференції, чат-боти, електронну пошту.

Цифрові екосистеми включають аналітичні інструменти, які дозволяють, наприклад, моніторити успішність студентів, оцінювати ефективність викладання, прогнозувати результати навчання, оцінювати необхідність введення нових та/або відмову від старих освітніх програм.

Завдяки використанню хмарних технологій, дані стають доступними з будь-якої точки світу, що сприяє гнучкому управлінню та забезпечує рівний доступ до освітніх ресурсів.

Інтеграція великих даних дозволяє проводити глибокий аналіз освітніх процесів і ухвалювати стратегічні рішення на основі обґрунтованих даних. Взаємодія між учасниками освітнього процесу в межах цифрових екосистем забезпечується через централізовані платформи, які поєднують адміністративні, освітні та соціальні функції. Системи безпеки та захисту даних є невід'ємною складовою таких екосистем, враховуючи зростаючі загрози кібербезпеки в умовах цифровізації.

Інтеграція штучного інтелекту забезпечує персоналізоване навчання та адаптацію освітніх ресурсів до індивідуальних потреб студентів. Гейміфікація освітніх процесів у межах цифрових екосистем стимулює мотивацію студентів та робить навчання більш інтерактивним.

Важливим аспектом є підтримка інклюзивності, адже цифрові екосистеми можуть враховувати потреби студентів із особливими освітніми потребами через адаптивні інтерфейси та спеціальні модулі.

Ефективне функціонування цифрових екосистем потребує високого рівня цифрової грамотності серед усіх учасників, що є викликом для багатьох освітніх інституцій. Тому цифрові екосистеми є не просто технологічними платформами, а і ключовими елементами цифрової трансформації, які інтегрують управління, навчальний процес і комунікацію в єдине гармонійне середовище.

Дослідження впливу цифрової трансформації на ефективність управління публічними інституціями у сфері вищої освіти дозволило виявити певні закономірності, які наведені нижче.

Цифрова трансформація суттєво впливає на підвищення прозорості управління публічними інституціями у сфері вищої освіти, створюючи відкриті та доступні інформаційні платформи для всіх зацікавлених сторін. Цифрові технології дозволяють автоматизувати процеси збору, обробки та зберігання даних, забезпечуючи точність та оперативність інформації, яка використовується для ухвалення рішень. Використання системи електронного документообігу та відкритих баз даних сприяє підвищенню підзвітності адміністрацій перед співробітниками, студентами та державними органами.

Автоматизація процесів значно скорочує час, необхідний для виконання адміністративних завдань, що дозволяє прискорити прийняття рішень і реакцію на виклики. Прозорість управління посилюється завдяки використанню аналітичних інструментів, які забезпечують доступ до об'єктивних показників ефективності закладу вищої освіти. Системи моніторингу та звітності на базі цифрових платформ дозволяють відслідковувати виконання стратегічних завдань і виявляти слабкі місця в реальному часі.

Окрім цього, цифрові технології сприяють розвитку елементів електронного врядування, які інтегрують управлінські процеси в загальнодержавну цифрову екосистему.

Важливим аспектом є доступність інформації, оскільки цифрові платформи дозволяють швидко поширювати ключові дані серед учасників освітнього процесу. Підзвітність зміцнюється завдяки прозорості фінансових операцій та використанню електронних платформ для управління ресурсами.

Завдяки цифровим технологіям керівництво закладів вищої освіти отримує можливість ухвалювати обґрунтовані рішення на основі даних, зменшуючи ризик суб'єктивних помилок.

Інтеграція цифрових інструментів забезпечує більш ефективну комунікацію між усіма рівнями управління, спрощуючи координацію та контроль.

Окрему увагу слід приділити питанню використання великих даних та аналітичних платформ для прийняття управлінських рішень, бо вони є важливим елементом цифрової трансформації, що дозволяє публічним інституціям у сфері вищої освіти приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Великі дані формуються з численних джерел. Сучасні аналітичні платформи дозволяють ефективно інтегрувати різнорідні дані, створюючи єдину систему для моніторингу та аналізу всіх аспектів діяльності закладу вищої освіти. Однією з ключових переваг

використання великих даних є можливість виявляти приховані закономірності, що допомагають ідентифікувати слабкі місця у навчальному процесі чи адміністративній діяльності. Наприклад, аналіз успішності студентів дозволяє передбачити ризики відрахувань і запропонувати своєчасні заходи для їхньої мінімізації, такі як додаткові консультації або адаптація навчальних програм. Великі дані сприяють розвитку персоналізованого навчання, адже платформи можуть аналізувати індивідуальні потреби студентів і надавати їм доступ до релевантних ресурсів і курсів.

У контексті управління, аналітичні платформи дозволяють керівництву закладів оцінювати ефективність викладання, оптимізувати розподіл ресурсів та планувати майбутні стратегії розвитку. Завдяки візуалізації даних, управлінці отримують можливість бачити ключові метрики у зрозумілому форматі, що полегшує ухвалення рішень на основі фактів, а не інтуїції. Інструменти прогнозної аналітики, які базуються на великих даних, дозволяють моделювати різні сценарії розвитку, оцінювати потенційні ризики і визначати оптимальні шляхи досягнення стратегічних цілей.

Використання великих даних підвищує прозорість управлінських процесів, оскільки всі зацікавлені сторони можуть отримати доступ до актуальних і достовірних даних у реальному часі. Інтеграція великих даних із системами штучного інтелекту створює додаткові можливості для автоматизації ухвалення рішень.

Інноваційні технології як інструмент підвищення якості надання освітніх послуг є ключовими чинниками цифрової трансформації, які докорінно змінюють підхід до надання освітніх послуг, створюючи умови для підвищення їх якості та впровадження нових форм навчального досвіду.

Використання інтерактивних платформ LMS надає можливість створювати персоналізовані освітні траєкторії, що враховують індивідуальні потреби та здібності студентів. Технології доповненої та віртуальної реальності (AR/VR) відкривають нові горизонти для викладання складних дисциплін, дозволяючи моделювати реальні ситуації та надавати студентам практичний досвід у безпечному середовищі. Інтеграція штучного інтелекту у навчальні процеси забезпечує адаптивне навчання, коли система автоматично підлаштовує матеріали до темпу і рівня розуміння кожного студента. Інновації, такі як блокчейн, стають інструментом підвищення довіри до освітніх документів, забезпечуючи їхню прозорість, автентичність та захищеність від фальсифікації.

Онлайн-курси та вебінари, які проводяться на глобальних цифрових платформах, дозволяють студентам і викладачам розширювати свої горизонти, отримуючи доступ до знань провідних експертів світу. Хмарні технології сприяють спрощенню доступу до освітніх ресурсів і матеріалів, забезпечуючи мобільність і гнучкість навчання, а також дозволяючи студентам працювати над проєктами спільно незалежно від їхнього місцезнаходження.

Для науково-педагогічних працівників інноваційні технології відкривають можливості для створення інтерактивних курсів, проведення тестування в реальному часі та аналізу результатів за допомогою автоматизованих систем.

Загалом, інноваційні технології для надання освітніх послуг формують нове освітнє середовище, яке відповідає сучасним викликам і потребам суспільства в умовах цифрової трансформації.

Центральним органом виконавчої влади у сфері вищої освіти і науки є Міністерство освіти і науки України [2]. Основними повноваженнями Міністерства освіти і науки є розробка стратегій та програм розвитку вищої освіти та їх подання на затвердження Кабінету Міністрів України, участь у формуванні та реалізації державної політики у сфері вищої освіти та підготовки фахівців з вищою освітою, аналіз потреби вітчизняного ринку праці, здійснення ліцензування освітньої діяльності у сфері вищої освіти та заходів державного нагляду (контролю) за дотриманням вимог ліцензійних умов, формування переліку спеціальностей і галузей знань для підготовки здобувачів в закладах вищої освіти, розробка та затвердження стандартів вищої освіти за погодженням із Національним агентством із забезпечення якості

вищої освіти, забезпечення функціонування Єдиної державної електронної бази з питань освіти та інше [3].

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 року №286-р [4] схвалено Стратегію розвитку вищої освіти в Україні на 2022 – 2032 роки [5], в якій визначено напрями розвитку системи вищої освіти на сучасному етапі розвитку суспільства та економіки країни, а також основні характеристики, що повинні бути сформовані до 2032 року.

Стратегія спрямована на досягнення цілей сталого розвитку України на період до 2030 року, затверджених Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019 [6], зокрема цілі сталого розвитку 4, щодо забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх, відповідає положенням щодо розбудови інклюзивного, інноваційного та взаємопов'язаного Європейського простору вищої освіти до 2030 року згідно з Римським міністерським комюніке від 19 листопада 2020 р. і передбачає подолання викликів, зокрема шляхом цифровізації вищої освіти, розвитку віртуальної мобільності, студентоцентрованого навчання та викладання [7].

В основу цієї Стратегії покладені прагнення України стати рівноправним членом європейської спільноти, а визначені нею стратегічні та операційні цілі відповідають зобов'язанням України згідно з Угодою про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (далі - Угода про асоціацію) [8], ратифікованою Законом України від 16 вересня 2014 р. № 1678-VII.

Розглянемо стратегічні цілі та завдання, наведені в Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки [5], які спрямовані на створення ефективного освітнього середовища, що відповідає потребам суспільства, економіки та ринку праці.

Для досягнення стратегічної цілі «Ефективність управління в системі вищої освіти, що є соціально відповідальною» передбачено реалізацію низки завдань, спрямованих на зміцнення якості управління, підвищення фінансової стійкості та адаптації до змін. Зокрема, планується збільшення бюджетного фінансування системи вищої освіти та вдосконалення формули розподілу коштів, яка базуватиметься на результатах діяльності закладів вищої освіти, що дозволить стимулювати їх ефективність. Окрім того, до цього процесу мають бути включені й приватні заклади вищої освіти, що сприятиме рівноправності в доступі до державного фінансування.

Важливим напрямом є впровадження механізму бюджетного співфінансування, який дозволить залучати додаткові ресурси на розвиток системи вищої освіти. Одночасно заплановано розширення програм бюджетного кредитування для здобуття вищої освіти та освіти дорослих, що сприятиме підвищенню доступності навчання для широких верств населення.

Модернізація мережі закладів вищої освіти передбачає їх укрупнення, що дозволить оптимізувати використання ресурсів і підвищити якість надання освітніх послуг. Особливий акцент зроблено на підтримці дослідницьких університетів, які мають стати центрами інновацій і наукових відкриттів.

Для підвищення ефективності управління передбачається наділення наглядових рад функціями контролю за економічною діяльністю закладів, впровадження антикризового менеджменту та розроблення стратегічних планів управління змінами. Це дозволить забезпечити стабільність і ефективність функціонування закладів в умовах змін.

Розвиток освітньої статистики та інформаційних систем, спрямований на формування та реалізацію освітньої політики на основі достовірних даних. Також планується створення системи моніторингу попиту і пропозиції фахівців з вищою освітою на ринку праці, що дозволить краще враховувати потреби економіки. Одним із пріоритетів є формування напрямів підготовки фахівців, зокрема в ІТ-сфері, які є найбільш затребуваними на сучасному ринку праці. Для підтримки молодих спеціалістів передбачено забезпечення їх першим робочим місцем, особливо для випускників, які навчалися за бюджетні кошти.

Створення інклюзивного освітнього середовища шляхом застосування універсального дизайну та забезпечення розумного пристосування сприятиме інтеграції студентів з особливими потребами. Для забезпечення сталого розвитку закладів освіти заплановано впровадження принципів ефективного природокористування, розширення можливостей для розвитку соціальної сфери, а також забезпечення фінансової автономії та майнових прав неприбуткових закладів. Важливим інструментом стане запровадження сталих фондів (ендавментів), які дозволять забезпечити стабільність фінансування. Нарешті, посилення академічної, організаційної та кадрової автономії закладів вищої освіти сприятиме підвищенню їхньої конкурентоспроможності. Цей процес буде заснований на досягненнях, прозорості діяльності та результатах моніторингу, що допоможе забезпечити стале зростання та розвиток системи вищої освіти.

Для досягнення стратегічної цілі «Довіра громадян, держави та бізнесу до освітньої, наукової, інноваційної діяльності закладів вищої освіти» передбачено виконання комплексу завдань, спрямованих на підвищення прозорості, ефективності та інноваційності системи вищої освіти.

Одним із ключових кроків є розширення сфери застосування зовнішнього незалежного оцінювання, яке сприятиме підвищенню об'єктивності та справедливості при вступі до закладів вищої освіти. Для забезпечення рівних можливостей заплановано адаптацію зовнішнього незалежного оцінювання для особливих категорій вступників, зокрема осіб з інвалідністю або інших вразливих груп. Одночасно пропонується впровадження системи професійної діагностики для вступників і студентів, що допоможе краще визначати їхні здібності та кар'єрні орієнтири, а також сприятиме уникненню гендерних стереотипів у процесі вибору професії. Для стимулювання інноваційної діяльності закладів освіти передбачається розвиток інноваційної інфраструктури на їх базі. Заклади вищої освіти інтегруватимуться до інноваційних екосистем і кластерів Індустрії 4.0, що базуватиметься на принципах SMART-спеціалізацій. Одночасно планується підготовка та реалізація масштабного проєкту «Президентський університет».

Цифрова трансформація стане важливим етапом модернізації вищої освіти. Заплановано впровадження цифрових технологій для управління, регулювання та моніторингу діяльності закладів, а також активне використання дистанційних технологій в освітньому процесі. Це підвищить ефективність і доступність освіти, особливо в умовах глобальних викликів. Заклади вищої освіти також сприятимуть проведенню досліджень і консалтингу для бізнесу, що посилить їхню роль у розвитку економіки. У цьому контексті важливо створити умови для розвитку державно-приватного партнерства, яке забезпечить додаткові інвестиції у сферу освіти. Водночас буде визначено режим оподаткування неприбуткових закладів, які займаються науковими дослідженнями та розробками, що сприятиме їх фінансовій стабільності.

Освітня система має зосередитись на формуванні у студентів поваги до прав людини, правових норм, що сприятиме формуванню відповідального громадянського суспільства. Важливим аспектом стане підтримка асоціацій випускників як інструменту зміцнення зв'язків між випускниками, закладами та суспільством. Акцент буде зроблено на сприянні волонтерству, реалізації соціальних проєктів і розвитку студентського самоврядування, що підвищить активність молоді та сприятиме формуванню їхніх лідерських якостей.

Для боротьби з корупцією, дискримінацією та академічною недоброчесністю передбачено впровадження ефективних механізмів реагування на такі випадки. Також планується розроблення стандартизованих цифрових інструментів для вимірювання результатів навчання і перевірки на академічну доброчесність.

Важливим кроком стане запровадження прозорих і дієвих механізмів виявлення порушень академічної доброчесності та притягнення винних до відповідальності. Це дозволить зміцнити довіру до системи освіти та підвищити її авторитет на національному і міжнародному рівнях. Для досягнення стратегічної цілі «Забезпечення якісної освітньо-наукової діяльності, конкурентоспроможної вищої освіти, яка є доступною для різних верств

населення» передбачена підтримка національної та міжнародної академічної мобільності студентів, що включає можливість навчання в іноземних університетах, що сприятиме обміну досвідом, розширенню перспектив і підвищенню конкурентоспроможності випускників на міжнародному ринку праці.

Увага приділяється підтримці мешканців тимчасово окупованих територій, незахищених та вразливих груп населення. Передбачається створення особливих умов для вступників з видатними досягненнями, що дозволить сприяти розвитку талановитої молоді.

Для покращення якості освітнього процесу заплановано гармонізацію освітніх і професійних стандартів із залученням бізнесу та професійних спільнот до їх розробки. Це забезпечить відповідність підготовки фахівців сучасним вимогам ринку праці.

Прозоре та зрозуміле ліцензування закладів вищої освіти, а також ефективний контроль за дотриманням ліцензійних умов стануть основою для забезпечення високих стандартів якості. Для регульованих спеціальностей встановлять посилені вимоги, включаючи впровадження єдиних державних кваліфікаційних іспитів, що гарантуватиме відповідність випускників фаховим критеріям.

Модернізація матеріально-технічної бази є ще одним важливим напрямом. Це включає оснащення сучасних навчальних лабораторій та передових науково-дослідних центрів цифровою інфраструктурою, що сприятиме використанню інформаційних технологій у навчанні та дослідженнях. Планується створення умов для залучення приватних інвестицій та участі бізнесу у розвитку інфраструктури освітнього простору.

Будівництво навчальних корпусів і гуртожитків, а також проведення ремонтних і відновлюваних робіт, дозволять створити комфортні умови для навчання та проживання студентів, що є важливим фактором для підвищення доступності освіти.

Забезпечення якості вищої освіти ґрунтуватиметься на розвитку внутрішніх систем забезпечення якості в закладах. Незалежні установи оцінювання та забезпечення якості будуть залучені до акредитації та моніторингу діяльності, що забезпечить об’єктивність і прозорість. Створення умов для акредитації закладів іноземними агентствами сприятиме міжнародному визнанню української вищої освіти.

Інтеграція результатів наукових досліджень і творчих досягнень в освітні програми стане важливим кроком для забезпечення актуальності та практичної спрямованості навчання. Водночас передбачено створення умов для участі студентів у наукових дослідженнях та інноваційних проєктах, що сприятиме розвитку їхніх навичок та інтелектуального потенціалу.

Використання інноваційних технологій і новітніх засобів навчання, розвиток дослідницьких інфраструктур є необхідними для формування сучасного освітнього середовища, яке відповідатиме вимогам часу. Ці заходи разом забезпечать конкурентоспроможність і високу якість вищої освіти, яка буде доступною для різних верств населення.

Для досягнення стратегічної цілі «Інтернаціоналізація вищої освіти України» передбачено виконання комплексу завдань, спрямованих на інтеграцію української системи вищої освіти у міжнародний освітній і науковий простір.

Одним із пріоритетів є гармонізація структури вищої освіти України відповідно до стандартів і зобов’язань країн – членів Європейського простору вищої освіти. Це дозволить забезпечити відповідність українських освітніх програм міжнародним вимогам, підвищуючи їх конкурентоспроможність. Розвиток національної системи кваліфікацій та спрощення процедур визнання іноземних освітніх кваліфікацій сприятиме залученню студентів і викладачів з-за кордону, полегшуючи інтеграцію іноземних громадян у систему освіти України. Особлива увага приділяється трансформації освіти у секторі безпеки та оборони відповідно до доктринальних підходів НАТО, що актуалізує підготовку фахівців у сфері безпеки з урахуванням міжнародних стандартів.

Для розширення міжнародної співпраці передбачено підтримку спільних (подвійних) освітніх програм із провідними університетами світу, які входять до ТОП-1000 світових рейтингів. Це сприятиме обміну досвідом, підвищенню рівня викладання і наукових

досліджень. Залучення іноземних викладачів до українських університетів та відкриття ринку для кращих іноземних університетів забезпечать доступ до передового досвіду і знань.

Цифрова трансформація процесу вступу іноземних громадян спростить доступ до української вищої освіти, підвищуючи її популярність серед міжнародних студентів. У межах політики збалансованої мобільності між Україною та країнами — членами ОЕСР передбачено створення умов для рівноправного обміну студентами, що сприятиме поширенню знань та культурному обміну. Працевлаштування іноземних студентів і учасників програм академічної мобільності в Україні стане важливим кроком для інтеграції міжнародної спільноти в економіку країни. Для ефективної співпраці в багатокультурному середовищі заплановано формування міжкультурної свідомості та компетентностей, що включає набуття здобувачами вищої освіти навичок роботи в багатонаціональних колективах.

Стимулювання вивчення англійської та інших іноземних мов є важливим елементом інтернаціоналізації. Планується підвищення вимог до володіння мовами серед студентів та викладачів, що забезпечить кращу інтеграцію в міжнародний освітній простір.

Українські заклади вищої освіти та науково-дослідні установи будуть активно співпрацювати з міжнародними партнерами, беручи участь у наукових проєктах і програмах, насамперед Європейського Союзу. Підтримка академічної мобільності викладачів та мотивування їх до отримання високоякісних наукових результатів, публікацій у міжнародних журналах і участі в патентно-ліцензійній діяльності стане запорукою зміцнення наукового потенціалу країни. Усі ці заходи спрямовані на інтеграцію України у світову освітню та наукову спільноту, забезпечення високої якості вищої освіти та її привабливості для іноземних студентів і викладачів.

Для досягнення стратегічної цілі «Привабливість закладів вищої освіти для навчання та академічної кар'єри» передбачено реалізацію комплексу заходів, спрямованих на створення комфортного та стимулюючого середовища для студентів, викладачів і науковців. Організація освітнього процесу у закладах вищої освіти має здійснюватися з дотриманням підходів до студентоцентрованого навчання, що передбачає індивідуальний підхід до потреб і можливостей кожного студента. Важливими елементами є розширення перехресного вступу, впровадження спільних, міждисциплінарних та подвійних програм, а також розвиток дуальної освіти, що дозволяє поєднувати навчання з практичним досвідом.

Формування загальних компетентностей, правової культури, заохочення рухової активності, розвитку спорту та організації різних студентських змагань сприятиме не лише гармонійному розвитку студентів, але й популяризації здорового способу життя та активної громадянської позиції.

Створення на базі закладів вищої освіти центрів для безоплатного вивчення та поглиблення знань державної мови приведе до зміцнення мовної культури й інтеграції осіб з різних регіонів України. Університети мають стати платформами для наукової та науково-технічної експертизи, підтримки інтелектуальних і творчих ініціатив, суспільних проєктів. Для цього на базі закладів вищої освіти потрібно розвивати аналітичні центри, що займаються дослідженнями суспільно важливих тем. Для науково-педагогічних працівників передбачено зменшення річного максимального навчального навантаження, що дасть змогу більше часу приділяти науковій роботі. Крім того, планується надання пільгових кредитів для будівництва житла, що підвищить соціальну захищеність науково-педагогічних працівників і науковців.

Забезпечення умов для професійного розвитку передбачає програми постдокторальних досліджень і розвиток цифрових компетентностей, що стимулюватиме підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників і підготовку їх до сучасних викликів у сфері освіти й науки. Наведені заходи спрямовані на створення привабливих умов для студентів і науково-педагогічних працівників, що дозволить підвищити престиж української вищої освіти та її конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Реалізація Стратегії включає поетапне виконання завдань протягом десятирічного періоду. Буде запроваджено моніторинг результатів для оцінки ефективності реалізації цілей і внесення необхідних коректив. У результаті впровадження Стратегії Україна має стати

конкурентоспроможною державою з якісною системою вищої освіти, здатною підготувати висококваліфікованих фахівців для сучасного світу. Цей комплексний підхід забезпечить сталий розвиток освітньої галузі, зміцнить її зв'язок із суспільством, бізнесом і державою, сприятиме інтеграції у світовий освітній простір [5].

Міністерство освіти і науки України відіграє ключову роль у процесах цифрової трансформації закладів вищої освіти [2]. Одним із напрямів діяльності Міністерство освіти і науки України є розробка державної політики, що передбачає створення стратегій і планів цифровізації, спрямованих на розвиток електронних платформ, дистанційного навчання та цифрових компетенцій. Для цього Міністерство визначає пріоритети, проводить стратегічне планування та розробляє нормативно-правові документи, які регулюють цифрові перетворення в освіті. Міністерство освіти і науки України активно працює над гармонізацією цифрової трансформації ЗВО із міжнародними стандартами. Це забезпечує відповідність української системи принципам Болонського процесу та Європейського простору вищої освіти (EHEA). Завдяки цьому українські дипломи визнаються за кордоном, розвиваються спільні освітні програми з європейськими університетами, уніфікуються цифрові стандарти, зокрема для електронного документообігу.

Міністерство сприяє участі ЗВО у міжнародних програмах, таких як Erasmus+ і Horizon Europe, а також адаптує освітні процеси до глобальних викликів, зокрема у сфері цифрової економіки та кібербезпеки. На рисунках 1 і 2 представлені веб-сторінки Національного Erasmus+ офісу в Україні та Horizon Europe office in Ukraine відповідно.

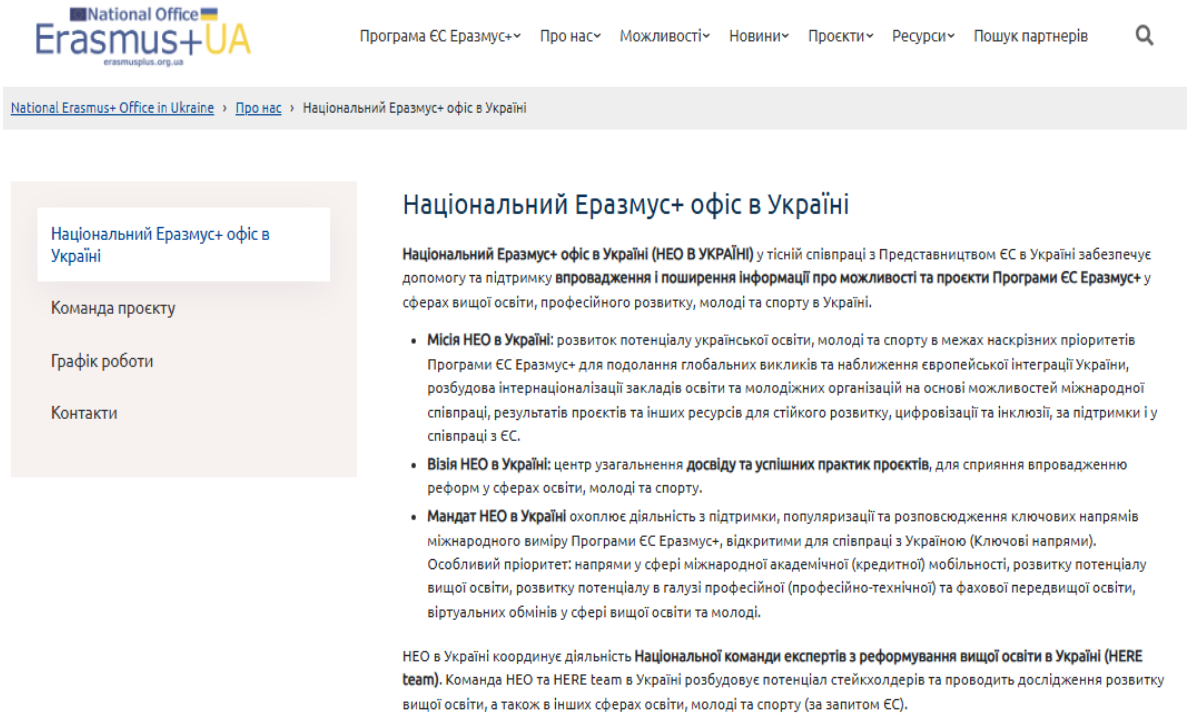

Рис. 1. Веб-сторінка Національного Erasmus+ офісу в Україні [9]

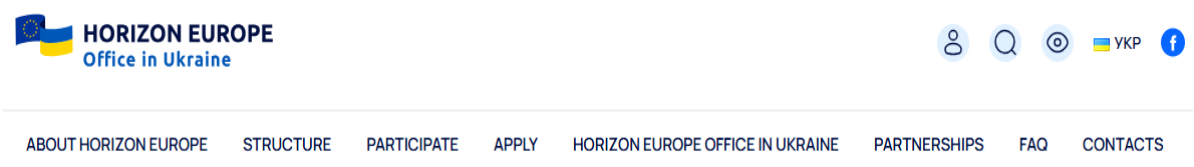

Рис. 2. Веб-сторінка Horizon Europe office in Ukraine [10]

Особливу увагу приділено інтеграції українських ЗВО у глобальну освітню екосистему. Для цього Міністерство сприяє обміну досвідом із закордонними університетами, залучає іноземних фахівців для впровадження інноваційних практик та організовує міжнародні заходи для поширення передового досвіду. Одночасно ведеться залучення студентів і викладачів до міжнародних освітніх і наукових проєктів, підтримується академічна мобільність і розвиток міжкультурних компетентностей. Як приклад на рисунку 3 наведено фрагмент веб-сторінки сайту МОН України, а саме актуальні стипендійні можливості 2024 року, де можна ознайомитись з актуальними пропозиціями стипендій на навчання та участь у літніх школах.

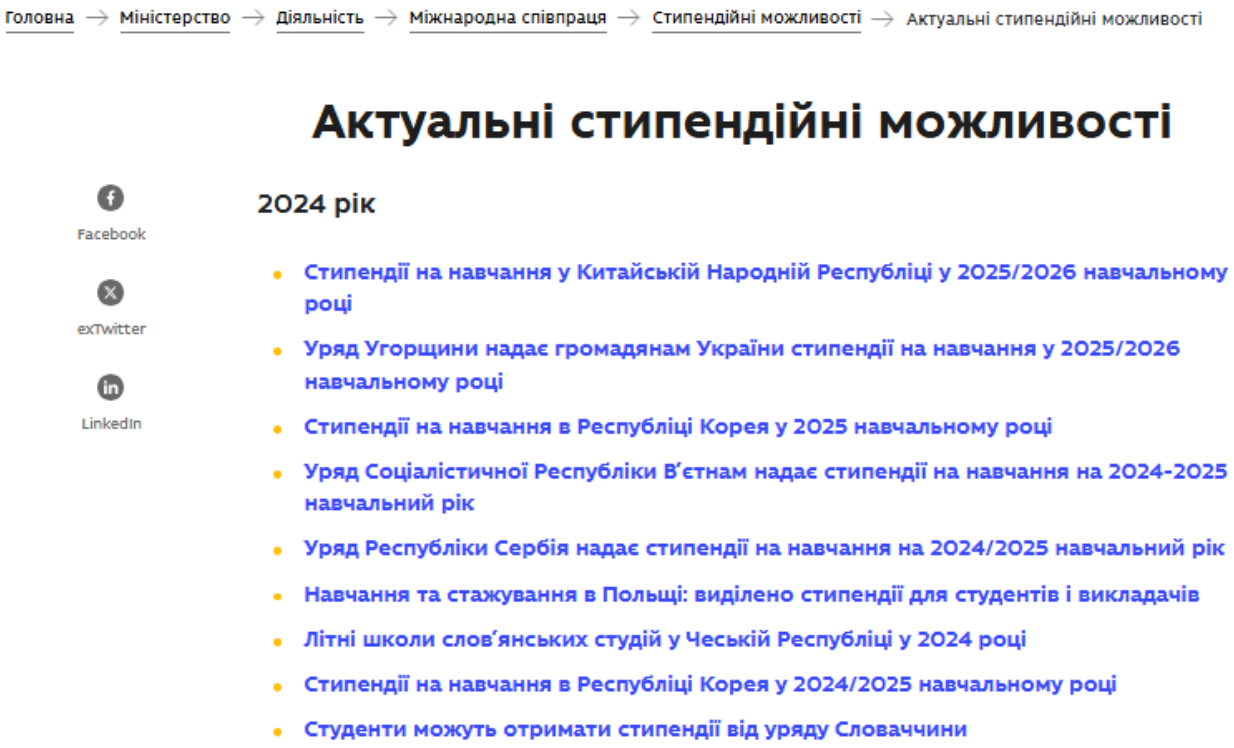

Рис. 3. Фрагмент веб-сторінки актуальні стипендійні можливості 2024 рік з сайту Міністерства освіти і науки України [11]

Міністерство освіти і науки України виконує важливу нормативну роль у процесі цифрової трансформації ЗВО, створюючи правове середовище та забезпечуючи розвиток стандартів, які сприяють ефективному впровадженню сучасних технологій в освітній процес. Одним із ключових напрямів є розробка нормативно-правових актів, які регулюють використання цифрових освітніх платформ, електронних документів та дистанційного навчання. Завдяки цим документам формуються чіткі правила щодо інтеграції електронних технологій у навчальний процес, організацію онлайн-курсів та ведення цифрового документообігу, що забезпечує прозорість і ефективність управління освітою.

МОН активно працює над удосконаленням стандартів цифрової освіти, які встановлюють вимоги до змісту освітніх програм, технічного забезпечення та цифрових компетенцій учасників освітнього процесу. Нові стандарти визначають обов'язкові компоненти навчання, що стосуються цифрових навичок, адаптації освітніх матеріалів до сучасних технологій та використання електронних платформ для моніторингу успішності. Міністерство також сприяє впровадженню стандартів, які регламентують технічну інфраструктуру ЗВО, забезпечуючи належний рівень цифрової безпеки, доступності та інтероперабельності систем.

МОН забезпечує фінансування проектів цифрової трансформації через бюджетні програми, грантові схеми та міжнародну допомогу та підтримує інвестиції в розробку цифрових інструментів та інфраструктури ЗВО, залучає приватний сектор до розвитку

освітніх технологій, виступає координатором національних проектів з цифровізації, таких як створення єдиної електронної освітньої платформи, цифрового реєстру студентів і викладачів, а також систем моніторингу якості освіти.

З позиції екосистемного підходу, освітнє середовище можна розглядати як складну, багатовимірну систему, що поєднує в собі взаємодію фізичних, цифрових, соціокультурних і організаційних компонентів, які забезпечують умови для навчання, розвитку та соціалізації особистості. Сучасне освітнє середовище більше не обмежується фізичними межами закладу вищої освіти. Інтеграція цифрових інструментів і платформ створює простори для спільної роботи, доступу до знань і комунікацій, забезпечуючи безперервність навчання та доступність до освітніх ресурсів незалежно від географічного знаходження учасників освітнього процесу.

Освітнє середовище як екосистема не є статичним утворенням, воно еволюціонує разом із технологічними змінами та потребами суспільства, що дозволяє адаптуватись до викликів цифрової трансформації, роблячи її гнучкою, інтегрованою та орієнтованою на сталий розвиток усіх учасників.

Розглянемо елементи цифрового освітнього середовища закладу вищої освіти.

Цифрова інфраструктура, як елемент цифрового освітнього середовища, є ключовою складовою організації навчального процесу в закладах вищої освіти. Вона забезпечує технологічну основу для реалізації дистанційного та змішаного навчання, підтримки наукових досліджень і комунікації між учасниками освітнього процесу. Основними компонентами цифрової інфраструктури є сервери, мережеве обладнання, хмарні сервіси для зберігання та обробки даних, а також швидкісний Інтернет із доступом до Wi-Fi у кампусах. Ці елементи створюють інтегровану систему, яка дозволяє об'єднати фізичне та цифрове освітнє середовище, надаючи користувачам сучасні інструменти для навчання та роботи.

Сервери є центральним елементом цифрової інфраструктури, оскільки вони забезпечують зберігання освітніх даних, управління платформами дистанційного навчання та доступ до цифрових ресурсів. Від їхньої продуктивності залежить швидкість обробки запитів і стабільність функціонування освітніх систем. Сервери повинні відповідати високим стандартам безпеки, щоб захищати конфіденційність даних користувачів.

Мережеве обладнання, таке як маршрутизатори, комутатори та точки доступу, забезпечує передачу даних між пристроями в межах освітньої мережі. Його якість визначає стабільність і швидкість доступу до Інтернету, а також ефективність інтеграції різних цифрових пристроїв.

Хмарні сервіси для зберігання та обробки даних, забезпечуючи зручність, масштабованість і доступність, що дозволяє освітнім установам економити на фізичних носіях і легко адаптуватися до зростання обсягів інформації, дозволяють зберігати великі обсяги інформації в онлайн-просторі, здійснювати обробку даних, а також забезпечують доступ до освітніх матеріалів із будь-якого місця та пристрою. Найпоширеніші хмарні сервіси, які використовуються в освіті, включають Google Drive, Microsoft OneDrive, Dropbox, а також спеціалізовані платформи для управління навчальними процесами, такі як AWS Educate [12] або Google Workspace for Education [13].

Google Drive забезпечує просте зберігання даних, обмін файлами та колаборацію в реальному часі, що сприяє командній роботі студентів і викладачів. Microsoft OneDrive інтегрується з продуктами Office 365, надаючи можливість редагування документів одночасно декількома користувачами. Dropbox відомий своєю зручністю використання, особливо для обміну великими файлами, що корисно для проєктів, які містять відео чи графіку. AWS Educate пропонує інструменти для обробки великих обсягів даних, що є важливим для наукових досліджень у вищій освіті. Ці сервіси забезпечують доступність навчальних матеріалів, зменшують витрати на фізичні носії інформації та інфраструктуру, а також створюють можливості для ефективної організації навчального процесу. Крім того, хмарні сервіси сприяють формуванню цифрової грамотності студентів, адже робота з ними вимагає освоєння сучасних технологій.

Доступ до швидкісного Інтернету та наявність Wi-Fi у кампусах є базовою вимогою для ефективного функціонування цифрового освітнього середовища. Це забезпечує безперебійний доступ до онлайн-ресурсів, проведення відеоконференцій і використання інтерактивних освітніх платформ. Швидкісний Інтернет дозволяє працювати з великими обсягами даних і забезпечує оперативність обміну інформацією. Наступним елементом цифрового освітнього середовища закладу вищої освіти є Системи управління навчанням (Learning Management Systems, LMS), які стали основою сучасного освітнього процесу, забезпечуючи ефективне управління навчальними курсами, обмін інформацією та комунікацію між учасниками освітнього середовища. LMS, такі як Moodle, Canvas і Blackboard, є платформами, які дозволяють організовувати дистанційне навчання, створювати й адмініструвати навчальні курси, а також надавати доступ до освітніх матеріалів. Пропонують широкий спектр функцій, включаючи інструменти для оцінювання, зворотного зв'язку, інтеграції мультимедійних ресурсів і статистичного аналізу успішності студентів.

Moodle є однією з найпопулярніших відкритих платформ, яка надає можливість безкоштовного використання, гнучкого налаштування та інтеграції з іншими системами. Вона підтримує інтерактивне навчання, форуми, а також дозволяє створювати персоналізовані навчальні траєкторії (рис. 4). Canvas, у свою чергу, вирізняється інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом і потужними можливостями інтеграції з іншими цифровими інструментами, такими як Google Drive або Zoom. Вона пропонує мобільний доступ і інструменти для співпраці в реальному часі. Blackboard орієнтована на комплексне управління навчальним процесом, включаючи інструменти для оцінювання, створення звітів і управління контентом, а також інтеграцію зі штучним інтелектом для адаптивного навчання.

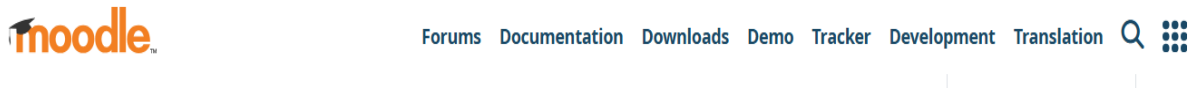

Рис. 4. Веб-сторінка платформи Moodle [14]

LMS дозволяють викладачам ефективно організовувати курси, автоматизувати рутинні завдання, такі як перевірка тестів і оцінювання, а студентам — отримувати доступ до матеріалів у зручний час і місце. LMS сприяють персоналізації навчання, забезпечуючи можливість адаптації курсів до індивідуальних потреб студентів.

Прикладом системи управління навчанням, побудованої на платформі Moodle, є Distance learning system – Mentor, що використовується для організації освітнього процесу в Національному аерокосмічному університеті «Харківський авіаційний інститут» (рис. 5).

Рис. 5. Веб-сторінка Distance learning system Mentor – [15]

Платформи Zoom, Microsoft Teams, Google Meet є інструментами для дистанційного навчання та комунікацій. Вони забезпечують інтерактивний формат навчання, дозволяючи проводити лекції, семінари, консультації та командну роботу в онлайн-режимі. Вони пропонують широкий спектр функцій, включаючи відеоконференції, обмін файлами, створення інтерактивних завдань та інтеграцію з іншими освітніми інструментами.

Zoom є одним із найпопулярніших інструментів для відеоконференцій, відомим своєю стабільністю роботи та зручним інтерфейсом. Платформа дозволяє організовувати зустрічі для

великої кількості учасників із високою якістю передачі зображення та звуку. Zoom підтримує функції розділення учасників на кімнати для роботи в малих групах, що ідеально підходить для проведення групових обговорень та інтерактивних сесій. Крім того, вона має можливість запису зустрічей, інтеграції з календарями для зручного планування та використання інтерактивних елементів, таких як спільна дошка або опитування, що робить заняття більш динамічними та залучає студентів до процесу навчання [16].

Microsoft Teams є багатофункціональною платформою, яка надає не лише можливості відеозустрічей, а й широкий спектр додаткових інструментів. Вона інтегрується з Microsoft 365, дозволяючи користувачам створювати, редагувати та зберігати документи безпосередньо в середовищі платформи. Teams підтримує організацію структурованих груп із постійними каналами зв'язку, що дозволяє студентам та викладачам спілкуватися між заняттями. Інтегровані функції, такі як опитування, тестування та відстеження виконання завдань, сприяють ефективному управлінню навчальним процесом. Microsoft Teams також пропонує інструменти для співпраці в реальному часі, наприклад, одночасне редагування файлів, що робить його потужним інструментом для реалізації проєктної роботи [17].

Google Meet, як частина Google Workspace, вирізняється своєю простотою використання та інтеграцією з іншими сервісами Google. Ця платформа забезпечує швидке та зручне налаштування відеозустрічей, що особливо цінно для освітніх установ із динамічними розкладами. Завдяки інтеграції з Google Calendar, Meet дозволяє легко планувати заняття, автоматично додаючи посилання на зустріч до події в календарі. Крім того, Google Meet забезпечує спільну роботу зі збереженням файлів у Google Drive, а також підтримує функцію автоматичного субтитрування, що підвищує доступність для студентів із особливими потребами [18].

Впровадження цифрових носіїв значно скоротило витрати на зберігання та оновлення бібліотечних фондів, а також спростило пошук матеріалів. Цифрові бібліотеки змінили роль бібліотекарів, перетворивши їх із кураторів фізичних фондів на менеджерів інформаційних систем. Впровадження таких платформ, як JSTOR (рис. 6) та ProQuest (рис. 7), забезпечило університетам доступ до глобальних інформаційних ресурсів. Разом із цим виникли перші стандарти для каталогізації цифрових матеріалів, що дозволило уникнути хаосу в управлінні великими обсягами даних.

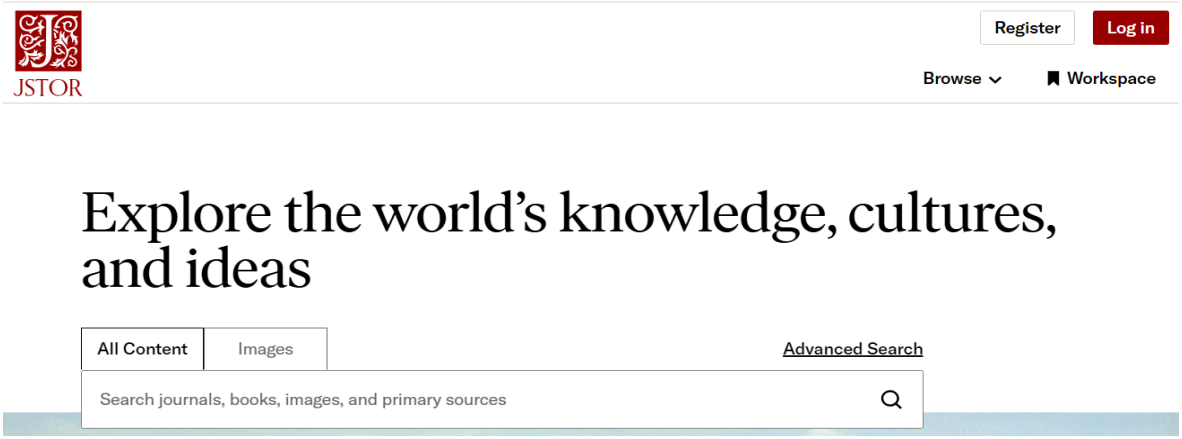

Рис. 6. Веб-сторінка платформи JSTOR [19]

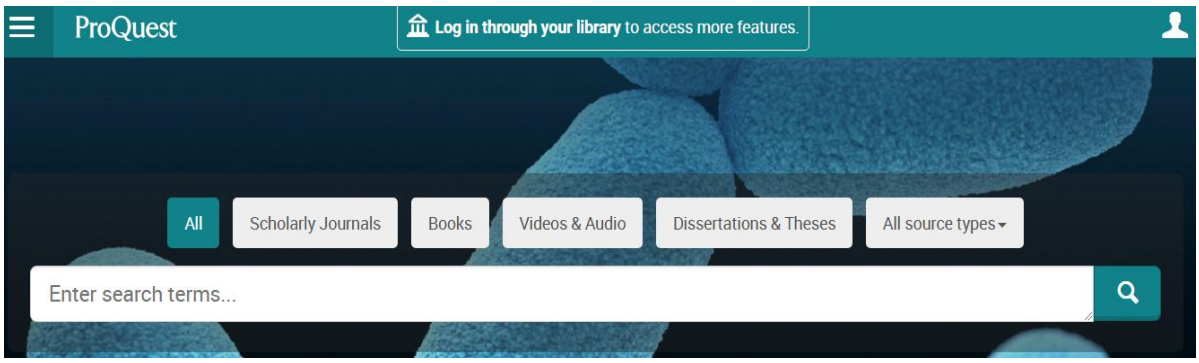

Рис. 7. Веб-сторінка платформи ProQuest [20]

Однак перехід на цифрові носії також супроводжувався необхідністю забезпечення збереження даних, запобігання їх втратам та гарантуванням доступності для всіх користувачів. На початкових етапах багато публічних інституцій стикалися з недостатнім фінансуванням, що уповільнювало цифровізацію фондів. Інтелектуальні бібліотечні системи, створені для підтримки наукових досліджень, активно розвиваються у провідних країнах світу та відомі як бібліотечні сервіси підтримки наукових досліджень (LRSS – Library Research Support Services).

Українська цифрова бібліотечна платформа «ResearchUA» [21], спрямована на розвиток електронної дослідницької інфраструктури, формування національного цифрового наукового простору, інтеграцію та ефективне використання наукових бібліотечно-інформаційних ресурсів України, а також їх входження до глобальних цифрових комунікацій (рис. 8).

Рис. 8 – Веб-сторінка цифрового проєкту НБУВ ResearchUA [21]

Основна мета сервісів «ResearchUA» полягає у наданні інформаційної підтримки науковим дослідженням через розвиток інноваційних форм цифрової наукової комунікації, впровадження сучасних моделей співпраці бібліотек із правовласниками наукових творів, удосконалення доступу до національних електронних наукових ресурсів, включення до обігу цифрових матеріалів документальної спадщини та створення аналітичних інструментів для моніторингу стану і розвитку науки в Україні.

З огляду на наведене, електронні бібліотеки є фундаментом для сучасних університетських інформаційних екосистем, забезпечуючи швидкий і широкий доступ до знань. Освітні платформи є важливим елементом цифрового освітнього середовища, оскільки вони забезпечують доступ до навчальних матеріалів, інтерактивних інструментів і можливості для взаємодії між учасниками навчального процесу через цифрові канали. Такі платформи створюють нові можливості для організації та здійснення навчання в онлайн-форматі, що відповідає вимогам сучасної цифрової епохи. Вони дозволяють здійснювати навчання на будь-якому етапі: від початкового до фахового, даючи можливість отримати знання та навички без прив'язки до конкретного місця чи часу. У цифровому освітньому середовищі освітні платформи виконують функцію інтеграції різних навчальних ресурсів, що дає змогу студентам і викладачам працювати з матеріалами, комунікувати через форуми, чати, відеоконференції та інші інструменти. Також вони інтегрують великі дані для моніторингу успішності та надають зворотний зв'язок в реальному часі, що допомагає швидко коригувати навчальні траєкторії.

Додатково, освітні платформи підтримують гнучкі моделі навчання, які дозволяють поєднувати асинхронні (самостійні) та синхронні (в реальному часі) заняття, що є важливим аспектом цифрового освітнього середовища. Вони також полегшують доступ до міжнародних освітніх ресурсів, забезпечуючи можливість проходження курсів та програм від провідних університетів та організацій з усього світу. Серед освітніх платформ можна виділити платформу масових відкритих інтерактивних курсів edX (рис. 9). На платформі є доступ до високоякісних курсів, розроблених, як закладами вищої освіти, так і іншими організаціями, що дозволяє користувачам здобувати нові знання та навички без необхідності фізично відвідувати заняття. Користувачі платформи можуть обирати курси з широкого спектра галузей, таких як інженерія, бізнес, комп'ютерні науки, гуманітарні науки, медицина та інші. Всі курси інтерактивні, включають відеолекції, завдання, обговорення та тести, що сприяє активному навчанню та зворотному зв'язку. Крім того, edX надає можливість отримати сертифікати про завершення курсів, що може бути корисним для системи підвищення кваліфікації.

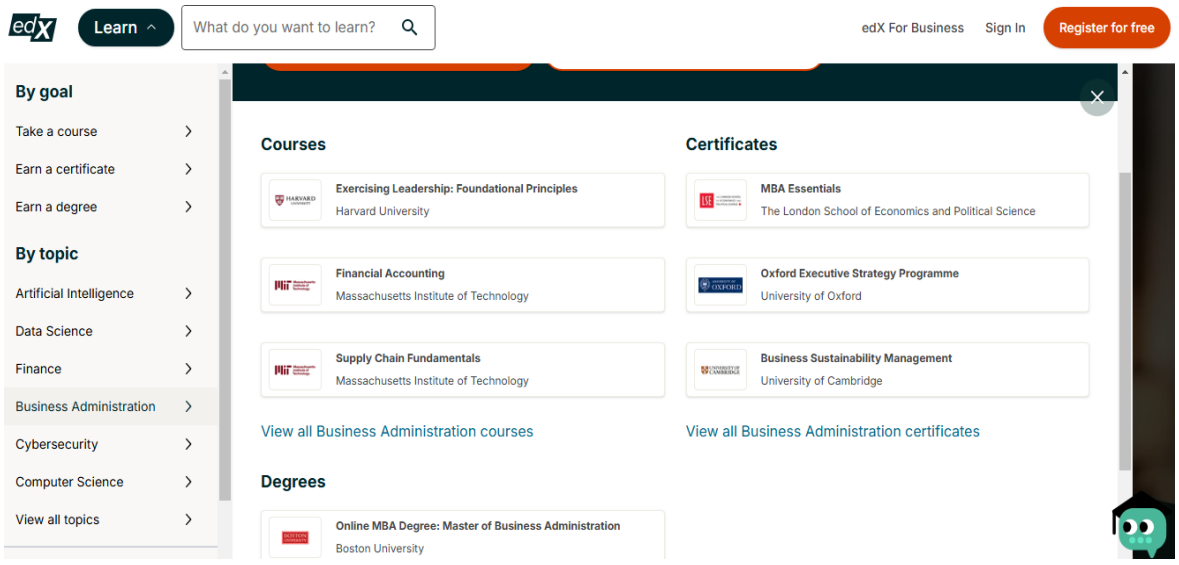

Рис. 9. Веб-сторінка платформи масових відкритих інтерактивних курсів edX [22]

Платформа пропонує програму MicroMasters та професійні сертифікаційні курси, що дають змогу отримати спеціалізовані знання в певних областях. edX інтегрує сучасні технології, такі як штучний інтелект і аналітика даних, для покращення навчального процесу та персоналізації освіти. Платформа підтримує різноманітні мовні версії, що робить її доступною для користувачів з різних країн. Для тих, хто шукає гнучкість у навчанні, edX

пропонує курси, які можна проходити в будь-який час і з будь-якого місця, що важливо для людей, які поєднують навчання з іншими видами діяльності. Всі ці можливості роблять edX потужним інструментом для тих, хто прагне отримати знання, вдосконалювати свої навички чи змінювати кар'єрний шлях.

Coursera – це глобальна освітня платформа, яка надає доступ до онлайн-курсів від провідних університетів та компаній світу. Її основною метою є забезпечення рівного доступу до освіти для всіх зацікавлених осіб, незалежно від місця проживання, рівня доходів або професійного досвіду. Завдяки широкому спектру можливостей Coursera задовольняє потреби різних категорій користувачів – студентів, викладачів та адміністрації закладів вищої освіти. Розглянемо особливості платформи з урахуванням потреб кожної категорії (рис. 10).

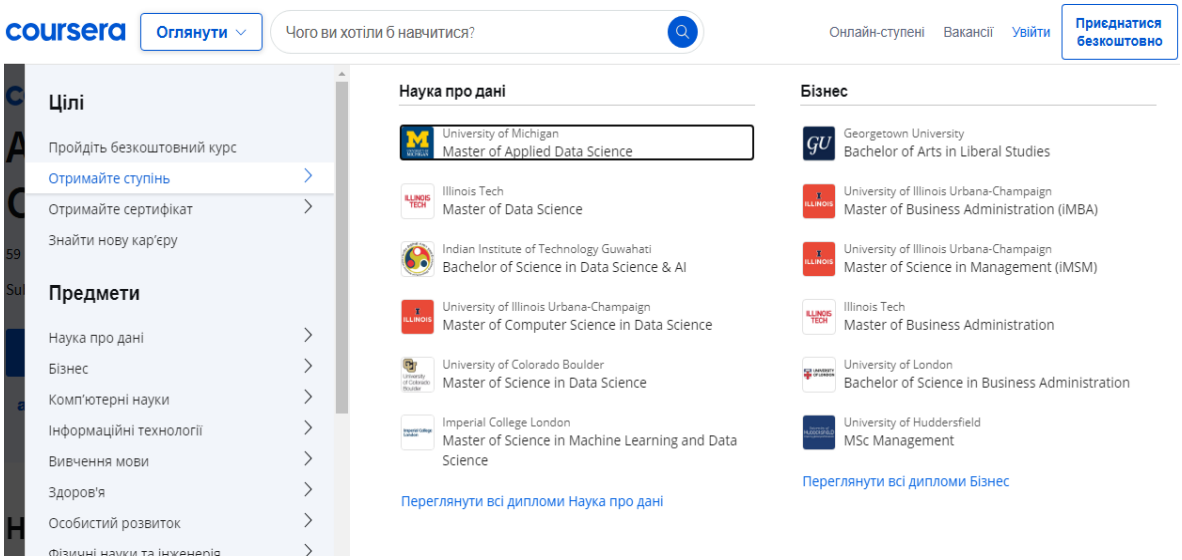

Рис. 10. Веб-сторінка освітньої платформи Coursera [23]

Для студентів Coursera є унікальною можливістю доступу до високоякісних освітніх ресурсів, які надаються найкращими університетами світу. Студенти можуть обирати курси з широкого спектру дисциплін: від точних наук і технологій до гуманітарних наук і бізнесу. Курси розроблені таким чином, щоб забезпечити ефективне навчання. Вони включають відеолекції, практичні завдання, тестування і доступ до додаткових матеріалів. Великий акцент зроблено на те, що студенти можуть навчатись у зручний для них час та в зручному темпі, що особливо важливо для тих, хто поєднує навчання з роботою. Багато курсів завершуються отриманням сертифікату. Coursera надає можливість приєднатися до програм бакалаврського або магістерського рівня онлайн.

Для викладачів Coursera є платформою для розширення професійних можливостей. Дозволяє створювати і розповсюджувати власні курси, залучаючи аудиторію з усього світу. Такий підхід не тільки підтримує розвиток академічної кар'єри, але й сприяє поширенню наукових досягнень та ідей. Викладачі можуть використовувати Coursera як додатковий інструмент для своєї основної діяльності, наприклад, додаючи онлайн-курси до навчальних програм, які викладаються офлайн. Курси на Coursera створюються у співпраці з професіоналами в галузі педагогічного дизайну, що забезпечує їхню високу якість і ефективність. Викладачі також отримують доступ до аналітичних інструментів, які дозволяють моніторити успішність студентів, аналізувати їхню активність і зворотний зв'язок.

Для адміністрації закладів вищої освіти Coursera є ефективним інструментом для розвитку освітніх програм і оптимізації процесу навчання. Платформа дозволяє університетам та іншим навчальним закладам розширити спектр запропонованих курсів без значних витрат на створення нових програм. Крім того, адміністрація отримує можливість підвищувати кваліфікацію викладачів через програми професійного розвитку, доступні на платформі.

Coursera також забезпечує доступ до інструментів аналізу даних, що дозволяють оцінювати успішність студентів, аналізувати популярність курсів і приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку освітніх стратегій.

Платформа активно впроваджує штучний інтелект для підтримки навчального процесу, зокрема адаптивні системи, які підлаштовують контент під потреби кожного студента. Також Coursera надає доступ до спільнот, де користувачі можуть обмінюватися знаннями, ставити запитання та ділитися досвідом. Це сприяє створенню глобального навчального середовища, яке виходить за межі окремих курсів і університетів.

Prometheus — це українська освітня онлайн-платформа, яка надає безкоштовний доступ до різних курсів. Платформа була створена з метою підвищення рівня освіти в Україні та надання можливості кожному навчатися в зручному для нього форматі. Всі курси доступні безкоштовно для користувачів з України та з інших країн, що дозволяє здобувати знання незалежно від географічного місцезнаходження. Prometheus пропонує навчання в таких сферах, як програмування, математика, економіка, медицина, гуманітарні науки та багато інших (рисунок 11). Курси розроблені у співпраці з провідними університетами та експертами, що забезпечує високий рівень матеріалів.

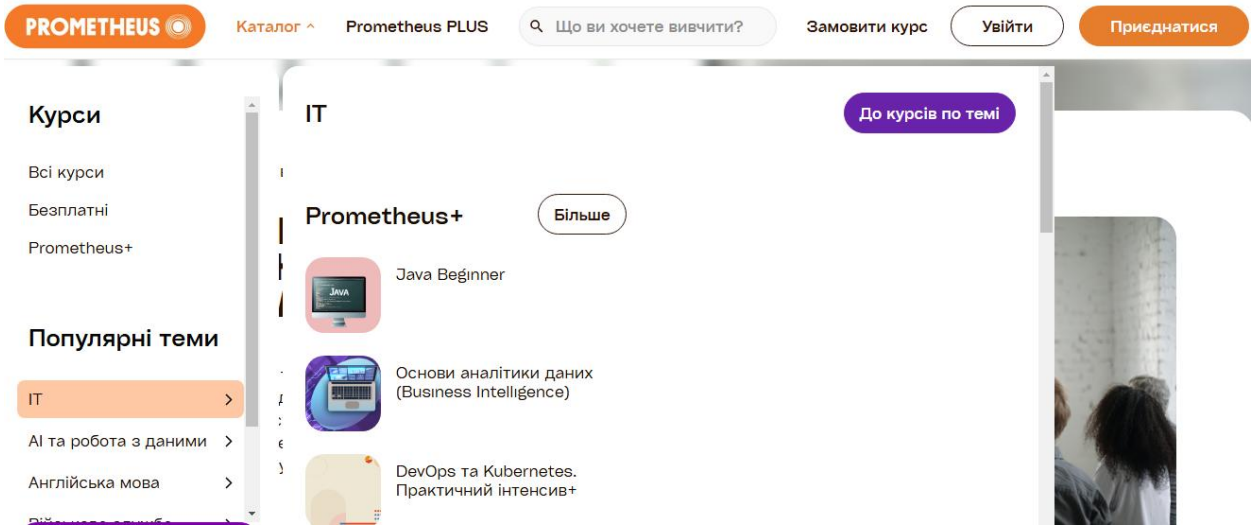

Рис. 11. Веб-сторінка освітньої платформи Prometheus [24]

Платформа пропонує інтерактивні елементи навчання: відео-лекції, тести, презентації та практичні завдання, що допомагають користувачам краще засвоювати матеріал. Після завершення курсу можна отримати сертифікат, який підтверджує набуті знання та навички. **Prometheus** також підтримує спільноту студентів, де можна обговорювати курси, задавати питання викладачам або отримувати допомогу від інших учасників. Платформа орієнтована на різні рівні знань, від початкового до просунутого, що дозволяє користувачам з будь-яким рівнем підготовки знайти відповідний курс. Платформа **Prometheus** стала потужним інструментом для саморозвитку, надаючи доступ до сучасних знань і навичок без необхідності витрачати кошти на навчання.

Наведені платформи пропонують широкий спектр курсів, які сприяють розвитку як базових, так і спеціалізованих компетентностей студентів. Інтерактивність платформ дає можливості виконувати завдання в реальному часі та спілкуватися з викладачами або іншими учасниками через форуми або чати, що робить процес навчання більш динамічним і залучаючим. Це дозволяє студентам отримувати оперативну зворотну інформацію, обговорювати складні питання та ділитися своїм досвідом, що підвищує ефективність навчання та сприяє створенню навчальної спільноти.

Цифрова трансформація є ключовим елементом модернізації публічних інституцій у сфері вищої освіти, сприяючи їхній адаптації до сучасних викликів і вимог суспільства, що передбачає зміну підходів до управління, навчання та взаємодії між учасниками освітнього процесу. Великі дані, інноваційні технології та цифрові екосистеми створюють умови для підвищення ефективності та персоналізації освітніх послуг. Інтеграція цифрових інструментів дозволяє оптимізувати адміністративні процеси, забезпечуючи прозорість, підзвітність і швидкість прийняття рішень. Впровадження прозорих і доступних інформаційних систем покращує підзвітність та забезпечує рівний доступ до даних. Завдяки використанню інструментів прогнозної аналітики та штучного інтелекту освітні установи отримують можливість моделювати різні сценарії розвитку, підвищуючи свою стійкість до змін. Ці технології також сприяють кращій комунікації та координації між рівнями управління, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи публічної інституцій в сфері вищої освіти.

Трансформація системи вищої освіти передбачена Стратегією розвитку вищої освіти України на 2022–2032 роки, яка включає комплекс заходів, спрямованих на підвищення її якості, ефективності управління, інклюзивності та інноваційності за рахунок цифровізації освітнього процесу, розвитку інфраструктури, підтримки академічної мобільності, впровадження професійної діагностики вступників, зростання фінансування через бюджетне співфінансування. В стратегії зроблено акценти на інтеграцію закладів вищої освіти у світову освітню та наукову спільноту. Особливу увагу приділено створенню умов для інтернаціоналізації, розвитку мобільності студентів і викладачів, а також підтримці співпраці з міжнародними університетами.

Освітнє середовище є динамічною, багатовимірною екосистемою, що поєднує фізичні, цифрові та соціокультурні компоненти. Взаємодія цих елементів сприяє створенню умов для безперервного навчання та розвитку, при цьому технологічні інновації дозволяють адаптувати систему до викликів цифрової трансформації. Інтеграція цифрових інструментів і платформ не лише розширює межі традиційного освітнього середовища, але й забезпечує безперервність процесу навчання для учасників, незалежно від їхнього місцезнаходження, що підвищує доступність та рівність у освіті. Цифрова інфраструктура, як основа освітнього середовища, сприяє ефективній організації навчального процесу, зокрема через інтеграцію хмарних сервісів, систем управління навчанням та платформ для комунікацій, таких як Zoom, Microsoft Teams та Google Meet.

Впровадження цифрових бібліотечних платформ, значно покращило доступ до глобальних інформаційних ресурсів, забезпечивши університетам можливість користуватися сучасними інструментами для ефективного управління бібліотечними фондами та пошуку матеріалів. Освітні цифрові платформи, зокрема edX, Coursera та Prometheus, забезпечують доступ до високоякісних навчальних ресурсів і створюють можливості для гнучкого навчання, підтримуючи інтерактивність, персоналізацію навчального процесу та міжнародну співпрацю. Вони сприяють розвитку професійних і академічних компетенцій, надаючи студентам та викладачам інструменти для взаємодії, що підвищує ефективність освіти в цифрову епоху.

3.2. Аналіз практики цифрової трансформації управлінських процесів у закладах вищої освіти

У сучасних умовах цифрової трансформації освіти важливо забезпечити ефективне управління всіма процесами, що відбуваються в закладі вищої освіти. Для цього потрібна розробка єдиного цифрового простору, який об’єднає всі ключові аспекти функціонування установи через інтеграцію спеціалізованих блоків (систем). Це дозволить оптимізувати освітній, адміністративний, науковий, міжнародний та інші напрями діяльності, підвищити прозорість і доступність процесів, а також забезпечити високий рівень взаємодії між студентами, співробітниками й адміністрацією.

Основними складовими блоками, які забезпечують управління процесами в ЗВО, є академічний блок, який відповідає за управління навчальним процесом через системи управління навчанням, платформи дистанційного навчання, електронні бібліотеки, системи тестування та інструменти планування. Адміністративний блок включає інструменти електронного документообігу, управління персоналом, фінансовими потоками та інтеграцію з державними установами та забезпечує централізоване управління ресурсами університету, кадровою політикою та юридичними аспектами діяльності. Студентські сервіси передбачають розробку особистих кабінетів студентів, платформ підтримки кар'єрного розвитку доступу до освітніх ресурсів і зворотного зв'язку, що підвищує рівень залученості студентів у навчальний процес та різні сфери діяльності закладу вищої освіти і сприятиме їхньому професійному розвитку.

Науково-дослідницький блок забезпечує управління науковою діяльністю через платформи для досліджень, репозиторії публікацій і інтеграцію з міжнародними організаціями, що сприятиме розвитку наукової роботи, підвищенню якості досліджень і забезпечує їх міжнародну видимість. Інструменти блоку міжнародної співпраці та партнерства орієнтуються на підтримку програм обміну, грантових проєктів і співпраці з міжнародними установами та сприяють інтегруванню закладу вищої освіти у світовий освітній і науковий простір. Блок нормативно-правових документів забезпечує зручний доступ до нормативно-правових документів всіх рівнів. Інструменти цього блоку дозволяють швидко знаходити й оновлювати інформацію, забезпечуючи відповідність діяльності закладу актуальним законодавчим вимогам. Сервіси для співробітників університету включають особисті кабінети, інструменти для підвищення кваліфікації, управління завданнями та внутрішньою комунікацією, що підвищує ефективність роботи персоналу та покращує внутрішню взаємодію.

Публічно-комунікаційний блок забезпечує прозорість і відкритість діяльності університету через офіційний веб-сайт, соціальні медіа та платформи для публікації звітів і новин. Інфраструктурний блок є технічною основою цифрового простору, включаючи сервери, хмарні технології, аналітичні платформи та засоби кібербезпеки, а блок інклюзивності та доступності забезпечує адаптацію цифрових платформ для осіб із особливими потребами, мультимовну підтримку та інструменти перекладу.

Розглянемо функції наведених блоків окремо.

Функціонування академічного блоку в закладі вищої освіти забезпечується інтегрованим використанням цифрових платформ, кожна з яких виконує окремі функції для підтримки освітньої діяльності. Так системи управління навчальним процесом є центральними інструментами для організації навчального процесу. Вони забезпечують доступ до навчальних матеріалів, підтримують інтерактивну комунікацію між викладачами і студентами, а також дозволяють виконувати завдання і оцінювати їх, формують звіти про успішність студентів, інтегруються з іншими освітніми платформами й автоматизують адміністрування навчальних курсів. Платформи для підтримки дистанційного навчання та комунікацій забезпечують проведення онлайн-лекцій, семінарів і консультацій. Вони пропонують інструменти для синхронної взаємодії, включаючи відеоконференції, використання інтерактивних дошок, опитування та розподіл студентів на робочі групи. Ці платформи підтримують запис лекцій для подальшого перегляду та легко інтегруються з системами управління навчанням, забезпечуючи єдиний доступ до навчальних матеріалів під час занять. Огляд наведених платформ виконано в підрозділі 1.3.

Електронні бібліотеки та репозиторії, доступ до баз даних Scopus [25], Web of Science [26] або Springer [27], є ключовими джерелами для наукової та навчальної діяльності. Вони надають студентам і викладачам доступ до великої кількості книг, статей, наукових журналів та відкритих даних. Репозиторії дозволяють зберігати й поширювати студентські й викладацькі роботи, забезпечують зручний пошук матеріалів за ключовими словами або темами, а також підтримують функції цитування.

Системи тестування, оцінювання та перевірки на академічну доброчесність, такі як Unicheck [28], Turnitin [29], або вбудовані модулі в системи управління навчанням, забезпечують автоматизацію оцінювання знань і контроль академічної доброчесності. Вони дозволяють розробляти й проводити онлайн-тести, перевіряти унікальність текстів, автоматично оцінювати результати тестувань і генерувати звіти про успішність студентів. На рисунку 12 наведені сервіси системи Turnitin.

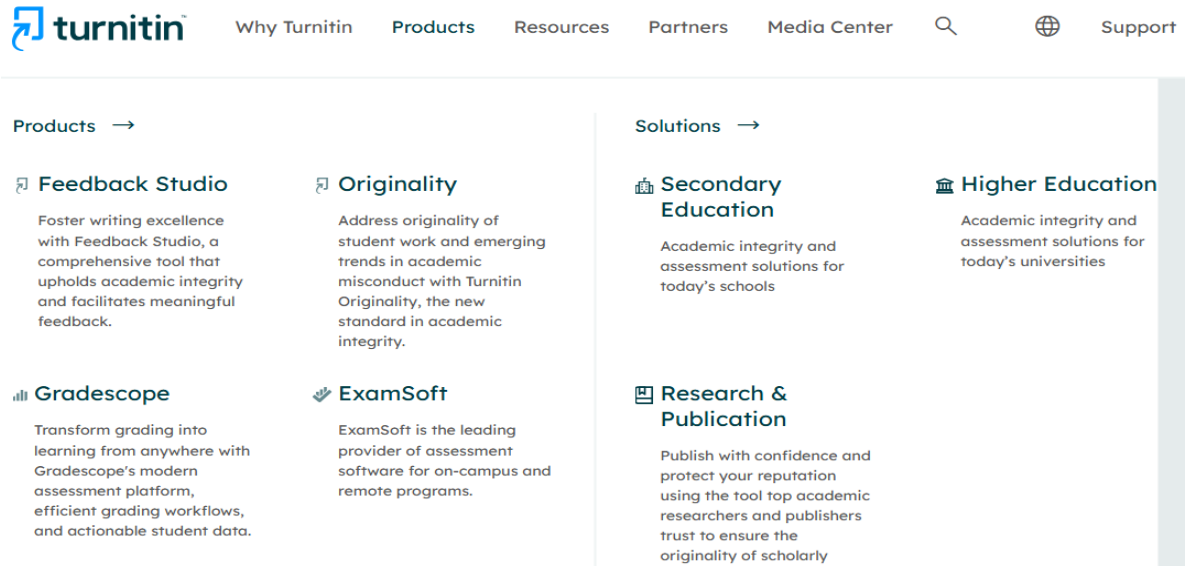

Рис. 12. Веб-сторінка платформи Turnitin [29]

Інструменти планування, інтегровані в системи управління навчанням або окремі платформи, автоматизують процес створення розкладу занять із врахуванням наявних ресурсів, дозволяючи студентам реєструватися на курси чи дисципліни, інтегруються з календарями для сповіщень про події або дедлайни й забезпечують оптимізацію навантаження на викладачів і інфраструктуру. Функціонування адміністративного блоку закладу вищої освіти забезпечується використанням спеціалізованих платформ і інструментів, які автоматизують управлінські та організаційні процеси. Кожна платформа виконує окремі функції, спрямовані на підвищення ефективності управління ресурсами, документообігом, фінансами та комунікацією.

Центральним елементом адміністративного блоку є системи електронного документообігу, такі як M.E.Doc [30], Megapolis.DocNet [31], або внутрішньо розроблені університетські платформи, які автоматизують створення, зберігання, обмін і підписання документів. Вони забезпечують електронний архів документів, інтеграцію з електронними підписами та звітність, що значно скорочує час на адміністративні операції і зменшує паперову роботу.

Для управління персоналом використовуються HRM-системи або локальні аналоги, що дозволяє вести електронні картки співробітників, управляти графіками роботи, відстежувати відпустки та лікарняні. HRM-платформи забезпечують підтримку процесів найму, атестації та підвищення кваліфікації персоналу, що сприяє розвитку кадрового потенціалу університету. Управління фінансами та обліком забезпечують ERP-системи, які дозволяють автоматизувати бюджетування, контроль фінансових потоків, облік платежів і видатків. Ці системи інтегруються з бухгалтерським обліком, надаючи точну фінансову звітність, а також сприяють ефективному використанню ресурсів університету.

Для інтеграції з державними реєстрами використовуються спеціалізовані платформи звітності, наприклад, «Єдина державна електронна база з питань освіти» [32] для централізованої подачі звітів, обміну даними з Міністерством освіти і науки України, а також управління інформацією про студентів, викладачів та освітні програми. Комунікація між

адміністрацією, співробітниками та студентами здійснюється за допомогою платформ внутрішньої комунікації, які забезпечують оперативний обмін інформацією, організацію зустрічей і управління проєктами. Крім того, для управління інфраструктурою університету використовуються системи обліку майна та ресурсів. Вони дозволяють вести реєстри обладнання, приміщень, транспортних засобів, здійснювати планування технічного обслуговування й оптимізувати використання матеріальних ресурсів.

Важливу роль відіграють системи кібербезпеки, які захищають адміністративні дані та забезпечують безпечний доступ до внутрішніх платформ. Інструменти типу Fortinet [33], Cisco Umbrella [34] або локальні системи захисту дозволяють запобігати витоку інформації та забезпечують контроль доступу до даних. Використання аналітичних платформ, наприклад, Power BI [35] або спеціалізовані модулі ERP, для збору й аналізу даних щодо діяльності закладу, надає інструменти для прогнозування, моніторингу ефективності та прийняття стратегічних рішень. Для управління фінансовими питаннями використовуються системи онлайн-оплати, наприклад, LiqPay [36] або Portmone [37] з інтегруванням в студентські кабінети. Ці сервіси дозволяють студентам оплачувати навчання, проживання в гуртожитку, участь у заходах або інші університетські послуги швидко та зручно.

Сервіси для кар'єрного розвитку студентів реалізуються через спеціалізовані платформи пошуку стажувань і роботи, наприклад, CareerHub [38] (рис. 13), які допомагають студентам шукати вакансії, створювати резюме, отримувати рекомендації від викладачів і проходити онлайн-навчання з підготовки до працевлаштування. Платформи для зворотного зв'язку, як-от опитування в Google Forms [39], або вбудовані інструменти LMS, дозволяють студентам оцінювати якість навчання, пропонувати покращення для освітнього процесу й взаємодіяти з адміністрацією на основі відгуків.

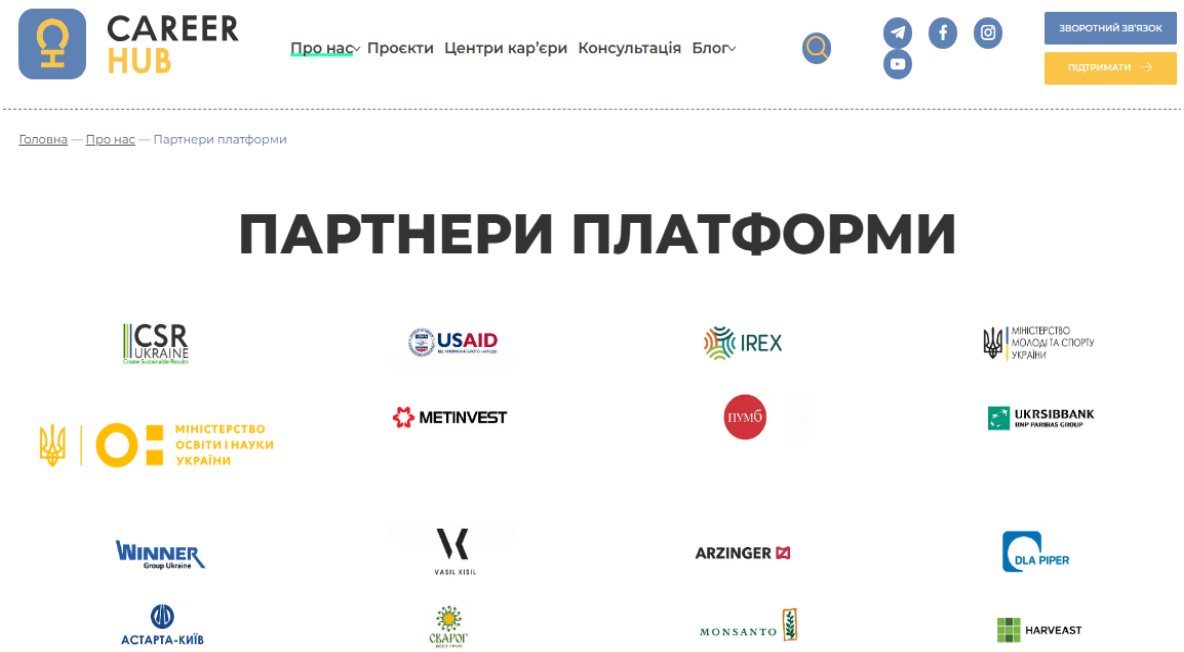

Рис. 13. Веб-сторінка платформи CareerHub [38]

Для організації дозвілля використовуються платформи подій і активностей, наприклад Eventbrite [40], і внутрішні університетські системи, які дозволяють студентам реєструватися на заходи, брати участь у студентських організаціях, а також отримувати інформацію про спортивні або культурні події.

Інклюзивність студентських сервісів забезпечується через адаптовані цифрові інструменти, як-от скрінрідери для осіб із порушенням зору або автоматичний переклад мовою жестів у відеоплатформах. Це дозволяє створити доступне освітнє середовище для всіх категорій студентів. Системи планування та розкладу та інтеграція з Google Calendar, забезпечують доступ до розкладу занять, дедлайнів і подій у реальному часі.

Функціонування науково-дослідницького блоку закладу вищої освіти забезпечується комплексом цифрових інструментів, спрямованих на підтримку досліджень, управління науковою діяльністю, обмін знаннями та інтеграцію у світову наукову спільноту. Кожен із цих інструментів виконує специфічні функції, що сприяють розвитку науки та підвищенню якості досліджень. Системи управління науковими проєктами дозволяють координувати роботу дослідницьких груп, планувати етапи виконання проєктів, розподіляти завдання між учасниками та відслідковувати виконання.

Репозиторії наукових публікацій, такі як DSpace [41], OpenAIRE [42], або цифрові архіви університетів, забезпечують збереження, публікацію та доступ до результатів досліджень. Ці інструменти дозволяють зробити наукові роботи доступними для широкої аудиторії та підвищити видимість досліджень на міжнародному рівні. Для проведення аналізу даних широко використовуються аналітичні платформи та інструменти обробки даних або спеціалізовані програмні засоби (SPSS, NVivo), які забезпечують обробку великих масивів інформації, проведення статистичного аналізу, моделювання та візуалізацію результатів досліджень.

Платформи для публікації та індексації наукових статей, зокрема [25, 26], виконують також функцію поширення результатів досліджень, підвищення наукового рейтингу закладу. Вони забезпечують науковцям доступ до цитатного аналізу, даних про індекс Гірша та інших метричних показників.

Інструменти управління бібліографією, такі як Zotero [43] або Mendeley [44], дозволяють автоматизувати створення посилань і списків літератури для наукових робіт. Системи для організації грантової діяльності допомагають знаходити можливості фінансування, подавати грантові заявки та відстежувати їхній статус. Вони також інтегруються з внутрішніми платформами університетів для управління фінансами проєктів. Для підтримки колаборації між дослідниками використовуються інструменти для спільної роботи в реальному часі, сприяючи інтеграції дослідницьких команд.

Платформи для симуляцій і моделювання забезпечують проведення експериментів у віртуальному середовищі і є корисними для інженерних, фізичних та хімічних досліджень, де вартість або складність реальних експериментів є високою. Для проведення літературного огляду та пошуку джерел використовуються наукові пошукові системи SpringerLink [45], IEEE Xplore [46], які забезпечують доступ до широкого спектра наукових публікацій, що дозволяє дослідникам залишатися в курсі останніх досягнень у своїх галузях. Системи перевірки на плагіат, такі як Turnitin [29] Unicheck [28], забезпечують контроль оригінальності текстів наукових робіт, допомагають уникати академічної недоброчесності та підвищують якість публікацій.

Функціонування блоку міжнародної співпраці та партнерства закладу вищої освіти забезпечується використанням спеціалізованих цифрових інструментів і платформ для розвитку партнерських відносин, обміну студентами та співробітниками, а також популяризації університету на міжнародній арені. Для забезпечення комунікації з міжнародними партнерами активно використовуються інструменти відеозв’язку та колаборації, які дозволяють організовувати онлайн-зустрічі, обговорення проєктів, переговори та конференції, підтримуючи безперервний зв’язок між учасниками з різних країн. Платформи для пошуку грантів і фінансування, зокрема Horizon Europe, Erasmus+, допомагають ідентифікувати можливості фінансування міжнародних дослідницьких чи освітніх проєктів. Ці інструменти дозволяють знаходити інформацію про активні конкурси, вимоги до подання заявок і дедлайни.

Для управління мобільністю студентів і співробітників використовуються системи організації обміну (Online Learning Agreement), що забезпечують реєстрацію учасників програм обміну, створення індивідуальних навчальних планів, оформлення документів і моніторинг виконання умов програм. Платформи для подання заявок на участь у програмах обміну, такі як Application Portal [47] або університетські CRM-системи, дозволяють студентам і співробітникам подавати заявки на стажування, участь у літніх школах чи програмах подвійного диплому. Сервіси забезпечують зворотний зв'язок і відстеження статусу заявок. Інструменти для популяризації університету на міжнародній арені, як-от офіційний сайт університету, профілі у соціальних мережах, освітні платформи, наприклад Study in Ukraine [48], QS World University Rankings [49], сприяють поширенню інформації про освітні програми, досягнення ЗВО на міжнародному рівні, залученню міжнародних студентів та партнерів.

Для організації міжнародних конференцій і форумів використовуються платформи управління подіями для реєстрації учасників, розробки програм заходів, координації спікерів і учасників, а також поширення матеріалів після заходів. Нарешті, для управління контактами та партнерськими відносинами використовуються CRM-системи−спеціалізовані інструменти для закладів освіти. Вони дозволяють зберігати контактну інформацію партнерів, відстежувати історію співпраці та автоматизувати процеси комунікації. Функціонування блоку нормативно-правових документів у закладі вищої освіти забезпечується інтегрованими цифровими інструментами, які сприяють управлінню, зберіганню, поширенню та автоматизації роботи з документами. Ці інструменти забезпечують прозорість, відповідність законодавчим вимогам і зручність роботи з нормативними матеріалами. Платформи для управління нормативно-правовими документами, забезпечують систематизацію та легкий пошук документів, дозволяють класифікувати нормативні акти за категоріями (закони, постанови, внутрішні положення), встановлювати терміни їхньої дії, а також можуть сповіщати про необхідність оновлення чи перегляду. Для автоматизації перевірки відповідності документів використовуються правові бази даних і аналітичні інструменти. Вони надають доступ до актуальної нормативно-правової бази, дозволяють перевіряти відповідність локальних актів чинному законодавству та аналізувати зміни у правовому полі.

Системи для електронного підпису, наприклад, «Дія.Підпис» [50], забезпечують швидке та юридично обґрунтоване підписання нормативних документів, що знижує час на узгодження та спрощує взаємодію між підрозділами університету. Інструменти для контролю версій документів, такі як Git або Microsoft Teams, дозволяють відстежувати історію змін у нормативно-правових актах, забезпечуючи прозорість процесу їхньої розробки чи оновлення. Це важливо для уникнення плутанини між різними редакціями документів. Інтегровані системи управління ризиками дозволяють аналізувати нормативні ризики, пов'язані з оновленням законодавства або впровадженням нових внутрішніх положень, забезпечуючи своєчасне коригування процесів для уникнення юридичних порушень. Для організації роботи із запитами на доступ до нормативних документів використовуються платформи для електронного звернення громадян, наприклад Док Проф [51]. Такі системи дозволяють подавати запити на отримання нормативних актів, контролювати їхній статус і отримувати відповіді в електронному вигляді. Функціонування публічно-комунікаційного блоку в закладі вищої освіти забезпечується комплексом цифрових інструментів, які спрямовані на створення і підтримку комунікацій з внутрішніми та зовнішніми аудиторіями, просування іміджу університету, забезпечення доступу до інформації та організації взаємодії зі студентами, співробітниками, партнерами і громадськістю.

Основним інструментом для забезпечення публічної комунікації є офіційний веб-сайт публічної інституції в сфері вищої освіти, який виконує функції інформаційного хабу. Містить новини, оголошення, інформацію про освітні програми, наукові досягнення, міжнародну діяльність та інші аспекти роботи університету. Сайт також забезпечує доступ до контактів і документів, сприяючи прозорості діяльності закладу. Для взаємодії зі студентами, співробітниками та громадськістю широко використовуються соціальні мережі, які є

платформами для поширення новин, оголошень про події, проведення опитувань і збору зворотного зв’язку. Соціальні мережі забезпечують швидке поширення інформації, залучення аудиторії та формування позитивного іміджу університету.

Інструменти електронної розсилки, такі як Gmail, використовуються для надсилання персоналізованих листів студентам, співробітникам чи партнерам і дозволяють організовувати регулярну комунікацію, інформувати про важливі події, зміни або нові можливості, забезпечуючи оперативність та доступність інформації. Системи для створення мультимедійного контенту, або інструменти для відеомонтажу, забезпечують підготовку професійних візуальних матеріалів, відеороликів і презентацій. Це сприяє створенню яскравого та запам’ятовуваного контенту для зовнішньої і внутрішньої аудиторій.

Інтранет-системи та внутрішні портали, наприклад, корпоративні портали університетів, забезпечують внутрішню комунікацію серед співробітників. Чат-боти та системи автоматизованої відповіді, такі як ManyChat [52] або розробки на основі Telegram API, забезпечують цілодобове інформування студентів, абітурієнтів та партнерів. Надають швидкі відповіді на типові запитання, спрощуючи взаємодію з університетом. З огляду на проведене дослідження, цифровий простір публічної інституції у сфері вищої освіти є інтегрованою екосистемою платформою інструментів і сервісів, які забезпечують ефективне функціонування закладу, прозорість його діяльності, розвиток освітнього процесу, наукових досліджень, міжнародної співпраці та інноваційної діяльності.

Сучасні інформаційні технології, такі як доповнена та віртуальна реальності, цифрові двійники, штучний інтелект, хмарні обчислення, блокчейн, мобільне навчання, аналіз великих даних і інтернет речей, значно змінюють освітнє середовище вищих навчальних закладів, забезпечуючи інтерактивність, персоналізацію та ефективність навчального процесу. Автори дослідження [53] розглянули ключові тенденції розвитку цифрових платформ для освіти та науки, зокрема використання таких технологій, як штучний інтелект (ШІ), машинне навчання, доповнена (AR) та віртуальна реальність (VR), блокчейн, хмарні обчислення та мобільне навчання. Вони дійшли висновку, що ці платформи підвищують доступність і ефективність освітнього процесу, проте не здатні повністю замінити традиційні методи, особистісний підхід та взаємодію. Постійна еволюція онлайн-платформ потребує подальшого глибокого дослідження.

Інтеграція доповненої (AR) і віртуальної реальності (VR) відкриває нові можливості для трансформації системи вищої освіти. Ці технології дозволяють візуалізувати складні концепції та створювати інтерактивні навчальні простори, що сприяють глибшому засвоєнню матеріалу, особливо у професійних дисциплінах, де потрібна практична підготовка. Для використання AR і VR необхідне спеціалізоване обладнання та потужні комп'ютери, здатні забезпечити стабільну роботу систем. Також важливо облаштовувати спеціалізовані лабораторії, інтегрувати ці технології з навчальними платформами, наприклад Moodle, та забезпечувати швидкий інтернет для обробки даних.

Хмарні технології сприяють зберіганню даних і співпраці студентів над проєктами, але їхнє впровадження вимагає значних інвестицій у обладнання, створення контенту та підготовку викладачів. З часом очікується здешевлення цих технологій і розширення їх доступності. Інтеграція хмарних платформ зі штучним інтелектом створює адаптивне навчальне середовище, яке враховує індивідуальні потреби студентів, а розвиток VR-кампусів сприятиме міжнародній співпраці незалежно від місця розташування учасників.

Штучний інтелект має значний потенціал у трансформації освіти, зокрема в адаптивному навчанні. ШІ-системи аналізують успішність студентів, пропонують персоналізовані матеріали, моніторять академічні досягнення та допомагають викладачам вирішувати проблеми. Інтеграція штучного інтелекту з великими мовними моделями і аналітичними платформами дозволяє розробляти міждисциплінарні програми, адаптовані до вимог ринку праці. Це сприяє підготовці студентів до професійних викликів.

У монографії [54] розглянуто еволюцію академічної ідентичності та виклики для сучасних університетів, пов’язані з впливом на викладання, оцінювання й управління.

Наведено кейси застосування штучного інтелекту в інноваціях та рекомендації для викладачів і керівників закладів вищої освіти.

Автори [55] аналізують правові аспекти застосування штучного інтелекту в освіті та надають рекомендації щодо впровадження цих технологій на національному, інституційному й індивідуальному рівнях.

Технології обробки природної мови дозволяють чат-ботам виконувати роль віртуальних наставників, надаючи студентам відповіді на їхні запитання та допомагаючи в засвоєнні матеріалу. У поєднанні з віртуальною (VR) та доповненою реальністю (AR) штучний інтелект забезпечує створення інтерактивних симуляцій, які сприяють здобуттю практичних навичок у середовищах, максимально наближених до реальних умов. Штучний інтелект також використовується для оптимізації освітніх процесів, зокрема в системах набору студентів, складанні розкладів занять, прогнозуванні ефективності освітніх програм і оцінці їхньої актуальності. Це дозволяє ефективніше планувати та організовувати навчання, що робить штучний інтелект ключовим елементом цифрової трансформації в освіті.

Цифрові двійники (Digital Twins) – це технологія, яка створює віртуальні копії фізичних об’єктів, систем або процесів. У контексті освіти вони використовуються для інтерактивного навчання, вдосконалення університетської інфраструктури та управління ресурсами. В освітньому середовищі цифрові двійники дають змогу моделювати навчальні лабораторії, технічне обладнання чи інженерні об’єкти. Це забезпечує студентам безпечний і доступний спосіб навчання, навіть за відсутності фізичного доступу до дорогих або складних пристроїв. Наприклад, у галузях машинобудування чи авіабудування цифрові двійники дозволяють студентам досліджувати конструкції двигунів, принципи роботи систем, моделювати та експериментувати без ризику пошкодження обладнання. Центр передових виробничих досліджень AMRC [56] при Університеті Шеффілда використовує цифрових двійників, щоб залучати студентів до віртуальних виробничих процесів, допомагаючи їм краще розуміти реальні умови роботи.

На рівні управління університетською інфраструктурою цифрові двійники застосовуються для моніторингу та оптимізації роботи об’єктів. Технологія створює віртуальні моделі корпусів, енергетичних систем і технічного обладнання університету. Це дозволяє адміністрації закладу вищої освіти в реальному часі контролювати стан інфраструктури, прогнозувати потребу в технічному обслуговуванні та оптимізувати використання ресурсів. У дослідженні [57] описано прикладну модель цифрового двійника, яка використовує протокол NFC (зв’язок ближнього поля) для автентифікації та авторизації користувачів. Ця технологія забезпечує зручну взаємодію між мобільними пристроями й дає змогу швидко передавати дані. Модель, запропонована в роботі, дозволяє збирати, зберігати, аналізувати й застосовувати дані для різних цілей. Її ефективність перевірено за допомогою методів дерева рішень і алгоритму k-середніх. Результати підтвердили перспективність використання цифрових двійників для оптимізації планування освітнього процесу.

Перевагою цифрових двійників є можливість інтеграції з технологіями штучного інтелекту та аналізу великих даних. Це сприяє глибшій аналітиці, прогнозуванню та вдосконаленню освітнього середовища. Наприклад, інструменти штучного інтелекту здатні аналізувати взаємодію студентів із цифровими моделями, визначати слабкі місця в їхніх знаннях і розробляти індивідуалізовані стратегії навчання.

Хмарні технології забезпечують гнучкий доступ до освітніх ресурсів і послуг із будь-якого пристрою в будь-який час, що сприяє ефективності навчання. Їхньою ключовою перевагою є можливість зберігання й обробки великих обсягів даних на віддалених серверах. Це дозволяє студентам і викладачам використовувати віртуальні платформи для роботи з навчальними матеріалами, завданнями, дослідницькими базами та електронними бібліотеками. Хмарні платформи легко масштабуються відповідно до потреб закладів освіти, що особливо актуально в періоди пікових навантажень. Для інженерних спеціальностей хмарні технології надають доступ до потужних обчислювальних ресурсів і спеціалізованих інструментів. Наприклад, AWS пропонує послуги генеративного помічника на базі ШІ,

віртуальні сервери, масштабоване сховище, керовані бази даних, сумісні з MySQL, PostgreSQL, приватні хмарні ресурси, середовище для завдань машинного навчання та інші рішення [58]. Google Cloud Platform забезпечує віртуальні машини, уніфіковану платформу для моделей машинного навчання, і генеративного штучного інтелекту, сховища даних, середовище для контейнерних програм, реляційні бази даних, платформи бізнес-аналітики, а також інструменти для роботи з програмами даних та вбудованої аналітики [59].

Студенти, викладачі й дослідники можуть розробляти та запускати власні проєкти на цих платформах, використовуючи потужності серверів без потреби в дорогому локальному обладнанні. Сучасні хмарні сервіси також забезпечують високий рівень безпеки даних завдяки використанню методів шифрування та багаторівневої автентифікації. Хмарні технології є фундаментом для створення цифрового освітнього середовища. Їх впровадження у закладах вищої освіти (ЗВО) стало не лише тенденцією, а й необхідністю для підтримки конкурентоспроможності в умовах глобальних змін у сфері освіти. Інтеграція хмарних сервісів із технологіями штучного інтелекту (ШІ) та аналізу великих даних дозволяє автоматизувати моніторинг успішності студентів і розробляти адаптивні освітні програми.

Технології блокчейн представляють собою систему запису й передачі даних, що забезпечує децентралізоване, незмінне та прозоре зберігання інформації. Основною перевагою цієї технології є можливість створення уніфікованих систем обліку академічних досягнень студентів. За допомогою блокчейну можна безпечно та верифіковано зберігати дані про кваліфікації, сертифікати, дипломи та результати навчання. Використання смарт-контрактів у таких системах забезпечує автоматичну перевірку автентичності документів, мінімізуючи ризики підробок або втрат. Це також спрощує процес підтвердження академічних досягнень студентів перед іншими навчальними закладами чи роботодавцями, незалежно від їхнього місця розташування. Наприклад, система Blockcerts пропонує відкритий стандарт для створення, видачі, перегляду та перевірки сертифікатів на основі блокчейну. Ці цифрові записи мають криптографічний підпис, захищені від несанкціонованого доступу та доступні для спільного використання [60].

Блокчейн також має потенціал для впровадження в електронне голосування, забезпечуючи анонімність, прозорість і точність підрахунку голосів. Інші перспективи включають автоматизацію фінансових процесів, таких як оплата за навчання, виплата стипендій або грантів через смарт-контракти. У майбутньому блокчейн може стати основою глобальних освітніх екосистем, дозволяючи уніфікувати стандарти обліку знань і кваліфікацій та підвищуючи довіру до освітніх установ. Аналіз великих даних в освіті є ключовим інструментом для оптимізації процесів. Зокрема, збір і обробка даних про успішність студентів, їх активність на освітніх платформах, відвідуваність занять, участь у наукових, соціально-культурних заходах та міжнародних програмах дозволяють створювати цілісну картину освітнього процесу. Інтеграція цих даних забезпечує ефективний моніторинг, аналітику та прийняття обґрунтованих рішень для покращення навчання й управління освітою. Одним із ключових напрямків застосування великих даних в освіті є персоналізація навчання. Аналітичні алгоритми аналізують виконання завдань, темпи навчання та стилі взаємодії студентів із навчальними матеріалами, що дає змогу створювати індивідуальні навчальні траєкторії, які враховують сильні та слабкі сторони кожного студента.

Великі дані також вдосконалюють системи оцінювання. Аналіз результатів виконання тестів і завдань допомагає викладачам отримати об’єктивну інформацію про рівень знань студентів, зменшуючи вплив суб’єктивних факторів. Крім того, аналіз патернів успішності дає змогу ідентифікувати студентів, які потребують додаткової підтримки. Аналітичні інструменти великих даних допомагають адміністрації приймати обґрунтовані рішення, зокрема щодо розподілу ресурсів, планування навчального навантаження та створення нових освітніх програм. Використовуючи predictive analytics, можна передбачати ризики академічного відрахування студентів або визначати тих, хто має високі шанси на успішне стажування за кордоном. Застосування великих даних в публічних інституціях сфери вищої освіти також сприяє розвитку наукових досліджень. Завдяки обробці великих обсягів даних

заклади освіти підвищують ефективність міждисциплінарних досліджень, прискорюють аналіз літератури й пошук нових наукових ідей.

Інструменти великих даних стають невід'ємною частиною освітнього процесу, забезпечуючи його ефективність і прогнозуючи майбутні тенденції.

Технологія Інтернету речей створює інтелектуальні середовища, де фізичні об'єкти та пристрої обмінюються даними через Інтернет. Це має великий потенціал для покращення організації навчального процесу, управління університетами та підвищення комфорту студентів і викладачів.

Серед основних напрямів використання Інтернету речей в публічних інституціях закладу вищої освіти:

– розумні аудиторії та лабораторії. Завдяки сенсорам і мобільним додаткам студенти можуть у реальному часі отримувати інформацію про доступність приміщень та використовувати системи навігації на території університету, що особливо важливо для закладів із розгалуженою інфраструктурою;

– системи безпеки. Інтернет речей забезпечує інтеграцію технологій для моніторингу та підвищення безпеки університетських територій.

На рисунку 14 наведено реєстри та сервіси Єдиної державної електронної бази з питань освіти (ЄДЕБО) яку використовують закладу вищої освіти.

Серед основних функціональних елементів ЄДЕБО можна виділити:

1. Реєстр суб'єктів освітньої діяльності, в якому міститься інформація про заклади вищої освіти, фахової передвищої освіти, професійної освіти, загально середньої освіти (рис. 15) і, як приклад, інформація про Національний аерокосмічний університет "Харківський авіаційний інститут" з ЄДЕБО (рис. 16).

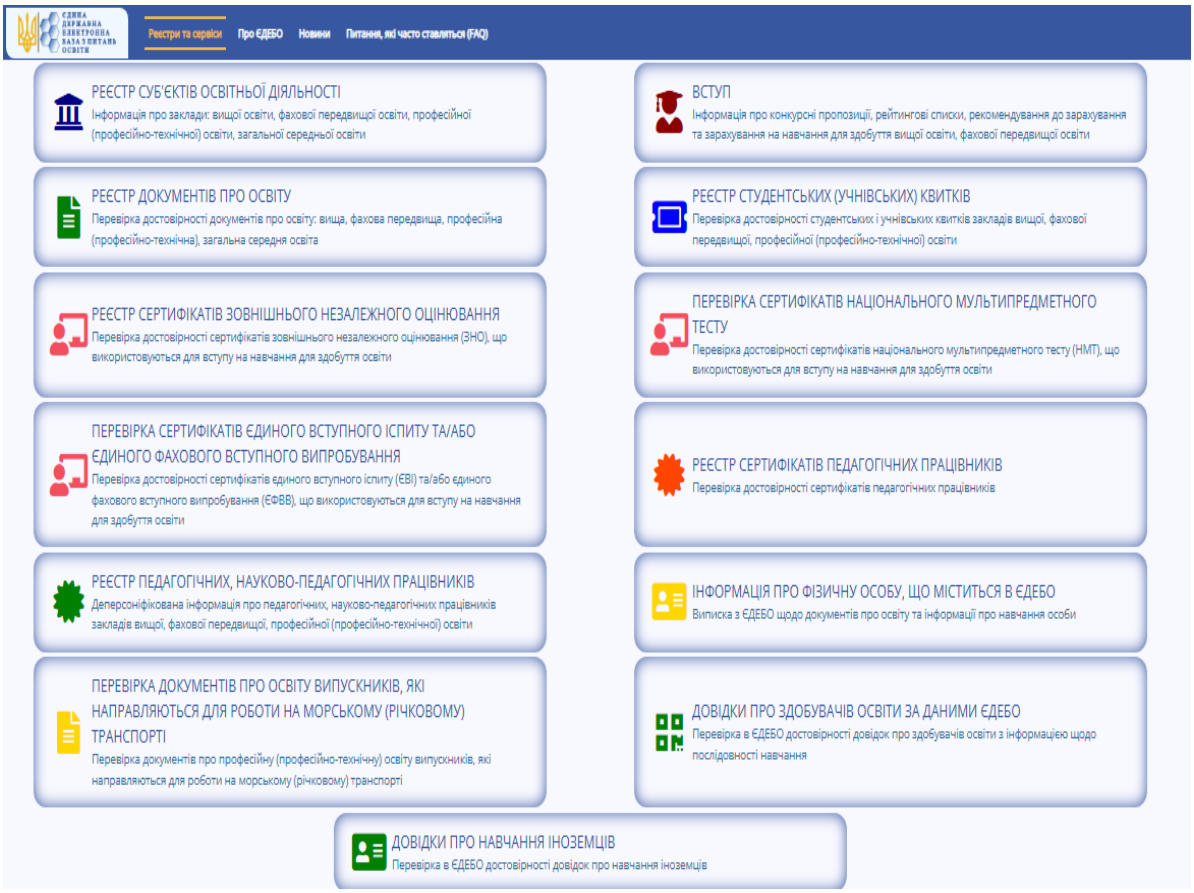

Рис. 14. Веб-сторінка Єдиної державної електронної бази з питань освіти [62]

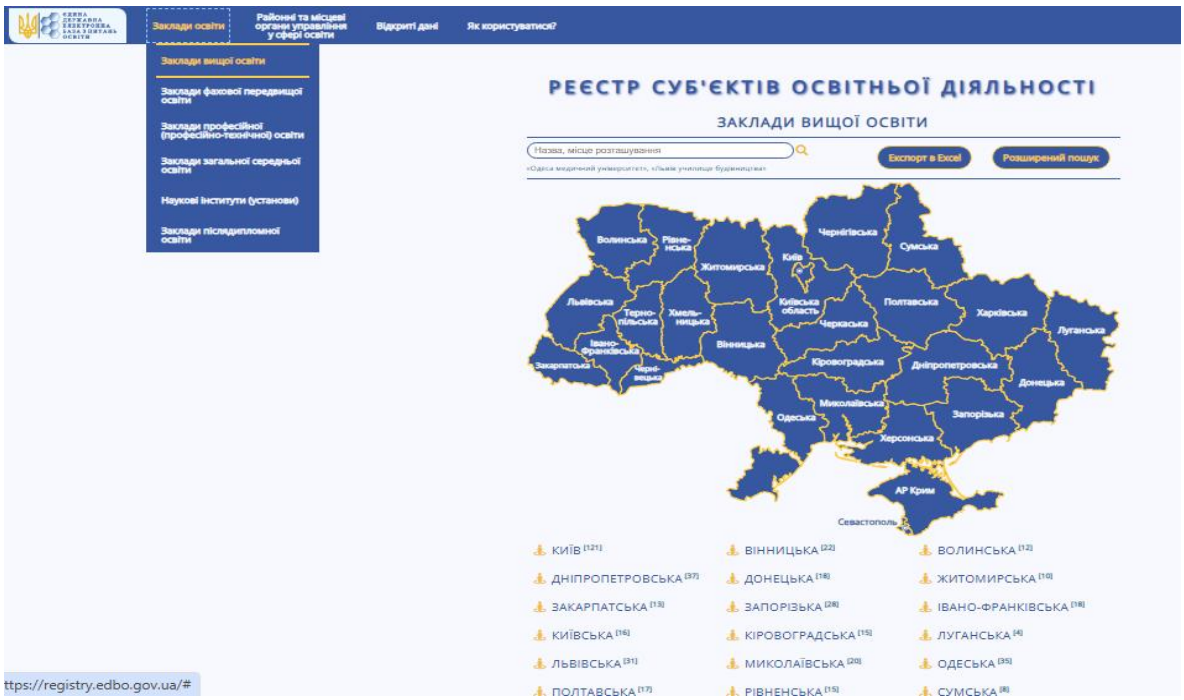

Рис. 15. Веб-сторінка реєстру суб’єктів освітньої діяльності [63]

Рис. 16. Інформація з ЄДЕБО [64]

2. Інформаційну систему підтримки вступної компанії «Вступ», яка містить інформацію про конкурсні пропозиції, рейтингові списки, рекомендування до зарахування та зарахування на навчання для здобуття вищої освіти та фахової передвищої освіти (рис. 17).

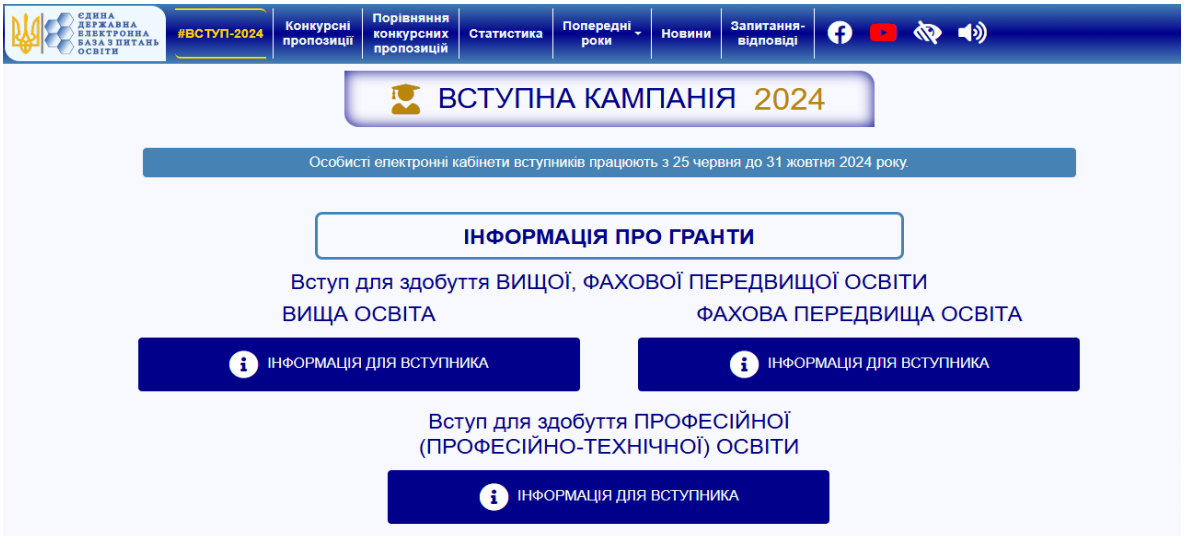

Рис. 17. Веб-сторінка інформаційної системи «Вступ» з ЄДЕБО [65].

3. Реєстр педагогічних та науково-педагогічних працівників, в якому міститься деперсоніфікована інформація про педагогічних, науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти, фахової передвищої та професійної освіти та інші.

На порталі "Дія" доступні цифровий студентський квиток і документи про здобуту освіту різних рівнів. Є можливість студентам-контрактникам отримати грант на навчання, за допомогою сервісу "Дія підпис" та інформацію про навчання (рис. 18).

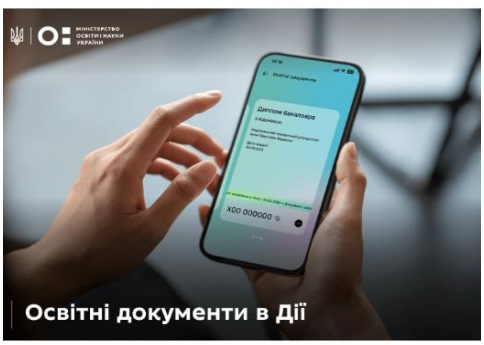

Рис. 18. Цифрові онлайн послуги порталу "Дія" [66]

Цифрова платформа Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (рис. 19) створена для автоматизації процесів забезпечення якості освіти у закладах вищої освіти України. Вона є важливим інструментом для комунікації між закладами освіти, експертами та агентством. Основні особливості використання платформи для закладів вищої освіти є подання акредитаційних заяв, інтерактивний облік акредитаційних процесів, подача звітів про самооцінювання, електронний документообіг, доступ до аналітичних даних, публічний реєстр даних про освітні програми (рис. 20) та сертифікати про акредитацію освітніх програм (рис. 21).

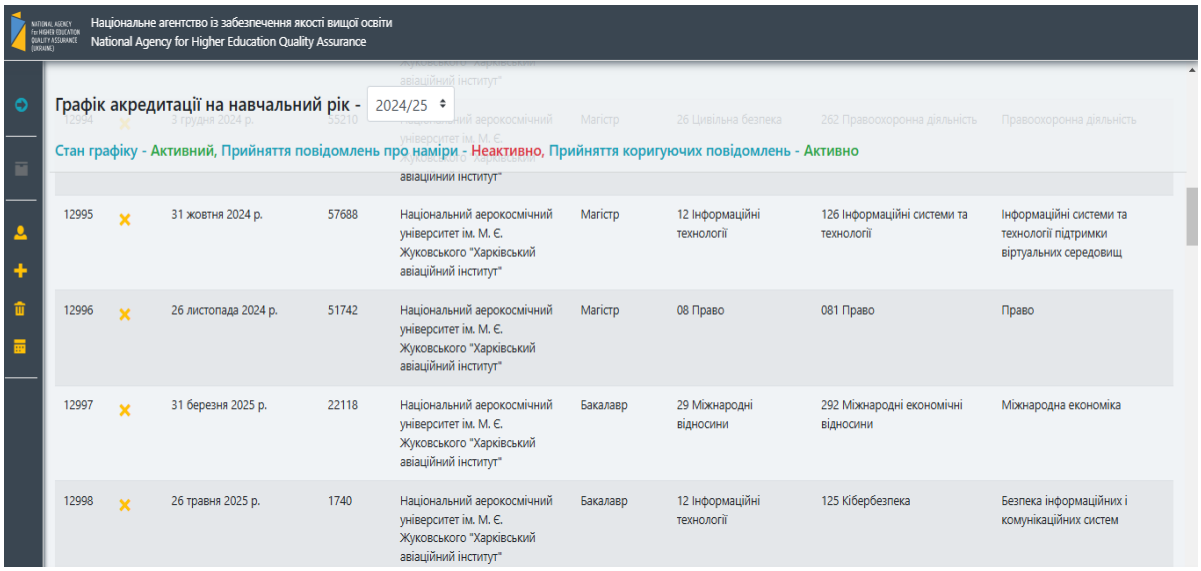

Рис. 19. Веб-сторінка Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти [67]

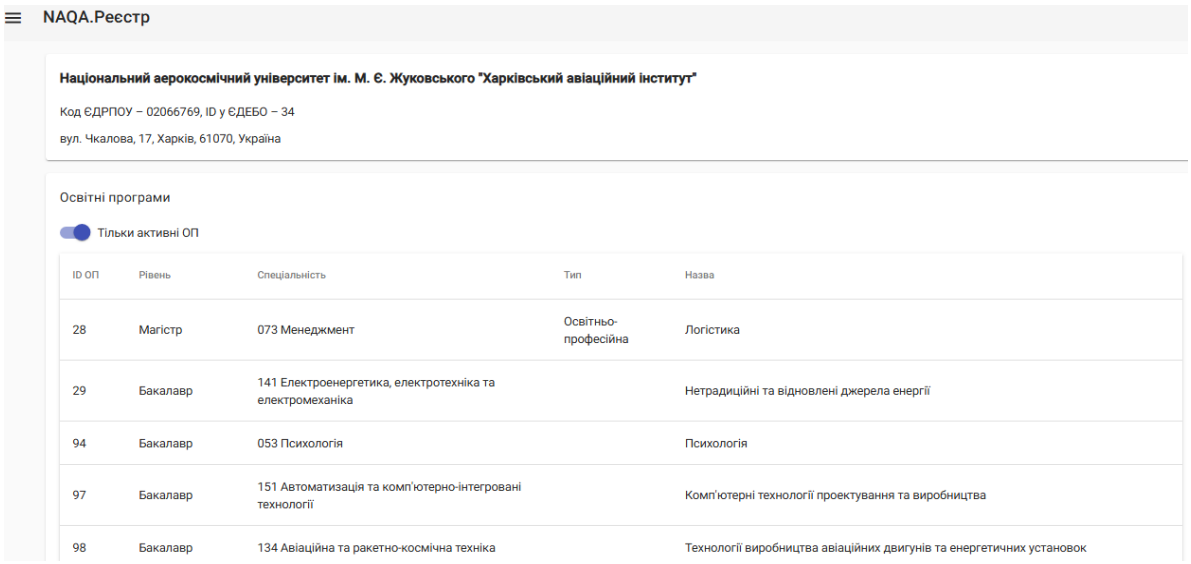

Рис. 20. Веб-сторінка реєстру освітніх програм Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут» з цифрової платформи національного агентства з питань якості вищої освіти [68]

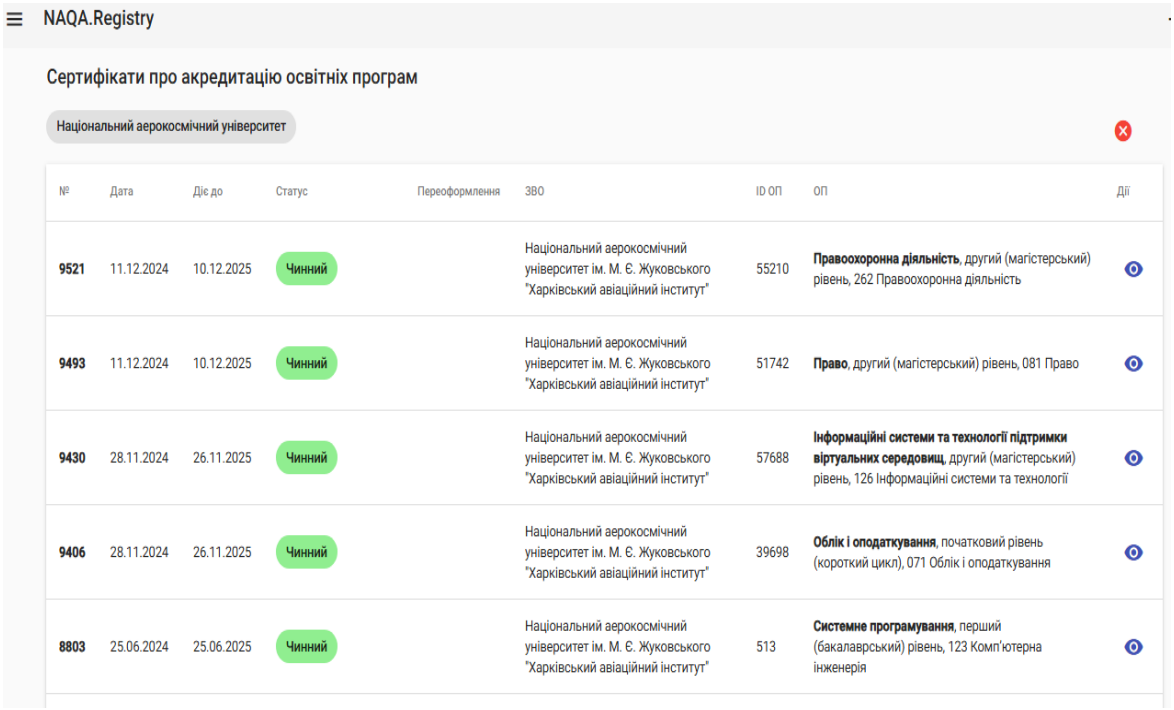

Рис. 21. Веб-сторінка реєстру сертифікатів Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут» з цифрової платформи національного агентства з питань якості вищої освіти [69]

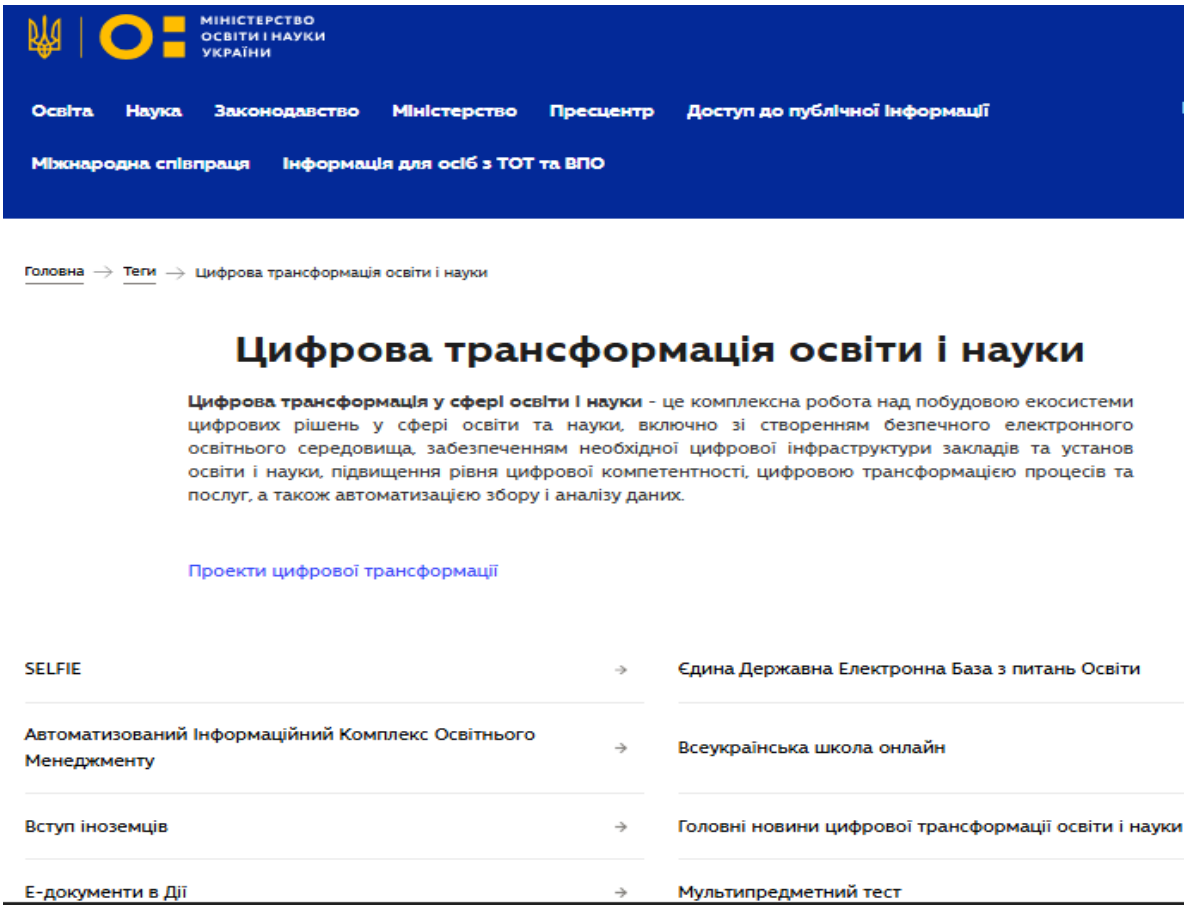

Рис. 22. Веб-сторінка Міністерства освіти і науки України [70].

На офіційному сайті Міністерства освіти і науки України (рис. 22) наведено основні напрями цифрової трансформації освіти та науки. Цифрова трансформація вищої освіти йде шляхом цифровізації вступної компанії, довузівської підготовки іноземців, замовлення документів про вищу освіту, формування додатків європейського зразка до документів про вищу освіту, взаємообміну даними ЄДЕБО із зовнішніми системами, створення міжвідомчої платформи для вступу іноземців, створення та модернізація єдиної електронної системи моніторингу працевлаштування випускників для інформування стейкхолдерів щодо кар'єрних траєкторій випускників та прийняття управлінських рішень.

Цифрова трансформація фінансування та послуг у сфері науки йде шляхом розробки єдиної електронної системи конкурсного фінансування наукових досліджень, створення електронної системи, що забезпечує єдину точку доступу до державних цифрових сервісів наукового призначення, інформування, а також створення уніфікованих інформаційних профайлів українських вчених та агрегування всієї інформації сфери науки; створення та повноцінного функціонування цифрової системи уніфікованих інформаційних профайлів українських дослідницьких інфраструктур, удосконалення відкритого українського індексу наукового цитування шляхом забезпечення використання широкого спектру баз даних щодо публікацій українських вчених, розробки веб-платформи, яка є он-лайн майданчиком для комунікації та ефективної взаємодії представників бізнесу та наукової спільноти.

Інформаційно-аналітичні системи є ключовими інструментами для ефективного управління в закладах вищої освіти. Це комплексні програмні рішення, що інтегрують різноманітні дані, автоматизують важливі процеси і допомагають приймати обґрунтовані, аналітично підкріплені рішення. У контексті вищої освіти розробка та впровадження інформаційно-аналітичних систем управління освітнім середовищем є надзвичайно актуальним. Вони дозволяють оптимізувати та автоматизувати управлінські функції в університетах, включаючи моніторинг даних про студентів, освітні програми, навчальні плани, результати навчання, а також інформацію про викладацький склад, фінанси, науково-дослідну та міжнародну діяльність [71]. Зокрема, завдяки таким системам можна здійснювати більш ефективний аналіз і планування, що є важливим для управління публічними інституціями в сфері вищої освіти.

Цифрові інформаційно-аналітичні платформи для управління закладами вищої освіти активно розвиваються у всьому світі. Розглянемо приклади інноваційних рішень, які сприяють підвищенню ефективності адміністративного управління, оптимізації освітніх процесів та покращенню взаємодії між студентами, викладачами й адміністрацією.

Horizon Europe [72], як основна рамкова програма Європейського Союзу, що підтримує інноваційні дослідження, освітні проєкти та цифрову трансформацію у сфері вищої освіти має значний вплив на заклади вищої освіти завдяки: фінансуванню інновацій та досліджень пов'язаних із модернізацією освітніх процесів, розробкою цифрових платформ та інструментів для управління університетами, а також для інтеграції новітніх технологій у навчання; підтримки транснаціонального співробітництва між університетами Європи та за її межами, стимулюючи впровадження цифрових технологій через партнерства і спільні проєкти; інтеграції цифрових інструментів для обміну знаннями та дослідницькими даними, що сприяє створенню інтегрованого цифрового середовища для університетів; підтримки цифрової трансформації освіти спрямованої на цифровізацію адміністративних процесів, створення навчальних платформ, впровадження штучного інтелекту та аналізу великих даних у сфері освіти.

Digicampus – це інноваційна цифрова платформа, створена у Нідерландах для підтримки розвитку публічних послуг, включаючи сферу вищої освіти [73] і є середовищем для співпраці між урядом, навчальними закладами, приватним сектором та громадянами, спрямованим на розробку цифрових рішень і трансформацію освітнього управління. Однією з головних особливостей Digicampus є її функція центру інновацій і співпраці, що забезпечує інтеграцію між різними зацікавленими сторонами, включаючи університети, дослідницькі

інститути, урядові організації та бізнес-сектор. Завдяки цьому платформа сприяє створенню цифрових рішень на основі колективного досвіду і знань.

Технологічна основа Digicampus використовує сучасні інструменти, такі як штучний інтелект, аналіз великих даних, блокчейн та інтернет речей, для оптимізації процесів управління закладами вищої освіти. Особливу увагу приділено студентам: Digicampus створює персоналізоване та зручне середовище, забезпечуючи доступ до навчальних матеріалів, реєстрації на курси, подачі документів і відстеження академічного прогресу. Також платформа інтегрує освітні сервіси з іншими державними системами, що значно полегшує доступ до адміністративних послуг, фінансування та підтримки студентів.

Серед основних функцій Digicampus можна виділити підтримку освітнього менеджменту, що включає автоматизацію адміністративних процесів, таких як подача заявок, облік студентів і формування розкладу, а також інтеграцію інструментів для управління фінансами. Платформа також підтримує викладачів і дослідників у створенні та обміні навчальними матеріалами через єдине цифрове середовище. Використовуючи інструменти для аналізу великих обсягів даних, Digicampus підтримує прийняття рішень адміністрацією університетів у питаннях оптимізації ресурсів та адаптації навчальних програм. Впровадження онлайн-курсів, інтерактивних інструментів для оцінювання знань і інших інновацій сприяє цифровізації навчального процесу. Важливою перевагою платформи є високий рівень безпеки даних, який забезпечується сучасними методами шифрування та багаторівневими протоколами автентифікації. Digicampus реалізує спільні проєкти між університетами, наприклад, з розробки універсальних стандартів цифрових дипломів, і сприяє інтеграції нідерландських університетів у глобальну освітню екосистему. Платформа також активно тестує новітні рішення в умовах реальних університетів, щоб адаптувати технології до потреб освітньої системи.

Загалом, Digicampus знижує адміністративне навантаження, підвищує прозорість і ефективність управління, забезпечує доступність освітніх ресурсів, покращує досвід студентів і підтримує інновації у сфері вищої освіти. Вона є прикладом того, як цифрові платформи можуть трансформувати управління закладами вищої освіти, створюючи інтегроване та гнучке цифрове середовище для всіх учасників освітнього процесу.

Aula – це сучасна цифрова платформа для навчання, створена у Великій Британії, яка трансформує спосіб взаємодії студентів і викладачів у закладах вищої освіти [74]. Її головна мета – забезпечити інтерактивне, інтуїтивно зрозуміле та ефективне навчальне середовище, яке сприяє активному залученню всіх учасників освітнього процесу. Aula позиціонує себе як "платформа для залучення студентів", орієнтована на інтеграцію соціальних технологій у навчальний процес і розвиток культури співпраці.

Основною відмінністю Aula є акцент на спрощенні доступу до навчальних матеріалів і комунікацій. Платформа працює за принципом соціальних мереж, що робить її зрозумілою та зручною для користувачів різного рівня технічної підготовки. Вона дозволяє викладачам і студентам легко обмінюватися інформацією, брати участь у дискусіях, ставити запитання та надавати зворотний зв’язок у реальному часі. Aula інтегрує навчальні матеріали, завдання, комунікації та ресурси в єдине цифрове середовище, зменшуючи потребу в додаткових інструментах і спрощуючи організацію навчального процесу.

Завдяки сучасному дизайну та функціональності, Aula створює умови для персоналізованого навчання. Студенти можуть отримувати доступ до курсів, переглядати завдання, отримувати оцінки й зворотний зв’язок від викладачів у кілька кліків. Платформа підтримує інтеграцію з іншими цифровими інструментами, такими як Zoom, Microsoft Teams та Google Workspace, що дозволяє адаптувати її до потреб конкретного університету або програми.

Однією з ключових переваг Aula є її здатність сприяти активному залученню студентів у процес навчання. Використовуючи принципи гейміфікації, платформу розроблено для створення мотиваційного середовища, яке заохочує студентів до взаємодії. Викладачі мають

змогу публікувати опитування, проводити інтерактивні заняття та організовувати групові проєкти, що сприяє створенню спільнот на основі інтересів і спільної роботи.

Платформа також підтримує аналіз даних і надає адміністрації університетів доступ до інформації про залученість студентів, відвідуваність курсів і виконання завдань. Ці дані допомагають викладачам адаптувати навчальні матеріали до потреб студентів, виявляти прогалини в знаннях і своєчасно надавати підтримку. Aula активно використовує зворотний зв’язок для покращення навчального досвіду, дозволяючи студентам і викладачам вільно висловлювати свої думки щодо організації курсів.

Aula також є інструментом для цифровізації освіти, що відповідає сучасним тенденціям гібридного та дистанційного навчання. Її адаптивність дозволяє успішно застосовувати платформу як для великих публічних інституцій в сфері вищої освіти, так і для невеликих навчальних закладів. Важливим аспектом є інтеграція з системами управління навчанням, такими як Moodle або Blackboard, що полегшує перехід на Aula для навчальних закладів, які вже мають цифрову інфраструктуру.

Загалом, Aula є потужним інструментом, який сприяє покращенню взаємодії між студентами та викладачами, підвищенню ефективності навчального процесу та адаптації освіти до потреб цифрової епохи. Вона є прикладом того, як інноваційні платформи можуть змінити підхід до навчання, роблячи його більш інтерактивним, доступним і орієнтованим на результати.

Workday Student Management – це інноваційна цифрова платформа, розроблена у США для управління освітнім процесом у закладах вищої освіти [75]. Платформа створена компанією Workday, орієнтована на надання комплексних рішень для автоматизації та оптимізації адміністративних і навчальних процесів. Workday Student Management об’єднує управління процесом навчання студента, реєстрацію на курси, управління фінансами, академічне планування та підтримку студентів.

Ключова особливість платформи – інтеграція в єдину систему функціональних компонент Workday Human Capital Management і Workday Financial Management, які забезпечують зручність і прозорість для студентів, викладачів і адміністрації. Платформа базується на хмарних технологіях, що дозволяє отримувати доступ до даних у реальному часі з будь-якого пристрою та з будь-якого місця. Це забезпечує високу гнучкість і адаптивність платформи до змін у навчальному процесі або управлінських потребах закладу.

Для студентів платформа надає простий і зручний інтерфейс, який дозволяє легко реєструватися на курси, відстежувати успішність, сплачувати за навчання та отримувати підтримку з академічних питань. Важливою перевагою є інструменти для створення індивідуальних навчальних планів, які допомагають студентам досягати своїх освітніх цілей більш ефективно, та інтеграція з кар'єрними сервісами, що сприяє плануванню подальшої професійної траєкторії.

Для викладачів Workday Student Management пропонує інструменти для управління курсами, дозволяє аналізувати результати навчання студентів, надавати зворотний зв'язок і адаптувати навчальні матеріали відповідно до потреб аудиторії.

Адміністрація закладів вищої освіти отримує потужні аналітичні інструменти збору, обробки й аналізу даних для прийняття обґрунтованих рішень, що значно зменшує навантаження на персонал і підвищує загальну ефективність роботи.

PeopleSoft Campus Solutions – провідна цифрова платформа для автоматизації та покращення адміністративних, навчальних і фінансових процесів, забезпечуючи всебічну підтримку ключових аспектів діяльності навчальних закладів [76]. Використовується в закладах вищої освіти завдяки своїй адаптивності, функціональності та високій надійності. PeopleSoft Campus Solutions пропонує модульну архітектуру, яка дозволяє закладам освіти налаштовувати систему відповідно до своїх специфічних потреб. Основні модулі включають управління зарахуванням і реєстрацією, складання навчальних планів, адміністрування освітніх процесів, управління фінансами, комунікацію з абітурієнтами та підтримку кар'єрних послуг.

Одна з ключових переваг PeopleSoft Campus Solutions полягає в її можливостях забезпечувати індивідуалізований підхід до управління навчальними процесами. Студенти можуть використовувати платформу для реєстрації на курси, відстеження своєї успішності, управління фінансовими транзакціями (включаючи оплату за навчання) та взаємодії з адміністрацією. Крім того, платформа підтримує комунікацію між студентами, викладачами та адміністративним персоналом, сприяючи створенню інтерактивного освітнього середовища. Для викладачів PeopleSoft Campus Solutions пропонує інструменти для управління навчальними програмами, відстеження процесу навчання студентів і оцінювання їхньої діяльності. Викладачі також отримують доступ до аналітичних даних, які допомагають оптимізувати навчальні плани й адаптувати їх до потреб студентів. Це сприяє підвищенню ефективності навчання та покращенню результатів студентів.

PeopleSoft Campus Solutions забезпечує гнучкий доступ до аналітичних даних, що допомагає приймати стратегічні рішення та адаптуватися до змін у законодавстві, ринку праці чи потребах студентів. Можливості платформи в інтеграції даних із зовнішніми системами дозволяють створювати єдине інформаційне середовище, яке підтримує всі операції закладу. Хмарні технології, на яких базується PeopleSoft Campus Solutions, забезпечують доступ до системи в реальному часі з будь-якого пристрою. Завдяки своїй функціональності, модульності та адаптивності платформа допомагає закладам освіти підвищувати ефективність управління, забезпечувати індивідуалізований підхід до студентів і викладачів, а також сприяє розвитку сучасного освітнього середовища.

OpenOLAT – платформа для управління навчанням, розроблена в Швейцарії, яка підтримує онлайн та змішане навчання у закладах вищої освіти [77]. Забезпечує гнучкість у створенні та адмініструванні курсів, дозволяючи викладачам адаптувати навчальні програми до різних потреб студентів. Система підтримує інтеграцію такими інструментами як відеоконференції та бібліотеки, що сприяє ефективному навчальному процесу.

У OpenOLAT реалізовано інструменти для оцінювання студентів, анкетування та надання зворотного зв’язку. Дозволяє викладачам легко створювати завдання та оцінювати їх за допомогою автоматизованих механізмів. Платформа включає можливість організовувати форуми, чати та інші форми комунікації між студентами і викладачами. OpenOLAT підтримує різноманітні формати мультимедійних матеріалів, що дозволяє студентам отримувати знання у зручному форматі. Система має інтерфейс, який підтримує кілька мов, що робить її доступною для міжнародних користувачів.

Завдяки відкритому коду OpenOLAT є доступною для адаптації під конкретні потреби навчальних закладів, що робить її дуже гнучким рішенням для закладів вищої освіти.

Система Universitas XXI – комплексна цифрова платформа для управління закладами вищої освіти, розроблена в Іспанії, підтримує широкі функціональні можливості для адміністрування академічних процесів та пропонує інтуїтивно зрозумілий інтерфейс [78]. Система включає модулі для реєстрації на курси, керування академічними програмами, розкладом занять та автоматизації оцінювання. Підтримує інтеграцію з системами для онлайн-навчання, бібліотеками та сервісами для спільної роботи.

Universitas XXI включає функціонал для адміністративного персоналу, для здійснення моніторингу ресурсів закладу вищої освіти, включаючи фінансове, кадрове забезпечення та інші аспекти управління університетом. Платформа дозволяє автоматизувати адміністративні процеси, зменшуючи кількість паперової роботи та забезпечуючи прозорість у прийнятті рішень. Крім того, система має модулі для інтеграції з національними та міжнародними системами сертифікації, що дає можливість студентам отримувати офіційні документи про освіту та кваліфікацію, а також підтвердження про виконану академічну діяльність. Universitas XXI є гнучким рішенням, яке можна адаптувати до специфічних потреб закладів вищої освіти, що робить її ефективним інструментом для підтримки сучасних освітніх стандартів і покращення академічного досвіду для всіх учасників процесу.

AcademyOcean – сучасна цифрова платформа для управління навчанням та освітніми процесами, яка дозволяє навчальним закладам та організаціям створювати та впроваджувати

індивідуалізовані програми для студентів та співробітників [79]. Одна з основних функцій системи – можливість створення персоналізованих навчальних курсів, що включають різноманітні типи контенту, такі як текстові матеріали, відео, тестування, завдання та інтерактивні елементи. Викладачі можуть створювати навчальні програми, що відповідають специфічним вимогам студентів, забезпечуючи таким чином гнучкість навчання.

Платформа надає потужні інструменти для оцінювання студентів, такі як автоматизоване тестування, опитування, контроль знань через перевірку виконаних завдань, що дозволяє вчасно оцінювати рівень засвоєння матеріалу та надавати зворотний зв'язок. Для викладачів доступна детальна аналітика, яка допомагає відслідковувати успішність студентів, виявляти слабкі місця у знаннях та пропонувати додаткові матеріали для покращення результатів навчання.

Завдяки інтеграціям з популярними інструментами для електронної пошти, чатами та соціальними мережами, система забезпечує зручний процес комунікації між учасниками навчального процесу. Використовуючи AcademyOcean, навчальні заклади можуть зменшити адміністративне навантаження та автоматизувати багато процесів, що раніше вимагали ручного втручання. Крім того, платформа пропонує можливості для створення адаптивних освітніх шляхів, що дозволяють студентам проходити навчання згідно з їхнім індивідуальним темпом та рівнем підготовки. Це забезпечує персоналізований підхід до кожного студента, що є важливим аспектом у сучасних освітніх трендах.

AcademyOcean підтримує мобільні додатки для зручного доступу до курсів, що дозволяє студентам вчитися в будь-якому місці та в будь-який час, що підвищує гнучкість навчального процесу. Система є ефективним інструментом для управління навчанням та забезпечення якості освіти, що дозволяє навчальним закладам оптимізувати процеси навчання та надавати студентам сучасні можливості для розвитку. Як показало дослідження інноваційних рішень, впровадження сучасних цифрових платформ для управління процесами в публічних інституціях закладів вищої освіти є важливим кроком до покращення ефективності, прозорості та доступності освітніх послуг. Використання платформ забезпечує автоматизацію рутинних адміністративних завдань, спрощує комунікацію між студентами, викладачами та адміністрацією, а також сприяє персоналізації навчання та покращенню якості освітнього процесу. За допомогою цифрових платформ є можливість керування даними студентів, результатами навчання та іншими важливими аспектами в режимі реального часу, що забезпечує більш точне та своєчасне прийняття рішень.

Використання цифрових платформ дозволяє оптимізувати навчальний процес, спрощуючи доступ до навчальних матеріалів, сприяючи гнучкості навчання та зменшення адміністративного навантаження. Платформи сприяють інтеграції в єдину систему навчального процесу, наукових досліджень, управління ресурсами та адміністративне керування, що покращує ефективність розвитку закладу вищої освіти. З огляду на швидкий розвиток технологій та постійно зростаючі вимоги до якості освітніх послуг, впровадження цифрових платформ стає важливим етапом цифрової трансформації вищої освіти, що дозволить створювати більш ефективні, гнучкі та інклюзивні освітні системи, які відповідають вимогам сучасного світу.

3.3. Шляхи впровадження інструментів цифрової трансформації в управлінські процеси публічної інституції сфери вищої освіти

Система підтримки прийняття рішень – це інтерактивна інформаційна платформа, яка допомагає приймати обґрунтовані рішення, використовуючи аналіз даних, моделювання ситуацій і розробку рекомендацій. Її основне завдання – сприяти ефективному розв’язанню складних управлінських завдань, зокрема за умов невизначеності, складності або великого обсягу доступної інформації. Система підтримки прийняття рішень (СППР) поєднує інструменти для збору, обробки та аналізу даних, а також засоби візуалізації результатів. Це

дозволяє адміністративним працівникам швидко і точно оцінювати ситуацію, прогнозувати наслідки та приймати оптимальні рішення [80-83].

Сучасні системи підтримки прийняття рішень активно використовують технології обробки великих даних, штучного інтелекту, машинного навчання і хмарних обчислень. Завдяки цьому вони здатні працювати в режимі реального часу, адаптуватися до змін та інтегруватися з іншими інформаційними системами, що застосовуються в публічних інституціях в сфері вищої освіти. Така інтеграція забезпечує цілісний підхід до управління, допомагаючи приймати своєчасні й добре обґрунтовані рішення. СППР є ключовим елементом цифрової трансформації, оскільки дозволяють закладам вищої освіти бути більш конкурентоспроможними та швидко реагувати на динамічні зміни. Наразі не існує загальноприйнятої класифікації систем підтримки прийняття рішень. Проте у дослідженні використано класифікацію, запропоновану Пауером, яка залежить від способів обробки інформації [84]. Вона виділяє п’ять типів СППР: орієнтовані на дані, орієнтовані на моделі, орієнтовані на знання, орієнтовані на документи та орієнтовані на комунікації. Кожен із цих типів має специфічні властивості й особливості, що визначають їхні можливості та сфери застосування.

Орієнтовані на дані СППР фокусуються на обробці великих обсягів даних, використовуючи технології великих даних та бізнес-аналітичні інструменти. Їхньою ключовою перевагою є здатність працювати з динамічними даними в реальному часі, виявляти тенденції, закономірності та аномалії. У публічних інституціях вищої освіти такі СППР можуть бути застосовані для: аналізу академічних досягнень студентів з метою виявлення проблемних аспектів; оптимізації використання навчальних ресурсів (аудиторій, обладнання, бібліотечних фондів тощо); моніторингу статистичних показників, таких як відвідуваність занять, успішність чи ефективність викладання. Орієнтовані на моделі СППР базуються на математичних, статистичних або симуляційних моделях, які дозволяють аналізувати ситуації, прогнозувати результати та оптимізувати рішення. Головною перевагою є інтерактивна взаємодія користувачів із моделями, що дозволяє змінювати вхідні параметри, оцінювати різні сценарії та вибирати найкращий варіант дій. У сфері вищої освіти такі системи можуть бути корисними для: планування навчального навантаження викладачів із врахуванням кількості студентів та дисциплін; оптимізації розкладу занять із урахуванням обмежень (доступності аудиторій, графіків студентів і викладачів); моделювання бюджету університету, наприклад, для визначення пріоритетів фінансування; стратегічного планування розвитку ЗВО, включаючи прогнозування кількості студентів.

Орієнтовані на знання системи підтримки прийняття рішень ґрунтуються на використанні формалізованих експертних знань, правил прийняття рішень і аналізу прецедентів. Вони здатні генерувати рекомендації навіть у складних ситуаціях, де відсутні чіткі алгоритмічні підходи, завдяки алгоритмам логічного виведення. Такі системи допомагають автоматизувати ухвалення рішень, що особливо важливо для закладів вищої освіти, де процеси часто характеризуються високою складністю та багатоваріантністю. Серед сфер застосування можна виділити: надання рекомендацій студентам щодо вибору навчальних курсів або індивідуальних траєкторій навчання, базуючись на їхніх попередніх досягненнях і інтересах; надання рекомендації викладачам щодо покращення методів викладання, адаптації матеріалів до потреб студентів; підтримка управлінських рішень шляхом аналізу прецедентів та надання керівникам підрозділів ЗВО рекомендацій щодо планування або оптимізації роботи підрозділів.

Орієнтовані на документи СППР спеціалізуються на управлінні текстовими, графічними та мультимедійними документами, які є важливими джерелами інформації для ухвалення рішень. Такі системи інтегрують алгоритми обробки природної мови та семантичного аналізу, що дозволяє ефективно працювати навіть з неструктурованими даними. У публічних інституціях вищої освіти ці системи є критично важливими через великий обсяг документації. Прикладами застосування таких систем є автоматизація управління документами (студентськими заявами, наказами, фінансовими звітами та інше), швидкий

пошук, класифікація та аналіз регуляторних актів відповідати чинним вимогам, збір і аналіз інформації, необхідної для акредитації освітніх програм, забезпечуючи підготовку звітів з дотриманням нормативних документів.

Орієнтовані на комунікації СППР спрямовані на створення умов для ефективної взаємодії учасників освітнього процесу та управлінських груп. Ці системи інтегрують інструменти для організації відео- та аудіоконференцій, спільного редагування документів і проведення мозкових штурмів. Корисні для розподілених команд, де важливий синхронізований доступ до інформації. Такі системи стануть в нагоді для розробки стратегічних планів розвитку університету за участю всіх підрозділів, розробки навчальних програм або навчально-методичних матеріалів у спільному середовищі, координації дій між різними структурними підрозділами для оптимізації використання ресурсів.

Сучасні СППР адаптовані до вирішення різноманітних завдань завдяки інтеграції елементів кількох типів систем, створюючи гібридні системи підтримки прийняття рішень. Це дозволяє ефективно реагувати на виклики швидко змінюваного середовища, підвищувати прозорість і гнучкість у прийнятті рішень, а також забезпечувати високу якість надання освітніх послуг. Основні функції таких систем включають збір, аналіз і оптимізацію інформації, що є ключовими для ухвалення обґрунтованих рішень.

Збір даних реалізується шляхом інтеграції з різними джерелами інформації, включаючи академічні, адміністративні та зовнішні ресурси. Сучасні СППР використовують технології обробки великих обсягів інформації, забезпечуючи її фільтрацію, класифікацію та актуалізацію. Аналіз альтернатив в СППР включає інструменти багатофакторного оцінювання, які враховують різні сценарії розвитку подій, критерії оцінювання та потенційні ризики. Орієнтовані на моделі СППР забезпечують симуляційні й оптимізаційні алгоритми, які дозволяють тестувати різні підходи до вирішення завдань у безпечному середовищі. Це особливо важливо для стратегічного планування у ЗВО.

Генерація рекомендацій базується на використанні методів штучного інтелекту, машинного навчання та експертних систем. Такі системи формують пропозиції, які враховують як поточні умови, так і довгострокові наслідки ухвалених рішень. Можуть запропонувати ефективний розподіл ресурсів для проведення наукових досліджень чи впровадження нових освітніх ініціатив. Оцінювання рішень дозволяє аналізувати ефективність запропонованих варіантів на основі ключових показників ефективності. СППР можуть моделювати ризики та виявляти слабкі сторони обраних альтернатив, забезпечуючи керівництво інструментами для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Функція моніторингу та контролю забезпечує безперервне спостереження за виконанням рішень. СППР автоматично збирають дані про виконання процесів, порівнюють їх із запланованими нормами й сигналізують про відхилення, що дозволяє своєчасно вжити коригувальних заходів. Інтеграція СППР з системою управління навчанням створює єдину екосистему управління ЗВО. Це дозволяє об’єднувати дані з різних джерел в один інформаційний потік, знижувати дублювання даних, підвищувати прозорість управлінських процесів і сприяти якісному прийняттю рішень.

В роботі [85] показано, що системи підтримки прийняття рішень є невід'ємною складовою сучасного управління освітнім середовищем закладів вищої освіти. Вони забезпечують керівників інструментами для аналізу великих обсягів даних, що сприяє обґрунтованому прийняттю рішень. Зокрема, впровадження СППР дозволяє автоматизувати процеси планування, моніторингу та оцінювання освітньої діяльності, підвищуючи ефективність управлінських процесів. Використання інформаційних технологій у СППР сприяє інтеграції сучасних методів аналізу даних, таких як інтелектуальний аналіз даних, що дозволяє виявляти приховані закономірності та тенденції в освітньому процесі. Структура інформаційної системи підтримки прийняття рішень, яка запропонована в роботі [86] наведена на рисунку 23.

Рис. 23. Структура системи підтримки прийняття рішень [86]

Таким чином, актуальність СППР в управлінні освітнім середовищем ЗВО обумовлена необхідністю адаптації до сучасних викликів та забезпечення високої якості надання освітніх послуг. Впровадження таких систем дозволяє підвищити ефективність управління, оптимізувати навчальний процес та забезпечити стійкий розвиток закладів вищої освіти в умовах постійних змін та зростаючих вимог до якості освітніх послуг.

Розробка математичної моделі управління освітнім середовищем публічної інституції у сфері вищої освіти є важливим кроком, незважаючи на вже існуючі підходи та моделі. Така модель дозволить не тільки ефективно управляти освітнім процесом, а й інтегрувати управлінські процеси з іншими функціональними системами та платформами в межах цифрового простору закладу вищої освіти. Інтеграція таких моделей допоможе створити комплексну інформаційно-аналітичну систему, яка підтримуватиме прийняття рішень не тільки в освітній діяльності, а й в управлінні університетом в цілому. Це дасть змогу більш ефективно реагувати на зміни в освітньому середовищі та приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

В роботах [87-90] науковці пропонують використовувати концентричну модель інформаційного середовища та сучасні інформаційні технології для цифрової трансформації вищої освіти. В рамках цієї моделі виділяються дві основні категорії інформації: перша стосується даних, що створюються і використовуються для виконання функціональних завдань та управління діяльністю ЗВО, а друга – це інформація, що генерується в процесі управління інформацією і також сприяє виконанню функціональних завдань.

Зазначена модель допомагає зрозуміти, як освітнє середовище є частиною більш широкої цифрової екосистеми ЗВО. Це підкреслює необхідність комплексного підходу до моделювання, що охоплює всі аспекти управління освітньою діяльністю. Тому важливо розглядати ці процеси як взаємопов’язані елементи, що разом формують ефективну стратегію для управлінських рішень. Моделювання освітнього середовища, як функціональної складової цифрового простору університету, дозволить оптимізувати низку бізнес-процесів, пов’язаних з організацією освітнього процесу, плануванням ресурсів та стратегічним управлінням ЗВО.

Таким чином, продовження досліджень, пов’язаних з моделюванням процесів управління освітнім середовищем є необхідним, бо дозволить не тільки підвищити ефективність управління навчальним процесом, але й сприятиме загальному покращенню організаційних і стратегічних рішень на рівні закладу вищої освіти, що в свою чергу забезпечить інтеграцію освітніх процесів з моделями інших функціональних систем і платформ цифрового простору закладу вищої освіти для розробки інформаційно-аналітичної

системи підтримки прийняття управлінських рішень не тільки в освітньому середовищі, а й в цілому в контексті управління закладом вищої освіти.

Запропоновані в підрозділі 2.1 складові цифрового простору ЗВО ілюструють багатогранність та взаємозв'язок різних блоків і систем. З врахуванням цього проведемо дослідження освітнього середовища як функціональної складової цифрового простору ЗВО.

Запропонована математична модель системи підтримки прийняття рішень зв'язує систему адміністративного управління з елементами освітнього середовища (освітні платформи, системи електронного навчання, навчально-методичне забезпечення навчальних дисциплін, цифрові бібліотеки, інструменти для дистанційного навчання і комунікацій та системи нормативних документів) для управління освітнім процесом в закладі вищої освіти та можливим внесенням необхідних змін і доповнень.

Етапами побудови моделі є визначення компонентів, моделювання взаємодії між користувачами системи, формалізація ролей учасників та врахування механізмів коригування.

Компонентами системи управління є:

– адміністративні системи (S_{adm}), які використовуються для управління освітнім процесом

$S_{adm} = \{A_{plan}, A_{control}, A_{analytics}, A_{feedback}\}$,

де A_{plan} – процеси планування;

$A_{control}$ – процеси контролю;

$A_{analytics}$ – аналітична обробка;

$A_{feedback}$ – механізм зворотного зв'язку для внесення коректив,

– компоненти освітнього середовища (E_{edu}), які є інструментами та елементами підтримки освітнього процесу

$E_{edu} = \{P_{lms}, P_{e-learn}, R_{curriculum}, B_{lib}, T_{tools}, R_{docs}\}$,

де P_{lms} – електронні навчальні платформи;

$P_{e-learn}$ – освітні платформи відкритих онлайн курсів;

$R_{curriculum}$ – навчально-методичне забезпечення дисциплін освітньої програми;

B_{lib} – інформаційні ресурси цифрових бібліотек;

T_{tools} – інструменти для дистанційного навчання та комунікацій;

R_{docs} – система нормативних документів,

– користувачі системи (U)

де $U_{students}$ – студенти;

$U_{faculty}$ – науково-педагогічні працівники;

U_{admin} – представники адміністрації.

Змоделюємо організацію освітнього процесу Q_{edu}, як функцію, яка залежить від адміністративних систем, елементів освітнього середовища та користувачів системи

$U = f(S_{adm}, E_{edu}, U_{students})$.

Цільова функція враховує ефективність взаємодії між компонентами, якість організації освітнього процесу для кожного користувача системи, внесення коректив в реальному часі.

Зв'язок адміністративної системи з освітнім середовищем можна представити як:

$$S_{adm}(t)E_{edu}(t) = \sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{m} k_{ij}A_i(t)E_j(t),$$

де k_{ij} – коефіцієнт взаємодії між процесом A_i та елементом E_j;

A_i – процеси адміністративного управління;

E_j – компоненти освітнього середовища.

Участь користувачів з кожної цільової групи $U_{students}$, $U_{faculty}$, U_{admin} враховується через їхній внесок та вплив на освітній процес

$U(t) = \omega_{students}U_{students}(t) + \omega_{faculty}U_{faculty}(t) + \omega_{admin}U_{admin}(t)$,

де $\omega_{students}$, $\omega_{faculty}$, ω_{admin} – вагові коефіцієнти впливу кожної групи.

Загальний показник ефективності

$Q_{edu}(t) = \alpha\big(S_{adm}(t)E_{edu}(t)\big)U(t) - \beta(\Delta_{error}(t))$,

де α – коефіцієнт узгодженості роботи між системами;

β – вплив помилок $\Delta_{error}(t)$ на процес.

Система має можливість автоматично корегувати процес на основі аналізу зворотного зв'язку, що описується рівнянням

$$\Delta_{correction}(t) = \gamma \frac{\partial Q_{edu}(t)}{\partial t},$$

де γ – коефіцієнт швидкості корекції;

$\frac{\partial Q_{edu}(t)}{\partial t}$ – зміна ефективності у часі.

Корекція вноситься через механізми зворотного зв'язку $A_{feedback}$, які адаптують вагові коефіцієнти або усувають проблеми в системі.

Алгоритм застосування моделі наступний:

– збір даних щодо стану компонентів E_{edu}, діяльність учасників U, даних про адміністративні процеси S_{adm};

– аналіз ефективності шляхом використання цільової функції для обчислення поточного стану Q_{edu},

– внесення коректив, наприклад, якщо ефективність знижується, система виявляє джерело проблеми ($\Delta_{error}(t)$) і автоматично корегує параметри;

– моніторинг у реальному часі з використанням рівня динаміки для постійного вдосконалення процесу.

Ця модель може бути використана для підтримки прийняття рішень, моніторингу та вдосконалення освітнього процесу в публічній інституції сфери вищої освіти.

Розглянемо на прикладі аналіз навчально-методичного забезпечення навчальних дисциплін освітньої програми з використанням розробленої моделі.

Аналіз компонента $R_{curriculum}$ у контексті запропонованої моделі дозволяє оцінити його внесок у загальну ефективність освітнього процесу та визначити, як покращення в цьому компоненті може вплинути на результати процесу навчання студентів.

Для оцінки $R_{curriculum}$ будуть враховані: якість навчально-методичного забезпечення (структура матеріалів, актуальність інформації, відповідність освітнім стандартам); доступність (вільний доступ студентів та викладачів до навчальних матеріалів, технічна підтримка); інтеграція з іншими компонентами освітнього середовища (взаємодія з електронними навчальними платформами P_{lms}, використання цифрових бібліотек B_{lib}), взаємодія компонента з учасниками освітнього середовища (рівень використання студентами $U_{students}$, активність викладачів у створенні та оновленні матеріалів $U_{faculty}$)

Ефективність компонента $R_{curriculum}$ залежить від адміністративного управління:

$$R_{curriculum} = \sum_{i=1}^{n} k_i A_i(t),$$

де k_i – коефіцієнти впливу адміністративних процесів A_{plan}, $A_{control}$, $A_{analytics}$;

$A_i(t)$ – рівень активності відповідного адміністративного процесу в часі.

Вклад $R_{curriculum}$ у загальну ефективність освітнього процесу можна оцінити таким чином:

$$Q_{edu}(t) = \alpha\big(S_{adm}(t)(P_{lms}(t)\big) + R_{curriculum}(t) + B_{lib}(t) + T_{tools}(t) + R_{docs}(t)))U(t).$$

Для оцінки поточного стану враховується середній рівень задоволеності учасників

$$S_{curriculum} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}(\omega_{students}S_{students}(t) + \omega_{faculty}S_{faculty}(t)),$$

де $S_{students}$ – оцінка студентів;
$S_{faculty}$ – оцінка викладачів.
Використовуючи похідну

$$\frac{\partial Q_{edu}(t)}{\partial R_{curriculum}(t)} = \alpha \frac{\partial S_{adm}(t) R_{curriculum}(t)}{\partial R_{curriculum}(t)} U(t)$$

можна визначити, наскільки сильно впливають зміни в $R_{curriculum}$ на загальну ефективність процесу. У разі необхідності вносяться корективи в матеріали навчальних дисциплін, інтеграцію з іншими системами або підтримку (навчання) користувачів.

Оновлений $R_{curriculum}$ підвищить загальну ефективність Q_{edu}, якщо

$$\frac{\partial Q_{edu}(t)}{\partial R_{curriculum}(t)} > \Delta_{min},$$

де Δ_{min} – мінімальний поріг, що вказує на значний вплив компонента.

Аналіз $R_{curriculum}$ показує його роль у забезпеченні якості надання освітніх послуг, необхідності оновлення та інтеграції з іншими компонентами та важливість підтримки студентів і викладачів.

Розглянемо один з можливих варіантів перебігу подій.

1. Вхідні дані – тільки 50 % студентів виконують завдання на платформі, студенти скаржаться на складність запропонованого навчального матеріалу.
2. Дії моделі – система $A_{feedback}$ надає викладачам розгорнуті аналітичні дані про складність навчального матеріалу та запропоновані дії щодо спрощення завдань або необхідність в додатковому теоретичному матеріалі, необхідності провести додаткові консультації або розібрати практичні ситуації.
3. Результат – підвищення активності виконання завдань на платформі, долучається більша кількість студентів до вивчення навчальної дисципліни.

Переваги запропонованої моделі: мінімізація ручної роботи представників адміністративних підрозділів, швидка адаптація до змін, інтеграція нових компонентів в систему без перебудови всієї системи, постійний аналіз і внесення коректив, рекомендації для студентів і викладачів на основі реальних даних. З огляду на наведене, можна оцінити вплив розробленої моделі на ефективність організації освітнього процесу через інтеграцію всіх компонентів та користувачів. Модель забезпечує підвищення якості організації надання освітніх послуг, поліпшує взаємодію між студентами та викладачами та забезпечує адаптивність освітнього середовища.

Цифрова трансформація управління закладом вищої освіти ґрунтується на інтеграції сучасних технологій, що забезпечують ефективність, прозорість та адаптивність освітніх і адміністративних процесів. Розглянемо підходи, які можна використовувати для цифрової трансформації системи управління публічної інституції в сфері вищої освіти.

Підхід до цифрової трансформації системи управління публічною інституцією в сфері вищої освіти, заснований на технології «розумного університету», передбачає інтеграцію сучасних цифрових технологій, інформаційних систем і штучного інтелекту для покращення процесів управління та освітньої діяльності.

Як приклад можна навести систему SmartCampus Eduverse [91], яка є інтегрованою платформою, розробленою компаніями DXtera Institute та SmartRepublic для ефективного управління освітнім середовищем вищих навчальних закладів, з акцентом на цифрову трансформацію освітніх процесів. Використання технологій доповненої та віртуальної реальності дозволяє створювати інтерактивний освітній контент, що дає змогу студентам і викладачам проводити віртуальні лабораторні роботи та моделювати складні явища. Платформа надає аналітичні інструменти для збору, обробки та візуалізації даних про академічні досягнення студентів, що допомагає ухвалювати рішення. Завдяки інтеграції з мобільними додатками, система забезпечує єдиний доступ до всіх університетських сервісів.

Використання блокчейн-технологій гарантує прозорість обліку та захист даних інформації про здобутки студентів.

Технологія «розумного університету» орієнтована на створення інтелектуальної екосистеми, де всі аспекти діяльності університету взаємопов'язані і керуються за допомогою інноваційних рішень. Компонентами цього підходу є інтелектуальні освітні платформи, розумне управління ресурсами, інтеграція систем, залучення користувачів, інтелектуальний аналіз даних і прийняття рішень, інклюзивність і доступність, безпека і конфіденційність, сталий та інноваційний розвиток.

Технологія «розумного університету» передбачає створення або використання вже існуючих адаптивних і персоналізованих освітніх платформ, які застосовують великі дані та штучний інтелект для моніторингу успішності студентів, передбачення їхніх потреб, адаптації навчальних матеріалів і рекомендацій, що дозволяє студентам формувати індивідуальні траєкторії навчання, а викладачам – більш ефективно взаємодіяти з учасниками освітнього процесу.

Інтеграція інформаційних систем, що охоплюють академічну, адміністративну, фінансову, кадрову та інші сфери діяльності в єдину екосистему призводить до формування єдиного інформаційного простору, де дані з різних джерел обробляються в режимі реального часу, що дозволяє швидко ухвалювати обґрунтовані рішення.

Технології «розумного університету» дозволяють оптимізувати управління ресурсами ЗВО. За допомогою систем аналізу великих даних і штучного інтелекту можна прогнозувати потреби кадрах, фінансових витратах, навчальних і адміністративних приміщеннях. Використання великих даних для інтелектуального аналізу і підтримки прийняття управлінських рішень дозволяє виявляти тренди, прогнозувати результати і навіть оптимізувати стратегії розвитку університету, враховуючи різноманітні фактори, такі як демографічні зміни, потреби ринку праці, фінансові показники та інше.

«Розумні університети» використовують цифрові технології для забезпечення інклюзивності та доступності освіти для всіх категорій студентів, включаючи людей з інвалідністю та осіб з обмеженими можливостями. Це реалізується через спеціалізовані платформи, які забезпечують доступ до навчальних матеріалів, онлайн-курсів та віртуальних класів. В рамках проєкту «Навчання без обмежень «SMART-PL» Львівський національний університет імені Івана Франка активно розвиває персоналізоване навчальне середовище з використанням інтелектуального репетиторства [92].

Підхід до цифрової трансформації управління публічною інституцією в сфері вищої освіти через технологію "розумного університету" забезпечує інтеграцію сучасних цифрових технологій для створення інтелектуальної та адаптивної освітньої екосистеми. Він включає інтеграцію освітніх платформ, аналіз даних, оптимізацію ресурсів та управлінських процесів, що дозволяє університету стати більш гнучким, ефективним і готовим до швидких змін у зовнішньому середовищі. Цей підхід не лише підвищує якість надання освітніх послуг, але й дозволяє створювати сталу основу для інноваційного розвитку вищої освіти.

Підхід до управління освітнім середовищем через платформи управління навчальним процесом є ключовими інструментами цифрової трансформації закладів вищої освіти. Головними функціями таких платформ є створення інтерактивного середовища для навчання, організація дистанційної освіти, автоматизація оцінювання, а також забезпечення доступу до навчальних матеріалів у будь-який час. Вони дозволяють ефективно управляти процесом навчання. Перевагами платформ управління навчанням є спрощення адміністративної роботи, персоналізація навчання завдяки адаптивним алгоритмам, доступність освітніх ресурсів незалежно від місцезнаходження та можливість інтеграції з іншими цифровими інструментами. Крім того, вони забезпечують аналітичні дані, що дозволяє оцінювати здобутки студентів та ефективність курсів. Також платформи впливають на управління, підвищуючи ефективність координації навчального процесу, прозорість оцінювання та якість надання освітніх послуг, дозволяють створювати інтерактивні середовища, які сприяють

розвитку навичок самостійного навчання та залученню студентів до активної взаємодії. Платформи інтегруються із системами електронного документообігу.

Теоретичною основою платформ управління навчанням є коннективізм, навчання через мережі та цифрові платформи, та підхід «навчання як послуга», що використовує хмарні технології.

Модель «відкритого управління» є концепцією, яка базується на принципах прозорості, участі та підзвітності, з метою створення інклюзивного середовища для прийняття рішень у публічних інституціях, зокрема у сфері вищої освіти. Вона використовується для залучення студентів, викладачів, адміністрації та інших зацікавлених сторін до управлінських процесів, забезпечуючи доступ до відкритих даних і сприяючи колективному прийняттю рішень. Ключовими рішеннями в межах цієї моделі є платформи для електронної демократії, системи краудсорсингу, інтерактивні портали для оприлюднення даних та інструменти зворотного зв'язку, такі як електронні петиції чи опитування.

Головними перевагами моделі є підвищення рівня довіри між учасниками освітнього процесу, зростання рівня їхньої участі в управлінні, підвищення прозорості роботи інституції та створення умов для більш ефективного використання ресурсів. До недоліків відносяться складність реалізації моделі через опір змінам, потреба в значних інвестиціях у технології та навчання. У сфері управління публічними інституціями вищої освіти модель «відкритого управління» сприяє формуванню освітньої політики за участю студентів і роботодавців, а також підвищує рівень академічної відповідальності. Рейтингові голосування за освітні програми допомагають університетам визначати пріоритетні напрями розвитку. Платформи для краудсорсингу ідей дозволяють знаходити інноваційні рішення для покращення якості надання освітніх послуг.

Загалом, модель «відкритого управління» є ефективним інструментом для модернізації освітнього управління, забезпечуючи інтерактивність, прозорість та інклюзивність. Однак її успішна реалізація потребує системного підходу, технічної підтримки та активного залучення всіх учасників освітнього процесу. Інтеграція технологій "розумного університету", моделі «відкритого управління» та платформ управління навчальним процесом дозволить створити цілісну модель управління, яка відповідає сучасним викликам цифрової трансформації вищої освіти. Інтеграційний підхід сприяє підвищенню ефективності роботи закладу вищої освіти, залученню ключових учасників освітнього процесу та покращенню якості надання освітніх послуг.

Таким чином, інтеграція технологій і підходів у межах єдиної моделі управління забезпечує ефективну цифрову трансформацію публічної інституції в сфері вищої освіти, що підвищує ефективність управління, залучає студентів і викладачів до прийняття рішень, сприяє прозорості й адаптивності освітнього процесу, формуючи конкурентоспроможну та інноваційну систему вищої освіти.

Висновки.

1 Цифрова трансформація є важливим кроком у модернізації процесу управління публічними інституціями сфери вищої освіти для підвищення ефективності управління за допомогою інноваційних технологій і цифрових екосистем. Інтеграція цифрових інструментів оптимізує адміністративні процеси, забезпечує прозорість і оперативність прийняття управлінських рішень. Використання штучного інтелекту і прогнозної аналітики дозволяє моделювати сценарії розвитку та підвищувати стійкість закладів вищої освіти до змін, покращуючи комунікацію та координацію між рівнями управління.

2 Трансформація системи вищої освіти передбачена в Стратегії розвитку вищої освіти України на 2022–2032 роки, включає комплекс заходів, спрямованих на підвищення її якості, ефективності управління, інклюзивності та інноваційності, за рахунок цифровізації освітнього процесу, розвитку інфраструктури, підтримки академічної мобільності, зростання фінансування через бюджетне співфінансування, інтеграцію з міжнародною науковою спільнотою та підтримку міжнародного співробітництва.

3 Освітнє середовище як елемент екосистеми закладу вищої освіти є динамічною, багатовимірною системою, що поєднує фізичні, цифрові та соціокультурні елементи, які сприяють безперервному навчанню та розвитку. Технологічні інновації дозволяють адаптувати систему освіти до викликів цифрової трансформації, забезпечуючи доступність і рівність для всіх учасників. Освітні цифрові платформи, система управління навчанням, хмарні сервіси, платформи для комунікації та цифрові бібліотеки покращують організацію навчального процесу та доступ до глобальних ресурсів, що сприяє гнучкому навчанню та міжнародній співпраці.

4 Цифровий простір публічних інституцій у сфері вищої освіти включає академічний, адміністративний, студентський сервіси, науково-дослідницьку систему та систему міжнародного партнерства, базу нормативно-правових документів, публічну комунікацію та інтегровані системи, що забезпечують управління університетом. Розробка єдиного цифрового простору є інноваційним рішенням для успішної діяльності закладу вищої освіти, дозволяючи автоматизувати управлінські та освітні процеси, підвищити прозорість, якість надання освітніх послуг і конкурентоспроможність університету на міжнародному рівні.

5 Інтеграція цифрових технологій у систему освіти допомагає адаптувати її до сучасних вимог. Хмарні технології оптимізують навчальний процес, забезпечуючи доступ до ресурсів будь-де і в будь-який час. Штучний інтелект та аналіз великих даних дозволяють персоналізувати освіту, об’єктивно оцінювати успішність студентів та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Блокчейн забезпечує прозорість і надійність обліку академічних досягнень, а Інтернет-речей створює інтерактивне, безпечне середовище для студентів і викладачів.

6 Цифрові платформи стали невід'ємною складовою закладів вищої освіти. ЄДЕБО забезпечує управління реєстрами освітніх установ, вступними кампаніями, науково-педагогічними кадрами та інтегрується з іншими цифровими сервісами. Платформа "Дія" розширює можливості доступу до цифрових послуг для студентів, зокрема до документів про освіту та фінансової підтримки. Інструменти НАЗЯВО полегшують акредитацію освітніх програм, електронний документообіг і моніторинг якості освіти. Такі рішення впроваджуються відповідно до національного законодавства та стратегічних напрямків цифрової трансформації освіти в Україні.

7 Дослідження показало, що цифрові платформи є необхідними для ефективного управління вищими навчальними закладами. Вони автоматизують адміністративні завдання, знижуючи навантаження на персонал і помилки. Платформи покращують комунікацію між студентами, викладачами та адміністрацією, сприяють прозорості та швидкому обміну інформацією. Інтеграція таких платформ оптимізує навчальний процес, дозволяє персоналізувати навчання та зібрати аналітику для прийняття стратегічних рішень.

8 Система підтримки прийняття рішень вдосконалює процеси управління публічними інституціями у сфері вищої освіти, аналізуючи великі дані, моделюючи рішення та генеруючи рекомендації, що дозволяє ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до змін і оптимізувати процеси управління. Впровадження СППР підвищує прозорість, оперативність реагування на виклики та сприяє сталому розвитку закладів вищої освіти. Інтеграція СППР з іншими інформаційними системами дозволяє автоматизувати планування, моніторинг і оцінювання діяльності, що підвищує якість управлінських рішень і освітніх послуг.

9 Запропоновано математичну модель управління освітнім середовищем закладу вищої освіти, яка включає цифрові платформи, бібліотеки, системи нормативних документів та інструменти дистанційного навчання. Модель забезпечує адаптивність до змін та спрямована на підвищення ефективності освітнього процесу. Взаємодія компонентів цифрового середовища дозволяє аналізувати роботу кожного елементу, вносити корективи в реальному часі та надавати рекомендації на основі даних.

10 Цифрова трансформація управління вищими навчальними закладами є стратегічно важливою для підвищення ефективності та прозорості освітніх і адміністративних процесів. Технологія «розумного університету» об’єднує інноваційні цифрові платформи, штучний інтелект, великі дані та Інтернет речей для оптимізації управління ресурсами, персоналізації навчання та забезпечення інклюзивності. Модель «відкритого управління» підвищує прозорість, залучення учасників і підзвітність, що сприяє ефективному використанню ресурсів і довірі між усіма

учасниками. Платформи для управління навчанням забезпечують дистанційне навчання, автоматизоване оцінювання та доступ до матеріалів з будь-якого місця.

11 Інтеграція наведених в роботі підходів, технологій і моделей в межах єдиної управлінської моделі, дозволить публічним інституціям сфери вищої освіти залишатися конкурентоспроможними, відповідати сучасним викликам і сприяти інноваційному розвитку освітньої сфери.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Куліков, П. М. Шляхи розвитку закладів вищої освіти в новій соціальній реальності монографія / П. М. Куліков, М. З. Згуровський, В. І. Луговий. - Київ КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2022. - 244 с.

2 Міністерство освіти і науки України [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://mon.gov.ua – Назва з екрана. – Дата звернення: 24.12.2024.

3 Закон України "Про вищу освіту" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text – Назва з екрана. – Дата звернення: 24.12.2024.

4 Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 23.02.2022 р. № 286-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text – Назва з екрана. – Дата звернення: 24.12.2024.

5 Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#n12 – Назва з екрана. – Дата звернення: 24.12.2024.

6 Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825 – Назва з екрана. – Дата звернення: 24.12.2024.

7 ROME MINISTERIAL COMMUNIQUÉ. English version with translation into Ukrainian language (англійською мовою з перекладом українською мовою). Матеріали Міністерської конференції з питань розвитку Болонського процесу (19.11.2020, м. Рим, on-line) : Конф. міністрів вищ. освіти Європ. простору вищ. освіти «Embrace the challenge, create new opportunities and cancel differences» (м. Рим, Італія)., м. Рим, 19 листоп. 2020 р. 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://erasmusplus.org.ua/news/pereklad-materialiv-ministerskoyi-konferencziyi-z-pytan-rozvytku-bolonskogo-proczesu-19-11-2020-m-rym-on-line/.– Дата звернення: 24.12.2024.

8 Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Закон України від 16.09.2014 р. № 1678 – VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#Text – Назва з екрана. – Дата звернення: 24.12.2024.

9 Національний Erasmus+ офісу в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://erasmusplus.org.ua/pro-nas/naczionalnyj-erazmus-ofis-v-ukrayini/ – Назва з екрана. – Дата звернення: 24.12.2024.

10 Horizon Europe office in Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://horizon-europe.org.ua/en/home/ – Назва з екрана. – Дата звернення: 24.12.2024.

11 Актуальні стипендійні можливості 2024 рік з сайту Міністерства освіти і науки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://mon.gov.ua/ministerstvo-2/diyalnist/mizhnarodna-spivpratsya-2/stipendiyni-mozhlivosti/aktualni-stipendiyni-mozhlivosti – Назва з екрана. – Дата звернення: 24.12.2024.

12 AWS Educate [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://aws.amazon.com/education/awseducate/. Назва з екрана. – Дата звернення: 25.12.2024.

13 Google Workspace for Education [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://edu.google.com/workspace-for-education/editions/overview/ – Назва з екрана. – Дата звернення: 25.12.2024.

14 Moodle [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://moodle.org/. – Назва з екрана. – Дата звернення: 28.11.2024.

15 Distance learning system Mentor [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://mentor.khai.edu/ – Назва з екрана. – Дата звернення: 28.11.2024.

16 Zoom [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.zoom.com/. – Назва з екрана. – Дата звернення: 25.12.2024.

17 Microsoft Teams [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://support.microsoft.com/uk-ua/teams. – Назва з екрана. – Дата звернення: 28.11.2024.

18 Google Meet [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://meet.google.com/landing. – Назва з екрана. – Дата звернення: 25.12.2024.

19 JSTOR [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.jstor.org/. – Назва з екрана. – Дата звернення: 22.12.2024.

20 ProQuest [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.proquest.com/. – Назва з екрана. – Дата звернення: 22.12.2024.

21 Цифровий проєкт НБУВ ResearchUA [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://research.nbuv.gov.ua/. – Назва з екрана. – Назва з екрана. – Дата звернення: 25.12.2024.

22 edX [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.edx.org/. – Назва з екрана. – Дата звернення: 28.11.2024.

23 Coursera [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.coursera.org/. – Назва з екрана. – Дата звернення: 28.11.2024.

24 Prometheus [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://prometheus.org.ua/. – Назва з екрана. – Дата звернення: 28.11.2024.

25 Elsevier [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.elsevier.com/products/scopus/. Назва з екрана. – Дата звернення: 02.12.2024.

26 Clarivate [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://clarivate.com/academia-government/scientific-and-academic-research/research-discovery-and-referencing/web-of-science/. Назва з екрана. – Дата звернення: 02.12.2024.

27 Springer [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.springer.com/gp. – Назва з екрана. – Дата звернення: 02.12.2024.

28 Unicheck [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://unicheck.com/uk-ua/. Назва з екрана. – Дата звернення: 02.12.2024.

29 Turnitin [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.turnitin.com/. Назва з екрана. – Дата звернення: 02.12.2024.

30 M.E.Doc.Бізнес [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://medoc.ua/elektronniy_dokumentoobig. Назва з екрана. – Дата звернення: 02.12.2024.

31 Megapolis.DocNet [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://inbase.com.ua/vsi-produkty/megapolis/. Назва з екрана. – Дата звернення: 02.12.2024.

32 ЄДЕБО [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https:// info.edbo.gov.ua/. – Назва з екрана. – Дата звернення: 23.12.2024.

33 Fortinet. Community [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://community.fortinet.com/. – Назва з екрана. – Дата звернення: 23.12.2024.

34 Cisco Umbrella [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://umbrella.cisco.com/. – Назва з екрана. – Дата звернення: 23.12.2024.

35 Power BI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.microsoft.com/en-us/power-platform/products/power-bi. – Назва з екрана. – Дата звернення: 23.12.2024.

36 Liqpay [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.liqpay.ua/uk . – Назва з екрана. – Дата звернення: 23.12.2024.

37 Portmone [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.portmone.com.ua/. Назва з екрана. – Дата звернення: 23.12.2024.

38 CareerHub [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://careerhub.in.ua/about-us/partners/. – Назва з екрана. – Дата звернення: 23.12.2024.

39 Google Forms [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.google.com/forms/about/. – Назва з екрана. – Дата звернення: 23.12.2024.

40 Eventbrite [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.eventbrite.com/. – Назва з екрана. – Дата звернення: 23.12.2024.

41 Dspace [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://dspace.org/. Назва з екрана. – Дата звернення: 23.12.2024.

42 Openaire [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.openaire.eu/. Назва з екрана. – Дата звернення: 23.12.2024.

43 Zotero [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.zotero.org/. Назва з екрана. – Дата звернення: 23.12.2024.

44 Mendeley [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.mendeley.com/?interaction_required=true/ . Назва з екрана. – Дата звернення: 23.12.2024.

45 Springer Nature Link [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://link.springer.com/. Назва з екрана. – Дата звернення: 23.12.2024.

46 IEEE Xplore [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ieeexplore.ieee.org/Xplore/home.jsp. Назва з екрана. – Дата звернення: 23.12.2024.

47 Applicant portal [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ceu.edu/admissions/applicant-portal. Назва з екрана. – Дата звернення: 23.12.2024.

48 Study in Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://studyinukraine.gov.ua/uk/. Назва з екрана. – Дата звернення: 23.12.2024.

49 QS World University Rankings [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings. Назва з екрана. – Дата звернення: 23.12.2024.

50 Дія.Підпис [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://diia.gov.ua/services/pidpisannya-dokumentiv. Назва з екрана. – Дата звернення: 23.12.2024.

51 Док Проф [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.docprof.ua/uk/elektronni-zvernennya-gromadyan-yak-suchasne-rishennya-shvidkogo-ta-nadijnogo-opracjuvannya-dokumentiv/. Назва з екрана. – Дата звернення: 23.12.2024.

52 Manychat [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://manychat.com/. Назва з екрана. – Дата звернення: 23.12.2024.

53 Корнейко Ю. М., Скоробагатська О. І., Гречко А. Л. Платформи для діджиталізації науково-освітнього процесу: інноваційні тренди 2023 року [Електронний ресурс] // Академічні візії. – 2023. – № 18. – Режим доступу: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/324. – DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7861612.

54 Nelson R. Academic Identity in the Age of AI: Higher Education and the Digital Revolution [Текст] / R. Nelson. – Emerald Publishing, 2024. – 121 p. – ISBN 978-183549867-5. – DOI: 10.1108/9781835498668.

55 Використання штучного інтелекту у вищій освіті [Електронний ресурс] / І. Драч, О. Петроє, О. Бородієнко [та ін.] // International Scientific Journal of Universities and Leadership. – 2023. – № 15. – С. 66-82. – Режим доступу : https://doi.org/10.31874/2520-6702-2023-15-66-82. – Заголовок з екрану.

56 University of Sheffield / Advanced Manufacturing Research Centre [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.amrc.co.uk/. – Назва з екрана. – Дата звернення: 28.11.2024.

57 Aybeyan Selim, Ilker Ali, Muzafer Saracevic, Blagoj Ristevski. Application of the digital twin model in higher education [Електронний ресурс] // Multimed Tools Appl. – 2024. – Режим доступу: https://doi.org/10.1007/s11042-024-20014-3. – DOI: 10.1007/s11042-024-20014-3.

58 Amazon Web Services [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://aws.amazon.com/. – Назва з екрана. – Дата звернення: 28.11.2024.

59 Google Cloud [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://cloud.google.com/. – Назва з екрана. – Дата звернення: 28.11.2024.

60 Blockcerts [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.blockcerts.org/about.html. – Назва з екрана. – Дата звернення: 28.11.2024.

61 Big Data in the educational process of universities [Електронний ресурс] // CambridgeSpark. – 2024. – 25 березня. – Режим доступу: https://www.cambridgespark.com/info/5-ways-to-use-big-data-to-enhance-higher-education. – Назва з екрана. – Дата звернення: 28.11.2024.

62 ЄДЕБО [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https:// info.edbo.gov.ua/. – Назва з екрана. – Дата звернення: 23.12.2024.

63 ЄДЕБО. РЕЄСТР СУБ'ЄКТІВ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://registry.edbo.gov.ua/. – Назва з екрана. – Дата звернення: 23.12.2024.

64 ЄДЕБО. РЕЄСТР СУБ'ЄКТІВ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ. ХАРКІВ. НАЦІОНАЛЬНИЙ АЕРОКОСМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. М. Є. ЖУКОВСЬКОГО "ХАРКІВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://registry.edbo.gov.ua/university/34/. – Назва з екрана. – Дата звернення: 23.12.2024.

65 ЄДЕБО. ВСТУП-2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://vstup.edbo.gov.ua/. – Назва з екрана. – Дата звернення: 23.12.2024.

66 Дія. Державні послуги онлайн [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://diia.gov.ua/. – Дата звернення: 23.12.2024.

67 Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://naqa.gov.ua/#. – Дата звернення: 23.12.2024.

68 NAQA.Registry. Дані по ЗВО. Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського "Харківський авіаційний інститут" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://registry.naqa.gov.ua/#/hei/34. – Дата звернення: 23.12.2024.

69 NAQA.Registry. Сертифікати про акредитацію освітніх програм [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://registry.naqa.gov.ua/#/certificates. – Дата звернення: 23.12.2024.

70 МОН. Головна. Теги. Цифрова трансформація освіти і науки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://mon.gov.ua/tag/tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki?&type=posts&tag=tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki. – Дата звернення: 23.12.2024.

71 Гриценко В. Г. Організаційно-педагогічні засади створення і впровадження web-орієнтованої інформаційно-аналітичної системи управління університетом: монографія / за ред. Ю. В. Триуса. Черкаси: ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2016. 362 с.

72 Home. Funding. Funding opportunities. Funding programmes and open calls. Horizon Europe [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en. – Назва з екрана. – Дата звернення: 04.12.2024.

73 DIGICAMPUS [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://digicampus.tech/projects-english/. – Назва з екрана. – Дата звернення: 05.12.2024.

74 Aula [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.aula.education. – Назва з екрана. – Дата звернення: 05.12.2024.

75 Workday. Student Management [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.workday.com/en-us/products/student/overview.html. – Назва з екрана. – Дата звернення: 05.12.2024.

76 ERPA. PeopleSoft Campus Solutions [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.erpa.com/peoplesoft-campus-solutions/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=%7B_campaign%7D&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAvbm7BhC5ARIsAFjwNHvWi6-

HgZgHs0CiphzIwschHGCr94YvBsXeSzy3EDhRweTz5eiu92AaAk4hEALw_wcB. – Назва з екрана. – Дата звернення: 05.12.2024.

77 OpenOlat [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.openolat.com/. – Назва з екрана. – Дата звернення: 07.12.2024.

78 UNIVERSITASXXI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.universitasxxi.com/. – Назва з екрана. – Дата звернення: 07.12.2024.

79 AcademyOcean [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://academyocean.com/ua. – Назва з екрана. – Дата звернення: 07.12.2024.

80 Системи і методи підтримки прийняття рішень [Електронне мережеве навчальне видання]: підручник для здобувачів ступеня магістра за спеціальністю 124 «Системний аналіз». / П. І. Бідюк, О. Л. Тимощук, А. Є. Коваленко; Л. О. Коршевнюк. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 610 с. https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/48418/1/Systemy_i_metody_pidtrymky_pryiniattia_rishen.pdf (дата звернення: 10.11.2023).

81 Моделі та методи прийняття рішень: навчальний посібник / Л. Нікітіна І. Яценко. – Харків: НТУ «ХПІ», 2023. – 179 с.

82 Бідюк П. І., Коршевнюк Л. О. Проектування комп'ютерних інформаційних систем підтримки прийняття рішень: Навчальний посібник. Київ: ННК "ІПСА" НТУУ "КПІ", 2010 – 340 с.

83 Holsapple C. W. Decision Support Systems / Holsapple C.W., Whinston A.B. – New York: West Publishing Company, 2003. – 860 p.

84 Power, D. J. Decision Support Systems: Concepts and Resources for Managers / Daniel J. Power. – Westport: Greenwood Publishing Group, 2002. – 241 p.

85 Гументцева Н. В., Овсюченко Ю. В., Пересада О. В., Прібильнова І. Б. Системи «on-line підтримки» як складова стратегії реформування вищої освіти [Текст] // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – 2019. – № 1 (1326). – С. 71–77. – DOI: 10.20998/2413-3000.2019.1326.11.

86 Ільїн О. О., Бурячок В. Л. Шляхи реалізації технологій підтримки прийняття рішень в автоматизованій системі управління вищого навчального закладу [Текст] // Сучасний захист інформації. Київ. – 2016. – № 4. – С. 71–75.

87 Інформаційно-аналітична система підтримки освітньої діяльності структурних підрозділів закладів вищої освіти / Ю. В.Триус, Г. О. Заспа, О. С. Кожем'якін, А. В. Аширова. // Вісник Черкаського державного технологічного університету. – 2020. – №4 (2020). – С. 27–38. – Режим доступу до ресурсу: https://doi.org/10.24025/2306-4412.4.2020.219482.

88 Гриценко В. Г. Теоретико-методичні основи проектування та впровадження інформаційно-аналітичної системи управління університетом : дис. докт. пед. наук : 13.00.10 / Гриценко Валерій Григорович – Київ, 2019. – 664 с.

89 Заспа Г. О. Концентрична інформаційна технологія організації цифрової трансформації освітньої діяльності закладів вищої освіти : канд. техн. наук : 05.13.06 / Заспа Григорій Олександрович – Черкаси, 2021. – 175 с.

90 Тесля Ю. М., Заспа Г. О. Розробка концентричної інформаційної технології цифрової трансформації закладів вищої освіти. Управління розвитком складних систем. Київ, 2020. №44. С.105-115, dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2020.44.105-115.

91 SmartCampus [Електронний ресурс]. // SmartCampus: сайт. – Режим доступу: https://www.1smartcampus.com/technology (дата звернення: 29.11.2024).

92 Веб-сторінка Львівський національний університет імені Івана Франка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://lnu.edu.ua/ivan-franko-national-university-of-lviv-became-the-winner-of-the-erasmus-program/?utm_source=chatgpt.com. – Дата звернення: 23.12.2024.

РОЗДІЛ 4. УЧАСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ФОРМУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

4.1. теоретичні засади участі організацій громадянського суспільства у формуванні та реалізації державної політики

На сьогодні існує чимало спроб створити оптимальну теоретичну модель формування державної політики. Під такою моделлю розуміється концептуальний підхід, що описує державно-політичний процес у вигляді словесної моделі [55, с. 246]. Варто зазначити, що процес формування державної політики відрізняється від процесу прийняття рішень. Українські дослідники В. Романов, О. Рудік та Т. Брус відзначають, що прийняття рішень полягає у виборі між декількома альтернативами, тоді як формування державної політики охоплює низку моделей і потоків діяльності, що включають як стандартні, так і нестандартні рішення [53, с. 54].

Серед запропонованих теоретичних підходів виділяють такі моделі, як інституціональна, консенсусна, процесуальна, елітна, групова, плюралістична, раціональна, кризова, ігрова, суспільного вибору, моделі відкритих систем тощо. Кожна з цих моделей, так чи інакше, описана в численних наукових джерелах [див. 14; 15; 18; 53; 55; 96].

В описі моделей дослідники використовують різні підходи, зосереджуючись на суб'єктних, нормативних, процесуальних, цільових і детермінуючих чинниках та їхніх взаємозв'язках. Вибір конкретної моделі залежить також від теоретичної позиції дослідника: чи він підтримує теорію раціонального вибору, що зосереджується на індивідуальних інтересах, чи акцентує увагу на інститутах, колективних агентах та інтересах.

З плином часу процес вивчення державної політики пройшов кілька етапів розвитку. Однією з перших систематичних моделей була "модель відкритих систем" Р. Хоффеберта, заснована на концепції "лійки причинності". Відповідно до цієї моделі, процес формування політики включає послідовний перехід від ширших і менш визначених умов до структурованої поведінки еліт у процесі обговорення цілей. Умови, які залучені до процесу, можуть впливати один на одного прямо чи опосередковано, а остаточне рішення є результатом таких взаємозв'язків, як історико-географічні фактори, соціально-економічна структура, масова політична поведінка та урядові структури.

Довгий час популярністю користувалися моделі "чорної скриньки" Д. Істона та "залізних трикутників". Д. Істон запропонував модель політичної системи, яка розглядає процес прийняття рішень як "чорну скриньку", де вхідні дані у вигляді потреб і інтересів суспільства перетворюються на виході на регулювання відносин і розподіл ресурсів. П. Ґай запропонував концепцію "залізних трикутників", що описує взаємозв'язок між зацікавленими групами, парламентськими комітетами та виконавчими органами, які разом впливають на державну політику.

Також значну популярність отримала модель "інституційного раціонального вибору", розроблена Е. Остром, у якій процес формування політики розглядається як функція дій окремих учасників, на яких впливають як індивідуальні, так і колективні фактори.

Дж. Кінгдон запропонував "модель політичних потоків", що описує процес вироблення політики через три потоки — проблемний, аналітичний та політичний. Ці потоки утворюють "вікно можливостей", коли створюються умови для прийняття політичних рішень.

З кінця XX століття з'являються нові моделі, що прагнуть об'єднати попередні підходи, зосереджуючись на "мережах" та "спільнотах" політики. Наприклад, П. Сабатьє запропонував модель "коаліцій захисників", яка описує взаємодію різних коаліцій і вплив "політичних брокерів" на прийняття рішень.

Відповідно, кожна модель процесу формування політики слідує своєму алгоритму, акцентуючи увагу на певних аспектах та етапах цього процесу. Незважаючи на різні підходи, моделі виокремлюють універсальні характеристики, притаманні різним політичним системам, особливо демократичним. В. Парсонс відзначає, що у вивченні державної політики переважає

підхід, заснований на раціональному прийнятті рішень та етапності [25, с. 85]. Такий підхід розглядає політичний процес як послідовність пов'язаних між собою етапів, які можна досліджувати окремо. Ідея розподілу процесу формування політики на стадії, запропонована Г. Ласвеллом, включає сім етапів: осмислення, розвиток, наказ, запуск, застосування, припинення та оцінювання [22].

Згодом цей підхід отримав подальший розвиток завдяки роботам Ґ. Брюера, Ч. Джоунса, Дж. Андерсена та інших, які пропонували власні варіанти етапів формування державної політики, що й відображено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Підходи у виділенні етапів процесу вироблення державної політики

Автор пропозиції	Опис циклу вироблення державної політики
Ґ. Брюмер	1) осмислення\задумка; 2) розрахунок; 3) вибір; 4) втілення; 5) оцінка; 6) припинення.
Р.Макк	1) прийняття рішення взятись за вирішення: визнання проблеми; 2) формулювання альтернатив і критеріїв; 3) ухвалення відповідного рішення; 4) введення в дію; 5) корекція та доповнення.
В.Дженкінс	1) ініціювання; 2) інформування; 3) розгляд; 4) прийняття рішень; 5) впровадження; 6) оцінювання; 7) завершення;
Б. Гоґвуд та Л.Ґан	1) рішення приймати рішення; 2) рішення про те, як приймати рішення; 3) визначення питання; 4) прогнозування; 5) встановлення цілей і пріоритетів; 6) аналіз варіантів; 7) впровадження, моніторинг та контроль політики; 8) оцінювання та огляд; 9) підтримка, наступність і завершення політики;
М.Говлет та М.Рамеш	1) постановка порядку денного 2) формулювання політики 3) прийняття рішення 4) впровадження політики 5) оцінювання політики

Пропонуючи ту чи іншу модель циклу вироблення державної політики, кожен дослідник виходить з розуміння складності самого процесу. Виділення кількості етапів відображає саме цю складність і враховує певний контекст і цілі.

Необхідно брати до уваги, що сама структуризація і "етапізація" процесу вироблення державної політики допомагає встановити саму логіку процесу, а не відображає реальне його здійснення. Тобто такий підхід застосовується, у першу чергу, для розуміння цього процесу.

Насправді, вироблення державної політики не передбачає чіткого притримування кроків, коли прийняття рішення на певному етапі дозволяє в суворій послідовності переходити до наступного. Принцип конвеєра тут застосувати практично не можливо. В реальності кожен етап є унікальним процесом, що супроводжується своєю структурою. І кожен етап може бути тісно пов'язаним з іншим без дотримання послідовності.

Циклічний підхід не дає розуміння причинного пояснення того, як політика переходить від одного етапу до іншого, не пояснює хто рухає політику від одного етапу до іншого, не дає уявлення про впливи різноманітних учасників і зацікавлених груп на вироблення того чи іншого рішення, характер реакції виробників політики на ті чи інші обставини, що визначаються зовнішнім середовищем.

Проте циклічний підхід дає можливість дослідити сам процес, звести складну множину дій, що відбуваються у ньому, до зручніших форм. Крім того, цей підхід дає можливість врахувати інші відмінні підходи при розгляді окремого етапу процесу вироблення державної політики.

Отже, погоджуючись з циклічною моделлю процесу вироблення державної політики та беручи до уваги різноманітні пропозиції щодо його структуризації, можно виділити наступні етапи циклу:

- ідентифікація проблеми, яка виникла та встановлення порядку денного для політики;
- аналіз політики;
- вибір і формулювання політики;
- прийняття рішення щодо політики;
- впровадження політики;
- моніторинг і оцінювання політики.

Модель циклу державної політики дозволяє лише розчленувати державно-політичний процес на окремі стадії для кращого розуміння його проходження, проте така модель не дає достатнього уявлення про всі нюанси й складність самого процесу вироблення. Цей процес визначається не лише своєю неперервністю (лінійністю), що складається із стандартного набору певних функцій, кожна із яких теж являє собою процес. Для нього також характерним є те, що етапи часто проходять паралельно, скорочуючи один одного, різні його учасники можуть бути залучені одночасно на декількох етапах і чинити власний тиск. Тому дослідники останнім часом ставлять питання про покращення такої моделі. Пропозиції щодо цього найчастіше пов'язані з визначенням ролі інститутів і суб'єктів процесу, природою засобів політики, взаємозв'язком державної політики та соціально-економічних умов суспільного розвитку. Наприклад, М.Говлет та М.Рамеш стверджують, що "покращена модель вироблення державної політики має ідентифікувати суб'єктів, залучених до процесу політики та інтереси, які вони переслідують" [8, с. 21].

Не відкидаючи циклічність характеру державно-політичного процесу, пропонується модель, яка б включала звернення до набору питань щодо суб'єктів, інститутів, засобів і розмірковування за вище означеною лінією.

Головна роль у процесі формування та реалізації політики відводиться інституціям. Наприклад, на думку Л. Пала "розуміння політики вимагає певного розуміння інституційних структур, у межах яких вона розробляється" [24, с. 150].

Отже, одним із важливих моментів дослідження процесу вироблення державної політики є встановлення його акторів та їхніх ролей.

Для визначення акторів державної політики застосовуються різні поняття. В працях зарубіжних дослідників використовуються такі: *policy maker, decision maker, interest groups, stakeholders*. Перший термін, на думку О.Кілієвича, застосовується до осіб, які є відповідальними за вироблення політики, зокрема в органах влади [41, с. 15]. Тобто ця особа не просто виконує інколи суто технічну роботу з розробки державної політики, а є й відповідальною за державну політику. Таким чином, в українському варіанті краще застосовувати цей термін як виробник політики.

Цікавим є термін *stakeholders* (дослівно – пайовики). Відповідно до Ураховуючи всі

семантичні нюанси цього слова, пропонується в українському варіанті його використовувати як заінтересовані сторони (на відміну від зацікавлених груп або груп інтересів) або стейкхолдери.

До речі, щодо самого терміну "учасники вироблення політики" існують також різні підходи. На це, наприклад, звернув увагу Г.Колбеч, стверджуючи, що необхідно розрізняти поняття "виробник політики" та "учасник політики" [21].

Розглядаючи суб'єктів державно-політичного процесу, дослідники М.Говлет та М.Рамеш, виділяють державні й суспільні суб'єкти [8, с. 61]. Між цими суб'єктами окремо знаходяться політичні партії та виборці. Відповідно кожен із них прямо залучається до процесу вироблення державної політики, або в більш загальному сенсі. Ті, хто напряму бере участь, утворюють відповідну мережу політики. Ті, у кого така участь є загальною, утворюють відповідну спільноту політики. Для спрощення автори поділяють усі суб'єкти державно-політичного процесу на п'ять категорій:

1) виборні посадовці;
2) призначені посадовці;
3) групи інтересів;
4) дослідницькі організації;
5) засоби масової інформації.

Перші дві категорії представляють собою законодавчу та виконавчу владу, тобто державу. Інші репрезентують суспільство.

Коротко розглянемо учасників державно-політичного процесу в Україні.

До першої групи учасників належать Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України. Участь кожної із названих інституцій у виробленні державної політики визначається їх роллю в умовах парламентсько-президентської політичної системи, яка склалася в Україні після внесення у 2004 році відповідних змін до Конституції. Право законодавчої ініціативи відповідно до статті 93 Конституції України належить Президентові України, народним депутатам України та Кабінету Міністрів України. Проте ключова роль у державно-політичному процесі поступово переходить до виконавчої влади в особі Кабінету Міністрів України. Ця роль визначається конституційними повноваженнями й організаційно-правовим статусом. Прем'єр-Міністр України призначається парламентом за поданням Президента України. У той же час Президент України робить таке подання на основі пропозицій коаліції депутатських фракцій або депутатської фракції, до складу якої входить більшість народних депутатів України. Таким чином, Уряд має мало обмежень у процесі вироблення політики до тих пір, допоки має підтримку більшості в парламенті. Верховна Рада України визначає засади внутрішньої та зовнішньої політики, затверджує загальнодержавні програми економічного, науково-технічного, соціального, національно-культурного розвитку, охорони довкілля, проте законопроекти такого характеру готує та подає Уряд, сподіваючись на підтримку більшості. Фактично парламент вводить у дію політику, яку розробляють урядовці. Кабінет Міністрів України відповідно до статті 116 Конституції України забезпечує здійснення внутрішньої і зовнішньої політики держави, розробляє й здійснює загальнодержавні програми економічного, науково-технічного, соціального та культурного розвитку країни. Відповідно до Закону України "Про Кабінет Міністрів України"[44] Уряд забезпечує проведення державної політики в різних сферах життєдіяльності суспільства.

Отже, ключова роль Уряду в процесі вироблення державної політики є беззаперечною. Хоча також треба визнати значні можливості в цьому процесі парламенту через роль комітетів, партійних фракцій.

Друга група учасників державно-політичного процесу переважно представлена державною бюрократією, тобто державними службовцями, які працюють в урядових органах і в силу своїх обов'язків та повноважень здійснюють підготовчу роботу щодо ухвалення державної політики. В цій роботі також беруть участь різного роду політичні консультанти, фахівці із конкретних сфер політики, які залучаються на різних етапах процесу політики. Ці учасники не обов'язково мають бути державними службовцями, проте вони працюють на

замовлення держави. Структура державної бюрократії на рівні різних секторів політики має значний вплив на сам процес вироблення державної політики.

Третя група учасників представлена різного роду ОГС. Проте не всі ці організації можуть брати активну участь у процесі вироблення державної політики. В першу чергу, це громадські організації, головним завданням яких є представлення інтересів і захист прав, та організації так звані “сторожові собаки суспільства” (*watch dogs*), головне призначення яких здійснення моніторингу дотримання законодавства, прав людини з боку держави, виявлення й оприлюднення позиції громадськості щодо дій держави. Також це можуть бути, наприклад, фахові об’єднання громадян, аналітичні центри, об’єднання громадян за спільністю інтересів у реалізації своїх соціальних, політичних, економічних, культурних та інших прав. Роль і характер участі зазначених інституцій на різних етапах вироблення державної політики детально буде розглянуто в подальших підрозділах дисертації.

І, нарешті, до останньої групи учасників належать різноманітні структури, установи й організації, які тією чи іншою мірою зацікавлені в розв’язанні проблематики державної політики та входять до кола державної політики. Це можуть бути асоціації, бізнес-структури, власне інші органи влади, які безпосередньо не залучені до конкретного процесу вироблення тієї чи іншої політики.

Отже, можно зробити висновки, що процес вироблення державної політики є циклічним, структурованим процесом нелінійного характеру. У ньому бере участь на основі визначених повноважень та наявних спроможностей велика кількість учасників. Кожен із них відіграє свою специфічну роль. При цьому необхідно враховувати, що всіх причетних до конкретного питання політики необхідно поділяти на тих, хто бере участь, та тих, хто хотів би брати участь. Особливо це стосується ОГС.

Процес формування державної політики неминуче перебуває під впливом середовища, в якому він відбувається. Питання впливу середовища на політичні процеси, особливо на аналіз політики, розглядають такі українські дослідники, як О. Валевський, В. Ребкало та В. Тертичка [37; 47; 55]. Вони акцентують увагу на тому, що, оскільки аналіз політики має на меті розробку оптимального плану дій у конкретній ситуації, важливо враховувати характеристики середовища, яке створює контекст для аналітичної діяльності. Це середовище структуроване як окрема субсистема, що перебуває поза межами самої системи політики, однак впливає на її перебіг.

Політичне середовище можна уявити як набір окремих компонентів, які утворюють три основні рівні впливів:

Фундаментальний рівень: охоплює змінні, такі як клімат, ресурси, географічне положення та демографічні особливості;

Соціально-економічний рівень: включає соціокультурні та економічні чинники, політичну культуру, інтереси і цінності учасників політичних процесів;

Зовнішньополітичний рівень: пов’язаний із впливом міжнародних організацій, угод, міжнародної безпеки та становища на глобальній арені.

Кожен з рівнів характеризується набором змінних, які впливають на зміст, результати та наслідки державної політики. Ці компоненти середовища утворюють діалектичну взаємодію, що формує цілісну систему впливу на державну політику.

Дослідники процесу вироблення державної політики чимало приділили уваги взаємозв'язку між організаціями громадянського суспільства та порядком денним політики. Так, наприклад, Г.Блумер стверджував, що суспільні проблеми - це "у фундаментальному сенсі продукти колективного визначення, а не незалежного існування у вигляді об'єктивних суспільних облаштувань особливого характеру" [28]. Усвою чергу Маусс доводить, що "суспільні проблеми - це певного виду суспільні рухи, викликані поведінкою громадськості, груп інтересів та\або тиску" [цит. за 62, с. 104] і пропонує аналізувати входження проблем до порядку денного державної політики в аспекті громадських рухів. Не можна не погодитися з цією думкою, оскільки, наприклад, саме громадські рухи жінок сприяли появі в порядку

денному ґендерних питань, у свій час організований студентський рух сприяв появі в порядку денному української політики питання державного суверенітету тощо.

Розглядаючи участь ОГС у формуванні порядку денного державної політики, ми постаємо перед питаннями визначення характеру та сили впливу такої участі. Щодо першого питання, то участь може набувати форму:

- конкурентної боротьби за включення того чи іншого питання з точки зору інтересів соціальних груп, що репрезентує та чи інша організація громадянського суспільства;
- контролю порядку денного та фільтрація проблематики;
- артикуляції потреб та перетворення їх у питання для порядку денного.

У першому випадку ОГС більше змагаються між собою за увагу до вузько корпоративних проблем, вдаються до різних форм тиску з метою проштовхування "свого питання" для державної політики.

Тобто діючи в різний спосіб, ці організації можуть примусити головних виробників державної політики до бездіяльності, тобто обрання невтручання в існуючу проблему. Наприклад, асоціація рекламодавців і асоціації виробників можуть вживати різноманітних заходів щодо запобігання прийняття державної політики щодо заборони реклами тютюну й алкоголю. Проведення широких консультацій з різноманітними асоціаціями соціально вразливих груп громадян може привести до зняття з порядку денного питання про запровадження монітаризації соціальних пільг. Асоціативні й інституціональні групи через свою належну організацію мають більший вплив, ніж неорганізовані групи громадян. Причому перші можуть бути мало чисельні, проте завдяки своїй організованості, відомості для широкого загалу та "галасливості" вони можуть мати значний вплив на включення того чи іншого питання до порядку денного політики.

Артикуляція організаціями громадянського суспільства потреб і перетворення їх у питання порядку денного супроводжується виявленням загальної для суспільства проблеми, здійснення колективних дій щодо привернення уваги до цієї проблеми. У ході цього процесу відбувається поширення питання від особливо стурбованої групи до ширшого зацікавленого чи уважного кола громадськості. Це врешті-решт виводить питання на арену політики, оскільки воно починає турбувати суспільство, що є підставою для включення до системного порядку денного. Проілюструємо це на прикладі. Застосування насильства щодо дітей в сім'ї є звичною ситуацією для більшості родин і не було проблемою для українського суспільства до недавнього часу. Проте надання огласки низкою громадських організацій, засобами масової інформації фактам знущання над дітьми в сім'ях, поширеності дитячої безпритульності через конфлікти в сім'ях, проведення різноманітними неурядовими дослідницькими організаціями досліджень масштабу домашнього насильства призвели до ситуації, коли суспільство поступово стало визнавати таку ситуацію своєю проблемою, оскільки вона йде в розріз з розумінням необхідності дотримання прав дитини. Потрапивши в поле уваги широкої громадськості, питання почало включатися до порядку дня уряду.

Сила впливу організацій громадянського суспільства по різному проявляється відносно двох типів порядку денного державної політики: системного та інституційного. Системний порядок денний складається з усіх питань, щодо яких існує загальна думка членів спільноти політики, що вони заслуговують уваги органів влади. Отже, сила впливу ОГС визначається їх роллю та доступом до порядку денного, оскільки вони беруть участь у формулюванні проблеми для державної політики, приверненні громадського інтересу до неї та усвідомлення її громадським загалом, урядом. Щодо інституційного порядку дня, то сила впливу організацій громадянського суспільства значно зменшується, оскільки вступають в силу фактори доступності до ключових учасників процесу, підготовки та прийняття рішень, володіння необхідними ресурсами та спроможностями.

Виходячи з узагальнення наукових підходів, середовище політики можна розглядати як сукупність умов, обставин і структур, що перебувають поза межами системи формування політики та безпосередньо чи опосередковано впливають на неї. Це середовище виступає інституційною підсистемою політичної системи загалом, а сама політика постає як взаємодія

держави та громадянського суспільства, що представлено широким колом інституцій і організацій, які можуть впливати на процес політики на різних етапах.

Основні етапи участі громадянського суспільства в державній політиці:

Встановлення порядку денного — це визначення суспільних проблем, що потребують уваги держави [24, с. 176]. Це не лише формування переліку питань, але й встановлення пріоритетів та уваги з боку органів влади. На цьому етапі організації громадянського суспільства відіграють важливу роль, впливаючи на вибір питань порядку денного. Так, Г. Блумер зазначав, що суспільні проблеми є продуктом колективного усвідомлення, а не об'єктивним існуванням. Цю думку підтримує й Маусс, який вважає суспільні проблеми результатом активності громадськості та груп інтересів.

Прийняття рішень: Організації громадянського суспільства беруть участь у процесі формулювання політики, часто впливаючи на пріоритетність питань і визначаючи характер державної реакції. Вони можуть змагатися за включення певного питання, відстоювати інтереси соціальних груп або ж контролювати, які питання будуть враховані у порядку денному, трансформуючи потреби в конкретні пропозиції для політичних рішень.

Впровадження політики: На цьому етапі роль громадянського суспільства полягає як у безпосередньому залученні до реалізації рішень, так і в моніторингу та оцінці політики. Як зазначають М. Говлет та М. Рамеш, громадські організації можуть активно впливати на характер реалізації політики, підтримуючи або протидіючи їй залежно від власних цілей [8, с. 173].

Таким чином, громадянське суспільство, представлене різними асоціаціями та інституціями, суттєво впливає на формування порядку денного, прийняття рішень та впровадження політики, зокрема через контроль і артикуляцію суспільних потреб.

4.2. Практичні аспекти участі організацій громадянського суспільства у формуванні та реалізації державної політики

Будь-яка людина перед тим, як вступити в ділові відносини з будь-ким, намагається, в міру своїх можливостей, здійснити аналіз своїх власних можливостей і можливостей потенційного партнера, визначити слабкі сторони у своїй діяльності та діяльності партнера, встановити фактори, які сприяють співробітництву, і фактори, які являють собою загрозу для успішної спільної роботи. Такий аналіз у значній мірі дозволяє запобігати несподіванкам і неприємностям у взаєминах. Це правило може бути поширене не лише на відносини між індивідами, але й на відносини між організаціями і інституціями. У контексті нашого дослідження цей підхід може бути застосований щодо ОГС, які дедалі відіграють важливу роль у процесі вироблення державної політики, набуваючи статусу його активного учасника. Інтереси та потенціал цих структур не можливо не брати до уваги, коли мова йде про забезпечення відповідності державної політики викликам і запитам суспільства.

Добре відома істина говорить, що найбільш стійкою та тривкою (міцною) конструкцією є трикутник. Принцип "стійкого трикутника" є характерним не лише для гармонійного життя індивідуума, але й для нормального розвитку суспільства в цілому. Якщо розглядати конструкцію трикутника на рівні держави, то ми побачимо три основні складові її життєдіяльності: політична; економічна; суспільна, що формує життя соціуму.

В іншому варіанті вершинами (сторонами) такого трикутника є: державний сектор; бізнесовий (підприємницький) сектор; неурядовий (громадський) сектор (рис. 1).

Рис.1 Секторальна структура суспільства

Усі три складові тісно пов'язані між собою. Без кожної з них неможливий стабільний розвиток держави. В основі третьої складової знаходяться ОГС. Саме вони формують так званий "третій сектор" суспільства і є важливим соціальним явищем, невід'ємною частиною стабільного суспільства. Учасники різноманітних громадських асоціацій, об'єднань громадян представляють собою організоване соціальне середовище, яке є третьою опорою "стійкого трикутника" суспільства та яке активно впливає на державну політику.

Як показано на рис. 2, відносини між секторами в суспільстві можна відобразити у формі трьох кіл, що перетинаються.

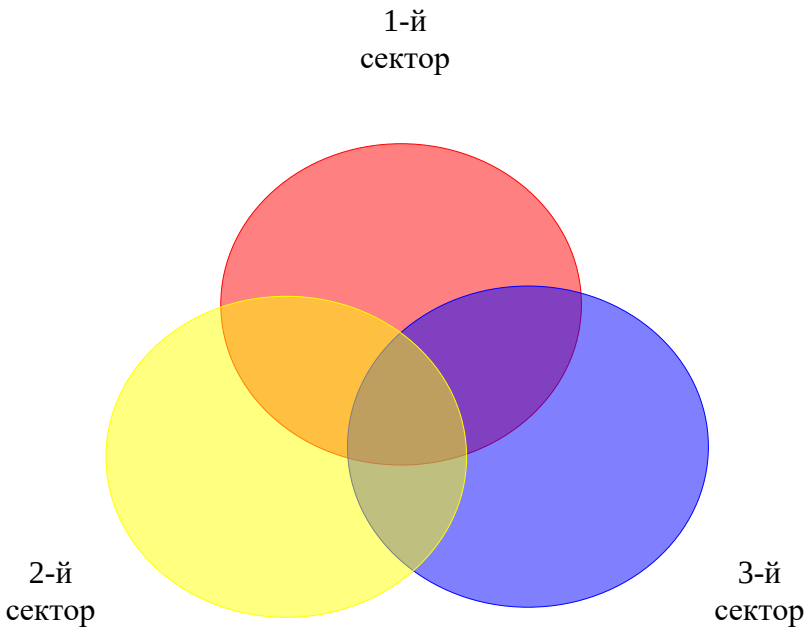

Рис. 2. Відносини між трьома секторами суспільства

Секторальний підхід до структурування суспільства виходить із першопочаткового виокремлення держави та громадянського суспільства. В інституціональній сфері таке виокремлення відображається в термінах урядові (державні) та неурядові (недержавні) організації. "Третій сектор" суспільства виникає із розподілу позадержавного (позаурядового) сектору на організації, які створюють громадяни з метою отримання прибутку (таким чином вони реалізують свої економічні інтереси), та організації, які створюють громадяни для

виконання інших цілей і реалізації інших інтересів, які не мають на меті отримання прибутку. В зв'язку з цим "третій сектор" – це приватна некомерційна діяльність громадян, спрямована на задоволення, захист і відстоювання інтересів окремих груп людей. Для більш чіткої відмінності організацій "третього сектору" від урядових та підприємницьких пропонується відносно просте визначення позадержавної (позаурядової) некомерційної організації за допомогою п'яти відмінних критеріїв. Ці організації можуть бути інституціоналізованими, приватними, некомерційними, самостійними та добровільними [65, с. 79].

Кожен із трьох секторів (1-й – державний; 2-й – комерційний; 3-й- добровільний, громадський, некомерційний) має певний простір, що з точки зору діяльності, повноважень і відповідальності є специфічним та автономним, а також одночасно існують відносно великі сфери, в яких відбувається перетин цих трьох секторів. Однією із таких сфер є процес вироблення державної політики. Характер взаємин цих секторів може мати дві парадигми: конкуренція та партнерство (співпраця). На думку Л.Салмона, парадигми орієнтації на виключність одного із трьох секторів ("ринок розставить все на свої місця", "держава має опікуватися всім", "третій сектор – панацея від усіх проблем") не мають перспектив.

Проблеми занадто складні для того, щоб їх міг вирішити самостійно один із трьох секторів. Парадигмою XXI століття є партнерство та політика співпраці, тобто "новий спосіб урядування, який експліцитно в якості головного способу говорить, що співпраця, а не ізоляція якогось із секторів, є надією на досягнення усвідомленого прогресу" [66, с. 28].

Зазначена парадигма детермінується кризою ієрархічної централізованої системи державного управління, яка спостерігається у світі, на що звертає увагу чимало дослідників [67]. Особливо це проявляється в практиці постсоціалістичних країн, до яких належить і Україна. Це в свою чергу спонукає необхідність проведення широких реформ у державному управлінні та його децентралізації. Такі зміни призводять до ускладнення процесів ухвалення рішень органами державного управління через збільшення кількості заінтересованих сторін, стейкхолдерів таких рішень і кількості різноманітних інтересів у процесі вироблення державної політики. Наприклад, реалізація державної приватизаційної політики призводить до втрати державою та надбанням приватного сектору впливу на підприємства, що відіграють помітну роль у забезпеченні послуг населенню. Одночасно збільшується інтерес до процесу розробки державно-управлінських рішень, вплив індивідуальних і групових інтересів. Природно, що таке розосередження влади та інтересів часто веде до ситуації, коли за вирішенням якоїсь проблеми неможливо знайти ні відповідальної особи, ні організації, які були б у змозі самостійно віднайти конкретне рішення, а потім реалізувати його в житті. Вирішення задач за допомогою сили та авторитету стає все менш перспективним, проте все частіше виникають ситуації, коли потрібно вступати у переговори і укладати угоди між зацікавленими сторонами. Парадигма співпраці, взаємодії між секторами стає все більш вирішальною для того, щоб організації усіх трьох секторів вижили та мали можливість розвиватися.

У зв'язку з цим постають питання: якими мають бути організації третього сектору? Чи повинна це бути група ентузіастів, які по-аматорські, без коштів та голими руками рятують те, до чого ніхто не проявляє інтерес? Чи це мають бути групи спеціалістів, що здійснюють свою діяльність принаймні на тому ж рівні, що й державні органи? Чи це мають бути безоплатно працюючі організації на кошти, отриманні у вигляді грантів, пожертв, на кошти платників податків і т.д.? Відповідь може бути такою: і перше, і друге, і третє. Форма ОГС (їх структура, характер, професіоналізм) перш за все буде залежати від того, які задачі вони мають виконувати в суспільстві. Серед таких задач можемо виділити дві основі, які можна покласти в основу головної класифікації таких організацій: надання послуг та представлення інтересів, здійснення впливу на державну політику.

Таким чином, застосування секторального підходу до структурування суспільства дає можливість виокремити ОГС в цілісний вагомий сектор зі своїми окремими функціями, ознаками, особливостями та структурою. Такі інституції постають не окремими атомізованими одиницями, що переслідують виключно корпоративні інтереси, а цілісною

підсистемою середовища державної політики. Здійснення діагностики, проведення дослідження стану цього сектора є важливими елементом у практиці державного управління, науково-методологічному супроводженні вироблення державної політики й аналізі державної політики.

У Плані дій Україна – Європейський Союз серед пріоритетів діяльності визначено залучення громадян до процедур прийняття державно-управлінських і державно-політичних рішень, у тому числі через ОГС. Реалізація євроінтеграційного курсу України вимагає також реорганізацію всієї структури прийняття соціально-політичних і економічних рішень, що тягне за собою необхідність інституціонального розвитку незалежної позавідомчої експертизи. Одним із напрямів таких модернізаційних процесів має стати підвищення ефективності державного управління, раціоналізація системи бюрократії.

Виконання цих завдань потребує від України адаптації процесу вироблення державної політики до відповідних стандартів, продиктованих функціональними та ціннісними нормативами Європейського Союзу (ЄС).

Останнім часом в українському науковому й дослідницькому середовищі спостерігається інтенсифікація вивчення європейської інтеграції в контексті впливу на державне управління в Україні [38; 40; 65]. Серед перекладної наукової літератури, яка наявна в Україні і присвячена питанням вироблення політики в ЄС, варто відзначити праці В.Волеса, Г.Волеса [108], С.Ґоці [61].

Існують різні оцінки процедури прийняття політичних рішень у Європейському Союзі: “допотопна”, “схожа на Дантове пекло” [16, с. 74]. Ці епітети визначають ту унікальність, складність процесу прийняття рішень, яка притаманна такому (за словами Жака Делора) “не ідентифікованому політичному об’єкту” [19, с. 15], яким є ЄС. Хоча в той же час, Г.Волес застерігає від ставлення до ЄС, як до якогось унікального утворення. Складність і багатогранність політичного процесу в ЄС, на думку дослідника, пояснюється не скільки унікальністю утворення Союзу, а скільки його багаторівневою та багатошаровою політичною системою. Тому система вироблення та реалізації політики в ЄС загалом мало відрізняється від інших, за винятком випадків, коли застосовано надто вже нестандартні моделі [58, с. 16]. У той же час не варто говорити про якусь єдину модель вироблення політики в ЄС. Аналіз ситуативних прикладів із різних спільних політик Союзу показує наявність розмаїття моделей вироблення політики в різних її сферах.

Також варто звернути увагу ще на одну особливість середовища політики ЄС. Це відсутність значного впливу так званого партійного фактору, коли політичні партії приходять до влади й отримують право формувати державну політику на підставі перемоги на виборах їх політичної платформи (програми). Інституції ЄС формуються на інших засадах, хоча формування останніх двох складів Європейської Комісії не уникнуло урахування інтересів тих міждержавних політичних альянсів, які мали значне представництво в Європейському Парламенті.

У своєму аналізі процесу вироблення політики в ЄС ми дотримуватимемося інституційного підходу, який спирається на структуру та виходить з того, що здебільшого поведінка в організаціях диктується правилом [24, с. 113]. На сьогодні політичний процес в ЄС функціонує на основі інституцій, створених більш як сорок років тому, і які виробили вичерпні процедурні правила й стандартні робочі процедури, відображені у низці Договорів.

Процес вироблення політичних рішень в ЄС варто розглядати через призму трирівневої концепції відносин між державою (в нашому випадку ЄС, хоч він і не є державою в класичному розуміння і одночасно не є класичною міжурядовою організацією) та громадянами:

1) загальна традиція ЄС, що обіймає правила і домовленості, котрі застосовуються до всього діапазону інституцій Союзу;

2) мезорівень конкретних політичних секторів;

3) мікрорівень політичних мереж у межах політичної спільноти.

На сьогодні чимало дослідників визначають ЄС як комплексну систему

„багаторівневого управління" чи "управління через мережі" [81, с. 54]. Вважається, що багаторівнева структура політичної системи ЄС включає цілу низку офіційних і неофіційних акторів. Відповідно в кожній галузі інтеграції між ними формуються горизонтальні мережі взаємодії та ухвалення рішень [38; 112].

Інституційний устрій ЄС містить у собі змішані характеристики трьох класичних моделей „вертикальної" організації влади: міжурядової, наднаціональної та федеративної. Якщо Євросоюз – це не федерація, то він так само й не „конфедерація держав", адже правові документи Євросоюзу мають окремі риси не лише федеративного права та „наднаціональних" інституцій, на зразок Європарламенту, але й „транснаціональних" інституцій, як-от Європейська Комісія, що відіграє важливу роль у процесі прийняття рішень: усе це наштовхує на думку про своєрідний „федералізм навпаки" [75, с. 16–17].

Водночас європейська інституційна модель не відповідає класичним схемам „горизонтальної" організації владних відносин. Будучи наближеною до системи інституційної рівноваги (президентської форми правління), тим не менше, виходячи із практики західноєвропейських держав, ця модель увібрала в себе й елементи традиційної парламентської форми правління (наприклад, Європарламент має право висловити вотум недовіри Єврокомісії, що тягне за собою відставку останньої). Дослідники зазначають також, що ЄС не у всьому наслідує представницьку демократію і використовує технократичні підходи в діяльності власних інституцій. Наприклад, Єврокомісія формується як колегіальний аполітичний орган незалежних особистостей, що не надає їй потрібної демократичної легітимності. Хоча останнім часом при її формуванні все більше враховується політичний (партійний) фактор.

Євросоюз має в розпорядженні власну юридичну структуру, свої конституційні принципи і так званий здобуток Співтовариства (acquis comunitaire) – сукупність норм, що випливають із положень угод, актів, інституцій Співтовариства та рішень Суду ЄС.

Єдине обмеження, накладене, на органи Союзу, які займаються розробкою політичних напрямів, полягає в тому, що законодавство, яке є результатом їх роботи, має ґрунтуватися на статтях Договору про Європейський Союз (Treaty on European Union) – ДЄС [48]. Тобто будь-які рішення мають ухвалюватися виключно задля досягнення цілей Союзу. Жоден документ не може бути чинним, якщо в його преамбулі не зазначатиметься посилання на конкретне положення ДЄС, яким диктується необхідність ухвалення такого документу.

Дослідники, оцінюючи інституційну структуру ЄС, виділяють у ній такі характерні риси [58, с. 24]:

- суміщення функцій;
- поліцентричність структури;
- розподілена лояльність;
- розподіл влад.

У кожному з секторів політики діє певна мережа політики, до якої входять спільнота інституцій, що ухвалюють рішення, та спільнота заінтересованих груп. Взаємовідносини між спільнотами політик, на думку, Л. Пала, визначає вид мережі політики [24].

У проекті Договору про запровадження Конституції для Європи [63] передбачається представництво в СЕК організацій працедавців і працеємців, а також інших представників громадянського суспільства, особливо громадської, фахової та культурної сфер.

У цьому контексті для України постають такі можливі напрямки дій щодо створення і впровадження стандартів формування та реалізації державної політики:

- при виробленні державної політики у різних сферах проводити консультації з громадськістю з урахуванням вимог ЄС;
- на стадіях підготовки державно-політичних рішень активніше запрошувати експертні та групи;
- впроваджувати механізми узгодження між різними учасниками вироблення політичних рішень;
- здійснювати перехід від практики, коли організовані заінтересовані групи

скоріш обстоюють певну політику, ніж беруть участь у її виробленні.

Держава має забезпечити організаційно-правові умови розширення участі ОГС в управлінні різними сферами суспільного життя, а також їхнього вирішального впливу на вироблення державної політики. Процес адміністративної реформи має супроводжуватися усвідомленням владою функціонального характеру ОГС.

Вивчення стану громадського (неурядового) сектору постійно перебуває в полі уваги зарубіжних досліджень політики, а також інших наукових галузей – соціології, політології, права тощо. На жаль, у вітчизняній практиці державного управління як наукової галузі такі дослідження є фрагментарними та не носять системного характеру. Переважно вони присвячені лише окремим аспектам участі громадських організацій в державному управлінні, взаємодії органів влади та об'єднань громадян при здійсненні окремих видів державної політики (наприклад, молодіжної, соціальної політики), в наданні соціальних послуг [68–73]. Варто відзначити, що найбільше існує праць, у яких об'єктом розгляду є молодіжні громадські організації.

У щорічних посланнях Президента України до Верховної Ради України про внутрішнє та зовнішнє становище України також приділяється певна увага стану розвитку організацій громадянського суспільства.

Переважно українські науковці звертаються до феномена ОГС у політологічному чи соціологічному контексті. Попит на комплексні теоретичні й практичні дослідження з точки зору наук з державного управління з кожним роком все більш зростає, проте пропозицій поки що замало.

У той же час в Україні існує чималий досвід аналітичних центрів, недержавних дослідницьких організацій, різноманітних програм та проектів щодо досліджень та аналізу сектору громадських організацій в різних аспектах. У цьому плані можемо відзначити практику роботи таких неурядових організацій, як Інститут громадянського суспільства, Комітет виборців України, Міжнародний центр перспективних досліджень, Творчий центр Каунтерпарт, Український незалежний центр політичних досліджень, Фонду "Демократичні ініціативи", Центр Разумкова.

Здійснення аналізу ОГС потребує відповідної методології. Оскільки такі організації належать до складних систем: вони складаються з різних елементів різної природи (правові, психологічні, соціокультурні), є багатофункціональні (надають послуги, формують середовище) – то для їх аналізу потрібна такої ж складності і методологія. Найбільш прийнятним у даному випадку, на наш погляд, буде саме системний підхід, що дозволить розглядати ОГС комплексно та як цілісні об'єкти. При цьому необхідно враховувати, що такі організації є динамічними соціальними об'єктами, такими, що розвиваються з властивими їм суперечностями. Цілісність їх відносна, а розвиток їх – неминучий. І для аналізу таких організацій у нагоді може також стати діалектичний метод. Цей метод орієнтований на виявленні в об'єкті аналізу протилежностей, пошук джерела його динаміки у внутрішніх протиріччях. Тому застосування системного підходу має відбуватися на діалектичній основі, що передбачає "визначення внутрішньої суперечливості складної системи як цілісності" [106, с. 28]. Наприклад, неможливо сконструювати автомобіль виключно як транспортний засіб без врахування його функції соціального престижу, що часто накладається на нього споживачем, хоч такі функції в чомусь є протилежними. Саме такою складною та суперечливою системою є організація громадянського суспільства. Системний підхід дозволить нам розглядати таку організацію як систему, як цілісність. Діалектична основа в цьому аналізі допоможе виявити джерело її саморозвитку у внутрішніх суперечностях.

Користуючись таким методом, можна розглядати одну й ту ж організацію з трьох боків:

- організація як *інструмент* вирішення суспільних задач, засіб досягнення цілей. У цьому відношенні в полі зору дослідника мають знаходитися організаційні цілі та функції, ефективність результатів, мотивація учасників;

- організація як *спільнота людей*, специфічне соціальне середовище. З цієї точки зору організація постає як сукупність соціальних груп, статусів, норм, відносин людей;

- організація як *безособова структура зв'язків і норм*. Предметом аналізу в цьому випадку є організаційні зв'язки та зв'язки із зовнішнім середовищем.

Досліджуючи ОГС, необхідно також враховувати особливості способу пізнання таких соціальних явищ. Абсолютне наслідування тут методів природничих наук (наприклад, вимір, моделювання, програмування), навіть у силу їх авторитетності, є невиправданим, оскільки на певному етапі можна втратити саме ту точність, заради якої такі методи і застосовуються. Тому необхідно враховувати ще один спосіб отримання соціальних знань – через осмислення власного досвіду, через привнесення в знання своїх уявлень. Звичайно це потребує певної обережності, оскільки несе в собі значну долю суб'єктивізму.

У нашому випадку ми маємо враховувати, що організації громадянського суспільства виникли задовго до того, як їх почали досліджувати. Тобто наявна ситуація, коли діяльність передує знанню. Звідси, на думку О. Пригожина, виправданим стає розвиток науки про соціальні організації через рефлексію: "усвідомлення того, як саме складуються, функціонують і розвиваються організації, виведення закономірностей і використання їх для покращення існуючих організацій і побудову нових" [26, с. 30].

Приймаючи зазначену тезу, можемо говорити про наявність таких двох основних способів пізнання ОГС як учасників процесу вироблення державної політики – емпіричні дослідження (ґрунтуються на точних методах) та рефлексія.

Отже, в нашому дослідженні використовуються зазначені способи в поєднанні.

Україна має практику довготривалих досліджень організацій громадянського суспільства з часу утвердження своєї незалежності. Так, вже протягом майже шести років країна бере участь у міжнародному проекті CIVICUS – "Визначення індексу розвитку громадянського суспільства", в ході якого здійснюється періодична діагностика "здоров'я" громадянського суспільства. Дослідження проводиться на основі методики, розробленою Центром громадянського суспільства Лондонської школи економіки і передбачає визначення показників, котрі мають вплив на розвиток громадянського суспільства, виходячи з чотирьох вимірів:

1) структура (structure), тобто наскільки великим, структурованим, комплексним є громадянське суспільство в Україні, з яких джерел воно черпає свої ресурси;

2) простір (environment), тобто правові межі \ основи діяльності громадянського суспільства, ставлення державного та приватного сектору до громадської діяльності, політичні межі існування громадянського суспільства;

3) цінності (values), котрі представляє та захищає громадянське суспільство;

4) вплив (impact), який здійснює громадянське суспільство на державну політику, суспільство в цілому.

На основі цих показників будується так званий чотирьохгранний "діамант громадянського суспільства", за яким визначається рівень "здоров'я" такого суспільства [17].

Стан і динаміку розвитку неурядових організацій України протягом 2013–2023 років досліджує Творчий центр Каунтерпарт [18]. Періодично проводяться дослідження взаємодії "третього сектору" суспільства та держави, бізнес-сектору [19–23].

Власний досвід роботи автора в різного роду НУО (майже 15 років), тобто спостереження із середини самого "третього сектору" та можливість їх порівняння з точки зору державного службовця, дозволив зібрати чималий емпіричний матеріал щодо особливостей українського "третього сектору" та його можливостей відігравати активну роль у процесі вироблення державної політики.

За офіційними даними Міністерства юстиції України станом на липень 2022 року в Україні зареєстровано 1714 всеукраїнських, 498 міжнародних, майже 22 тисячі місцевих громадських організацій. Спостереження органів юстиції говорять про наявність певної тенденції до зростання суспільної активності громадян [14, с. 10]. За даними Державного комітету статистики України станом на 1 січня 2006 року в країні було зареєстровано 46682 громадські організації та 9590 благодійних організацій. У той же час дані, якими володіють аналітичні центри, наприклад, Центр інновації та розвитку, Творчий центр Каунтерпарт,

демонструють, що активно діють лише 4-5 тисяч об'єднань громадян [15].

У регіональному розрізі найбільшу кількість громадських організацій з місцевим статусом зареєстровано у м. Києві, Львівській, Одеській, Харківській, Запорізькій, Дніпропетровській областях Тобто найбільша кількість організацій спостерігається в тих регіонах, де вирує бурхливе суспільно-політичне життя.

Проте варто відзначити, що кількісний показник легалізованих громадських організацій не відображає рівня громадської активності українців, оскільки залишається ще великою проблемою забезпечення належного статистичного обліку та державної реєстрації таких організацій. На думку багатьох активістів неурядового сектору, в Україні легше створити та зареєструвати організацію, ніж припинити її діяльність та зняти з реєстрації. З точки зору правового регулювання така процедура є ускладненою та довготривалою. Тому дуже часто громадські організації формально залишаються зареєстрованими, проте активної діяльності не ведуть. Установити ж реальну кількість діючих організацій також дуже складно. Не всіма об'єднаннями громадян виконуються вимоги законодавства щодо щорічного публічного звітування про свою діяльність і подання спеціального звіту до органів статистики, органів юстиції, оскільки відповідальність за порушення вимог не передбачена.

Проте, не дивлячись на такі обмеження, наявні дослідження в Україні дають можливість проаналізувати стан і спроможність ОГС як складових елементів середовища вироблення державної політики та як учасників процесу вироблення державної політики.

Узагальнюючи дані досліджень останніх років [24; 79; 85; 90] можемо створити своєрідний "спільний портрет" організацій громадянського суспільства. Більшість з них працює в таких секторах (за міжнародною класифікацією Університету Гопкінса):

- вирішення соціальних питань;
- представлення інтересів і захист прав людини (advocacy);
- громадянська освіта".

Найбільш поширеним видом діяльності є:

- захист і лобіювання інтересів;
- тренінгова діяльність;
- поширення інформації;
- дослідження й аналітика, розробка політичних рекомендацій.

За останні два роки спостерігається зміщення діяльності організацій громадянського суспільства в бік адвокатування (advocacy) або представлення інтересів і захисту прав. Так, за даними дослідження Творчого центру Каунтерпарт у 2020 році лише 16% організацій назвали його одним із основних видів своєї діяльності, а у 2022 році вже 44% [32, с. 41]. Відносно стабільним протягом останніх трьох років залишається показник організацій, які головним своїм завданням вважають надання соціальних послуг – 26%. Тобто ОГС поступово переходять до більш активної діяльності щодо відстоювання інтересів громадян, змістовно наповнюючи їх право брати участь у державному управлінні. Вони все активніше виступають у взаєминах з владою як організована сила, яка представляє узагальнені інтереси у вигляді заяв, листів, звернень, виявів протесту або пропозицій до законопроекту. Громадські організації інформують, навчають і залучають громадян до визначення та вирішення питань, важливих для суспільства. При цьому не відбувається заміщення одного виду діяльності іншим. Кількість організацій, що надають соціальні послуги або займаються соціальною роботою протягом останніх трьох років залишається незмінним – 26% [18, с. 12]. Тобто мова йде про розширення поля діяльності НУО. Міжнародні аналітичні огляди також звертають увагу та той факт, що громадські організації в країнах Центральної та Східної Європи більш зорієнтовані на самоствердження та самовираження (їх діяльність концентрується на вираженні культурних, релігійних та професійних інтересів), на відміну від країн розвинутих демократій, де сектор громадських організацій на 64% залучений до надання різноманітних соціальних послуг [10].

Життєздатність розвитку також належить до важливих показників стану та спроможностей ОГС як одних із важливих акторів процесу вироблення державної політики.

На сьогодні існує чимало моделей такого розвитку. Серед них варто виділити модель, розроблену Міжнародним центром тренінгів та досліджень для неурядових організацій (INTRAC) [11, с. 107–108]. Ця модель базується на діалозі. Згідно з нею існує три складові, що визначають спроможність організації громадянського суспільства, впливають на рівень її розвитку:

- складові організаційної спроможності, або внутрішньої спроможності організації "бути", "існувати";
- складові зовнішніх зв'язків організації, або спроможність організації "співіснувати";
- складові програмної діяльності організації або спроможність організації "працювати та впливати".

Перша складова включає такі показники:

- самовизначеність та легітимність організації;
- структурованість, система управління та врядування;
- організаційна культура, лідерство та ресурсне забезпечення.

Друга складова вбирає в себе:

- стосунки з державою, бізнес середовищем, засобами масової інформації, громадськістю в цілому;
- участь у стратегічних спілках, альянсах, ступінь незалежності організації.

Третя складова утворюється такими елементами:

- вплив на життя людей (мікрорівень);
- вплив на життя громади;
- вплив на вироблення державної політики.

Застосовуючи цю модель, виявляємо такі тенденції життєздатності громадських організацій в Україні. Більшість існуючих ОГС основним своїм призначенням вважають допомагати іншим та впливати на розвиток суспільства. Значно менша кількість організацій переконані, що вони в першу чергу мають сприяти самореалізації своїх членів. Тобто в середовищі громадських організацій переважає бажання та готовність чинити "тиск" на державну політику.

Слабка залученість громадян до сектору організацій громадянського суспільства – це особливість притаманна Україні, як й іншим країнам Центральної та Східної Європи, порівняно з іншими регіонами світу, про що зазначають міжнародні дослідження [10] Такий стан речей може говорити про слабкість ОГС у здійсненні посередництва між громадянами і владою та потребу в активізації рекрутування нових членів за рахунок формування у громадян усвідомлення потреби участі. Інакше громадські організації не зможуть у повній мірі виконувати свою основну функцію: допомагати та впливати.

Важливим компонентом організаційної спроможності ОГС є фінансові ресурси. Серед джерел фінансування на сьогодні переважають гранти міжнародних фондів та добровільні пожертви бізнесу [78, с. 28]. І така тенденція зберігається протягом останніх трьох років. Хоча в країнах західної демократії основним джерелом фінансування неурядових організацій є держава (48%) [19].

Оцінюючи спроможність організацій громадянського суспільства бути активними учасниками процесу вироблення державної політики необхідно звернути увагу на їх готовність і здатність "співіснувати" з виробниками державно-політичних рішень. За оцінкою самих організацій "третього сектору" рівень їх співпраці з державними структурами є низьким на національному рівні та середнім на регіональному / місцевому рівні [17, с. 39].

Переважно співпраця між НУО й органами державної влади та місцевого самоврядування відбувається за ініціативою обох сторін.

Дослідниками відзначається ще одна особливість взаємодії "державного" (першого) сектору та "третього" сектору суспільства. Вона може бути проілюстрована таким чином (див. рис. 3):

Держава й "третій сектор" діють як два незалежних сектори суспільства. Взаємодія, яка виникає між ними, ґрунтується саме на цих засадах незалежності та самостійності. Тобто

громадські організації є вільними від управління органами влади і є самоврядними структурами громадянського суспільства. У той же час держава може стимулювати або ініціювати через окремі важелі впливу появу певного типу громадських організацій задля створення необхідної підтримки своєї політики в тій чи іншій сфері. Таким організаціям при збережені зовнішніх ознак незалежності надається всіляка підтримка у здійсненні діяльності. Тобто громадські організації стають ніби "вмонтованими" в структуру влади й знаходяться під її впливом.

Рис. 3. Тип взаємодії "першого" та "третього секторів" суспільства

Окремим аспектом зовнішніх зв'язків ОГС є їх стосунки з політичними партіями. Експерти відзначають наявність активної співпраці цих структур, як виразників інтересів певних прошарків суспільства. Проте характер такої співпраці в більшій мірі конкурентним [102]. Політичні партії вбачають у громадських організаціях суперників у боротьбі за вплив на громадськість та конкурентів у публічному представлені суспільних інтересів. Партії використовують авторитет і комунікаційну мережу НУО у виборчих кампаніях, однак, здобувши владу, не бажають покращувати, наприклад, правове середовище для об'єднань громадян.

Раціонально-критичний потенціал ОГС також є значущою стороною їх спроможності впливати на процес вироблення державної політики. Під таким потенціалом розуміється сукупність можливостей, умінь, ресурсів, здатності формулювати і діяти на підставі доводів на користь діяльності, виявляти й оцінювати позитивне і негативне, аналізувати задля впливу на формування і втілення державної політики.

Одним із найважливіших надбань (ресурсів) організацій громадянського суспільства є знання-інформація, яка може бути недоступна або менш доступна для інших. Члени таких організацій часто знають найбільше про сферу своїх інтересів. Оскільки вироблення політики є високо інтенсивним інформаційним процесом, громадські організації, що володіють інформацією, можуть відігравати значну роль у виробленні державно-політичних рішень.

Таким чином раціонально-критичний потенціал визначає спроможність ОГС формулювати життєздатну та стійку позицію з важливих для їх клієнтів (тобто громадян, соціальних груп) питань, забезпечувати зворотній зв'язок від громадськості та проводити на його основі заходи впливу на державно-політичні рішення

Отже, узагальнюючі вище викладене можемо виділити такі основні характеристики стану та спроможностей організацій громадянського суспільства як учасників процесу вироблення державної політики [34]:

- стан "третього сектору" суспільства, складовою якого є неурядові організації, відображає все те, що відбувається в суспільстві. Проте громадські організації не стали тією ще одною "невидимою рукою" (тобто крім "непомітної ринкової руки"), яка здійснює вплив груп інтересів на державну політику;

- громадські організації забезпечують співіснування різних соціальних груп і їх законних інтересів. У той же час їх поява все ж таки ще не в повній мірі є проявом бажання громадян до когось належати, в чомусь брати участь і тим самим щось змінювати;

- створення неурядових організацій в Україні є реакцією суспільства на процеси демократизації та виявом його відповідальності за підвищення ефективності державної влади;

- "третій сектор" в Україні перебуває на стадії консолідації;

- розвиток ОГС значно слабший, ніж це потрібно для здійснення помітного впливу на життя людей та спонукання до змін у державній політиці;

- суспільство не сприймає громадські організації як дієвий інструмент представлення своїх прав;

- значна частина груп інтересів економічно активного населення не мають оформлення у вигляді професійних неурядових організацій;

- організаційна спроможність українських ОГС є середньою;

- у діяльності інституцій громадянського суспільства все більше місце займає діяльність, пов'язана із впливом на вироблення державної політики. Це відбувається без витіснення інших видів діяльності. Громадські організації все більше беруть на себе завдання поліпшення громадської поінформованості;

- потенціал українських ОГС як учасників процесу вироблення державної політики в повній мірі ще залишається не використаним. Одночасно цей потенціал потребує постійного "живлення" у вигляді розвитку професіоналізму, уміння відігравати активну роль у цьому процесі.

4.3. Удосконалення участі організацій громадянського суспільства у формуванні та реалізації державної політики

Особливе місце в процесі вироблення державної політики посідають такі організації громадянського суспільства, як неурядові аналітичні центри. Під такими зазвичай розуміються "дослідницькі організації, створені з метою аналізу суспільно важливих проблем та вироблення шляхів їх розв'язання" [21, с. 4]. У сучасній українській дійсності ще не склалася усталена термінологія на означення подібних інституцій. Поряд з уже згаданим також часто вживається термін "мозковий центр", що походить від англійського "think tank". Зустрічається також вживання термінів "фабрика думки", центри публічної політики. Під Think Tank в зарубіжній літературі прийнято розуміти групу радників або інституцію, що проводять дослідження (аналіз політики) з метою вироблення рекомендацій щодо вирішення політичного, економічної або соціальної проблеми [17, с. 416].

У суспільствах, де створено умови для відкритої конкуренції варіантів вирішення соціально значущих проблем, розвитку країни, варіантів програм діяльності влади, такі інституції мають довгу історію і є невід'ємною складовою процесу вироблення та впровадження державної політики. Дослідниками відзначається, що "мозкові центри" виникали на початку XX століття у відповідь на зацікавленість ділових кіл в раціоналізації дій державної влади та як результат накопичення критичної маси інтелектуального капіталу [96, с. 96]. Відбувалася своєрідна інституціоналізація використання соціальних наук для вирішення конкретних політичних, економічних, соціальних проблем. Спочатку це були аналітичні структури виконавчої влади. Згодом стали з'являтися аналітичні центри у вигляді академічних, університетських лабораторій, що працювали над рекомендаціями щодо політики та програми урядів. У подальшому, в останній чверті XX століття, спостерігається бурхливий розвиток "мозкових центрів" у формі незалежних неурядових організацій або як структур політичних партій. Пройшовши довгий шлях свого розвитку, на сьогодні такі центри існують у різних формах та виконують функції формування інформаційної бази щодо соціальних проблем і бачення шляхів їх розв'язання. Наявність та рівень розвитку неурядових аналітичних центрів є одним із показників рівня демократії та конкурентноспроможності країни на світовій арені.

Оскільки під державною політикою розуміється діяльність, націлена на розв'язання проблем суспільного розвитку, то їй має передувати аналітична робота з визначення проблеми, що потребує державного втручання, формування відповідного порядку денного для політики, з'ясування всього комплексу питань, пов'язаних з прийняттям рішень, вибору знарядь політики тощо. Крім того, на етапі впровадження державної політики, виникає потреба отримання зворотного зв'язку: наскільки запропонована політика відповідає інтересам суспільства й забезпечує розв'язання проблеми. В свою чергу це також вимагає відповідної максимально неупередженої аналітики. Тому важко собі уявити процес вироблення й впровадження державної політики без аналітичних структур.

На державному рівні в Україні така діяльність інституціонально представлена різноманітними інформаційно-аналітичними підрозділами в центральних органах виконавчої влади. Крім того існують інші різноманітні державні наукові установи, які серед іншого проводять дослідження з певних питань державної політики. Проте науковцями констатується наявність розриву, який зберігається, між академічною наукою й практикою формування та реалізації державної політики [15]. Слід сказати, що незважаючи на слабкий зв'язок між аналітиками й особами, які приймають рішення, аналіз державної політики є достатньо затребуваним в країні. Демократія ставить нові вимоги до змісту та якості роботи бюрократів. Успішна робота уряду сьогодні неможлива без того, щоб мати чітко визначену та публічно прийнятну стратегію з досягнення пріоритетних цілей державної політики. Одним із шляхів забезпечення цього є залучення раціонально-критичного потенціалу неурядових аналітичних центрів.

В Україні "недержавна ніша" аналітичних центрів починає формуватися із середини 90-х років минулого століття. Особливістю її появи та становлення було те, що такі центри виникли за підтримки західних урядових або приватних фондів і суттєво відрізняються від діяльності "мозкових центрів" у Північній Америці. У Східній Європі "мозкові центри" являли собою нову стратегію утримання ліберального порядку денного для економічної політики щодо лівих урядів [96, с. 97-98].

Сутність неурядових "мозкових центрів" полягає у створенні нових ідей, підходів та механізмів для їхньої реалізації. Дослідження цих центрів спрямовані на пропозицію рішень для конкретних державних проблем або на пошук аргументів для підтримки певної ідеологічної позиції, яку вони відстоюють. Це, власне, і відрізняє "мозкові центри" від академічних дослідницьких установ, для яких головна мета аналітичної діяльності полягає в поглибленому аналізі та розумінні політичного життя.

Завдання, які мають виконувати неурядові аналітичні центри, можна класифікувати за такими групами: аналітичні, дослідницькі, освітні, впроваджувальні.

Виконуючи аналітичні задачі "мозкові центри" забезпечують пошук відповідей на поставлені питання, розвиток аргументів у дискусіях, що ведуться в суспільстві, пропонують нові питання для публічного обговорення, формуючи тим самим порядок денний публічної дискусії. При цьому відбувається синтез конкретних абстрактно-теоретичних моделей в практичних технологіях.

Поряд з цим неурядові аналітичні центри своєю діяльністю сприяють привнесенню нових наукових фактів у практику державного управління. Проте така діяльність не є основною, оскільки прикладний характер аналізу політики вимагає в першу чергу відповіді на питання: чи досягає поставлених цілей вибрана тактика під час процесу втілення державної політики в життя, наскільки дана політика є ефективною. Тобто ці питання спрямовані на оцінку, визначення рівня політичного ефекту, а не на пояснення суті самої активності. Припущення й рекомендації, що з'являються під час прикладного аналізу державної політики, мають більш кон'юктурний характер, ніж несуть у собі теоретичне узагальнення. У той же час діяльність неурядових аналітичних центрів створює відповідну емпіричну базу для фундаментальних державно-управлінських досліджень.

Важливою функцією "мозкових центрів" є здійснення просвітницької діяльності, тобто поширення знань серед широкого загалу щодо актуальної суспільної проблеми. Така

діяльність спрямована, в першу чергу, на підвищення громадської обізнаності з певного напрямку державної політики. Продуктами такої роботи є проведення публічних обговорень, поширення інформаційних матеріалів з конкретних напрямків і видів політики тощо. Також, освітня функція аналітичних центрів проявляється в тому, що надаючи особам, які ухвалюють рішення, інформацію, отриману в ході досліджень, вони тим самим дають їм можливість ухвалювати рішення на основі нових знань.

І, нарешті, виконання впроваджувальної функції неурядовими аналітичними центрами передбачає здійснення цілеспрямованого впливу на державну політику. Здійснення аналізу та оцінки державної політики "мозковими центрами" передбачає подальше уточнення, корегування та зміну її тими, хто володіє правом ухвалювати рішення щодо державної політики.

Неурядові аналітичні центри своєю діяльністю фактично здійснюють "втручання у владу", оскільки вони виявляють потреби громадян і пропонують способи їх реалізації, враховуючи обмеженість наявних ресурсів. Водночас ці центри виконують важливу роль "інтелектуального мосту" між суспільством та владою і стають своєрідними "інтелектуальними донорами", беручи на себе частину завдань із дослідження стратегічних проблем, для яких у державних органів зазвичай не вистачає ні часу, ні ресурсів.

Серед іншого досить поширеним є таке визначення функціонального поля діяльності неурядових аналітичних центрів, що включає в себе такі функції:

- інформаційна - збір, аналіз і узагальнення інформації щодо проблем і ситуацій;
- оціночна - оцінка ситуацій і проблем з метою розробки пропозицій щодо їх вирішення;
- аналітична - аналіз ситуації і проблем;
- методологічна - розробка чи адаптація методів аналітичної діяльності для розв’язання завдань;
- технологічна - розробка практичних рекомендацій, технологій та інструментів діяльності;
- прогностична - розробка прогнозів і механізмів їх реалізації;
- зв'язків з громадськістю - поширення аналітичних матеріалів серед зацікавлених груп через проведення круглих столів, виступів в ЗМІ [16, с. 214].

Л. Пал зазначає, що аналіз державної політики, який проводять неурядові аналітичні центри, рідко здійснює прямий вплив на сам процес політики. Його головна роль полягає в тому, щоб привернути увагу та сформувати сприйняття громадських проблем [24, с. 139].

Сучасна наукова література пропонує численні класифікації неурядових аналітичних центрів, більшість з яких ґрунтується на їхніх функціональних особливостях. Так, залежно від основної мети діяльності, аналітичні центри поділяють на такі типи:

- **Центри, спрямовані на вдосконалення політики** (advocacy-oriented): ці центри розробляють рекомендації та аналізують чинні державні політики. Після подання своїх пропозицій вони використовують лобістські інструменти, щоб сприяти врахуванню своїх ідей під час прийняття рішень.
- **Центри, орієнтовані на просвіту** (education-oriented): такі центри не просувають конкретні рішення, а концентруються на формуванні порядку денного для державної політики.

Також виділяють центри за їхньою орієнтацією: на уряд, парламентарів, ЗМІ, бізнес чи політичні партії. Крім того, є класифікація за предметом аналізу, яка включає центри аналізу ситуацій, впливу на суспільну думку, моніторингу чи вирішення проблем.

Роль і виклики неурядових аналітичних центрів

Неурядові аналітичні центри відіграють подвійну роль — як неупереджені оцінювачі політики і як «мозкові центри» зацікавлених груп. На думку Л. Пала, більшість таких центрів існує для просування певної точки зору, що зумовлено ресурсною залежністю. При цьому вони прагнуть зберігати образ інтелектуально незалежних установ, аби їхні висновки сприймали серйозно та не звинувачували в упередженості [24, с. 122]. Це ставить перед центрами завдання постійного балансу між інтересами клієнтів і потребою залишатися об’єктивними.

Ключові характеристики діяльності: альтернативність і паритетність

Участь неурядових аналітичних центрів у формуванні політики може проявлятися у двох формах:

- Альтернативність: завдяки відсутності адміністративних обмежень, ці центри пропонують альтернативні підходи до державних рішень, які часто відрізняються від офіційних і можуть представляти опозиційні погляди.
- Паритетність: на різних етапах формування політики вони діють як рівноправні учасники, зокрема в аналізі рішень, розробці альтернатив і забезпеченні зворотного зв’язку на стадії імплементації.

Незалежно від форми участі, неурядові аналітичні центри сприяють підвищенню ефективності та компетентності державних органів у прийнятті політичних рішень.

Розвиток мережі неурядових аналітичних центрів в Україні

Мережа неурядових аналітичних центрів в Україні тільки формується: за даними Центру Разумкова, такі центри складають лише близько 1% від загальної кількості громадських організацій [26, с. 3]. Проте дослідження Творчого центру Каунтерпарт показує, що аналітикою займаються 26% опитаних неурядових організацій, а 14% — розробкою політичних рекомендацій [18, с. 11]. Це свідчить про зростання активності організацій громадянського суспільства, які все частіше включають аналітичну діяльність у свої завдання для впливу на державну політику та захисту інтересів груп у процесі формування та реалізації політики.

На думку Л. Пала, аналіз державної політики, що здійснюється неурядовими аналітичними структурами, рідко коли справляє безпосередній вплив на процес політики. Його роль полягає у збудженні інтересу та організації сприйняття громадських проблем [24, с. 139].

У сучасній науковій літературі представлено чимало класифікацій неурядових аналітичних центрів, більшість з яких базуються на їх функціональному призначенні. Зокрема, залежно від основної мети діяльності, аналітичні центри поділяють на такі групи:

- **Центри, орієнтовані на покращення державної політики** (advocacy-oriented groups). Ці аналітичні установи надають рекомендації чи критику щодо існуючих державних політик. Після висунення пропозицій вони використовують різноманітні лобістські інструменти, щоб вплинути на процес прийняття рішень та забезпечити врахування своїх рекомендацій.
- **Центри, орієнтовані на просвіту** (education-oriented groups). Головна мета цих центрів полягає не стільки у просуванні конкретних рішень, скільки у формуванні порядку денного для обговорення питань державної політики.

Крім того, аналітичні центри класифікують за основною аудиторією, на яку вони орієнтовані у своїй діяльності:

- на органи державної влади;
- на парламентарів;
- на засоби масової інформації;
- на бізнес-структури та корпорації;
- на політичні партії.

Цей підхід дозволяє точніше розуміти роль кожного аналітичного центру в суспільстві та механізми його взаємодії з різними групами впливу

За предметом аналізу виділяють центри аналізу ситуацій, центри впливу на суспільну думку, центри моніторингу проблем, центри розв'язання проблем [26, с. 213].

Виходячи з усього обсягу функціонального навантаження та природи діяльності неурядових аналітичних центрів постає питання про їх роль: це безсторонні аналітики (оцінювачі) державної політики чи "мозкові центри" зацікавлених груп. Також не менш цікавим є з'ясування альтернативності та паритетності неурядових аналітичних центрів в аналізі державної політики, як складової частини процесу вироблення державної політики.

За висновками Л. Пала, більшість організацій в секторі аналізу державної політики

утворена для обстоювання певного погляду на державну політику [24, с. 122]. В своїй діяльності аналітичні центри в першу чергу орієнтуються на тих, від кого можна чекати прихильного ставлення до підтриманих ідей. Така ситуація спричиняється ресурсною залежністю центрів, оскільки вони вимушені шукати підтримку для своєї діяльності. У той же час аналітичні центри прагнуть зберігати імідж інтелектуальної автономії від влади, політичних груп, груп інтересів, щоб їх серйозно сприймали та не звинувачували в упередженості. Таким чином, неурядові аналітичні центри вимушені постійно балансувати між інтересами своїх клієнтів і необхідністю бути максимально об'єктивними. Тому чимало місця в науковій і фаховій дискусії відводиться питанню ціннісних позицій при здійсненні аналізу державної політики. Ця проблематика полягає в питаннях аналітичної чесності та відповідальності перед замовником.

Участь неурядових аналітичних центрів у виробленні державної політики особливо виразно проявляється при формуванні порядку денного для державної політики, виробленні варіантів державної політики та забезпечення зворотного зв'язку при втіленні державної політики. І така участь може мати дві основні характеристики: альтернативність і паритетність.

Альтернативність проявляється в тому, що "мозкові центри" по великому рахунку виробляють відмінні від головних суб'єктів прийняття рішень варіанти таких рішень. Це обумовлюється відсутністю жорстких адміністративних меж у діяльності аналітичних центрів. Також неурядові аналітичні центри здатні здійснювати менш упереджену оцінку наслідків впровадження тієї чи іншої політики. Крім того, пропоновані варіанти вирішення проблеми чи оцінки чинної державної політики можуть бути абсолютно протилежними від пропонованих державними установами. Особливо альтернативний характер діяльності проявляється, коли неурядові аналітичні центри обстоюють варіанти політики, виходячи із інтересів опозиції.

Паритетність діяльності "мозкових центрів" проявляється в тому, що в процесі вироблення державної політики вони виступають рівноправною стороною на різних етапах. Тобто вони беруть повноправну участь у здійсненні аналізу для прийняття рішень, виробленні варіантів-альтернатив, забезпеченні зворотного зв'язку на етапі впровадження державної політики. Варто відзначити, що незалежно від характеру участі в процесі вироблення державної політики неурядові аналітичні центри сприяють покращенню спроможностей уповноважених органів влади приймати відповідні державно-політичні та управлінські рішення.

Стала мережа неурядових аналітичних центрів в Україні лише починає формуватися. За даними Центру Разумкова, такі центри утворюють відносно нечисленну групу (приблизно 1% загальної кількості зареєстрованих в Україні громадських організацій) [26, с. 3]. У той же час результати дослідження стану та динаміки розвитку неурядових організацій, що проводився Творчим центром Каунтерпарт, демонструють, що такі види діяльності, як дослідження й аналітика передбачено в діяльності 26% респондентів, розробка суспільно-політичних рекомендацій - 14% [18, с. 11]. Отже, ОГС все частіше починають займатися аналітичною роботою з метою впливу на державну політику й обстоювання інтересів зацікавлених груп у процесі її формування та впровадження.

Серед організаційних форм неурядових аналітичних центрів можна виділити дві основні: це самостійні цілісні неурядові організації (наприклад, Міжнародний центр перспективних досліджень, Бюро "Пента", Центр соціальних досліджень "Софія") та аналітичні центри, які є складовою більших неурядових структур (наприклад, дослідницький підрозділ соціально-гуманітарного консорціуму "Ґенеза"). Крім того, в діяльності багатьох неурядових організацій здійснення аналітично-дослідницької роботи в сфері державної політики може являти собою окремий напрям діяльності, навіть якщо організація і не хоче ідентифікувати себе з класичним "мозковим центром".

Узагальнюючі дані наявних досліджень стану і тенденцій розвитку неурядових аналітичних центрів можна скласти основні характеристики українських "мозкових центрів". Це переважно невеликі за штатом організації, що здійснюють дослідження в трьох-чотирьох

сферах. За організаційно-правовою формою вони є або громадськими організаціями або благодійними фондами, тобто мають статус непідприємницьких товариств.

Переважна більшість з них є багато профільними та зосереджена на питаннях економіки, зовнішньої і внутрішньої політики. Менше уваги приділяється соціальним питанням і гуманітарній політиці.

Особливістю українських неурядових аналітичних центрів є те, що вони переважно залежать від зарубіжних донорів. Це пояснюється тим, що сам процес становлення цього сектору ОГС був на перших етапах підтриманий власне закордонними донорськими організаціями, як урядовими, так і неурядовими. Залучення місцевих ресурсів на діяльність таких центрів ускладнюється вимогами законодавства, оскільки чинні правові норми не сприяють тому, щоб непідприємницькі товариства, якими переважно є неурядові аналітичні центри, не можуть надавати платні послуги, а можуть тільки залучати гранти або цільове фінансування з державного бюджету. Центри не мають можливостей позбавитися від браку фінансування або диверсифікувати його джерела. Схеми виділення державних субсидій, за умов відсутності конкурсних засад їх отримання, створюють важелі політичного впливу на центри з боку влади, що, відтак, дає підстави для звинувачень окремих центрів у провладній заангажованості [21, с. 23].

Науковці, аналізуючи діяльність існуючих громадських організацій, серед напрямів роботи яких присутня аналітична складова, визначають два основні типи таких організацій:

- організації, що ставлять за основну мету вироблення конкретних рекомендацій щодо державної політики;
- організації, що стимулюють суспільну дискусію щодо певної проблеми та спрямовують свої зусилля, в першу чергу, на формування урядового порядку денного для державної політики.

Аналітична продукція центрів має своїм адресатом скоріше підготовлену аудиторію, ніж рядових громадян, а їх публічна діяльність має на меті вплив на громадську думку та співпрацю з органами державної влади.

Ринок інтелектуальних послуг у процесі вироблення та впровадження державної політики на сьогодні залишається вузьким. Дійсно впливових і діючих центрів, що володіють сучасними технологіями аналітичної діяльності, виробляють інтелектуальні продукти високої якості, в Україні нараховується не більше двох десятків. Разом з тим останнім часом спостерігається інтенсифікація розвитку регіональних аналітичних центрів. Практично в кожному регіоні починають "ставати на ноги" різноманітні громадські організації, що займаються аналітичною, дослідницькою роботою, або моніторингом і оцінкою державної політики в регіональному аспекті. В Україні діє низка донорських програм, що спрямовані на розвиток спроможностей саме місцевих аналітичних центрів. Ця підтримка полягає в наданні фінансування для проведення конкретних досліджень за вибором самих організацій, проведення тренінгів і методологічних семінарів для персоналу аналітичних центрів, поширення стандартів проведення аналізу державної політики серед місцевих організацій.

Хоча останнім часом спостерігається попит на продукти діяльності аналітичних центрів з боку органів влади, проте якість цього попиту залишається дещо незадовільною. Особи, що ухвалюють рішення, різноманітні групи інтересів потребують зазвичай експертних рішень, висновків з питань внутрішньополітичної боротьби. Про це говорить те, що потреба в експертно-аналітичних послугах різко зростає в ситуації передвиборчих процесів або різноманітних політичних трансформацій, загострень. Цікаво також, що запит на об'єктивну інформацію іноді конкурує із запитом на обґрунтування необхідного ідеологічного контексту.

Забезпечення демократичності процесу вироблення державної політики, якості управлінських рішень, що приймаються органами влади в процесі вироблення та здійснення державної політики в Україні неможливо без залучення неурядових аналітичних центрів. Виникає логічне питання: а що можуть "мозкові центри" привнести в цей процес? Відповідь полягає в тому, що такі центри:

- розширюють спектр альтернатив політики при ухваленні остаточного рішення.

Причому якість цих альтернатив може бути на порядок вищою від пропозицій державних структур, оскільки вони позбавлені адміністративних і бюрократичних шор;

- застосовують інноваційність у підходах до вирішення соціально значущих проблем. Це в свою чергу допомагає дивитися урядовцям на старі проблеми з нових позицій;

- забезпечують неупереджений аналіз, або дають можливість зрозуміти позицію різних зацікавлених груп щодо напрямків і варіантів державної політики;

- забезпечують інформацією всі етапи державно-управлінського циклу: підготовку та прийняття управлінських рішень;

- сприяють більш глибшому розумінню державними управлінцями суті суспільно-політичних процесів;

- допомагають виявляти проблеми, ризики, конфлікти або випереджувати їх виникнення;

- створюють можливість здійснення своєрідного тестування майбутніх рішень (особливо, що носять непопулярний характер).

На сьогодні існує декілька пріоритетних завдань щодо розвитку такої взаємодії:

1. Держава має створювати належні правові, моральні, кадрові засади аналітичного простору, сприяти встановленню конкурентного середовища "фабрик думок", впроваджувати якомога більше процедури консультацій з громадськістю, практикувати проведення робочих груп, засідань громадських рад тощо.

2. У свою чергу неурядові аналітичні центри мають дбати про утвердження свого авторитету в суспільстві через демонстрацію максимального професіоналізму, неупередженості, вчитися працювати оперативно, забезпечувати доступність своїх продуктів діяльності для широкої громадськості.

Отже, "мозкові центри" - це організації громадянського суспільства, які є невід'ємними елементами процесу вироблення державної політики. Їх головна функція полягає в наданні урядові можливостей "ухвалювати кращі рішення щодо політики" [50, с. 335]. Участь центрів у підготовці та прийнятті державно-політичних, державно-управлінських рішень сприяє впровадженню належного демократичного державного управління.

Розвиток консультаційної діяльності в процесі формування та реалізації державної політики є важливою складовою демократизації державного управління в Україні. Консультації дозволяють забезпечити відкритість і прозорість політичних рішень, залучаючи громадянське суспільство, групи інтересів, наукові кола та експертні спільноти до обговорення суспільно значущих питань. Це підвищує ефективність і легітимність державної політики, а також сприяє зміцненню довіри між державою та громадськістю.

Основні цілі та значення консультаційної діяльності

Консультації з громадськістю мають такі ключові цілі:

1. Залучення громадськості до прийняття рішень — консультації дозволяють громадянам і групам інтересів брати участь у політичному процесі, висловлювати свої потреби та пропозиції щодо державної політики.

2. Підвищення обізнаності державних органів — завдяки консультаціям органи влади можуть отримати цінну інформацію про реальні проблеми, з якими стикається суспільство, та краще зрозуміти потреби населення.

3. Адаптація політики до реальних умов — через консультації державні рішення більшою мірою враховують соціально-економічні умови та специфіку окремих громад, що дозволяє підвищити результативність політики.

4. Зміцнення взаємної довіри — відкритий діалог між державою та громадськістю підвищує рівень довіри громадян до органів влади, зменшуючи напругу та соціальні ризики.

Основні етапи та форми консультаційної діяльності

Консультації з громадськістю можуть відбуватися на всіх етапах формування та реалізації політики:

- На етапі визначення порядку денного — консультації допомагають визначити пріоритетні проблеми та теми, які мають увійти до політичної повістки.

- На етапі розробки політичних рішень — громадські організації, експертні групи та окремі громадяни мають змогу пропонувати альтернативні варіанти рішень та інструменти.
- На етапі імплементації — обговорення з громадськістю дозволяє уточнити механізми реалізації політики та краще врахувати можливі ризики.
- На етапі моніторингу й оцінки — громадянське суспільство може брати участь у моніторингу, надаючи зворотний зв'язок щодо результативності рішень.

Форми проведення консультаційної діяльності можуть варіюватися від публічних обговорень і круглих столів до соціологічних опитувань, онлайн-опитувань, дорадчих рад та громадських слухань. У багатьох країнах популярними є онлайн-платформи для збору громадських пропозицій, що робить процес більш інклюзивним і доступним.

Виклики та перспективи розвитку консультаційної діяльності

Попри позитивні результати, розвиток консультаційної діяльності стикається з низкою викликів:

- Низька спроможність державних органів у проведенні широких консультацій, особливо в регіонах.
- Обмежена участь громадськості через низьку обізнаність про можливості участі в консультаціях.
- Недостатня підготовка державних службовців щодо використання консультаційних механізмів у політичному процесі.
- Обмежений вплив консультацій на остаточне рішення, що може знижувати довіру до консультаційного процесу.

Для подолання цих викликів доцільним є вдосконалення нормативно-правової бази, розширення компетенцій службовців у проведенні консультацій та створення інклюзивних механізмів залучення громадськості. Досвід країн ЄС свідчить, що використання технологій, таких як онлайн-платформи, сприяє активній участі населення та полегшує доступ до консультацій.

Ефективне здійснення державної влади в умовах політичної демократії потребує формування цілісного інституційного механізму забезпечення прозорості та відкритості в державному управлінні, як владного механізму впровадження державної політики.

Проблема забезпечення демократизації процесу прийняття рішень органами виконавчої влади пов'язана з двома блоками питань. Перший блок стосується стандартів та процедур, на основі яких органи виконавчої влади здійснюють свою діяльність. Другий блок включає в себе комунікативну складову процесу, що передбачає проведення консультацій виробника рішень із заінтересованими сторонами. Крім того, процес демократизації не можливий без розвитку двох важливих якісних характеристик державного управління - прозорості та відкритості. Під прозорістю слід розуміти спроможність адміністративних процедур забезпечити високий рівень обізнаності громадськості, зрозумілість змісту та сенсу процесу прийняття рішень. Відкритість - це забезпечення активного та реального впливу громадськості, в першу чергу ОГС, на зміст самого рішення через відповідні процедури та правила [22, с. 32]. При цьому треба враховувати, що забезпечення прозорості та відкритості не може бути стихійним процесом, зумовленим епізодичною увагою окремих ОГС до окремих сторін прийняття рішень та дозованою інформацією з боку апарату державного управління або простим спостеріганням процесу прийняття рішень. Необхідним є системний підхід, що включатиме формування належних організаційно-правових, інституційних умов для активного та реального впливу громадськості на прийняття рішень, системних уявлень у громадських організацій про процес, а також спроможність як влади, так і організацій громадянського суспільства взаємодіяти в процесі підготовки рішень [29; 230].

Конституція України закладає "фундамент" для цього, закріпивши за громадянами право самостійно або через свої об'єднання брати участь в управлінні державними справами. Проте ця конституційна норма потребує подальшого нормативно-правового підкріплення та створення дієвих механізмів здійснення такого права [29].

На думку дослідників, необхідність проведення консультацій із заінтересованими

сторонами під час вироблення державної політики зростає внаслідок:

- появи різних груп інтересів у суспільстві;
- неоднорідності та можливої зміни позицій таких груп щодо різних питань державної політики;
- появи організацій, які можуть захищати інтереси цих груп;
- нових можливостей і ризиків, які виникають під час вироблення та впровадження політики [19, с. 110].

Дослідниками констатується, що на сьогодні в Україні наявна невідповідність між діючою демократичною системою та сучасними механізмами вироблення державної політики, успадкованими від авторитарної системи [22]. Практика прийняття урядових рішень, що дісталася в спадок, спрямована на задоволення інтересів лише однієї правлячої групи і не пристосована до умов існування конкуренції різних груп інтересів у суспільстві. Це в свою чергу призводить до зниження ефективності та результативності державної політики, оскільки не забезпечуються необхідна підтримка суспільства, про що неодноразово наголошується як в щорічних посланнях Президента України, так і в виступах урядовців. Незгода груп інтересів з державною політикою (оскільки вона не відповідає запитам суспільства) виражається в мовчазній відмові виконувати рішення: закони не виконуються, встановлені правила та вимоги порушуються, поширення корупційних діянь задля обходу офіційних процедур і доступу до державних послуг. Як наслідок, чинна державна політика часто не досягає запланованих результатів.

Тому на часі необхідність вдосконалення практики прийняття урядових рішень, що має супроводжуватися відмовою від вертикальних механізмів та розвитком горизонтальних. Ця робота потребує ширшого запровадження консультацій з організаціями громадянського суспільства, що становлять потужну групу інтересів в процесі вироблення державної політики.

Це надає органам виконавчої влади доступ до нових джерел ідей, інформації та ресурсів під час прийняття рішень, допомагає здобувати довіру громадськості до влади, підвищити якість демократії. Таким чином, консультації допомагають підвищити відкритість і прозорість у роботі уряду, забезпечити активну участь громадян у державному управлінні та процесі вироблення державної політики.

На рівні міністерств та інших центральних органів виконавчої влади процес консультацій з організаціями громадянського суспільства регулюється внутрішніми положеннями, інструкціями та забезпечується підрозділами з питань зв'язків з громадськістю. В Секретаріаті Кабінету Міністрів України створено спеціальний Департамент комунікації влади та громадськості. Підрозділи в інших урядових установах утворено на базі колишніх прес-служб або аналітичних підрозділів. В обох випадках наявним підрозділам додали функції зв'язків з громадськістю. В наслідок того, що трансформація структур не супроводжується відповідним навчанням, переважна більшість цих підрозділів по суті виконують лише одну функцію - інформування і то переважно через взаємодію з засобами масової інформації. Тобто і за формою, і за реальним змістом роботи ці структури, окрім відповідного департаменту Секретаріату Кабінету Міністрів України, на жаль, не забезпечують процедури саме консультування, коли відбувається процес зворотного зв'язку.

Структура Урядового Інтернет-поратлу, веб-сайтів центральних органів виконавчої влади передбачає розділ присвячений взаємодії органу влади з громадськістю. Проте більшість сайтів технічно не забезпечує процес отримання зауважень, пропозицій, експертних висновків громадських організацій щодо конкретних проектів рішень.

Документи такого формату та спрямування, до речі, є широко поширеними в практиці державного управління багатьох краї сталої демократії та демократичних трансформацій. Це порівняно новий елемент у стосунках між державними і громадськими секторами Така практика була започаткована у Великій Британії, де наприкінці 1990-х років з'явилися перші документи подібного типу. Їх практична цінність надзвичайно велика з огляду на високу відповідальність завдяки публічному характеру процесу укладання. Це допомагає зблизити позиції державного і громадського секторів у переговорному процесі, від чого виграє все

суспільство. Формалізація участі ОГС у процесі прийняття урядових рішень подібним чином дозволяє реально забезпечити процес публічних консультацій в процесі вироблення державної політики.

Серед основних форм урядових консультацій з організаціями громадянського суспільства (ОГС) широко застосовуються такі:

1. Громадські слухання – відкриті зустрічі для обговорення важливих суспільних питань з представниками громадськості. Вони надають можливість почути думки громадян та ОГС щодо політики, законопроєктів або конкретних ініціатив уряду.
2. Консультативні ради та робочі групи – створення постійних або тимчасових органів, до складу яких входять представники уряду та ОГС. Це дає змогу здійснювати регулярний обмін інформацією та розробляти спільні пропозиції.
3. Опитування та анкети – проведення соціологічних опитувань, онлайн-анкетування або інтерв'ю для збору думок і пропозицій громадськості щодо актуальних питань.
4. Круглі столи та конференції – проведення заходів, на яких представники влади та громадянського суспільства мають можливість обговорити актуальні питання в неформальній обстановці та поділитися своїм баченням проблем.
5. Публічні обговорення онлайн – використання цифрових платформ, форумів та соціальних мереж для залучення ОГС та громадян до консультацій. Це ефективно для досягнення ширшої аудиторії.
6. Запити про зворотний зв'язок щодо проєктів документів – урядові органи публікують проєкти законодавчих актів та інших документів для обговорення та збору зауважень від ОГС.
7. Індивідуальні зустрічі – особисті консультації з окремими представниками ОГС для отримання експертної думки або обговорення конкретних проблемних питань.

Ці форми консультацій сприяють прозорості прийняття рішень, підвищують довіру громадян до уряду та допомагають приймати рішення, що враховують потреби та інтереси громадськості.

Аналіз існуючої практики проведення урядом та іншими центральними органами виконавчої влади консультацій з громадськими організаціями дозволяє вділити найбільш типові проблеми та перешкоди:

- брак чітких критеріїв для визначення питань, винесених на консультації. Формулювання "загальнодержавне значення" і "життєві інтереси всіх верств населення", що зустрічається в нормативних актах, не викладено у вигляді критеріїв, які б допомогли виокремити найважливіші питання та зосередити на них увагу та ресурси;
- відсутність чітко викладених процедур проведення консультацій у вигляді інструкцій та правил, зрозумілих і урядовцям, і заінтересованим сторонам, що беруть участь у консультаціях;
- недостатнє методичне забезпечення здійснення консультаційної діяльності урядом та іншими центральними органами виконавчої влади;
- відсутнє визначення тих, хто саме має бути залучений до консультацій та яким чином досягти представництва всіх необхідних організацій громадянського суспільства у процесі консультацій;
- слабка залученість неурядових аналітичних центрів до процесу підготовки проектів рішень, що призводить до зниження якості розробки альтернатив, як центрального етапу процесу ухвалення урядового рішення;
- недостатня інституційна спроможність міністерств, інших центральних органів виконавчої влади у питаннях вироблення та впровадження державної політики в поєднанні з успадкованою централізованою системою управління;
- відсутність чіткого механізму опрацювання коментарів та пропозицій, звітів за результатами консультацій, що дає змогу дізнаватися громадськості які існують позиції різних сторін, як їх враховано під час підготовки остаточного рішення;
- брак практичного досвіду й знань щодо організації та проведення консультацій.

Причому це стосується як урядовців, так і організацій громадянського суспільства;

- відсутність в учасників процесу підготовки та прийняття рішень відповідних традицій, управлінської та політичної культури, достатніх навичок і прагнення щодо дотримання демократичних стандартів;

- відсутність у системі органів виконавчої влади традицій і сталих механізмів щодо залучення громадян до управління державними справами через системні консультації з громадськістю на етапі розроблення рішень;

- вузький спектр професійно підготовлених організацій громадянського суспільства, що здатні брати фахову участь у процесі підготовки та прийняття урядових рішень на різних стадіях;

- переважання практики залучення організацій громадянського суспільства швидше для обстоювання певного напрямку державної політики, ніж для пошуку нових варіантів чи альтернатив.

Така ситуація потребує уваги уряду і повинна бути змінена. На часі вироблення єдиної стратегії покращення консультаційної діяльності в процесі прийняття урядових рішень.

Покращення методики ухвалення урядових рішень передбачає з'ясування, в першу чергу, таких питань: як організувати взаємодію уряду із заінтересованими організаціями громадянського суспільства? Які технології необхідно застосовувати?

Вирішення першого блоку проблем вимагає чіткого визначення ролі ОГС в процесі підготовки проектів рішень, а також розробки механізму врахування думки, позиції різних учасників.

Вихідними принципами при запровадженні консультацій з громадськістю мають стати:

- рівні можливості для участі та отримання інформації: наскільки це можливо, всі сторони, що висловили інтерес, хто може допомогти або на кого має вплив рішення, повинні мати рівні можливості впливати на рішення та рівний доступ до інформації;

- взаємне розуміння: від самого початку повинно бути встановлено чітке взаємне розуміння мети залучення громадськості, ролей та очікувань залучених сторін;

- залучення на ранніх етапах: ОГС повинні бути залучені на ранніх етапах визначення проблеми, наданні пропозицій, ухвалення рішення;

- інформаційна відкритість: громадськість має розуміти мотиви прийняття того чи іншого рішення та бути поінформованою про результати впливу на прийняття рішення;

- забезпечення участі в продовж всього процесу: заінтересовані ОГС мають брати участь у повному циклі ухвалення урядового рішення - від концепції до впровадження, консультації мають бути з якомога ширшим колом заінтересованих сторін;

- підзвітність: заінтересовані сторони, які хочуть надавати зауваження та пропозиції до проектів рішень, повинні забезпечити такий обсяг інформації про себе: чиї інтереси (яких соціальних груп) вони представляють, наскільки репрезентативними вони є, наскільки точно вони представляють ці інтереси.

Крім того процес проведення консультацій має відповідати мінімальним стандартам. На наш погляд, тут варто брати орієнтир на кращу європейську практику. Так Білою книгою щодо європейського врядування [37] пропонується такий набір стандартів:

- чіткий зміст консультацій. Консультаційні документи мають містити стислий опис змісту, обсягів та завдань консультації, докладну інформацію щодо будь-яких заходів, яі проводилися в рамках консультацій, роз'яснення того, як уряд працюватиме з пропозиціями та коментарями зацікавлених сторін, інформація про те, де можна знайти документи, які стосуються консультації;

- публікації. Цей стандарт потребує забезпечення належного розповсюдження інформації щодо консультацій;

- часові межі для участі. Необхідно надати достатньо часу заінтересованим сторонам для відповідей на запрошення щодо участі у консультаціях і підготовку письмових пропозицій;

- підтвердження та зворотній зв'язок. Орган державної влади має підтверджувати

отримання коментарів від заінтересованих сторін і публікувати результати консультацій;

- особливі умови для фокусних консультацій. Від уряду вимагається неупередженого ставлення до всіх сторін і він має забезпечувати участь у консультаціях таких категорій заінтересованих сторін: ті, на кого впливає політика; ті, кого буде залучено до реалізації політики; організації, що висловили зацікавлення у цій політиці.

Виходячи з аналізу міжнародного досвіду та вітчизняної практики, пропонуються такі першочергові варіанти дій:

1. Врегулювати процес визначення тих питань, що виносять на консультації. Для цього необхідно передбачити в Регламенті роботи Кабінету Міністрів України процедуру підготовки й ухвалення рішення щодо проведення консультацій з того чи іншого питання, а також ввести розділ, який би регулював взаємовідносини Кабінету Міністрів з організаціями громадянського суспільства, як це зроблено по відношенню, наприклад, органів судової влади, Верховної Ради України.

2. Посилити інституційну спроможність структурних підрозділів органів державної влади. Для розвитку культури проведення консультацій серед державних службовців розробити або внести зміни до посадових обов'язків держслужбовців, положень структурних підрозділів, відповідальних за організацію та проведення консультацій з громадськістю. Необхідно здійснити чіткий розподіл функцій і відповідальності за процес проведення консультацій. Трансформувати в органах виконавчої влади існуючі підрозділ із зв'язків з громадськістю в підрозділи комунікації влади і громадськості, наділивши їх якісно новими функціями. Запровадити в систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців курси, семінари з питань взаємодії органів влади з організаціями громадянського суспільства, залучення громадськості до процесів підготовки та прийняття рішень, методики залучення громадськості до управління державними справами.

3. Консультації мають плануватися та проводиться в першу чергу на ранніх стадіях процесу підготовки рішень. Тому на консультації з громадськістю необхідно виносити не проекти нормативних актів, а документ, що містить опис проблеми, на вирішення якої буде спрямовано майбутнє рішення, варіанти вирішення цієї проблеми, концепція майбутнього урядової політики. Ширше має застосовуватися практика підготовки та оприлюднення такого типу документів, як Білі та Зелені книги. При цьому до їх підготовки треба на тендерних засадах залучати неурядові аналітичні центри.

4. Посилити інституційну спроможність громадських рад при органах публічної влади, забезпечивши їх необхідною методикою роботи. Крім постійно діючих рад, запровадити практику формування робочих груп для вирішення конкретних актуальних проблем із залученням організацій громадянського суспільства, так звані ad hoc committees.

5. Розробити, ухвалити та впровадити нормативно-правові документи, які б визначали чіткі стандарти та принципи взаємодії влади та організацій громадянського суспільства.

6. Вироблення державної політики щодо стимулювання якісного розвитку організацій громадянського суспільства, що передбачатиме виділення внутрішньодержавних ресурсів на підтримку діяльності, професійного зростання громадських організацій, залучення їх потенціалу до вироблення та впровадження державної політики.

Консультаційна діяльність є важливим механізмом сучасного державного управління, що підвищує якість і легітимність політики. Розвиток консультацій в Україні сприятиме зміцненню демократичних процесів, а також підвищить адаптивність і результативність державної політики, роблячи її ближчою до реальних потреб громадян.

Висновки. За результатами проведеного дослідження можна зробити такі загальні висновки:

1. Формування теоретико-методологічної основи для досліджень державної політики. Запропоновані у 1940-1960-х роках Г. Ласвеллом, Г. Саймоном, Д. Істоном і Ч. Ліндбломом основні підходи (раціональний, системний, інкрементальний) слугують фундаментом для сучасних досліджень і розробки моделей, що узгоджуються з реаліями й орієнтовані на вдосконалення державної політики. Аналіз літератури свідчить, що значну

увагу приділено дослідженню процесів вироблення та впровадження політики. Методологія таких досліджень охоплює шість ключових підходів: етапний, плюралістично-елітистський, немарксистський, субсистемний, підхід політичного дискурсу й інституціоналізм. Основним залишається циклічний (етапний) підхід, який, попри певні недоліки, забезпечує раціональну структуру для інтеграції інших підходів.

2. Зростання ролі інституційного контексту в аналізі державної політики. Увага до ролі та впливу інституцій посилюється в таких напрямах, як економічний, соціологічний та політичний інституціоналізм. Сучасні дослідження зосереджуються на динаміці рішень на різних етапах політичного процесу та аналізі механізмів ухвалення рішень, зокрема: природа процесу вироблення державної політики; взаємодія основних учасників на різних етапах; вплив ідеології на дії учасників процесу; вибір інструментів реалізації політики.

3. Взаємозв'язок державної політики та суспільного середовища. Політичне середовище, структуроване і інституціоналізоване, формує відповідний контекст і впливає на політичний процес. Організації громадянського суспільства, як інституції, що формують це середовище, можуть бути активними учасниками державного процесу, тому їхній аналіз потребує уваги до політико-правової природи та специфіки діяльності таких організацій.

4. Державна політика як нова галузь наукових досліджень у публічному управлінні. Для України дослідження державної політики є відносно новим напрямом. Активізація досліджень у цій сфері сприяє розвитку відповідної наукової бази. Актуальними напрямами є створення україномовного термінологічного апарату, розробка методологічних основ вироблення і впровадження політики, аналіз середовища та впровадження аналітичних методів у державне управління.

5. Особливості процесу вироблення державної політики: розмежування процесів вироблення політики та прийняття рішень; існує низка популярних моделей (відкрита система, "чорна скринька", "залізний трикутник", політичні потоки, мережі політики), що відрізняються підходом до теорії раціонального вибору; серед підходів до аналізу процесу вироблення політики найбільш поширеним є етапний, що базується на раціональності, хоча й не завжди точно відображає реальний процес.

6. Учасники процесу вироблення політики поділяються на офіційних (уряд, парламент, Президент) та неофіційних (групи інтересів, ОГС). Серед офіційних учасників ключову роль відіграє Кабінет Міністрів України, проте парламент і Президент також здійснюють важливий вплив. Групи тиску та організації громадянського суспільства впливають на процес через консультування, контроль та представництво інтересів.

7. Зростання ролі ОГС у державній політиці. Більше громадських організацій визначають своєю основною метою захист інтересів та вплив на державну політику. Для України, що прагне до євроінтеграції, цінним є європейський підхід, заснований на широких консультаціях із зацікавленими сторонами. Важливим пріоритетом реформ у державному управлінні є формування навичок ефективної комунікації з ОГС у процесі вироблення політики.

8. Участь ОГС як механізм впливу на державну політику. Хоча законодавчі рамки для ОГС існують, нормативно-правова база ще потребує вдосконалення для активного залучення громадянського суспільства на всіх етапах процесу ухвалення політичних рішень.

9. Практика залучення ОГС через дорадчі та консультативні органи. Останнім часом активізувалась робота над інституціональними механізмами проведення консультацій з громадськістю, особливо в регуляторній та молодіжній політиках. Проте цьому процесу перешкоджає низький рівень підготовки державних службовців та недостатня спроможність ОГС брати участь у консультаціях.

10. Демократизація ухвалення рішень потребує створення належних інституційно-правових умов, включно з удосконаленням законодавства для залучення зацікавлених сторін. Важливим кроком є розробка концепції взаємодії між державою та громадянським суспільством, яка визначить основні принципи й пріоритети співпраці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Браун П. Посібник з аналізу державної політики / Пер. з англ. К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2000. 243 с.
2. Веймер Д, Вайнінг Е. Аналіз політики: Концепції і практика / Пер. з англ. І. Дзюб, А. Олійник; Наук. ред. О. Кілієвич. К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2000. 654 с.
3. Ведунґ Е. Оцінювання державної політики і програм / Пер. з англ. В. Шульга. К.: Всеувмто, 2013. 350 с.
4. Гоґвуд Б., Ґан Л. Аналіз політики для реального світу / Пер. з англ. А. Олійник; Наук. ред. пер. В. Тертичка. – К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2014. 396 с.
5. Ґонціаж Я., Гнидюк Н. Свобода інформації та виконавча гілка влади: Правові норми. Інституції. Процедури. К.: Міленіум, 2012. 240 с.
6. Дай Т. Основи державної політики / Пер. з англ. Г.Є. Краснокутського; Наук. ред. З.В. Балабаєва. Одеса: АО Бахва, 2015. 468 с.
7. Колбеч Г. Політика: Основні концеп. в суспіл. науках / Пер. з англ. О. Дем'янчука. К.: Вид. дім "КМ Академія", 2014. 127 с.
8. Парсонс В. Публічна політика: Вступ до теорії й практики аналізу політики: Пер. з англ. К.: Вид. дім "Києво-Могилянська академія", 2016. 520 с.
9. Афонін Е.А., Гонюкова Л.В., Войнович Р.В. Громадська участь у творенні та здійсненні державної політики. К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2016. – 160 с.
10. Афонін Е., Бажал Ю., Бакуменко В., Бондарчук І., Грицяк І. Розвиток суспільства / Національна академія держ. управління при Президентові України. Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів / І. Розпутенко (заг. ред.), Б. Лессер (заг. ред.). К. : К.І.С., 2014. 340 с.
11. Брус Т. М. Аналіз державної політики: теоретико-історичні засади: Автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01 / Дніпропетровський регіональний ін-т держ. управління національної академії державного управління при Президентові України. – Д., 2014. – 20 с.
12. Бутирська Т.О. Оптимізація взаємодії державної влади і громадянського суспільства (управлінський аспект): Автореф. дис. канд. наук з держ. управління: 25.00.02 / Одеський регіональний ін-т держ. управління Національної академії держ. управління при Президентові України., 2014. 20 с.
13. Якубовський О. П., Бутирська Т. О. Державна влада і громадянське суспільство: система взаємодії / Національна академія держ. управління при Президентові України; Одеський регіональний ін-т держ. управління. О.: ОРІДУ НАДУ, 2014. 198 с.
14. Валевський О.Л. Державна політика в Україні: методологія аналізу, стратегія, механізм впровадження: Монографія. К.: НІСД, 2001. 242 с.
15. Грицяк І.А. Європейське управління: теоретико-методологічні засади: Моногр. К.: Вид-во "К.І.С.", 2016. 398 с.
16. Грицяк І.А. Право та інституції Європейського Союзу: Навч. посіб. К.: "К.І.С.", 2016. 300 с.
17. Грицяк І.А. Управління в Європейському Союзі: теоретичні засади / Національна академія держ. управління при Президентові України. К.: Видавництво НАДУ, 2015. 235 с.
18. Кілієвич О. Англо-український глосарій термінів і понять з аналізу державної політики та економіки. – К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2013. 510 с.
19. Розпутенко І.В., Пухкал О.Г., Брайченко О.Д., Кравченко І.С., Кілієвич О.І. Ефективність державного управління та управлінських кадрів в умовах змін: Зб. наук. праць / Національна академія держ. управління при Президентові України. Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів / І.В. Розпутенко (заг.ред.). К. : Вид-во НАДУ, 2015.168 с.
20. Ребкало В., Валевський О. Вплив середовища на аналіз та формування державної політики // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. – Харків: ХарРІ УАДУ, 2011. – № 3 (11). С. 43–52.

21. Ребкало В.А., Шкляр Л.Є. Політичні інститути в процесі реформування системи влади. К.: Вид-во НАДУ. Міленіум, 2013. 172 с.

22. Оцінювання державної політики і програм: Конспект лекцій до навч. дисципліни / Уклад.: В.А. Ребкало, Ю.Д. Полянський. К.: Вид-во НАДУ, 2015. 72 с.

23. Теорія і практика політичного аналізу: Навч. посіб. / За заг. ред. О.Л. Валевського, В.А. Ребкала. – К.: Міленіум, 2013. – 228 с.

24. Тертичка В. Аналіз державної політики: перспективи становлення повноправної науково-навчальної дисципліни в Україні // Вісн. УАДУ. 2013. № 1. С. 58–66.

25. Тертичка В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні. К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2012. 750 с.

26. Тертичка В. Системний підхід як підґрунтя аналізу державної політики // Вісн. НАДУ.2015. № 1. С. 76–86.

27. Тертичка В. Суспільна політика: чи стала вона сферою наукового пошуку і прикладних досліджень в Україні? [Електронний ресурс] // Політичний менеджмент. 2017. № 1. – Режим доступу: http://www.politik.org.ua/

28. Токовенко В. Політичне керівництво і державне управління: проблеми взаємовідносин та оптимізація взаємодії: Моногр. – К.: Вид-во УАДУ, 2001. 256 с.

29. Антонова О. В. Аналіз державної політики в розбудові громадянського суспільства // Актуал. пробл. держ. упр.: Зб. наук. пр. Д.: ДРІДУ УАДУ, 2012. Вип. 1. С. 62–69.

30. Антонова О.В. Середовище вироблення державної політики (теоретико-методологічні аспекти): Автореф. дис…к. держ. упр.: 25.00.01 / Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Дніпропетровськ, 2015. 20 с.

31. Бакуменко В. Роль державно-управлінських рішень у становленні громадянського суспільства // Формування громадянського суспільства в Україні: стан, проблеми, перспективи: Зб. наук. пр. Укр. Академії держ. упр. при Президентові України / Кол. авт.; За заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князєва. К.: Вид-во УАДУ, 2001. С. 234–247.

32. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики. К.: Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.

33. Європейські орієнтири адміністративного реформування в Україні: Монографія / За заг. ред. В.Д. Бакуменка, В.М. Князєва; Кол. авт.: В.Д. Бакуменко, Л.М. Гогіна, І.В. Козюра, С.О. Кравченко, Ю.Г. Кальниш, Л.Г. Штика. К.: Вид-во НАДУ, 2015. 172 с.

34. Боренько Я.Й. Автореф. дис... канд. політ. наук: 23.00.01 / Львівський національний ун-т ім. Івана Франка. Л., 2012. 17с.

35. Кальниш Ю.Г. Концептуальні засади формування системи взаємодії органів державної влади із суб'єктами громадянського суспільства щодо європейської інтеграції в Україні [Електронний ресурс] // Державне управління: теорія та практика. 2016. № 2. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/DUTP/2015-2. Заголовок з екрану.

36. Кальниш Ю.Г. Формування теоретико-методологічних засад політичної аналітики в державному управлінні України: Автореф. дис... доктора наук з держ. упр.: 25.00.01 / Національна академія держ. управління при Президентові України. К., 2017. 36 с.

37. Козлов К. Громадські організації як суб'єкти державної політики у сфері соціальної безпеки населення // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії держ. управління при Президентові України. – Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2014. № 2. С. 216–221.

38. Лагутін А. Громадянське суспільство і політичний процес в Україні // Вісн. Львівського університету. Серія: філософські науки. 2012. Вип. 4. С. 352–356.

39. Стойка А.В. Механізми ефективної взаємодії органів державної влади і громадських об'єднань на регіональному рівні: дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / Донецький держ. ун-т управління. Маріуполь, 2016. 237 с.

40. Тинкован О.В. Неурядові організації як суб'єкти вироблення державної політики: Автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01 / Дніпропетровський регіональний ін-т держ.

управління Національної академії держ. управління при Президентові України. Д., 2017. 20 с.

41. Юрчишин В., Ведмідь Я., Грищенко М. Криза владних інститутів: Аналітична доповідь / Агенція соціального планування / В. Юрчишин (наук. ред.). К., 2012. 27 с.

42. Куйбіда В.С. Конституційно-правові проблеми міського самоврядування в Україні: Моногр. / В.С. Куйбіда; Відп. ред. В.І. Чушенко. Л.: Літопис, 2001. 376 с.

43. Мельник А.Ф., Оболенський О.Ю., Васіна А.Ю. Державне управління. К. : Знання, 2014. 344 с.

44. Сушинський О.І. Контроль у сфері публічної влади: теоретико-методологічні та організаційно-правові аспекти: Моногр. – Львів: ЛРІДУ УАДУ, 2012. – 468 с.

45. Сушинський О.І. Громадянське суспільство та держава // Об'єднання громадян, благодійництво та соціальний захист в Україні / Укладачі: О.І. Сушинський, Г.Г. Мисаковець, П.І. Шевчук. Львів: Ліга-Прес, 2000. С. 5–13.

46. Методологія державного управління: Слов. - довід. / Уклад.: В.Д. Бакуменко (кер. автор. кол.), Д.О. Безносенко, С.В. Бутівщенко, Л.М. Гогіна, Ю.Г. Іванченко, В.М. Князєв, І.В. Козюра, С.О. Кравченко, Ю.Г. Кальниш, В.І. Луговий, О.М. Руденко, Ю.П. Сурмін, Л.Г. Штика; За заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князєва. К.: Вид-во НАДУ, 2014. 196 с.

47. Левченко Л.С. Розвиток участі неурядових організацій у прийнятті рішень органами державної влади (міжнародний досвід 80-90-х років ХХ століття) [Електронний ресурс] // Державне управління: теорія і практика. К.: НАДУ. 2015. №2. Режим доступу: http://www.academy.gov.ua. Заголовок з екрану.

48. Європейська інтеграція України: Політико-правові проблеми / За ред. В.П. Горбатенка: Моногр. К.: ТОВ "Вид-во "Юридична думка", 2015. – 332 с.

49. Європейські принципи державного управління / Пер. з англ. О.Ю. Куленкової. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. 52 с.

50. Взаємодія між міською владою та недержавними організаціями – запорука поглиблення демократичних реформ в Україні: Збірка матеріалів. – К.: Інститут трансформації суспільства, 2001. 136 с.

51. Концепція взаємодії держави з громадянським суспільством: Проект [Електронний ресурс].Режим доступу: http://www.kmu.gov.ua. Заголовок з екрану.

52. Пащенко В. Громадянське суспільство і неурядові організації: базові характеристики та взаємозв'язок // Сучасна українська політика: політики та політологи про неї. – К.: Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького НАН України, 2013. с. 332–339.

53. Політична система сучасної України: особливості становлення, тенденції розвитку / За ред. Ф.М. Рудича: Навч. посібник для студентів вищих закладів освіти. К.: Парламентське вид-во, 2012. 327 с.

54. Лесечко М. Громадянське суспільство // Громадянське суспільство і політика органів місцевого самоврядування: проблеми теорії і практики. Львів, 2013. С. 12–23

55. Степаненко В. Громадянське суспільство в Україні: проблеми інституціоналізації // Соціальні виміри суспільства. Вип. 7. К.: Ін-т соціології НАН України, 2014. С. 320–342.

56. Степаненко В. Громадянське суспільство і громадянська нація: проблеми і перспективи формування в Україні // Суспільна трансформація: концептуалізація, тенденції, український досвід / За ред. В.В. Танчера, В.П. Степаненка. К.: Ін-т соціології НАН України, 2014. С. 99–120.

57. Власюк О.С., Крисаченко В.С., Степико М.Т. та інш. Український соціум / За ред. В.С. Крисаченка. К.: Знання України, 2015. 792 с.

58. Настільна книга для неприбуткових організацій / За редакцією А.Ткачука. 2-е вид., випр. і доповн., адапт. до укр. законодавства станом на 01.08.2015 р. К.: ІКЦ "Леста", 2015. 288 с.

59. Громадянське суспільство і держава в Україні: проблеми взаємодії. Матеріали методологічного семінару. Відп. ред.: В.В. Цвєтков, І.О. Кресіна. Упорядник Є.В. Прегуда. К.: Ін-т держави і права ім. В. Корецького НАН України, 2014. 84 с.

60. Кормич Л.І., Шелест Д.С. Громадські об'єднання та політичні партії сучасної

України / Л.І. Кормич, Д.С. Шелест. К.: АВРІО, 2014. 262 с.

61. Ткачук А. Український "третій сектор": деякі думки з приводу юридичної природи та термінології // Перехрестя. 2000. № 4. С. 30–33.

62. Гавриленко І.М., Мельник П.В., Недюха М.П. Соціальний розвиток: Навчальний посібник. Київ, 2001. 484 с.

63. Горбатенко В. Громадські організації і рухи // Політологічний енциклопедичний словник / Упорядник В.П. Горбатенко; За ред. Ю.С. Шемшученка, В.Д. Бабкіна, В.П. Горбатенка. 2-е вид., доп. і перероб. К.: Ґенеза, 2014. С. 115–116.

64. Конституція України (із змінами і доп.). К.: Атіка, 2016. 64 с.

65. Про об'єднання громадян: Закон України від 16 черв. 1992 р. // Відом. Верховної Ради України. 1992. № 34. Ст. 504.

66. Про благодійництво та благодійні організації: Закон України від 16 верес. 1997 р. // Відом. Верховної Ради України. 1997. № 46. С. 292.

67. Про молодіжні та дитячі громадські організації: Закон України від 1 груд. 1998 р. // Відом. Верховної Ради. 1999. № 1. С. 2.

68. Регулирование правового статуса некоммерческих организаций в гражданских кодексах государств мира: Сборник материалов. К.: МЦНП, 2012. 158 с.

69. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 21 грудня 2016 р. // Офіц. вісник України. 2017. № 6. С. 7. С. 207.

70. Посельський В. Європейський Союз: інституційні основи європейської інтеграції. К.: Смолоскип, 2012. – 168 с.

71. Волес В., Волес Г. Творення політики в Європейському Союзі / Пер. з англ. Р. Ткачук. – К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2014. 871с.

72. Кернз В. Вступ до права Європейського Союзу: Навч. посібник: Пер. з англ. К.: Т-во "Знання", КОО, 2012. 381 с.

73. Конституційні акти Європейського Союзу. Частина І / Упорядник Г. Друзенко, за загальною редакцією Т. Качки. К.: Вид-во "Юстиніан", 2015. 512 с.

74. Купрій В. Особливості процесу творення політики в Європейському Союзі // Вісн. НАДУ. 2015. № 4. С. 377–384.

75. Хуснутдінов О.Я. Громадський рух як чинник формування громадянського суспільства в Україні (державно-управлінський аспект): Автореф. дис… канд. держ. упр. / Національна академія державного управління при Президентові України. – К., 2013. – 20 с.

76. Купрій В. Ґендерні аспекти бюджетного процесу // Законотворчість: забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків. – К.: Заповіт, 2016. – С. 125–130.

77. Купрій В. Право бути почутим: участь молоді в прийнятті рішень на місцевому рівні // Аспекти самоврядування. 2016. № 4. – С. 45–47.

78. Купрій В. Держава й громадські організації: від політики панування до політики соціального партнерства // Суспільні реформи та становлення громадського суспільства в Україні: Матеріали наук.-практ. конф., м. Київ, 30 трав. 2001 р. / За заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князєва. – К.: Вид-во УАДУ, 2001. С. 118–121.

79. Купрій В. Молодіжний "третій сектор" та державна молодіжна політика: досвід країн ЄС // Державне управління в умовах інтеграції України в Європейський Союз: Матеріали наук.-практ. конф., м. Київ, 29 трав. 2012 р.: У 2 т. / За заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князєва. – К.: Вид-во УАДУ, 2012. Т.2. С. 61–63.

80. Купрій В. Європейський досвід відносин між молодіжними НУО та органами державної влади // Формування демократичного та ефективного державного управління в Україні: Матеріали наук.-практ. семінару, м. Київ, 11-12 берез. 2012 р. / За заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князєва. К.: Вид-во УАДУ, 2012. С. 125–129.

81. Кулік В., Голобуцька Т., Голобуцький О. Молода Україна: сучасний організований молодіжний рух та неформальна ініціатива: Дослідження. К.: Центр дослідження проблем громадянського суспільства, 2000. – 460 с.

82. Стан та динаміка розвитку неурядових організацій України. 2012-2015 роки /

Упоряд. Л. Паливода, О. Кікоть, О. Власова. К., 2016. 160 с.

83. Третій сектор в Україні: проблеми становлення / М. Шевченко (кер. авт. кол.), В. Головенько, Ю. Галустян та ін. К.: Український ін-т соціальних досліджень, 2001. – 173 с.

84. Формування громадянського суспільства в Україні: стан, проблеми, перспективи: Зб. наук. пр. Укр. Академії держ. упр. при Президентові України / Кол. авт.; За загал. ред. В.І. Лугового, В.М. Князєва. К.: Вид-во УАДУ, 2001. 252 с.

85. Котляр Д. Як створити об'єднання громадян? // Урядовий кур'єр. 2016. № 139. С. 10.

86. Звіт за даними дослідження "Стан розвитку неурядових організацій України у 2012 році": Підготовлено Творчим центром Каунтерпарт / Укладачі: Л. Паливода, О. Єгорова, П. Несторенко.К.: КИТ, 2013.120 с.

87. Якименко Ю. Громадянська активність в Україні: чи приречені ми мати те, що маємо? // Дзеркало тижня. 2012. № 41. С. 4.

88. Звіт Комітету виборців України за підсумками моніторингу стану та проблем громадських організацій в Україні [Електронний ресурс]. Режим доступу: http: // www.polit.com.ua. Заголовок з екрану.

89. Купрій В. Місцева влада і громадські організації: від політики панування до соціального партнерства // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. / Редкол.: С.М.Серьогін (гол. ред.) та ін. Д.: ДРІДУ УАДУ, 2012. Вип. 2 (8). С. 183–188.

90. Купрій В. Організації громадянського суспільства як суб'єкти творення державної політики: оцінка стану та спроможностей // Актуальні теоретико-методологічні та організаційно-практичні проблеми державного управління: Матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Київ, 28 трав. 2014 р.: У 2 т. / За заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князєва. – К.: Вид-во НАДУ, 2014. Т.1. С. 308–310.

91. Ібрагімова І. Інформування громадськості органами влади та механізм доступу до інформації // Громадяни в пошуках інформації: українські реалії / Упоряд.: І. Підлуська, С. Горобчишина. К.: Агентство "Україна", 2015. – С. 76–84.

92. Малиновський В.Я. Словник термінів і понять з державного управління. – К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2015. 254 с.

93. Купрій В. Місцева влада і громадські організації: пошук шляхів взаємодії // Упр. сучас. містом. 2012. № 2, 4–6 (6). С. 23–28.

94. Купрій В. Про механізм державного фінансування програм всеукраїнських молодіжних громадських організацій // Розробка державної політики: Аналіт. зап. / Укл. О.І.Кілієвич. К.: Вид-во УАДУ, 2012. С. 90–97.

95. Купрій В. Розробка стратегії розвитку міста: участь організацій громадянського суспільства // Державна стратегія управління місцевим та регіональним розвитком: форми, методи та актуальні проблеми реалізації: Матеріали щоріч. наук-практ. конф., м. Одеса, 24 листоп. 2014 р.: У 2 т. / За заг. ред. А.М. Пойченка. О.: ОРІДУ НАДУ, 2014. Т.2. С. 7476.

96. Регламент Верховної Ради України // Відом. Верховної Ради України. 2016. № 23, 24–25. Ст. 202.

97. Положення про Молодіжну громадську колегію при Голові Верховної Ради України [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua. Заголовок з екрану.

98. Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади: Указ Президента України № 683/2012 від 1 серпн. 2012 р. // Урядовий кур'єр. 2012. 2 серп. С. 4.

99. Про забезпечення умов для більш широкої участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Указ Президента України №854/2014 від 31лип. 2014 // Урядовий кур'єр. – 2014. – 5 серп. – С. 2.

100.Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Указ Президента України №1276/2015 від 15 верес. 2015 // Офіц. вісник України. 2015. № 38. Ст. 2363.

101.Деякі питання щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації

державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України № 1378 від 15 жовтня 2014 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua. Заголовок з екрану.

102.Про утворення Національної координаційної ради з питань запобігання поширенню ВІЛ-інфекції/СНІДу: Постанова Кабінету Міністрів України від 16 трав. 2015 р. № 352 // Офіц. вісник України. 2015. № 20. Ст. 1068.

103.Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України від 11 вересня 2013 р. // Відом. Верховної Ради України. 2014. № 9. Ст. 79.

104.Структури громадянської участі в Україні. Збірник аналітичних матеріалів / За ред. М. Лациби, Н. Ходько. К.: Укр. незалеж. центр політ. дослідж., 2013. 96 с.

105.Неурядові аналітичні центри в Україні: стан і перспективи (Аналітична доповідь Центру Разумкова) // Національна безпека і оборона. 2013. № 10. С. 2–27.

106.Теорія і практика політичного аналізу і прогнозування. Збірник матеріалів / За ред. М.М. Розумного. К.: Національний інститут стратегічних досліджень, 2016. 34 с.

107.Борисова Ю. Нова влада і "третій сектор": у бій аналітиків, як і раніше, не беруть // Дзеркало тижня. 2015. – № 38. С. 14.

108.Мельниченко В. Прозорість чи відкритість? // Віче. 2014. № 3. С. 31–35.

109.Засади публічної політики для громадських організацій. Практичні рекомендації щодо організації робіт / В.М. Гнат, О.В. Гуменюк, В.Т. Нанівська, В.А. Нікітін, М.В. Сунгуровський. За ред. В.Т. Нанівської. К.: Оптима, 2014. 208 с.

110.Регламент Кабінету Міністрів України // Офіц. вісник України. 2017. № 54. С. 218

111. Звіт про роботу із зверненнями громадян, що надійшли до Кабінету Міністрів України, міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій у 2020 році [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.kmu.gov.ua . Заголовок з екрану.

112.Державна політика: аналітичні документи, підготовлені в межах проекту "Створення груп аналізу політики та Центру інформаційних ресурсів в уряді України". К., 2020. 196 с.

113.Левченко Л.С. Розвиток участі неурядових організацій у прийнятті рішень органами державної влади (міжнародний досвід 80-90-х років XX століття) [Електронний ресурс] // Державне управління: теорія і практика. К.: НАДУ. 2015. №2. Режим доступу: http://www.academy.gov.ua. Заголовок з екрану.

114.Участь громадян у прийнятті державних рішень: Нормативно-правові акти, що регулюють відносини у сфері інформації, комунікацій влади та громадськості / Департамент комунікацій влади та громадськості Секретаріату Кабінету Міністрів України; Український незалежний центр політичних досліджень / Н.В. Окша (упоряд.). К., 2019. 172 с.

115.Участь громадян у прийнятті державних рішень. Партнерська взаємодія влади і громадських інститутів в Україні: загальна методологія запровадження, міжнародний досвід / Український незалежний центр політичних досліджень / За заг. ред. І. Попова. К., 2020. 32 с.

РОЗДІЛ 5. СИСТЕМА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

5.1. Теоретичні засади системи органів місцевого самоврядування

За умов розвитку суспільства України, вагомого значення набуває питання опрацювання питання системи органів місцевого самоврядування, місця такого органу в публічній політиці й управлінні, співвідношенні системи місцевого самоврядування, а також інших системних утворень у публічній владі і визначенні організаційно-правових форм їх загального спрямування.

Аналіз будь-якої складної системи неминуче стикається з вибором наукових підходів, що забезпечують повноту і достовірність його результатів. Систематизація досліджень діяльності місцевого самоврядування України показує, що автори розглядають або його юридичні аспекти, або аспекти організації функціонування органів місцевого самоврядування в муніципальних установах. Однак система місцевого самоврядування має свою, притаманну тільки їй функцію і структуру організації. По-перше, це форма, спосіб регулювання і управління процесами, що відбуваються в економічному і соціальному секторах розвитку муніципального освіти.

По-друге, це самоорганізації місцевих громад з метою вирішення спільних поточних і перспективних завдань соціально-економічного розвитку муніципального освіти з використанням власних і залучених ресурсів. І, по-третє, це система публічного управління в інтересах місцевої громади. Тому в останні роки з'явилися також дослідження в області діяльності місцевого самоврядування, засновані на застосуванні іншого ефективного прийому загальної теорії управління – процесного.

Енциклопедичний словник із державного управління надає визначення терміну «місцеве самоврядування» як право, яке є гарантованим державою та спроможність громади територіального сектору самостійно чи під відповідальність органів й посадовців займатись вирішенням питань місцевого значення в умовах дії діючого законодавства.

Нормативно-правовими документами, зміст яких регламентує основні засади організації органів місцевого самоврядування в Україні і їх діяльності є: Конституція України (ст.140), Європейська Хартія місцевого самоврядування 1985р. (була ратифікована в 1997 р.), Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (був прийнятий в 1997 р.), Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (був прийнятий в 2001 р.).

Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» надається наступне визначення: Місцевим самоврядуванням в Україні вважається право, що гарантується державою, або реальною можливістю територіальної громади в особі жителів на добровільній основі об'єднуватись у сільську громаду мешканців кількох або сіл або селищ або навіть міст й цілком самостійно або під відповідальність органів чи посадових осіб здійснювати вирішення проблемних питань у межах масштабу місцевості в межах дії Конституції і законів України.

Публічності принцип, з точки зору дослідника Г. Атаманчука, охоплює момент «доступу місцян до участі у питаннях управління засобом обрання певних органів та контролю громадськості за їх функціонування, відкритість у діяльності згаданих органів, в тому числі за судовий контроль за додержання у управлінських процесах, які є закріпленими на конституційних засадах власних суспільних інтересів, прав та громадських свобод.

Юридична література не містить єдиної точки зору з приводу визначення поняття та правової конструкції феномену «органів місцевого самоврядування» та «системи органів місцевого самоврядування». Для проведення конкретизування рівня дослідження феномену «система органів місцевого самоврядування» розглянемо наукові точки зору щодо визначення даного поняття у табл. 1.

Таблиця 1.

Наукові точки зору щодо визначення феномену «система органів місцевого самоврядування»

№ з/п	Поняття «система органів місцевого самоврядування»	Джерело представленого поняття
1	2	3
1	Система органів місцевого самоврядування – це систематизовані місцеві спільноти мешканців, муніципальних утворень, їх суб'єктів та інститутів, що працюють за умов взаємодії між собою та із зовнішнім середовищем	О. Калашнікова А. Крупник [29]
2	Під органами місцевого самоврядування слід розуміти «групу самоврядних систем, що працюють у взаємодії між собою	С. Кузніченко В. Шевченко [29]
3	Під системою органів місцевого самоврядування слід розуміти угрупування організаційних форм в межах дії муніципальних утворень, за умов задіяння яких реалізує врегулювання питань, які мають вагоме значення та напряму відносяться до якості життя жителів	М. Пухтинський [50,с.64]
4	Система органів місцевого самоврядування є виборними органиами й іншими органи, які наділені повноваженнями з приводу вирішення питань місцевого значення та таких, що не входять до системи органів державної влади»	Ю. Саєнко, А. Ткачук, Ю. Привалов [61,с.32]
5	Система органів місцевого самоврядування – це органи, які наділяються власною компетенцією з приводу вирішення питань, що мають місцеве значення, в тому числі можуть виконувати подекуди державні повноваження за дорученням органів державної влади. Дана система органів обираються населенням та (або) утворені представницьким органом муніципального утворення та реалізують функції публічної влади	І. Романченко, В. Фролов [54,с.37]
6	Система органів місцевого самоврядування – це органи місцевих самоврядних територіальних спільнот, за допомогою яких вони формуються та по відношенню яких вони відповідають за неналежне здійснення власних повноважень	О. Батанов [21,с.14]
7	Під системою органів місцевого самоврядування слід розуміти виборні й інші органи, що уповноважені на вирішення питань місцевого значення та які не відносяться до системи органів державної влади.	О. Лазор [40]
8	Під органами місцевого самоврядування слід розуміти – виборні та інші органи, що здійснюють власну діяльність від імені територіальної громади. Таими органами є органи, які мають конкретні владні повноваження щодо вирішення питань місцевого значення, згідно із законами України і в межах діючої Конституції	М. Шевченко [76]

Отже, на підставі вищенаведених трактувань з боку науковців та юристів можна сформувати власне визначення з приводу поняття системи органів «місцевого самоврядування» та викласти його у наступному варіанті: «Система органів місцевого самоврядування є органами самоврядних територіальних спільнот, які за суттю, вважаються муніципальними угрупуваннями. Наведені органи створюються населенням чи його представниками (представницьким органом) і несуть відповідальність за неналежну реалізацію свласних повноважень, насамперед перед мешканцями. Даній системі органів належить особливе місце у системі демократичного суспільного й державного управління; визначається така система органів перш за все, тим, що їх наявність убезпечує таку децентралізацію управлінської системи, яка робить її найбільш придатною до врегулювання та забезпечення суспільних інтересів на місцях, із врахуванням історичних й інших місцевих традицій».

За умов плідної допомоги органів місцевого самоврядування здійснюється не лише процес децентралізації управління, але й відбувається здійснення організації владних процесів на місцях, в тому числі забезпечується прийняття самостійних громадських рішень з приводу місцевого життя, організовується процес відокремлення управління місцевими справами в системі суспільного управління та державою. Здійснення з боку народу такого роду влади як безпосередньо, так за умов залучення державних органів влади й органів місцевого самоврядування значить, що і органи країни, й органи місцевого самоврядування вважаються органами влади народу, органами, за допомогою яких народ здійснює реалізування своєї влади. Так, органи, діяльність яких скерована на здійснення державної влади є структурними одиницями державного апарату, тобто державними органами. Тож влада народу, яка реалізується ними, є формою державної влади.

Система органів місцевого самоврядування є складовою державного управлінського механізму. Згідно із змістом Конституції України такі органи не входять до системи органів державної влади, тож є самостійною формою народу по реалізації своєї влади. Разом із тим, не будучи органами державної влади, органи місцевого самоврядування реалізують свою діяльність, яка має характер влади, оскільки вони виступають однією із форм реалізування народної влади. Тому прийняті рішення органами місцевого самоврядування, у межах своїх повноважень, є обов’язковими для виконання для всіх організацій, посадових осіб, громадян та громадських об’єднань. Виходячи із наведеного, можна сформувати висновок з приводу того, що сутністю системи органів місцевого самоврядування вважається те, це є одна із правових форм організації громадської влади.

Дослідженню системи місцевого самоврядування у її співвідношенні із публічною політикою та управлінням приділяли увагу багато юристів-науковців практично на усіх етапах розвинення місцевої влади, що є обумовлене потребою погодження побудування системи місцевого самоврядування й системних утворень в публічній владі, бажанням їх збалансувати та встановити оптимальність їх правового врегулювання. А. Селівановим свого часу акцентувалась увага на тому, що категорія «публічність» вважається ознакою участі країни у людських відносинах, які вважаються врегульованими норами позитивного права, зокрема коли людина, здійснююяи посилання на норми Конституції, як Основного Закону України, погоджується з переданням країні суб’єктивних прав, які можуть прослідковуватись, тож така публічна влада, відповідно із своїм конституційно-правовим тлумаченням, набуває ознак правової суб’єктності від народного суверенітету.

Енциклопедичний словник із державного управління 2010 р. зміст поняття «публічне управління» розглядає як «теорію та практику державного управління, що описується реалізуванням адміністративних процедур засобом публічної діяльності, залучення інструментів демократичного врядування, а також впорядкування діяльності суспільства й надання адміністративних послуг, як засобу реалізування громадських прав і свобод».

В сучасній інтерпретації українських дослідників поняття «публічне управління» наводиться у вигляді синтезу державного керування, в якому у якості суб’єкта є держава в особі певних структур, й громадського управління, у якому до кола суб’єктів відносяться

недержавні утворення. Поняття про публічне управління розуміють у вигляді процесу децентралізації головних функцій країни.

Специфікою феномену децентралізації, як процесу відчуження частки влади держави зумовлює потребу у розподілі народно-значущих потреб та інтересів на ті, убезпечення яких вважається функцією виключно країни, та їх фактичну реалізацію що може бути передане іншим суб'єктам, тобто громадським об'єднанням, організаціям тощо. Так, із точки зору С. Чернова, публічним управлінням вважається регулюючий та організуючий державний вплив щодо відношення на суспільну життєдіяльність для її впорядкування, збереження, опираючись на владну силу, яку обмежує дієвий суспільний контроль.

Більш влучне визначення було наведено професором О. Оболенським щодо визначення феномену «публічне управління», а саме це: «управління, процес здійснення якого відбувається на підставі громадського волевиявлення (тобто угрупування людей) та реалізується суб'єктами, що були визначені громадою, для задоволення потреб й досягнення громадських цілей, як об'єкту управління». У свою чергу процес задоволення потреб й досягнення громадських цілей фактично означає функціонування й розвиток колективу людей.

Публічне управління має свою специфіку, а саме:

- публічне управління опирається на владу держави, підкріплюючись й задезпечуючись при цьому за допомогою влади держави;

- публічне управління розповсюджується на увесь народ й за його межі у напрямку організації міжнародної політики держави. Так, саме країна, за уом отримання допомоги й здійснення законодавчої діяльності встановлює головні, загальні й типові норми поведінки людини;

- країна наділяє публічне управління системною якістю;

- публічне управління й управління країни має певні розбіжності в тому, що публічне управління реалізується у рамках дії верховенства права, за допомогою врегульованого з боку законодавства й практично діючого механізму суспільного контролювання над всіма державними владними органами й органами місцевого самоврядування.

Саме тому можна сказати, що кінцевим визначенням публічного управління вважається практичне, організуюче, регулююче впливання країни на людську життєдіяльність для її налагодження, збереження та перетворення, вчиняючи опір на владну силу, яка обмежується шляхом дієвого суспільного контролю, як основного чинника панування у суспільстві верховенства права.

Публічним управлінням є такі різновиди:

- суспільне управління загалом;

- управління економічної галузі (реалізацію матеріальних й духовних людських потреб);

- управління у напрямку відносин соціуму (це є соціальна сфера життя людей, яка включає в себе роботу, охорону здоров'я, освіту, культуру, національні і релігійні відносини, соціальне і пенсійне забезпечення;

- управління в адміністративному та політичному напрямках (це стосується внутрішньої і зовнішньої політики, захисту інтересів всього суспільства та його окремих прошарків);

- управління у культурному та ідеологічному напрямку (до даної сфери відносять норм конституційного права щодо свободи слова, свободи друкування, свободі інформації, а також наукової, творчої, викладацької діяльності, в тому числі це стосується захисту історичних і культурних пам яток);

- управління у напрямку особистого людського життя (моральні норми).

З точки зору автора В. Демиденко, органами місцевого самоврядування, в рамках механізму забезпечення національної безпеки, визначаються їх правовими й організаційними особливостями й здатністю вирішувати певні завдання в межах місцевого рівня та в різних сферах життєдіяльності. Автором зазначається, що органи місцевого самоврядування цілком

автономно та самостійно створюють засади розвиинення територіальної громади. В такого приводу В. Демиденко відносить органи місцевого самоврядування до суб'єктів тактичного рівня управління соціально-політичними й соціально-економічними відносинами у державі.

Отже, на підставі вищевикладеного можна говорити про важливе місце органів місцевого самоврядування у системі управління сектором безпеки України в умовах воєнного стану, про що будемо говорити далі.

Прийняття Президентом України рішення про запровадженння воєнного стану змінило принцип функціонування й розвитку відносин суспільства в ракурсі усіх сфер життя та діяльності суспілтва. Й пересічні громадяни, й представники громадськості, в тому числі публічна адміністрація – всіх було мобілізовано із власного бажання або за потребою з метою протидії ворогові. Також, особливу відповідальність було накладено на органи державної влади й місцевого самоврядування, функціоналізація яких скерована на певні територіальні громади.

Законодавчою основою для вивчення територіальних громад за умов дії воєнного стану є: Конституція України, закони України, зокрема: «Про місцеве самоврядування», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», «Про правовий режим воєнного стану», «Про національний спротив», «Про співробітництво територіальних громад», й урядові документи, серед яких виділимо: Концепцію реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади в Україні; Методика формування спроможних територіальних громад, План запровадження та забезпечення заходів здійснення правового режиму воєнного стану в Україні та інші.

В якості теоретичної бази для осмислення обраної теми було обрано наукові роботи з питань теоретичних моментів управління та адміністративного права, дослідників вітчизняного сектору, авторами яких стали: В. Борденюк, І. Голосніченко, А. Заєць, Р. Калюжний, І. Коліушко, М. Корнієнко, О. Лазор, Н. Нижник, В. Тацій, С. Телешун, П. Ткачук, Ю. Тодика та інші.

На сьогоднішній день значної ваги набуває питання дослідження системи органів місцевого самоврядування, місце системи органів місцевого самоврядування у публічному управлінні, визначення їх організаційно-правових форм органів за умов оголошення військового стану у країні. Згідно із наведеним визначенням феномену місцевого самоврядування в ЗУ «Про місцеве самоврядування», автономія місцевого самоврядування є правом і спроможністю ОМС, у встановлених законних межах, здійснювання процесу врегулювання й управління значною частиною прав народу, що належать до їх компетенції, в інтересах місцевих мешканців. Тож можна сказати, що автономія місцевого самоврядування вважається діяльністю органів місцевого самоврядування з приводу вирішення поставлених питань, яка базується на принципі самоорганізації та самофінансування для покращення рівня та якості життя мешканців конкретної території.

Існує безліч визначень категорії «автономія». Так, згідно із визначенням, наведеним універсальним словником з української мови категорія «автономії» означає: самоврядування конкретної частини держави, яке здійснюється в межах, що встановлені законом.

Слід зазначити, що практично кожна наукова сфера має власне визначення категорії «автономія». Так, наука філософія наводить таке визначення поняттю «автономія»: «це є принцип самостійного існування, що спрямовується совістю та власним розумом». В політології, феномен «автономія» слід розуміти, як форма самоуправління певної частини території в унітарній, інколи в федеративній державі, яке наділяється самостійністю з приводу вирішення питань місцевого значення, однак виключно у межах, які були встановлені центральною владою.

Зміст статті 5 Конституції України говорить, що народ реалізує свою владу шляхом її делегування органам державної влади та місцевого самоврядування.

Також відповідно до Конституції України однією із найбільш важливих державних функцій є забезпечення національної безпеки. В даному випадку національну безпеку слід розуміти, як момент захищення суверенітету держави, цілісності території, конституційного

ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз. В Україні всі наведені гарантії мають бути гарантованими органи місцевого самоврядування.

Концепція розвитку сектору економіки й оборонного сектору України визначає, що одним із центральних завдань наведеного сектору є надання допомоги органам місцевого самоврядування у питанні запобігання й ліквідування наслідків ситуацій надзвичайного характеру природного чи техногенного розповсюдження, в тому числі це стосується ситуацій воєнного значення й розвиток міжнародного співробітництва в даній сфері. Відповідно до змісту ст. 12 Закону України «Про національну безпеку України» до сектора безпеки й оборони відносяться й органи місцевого самоврядування. Так, органи місцевого самоврядування здійснюють функцію по забезпеченню національної безпеки у взаємодії із органами, які входять до його складу. Окрім всього, органи місцевого самоврядування також відносять до суб'єктів демократичного цивільного контролю, які реалізують дану функцію над оборонним та безпековим (ст. 4); для здійснення наведеного контролю органи місцевого самоврядування можуть утворювати депутатські комісії.

З точки зору В. Авер'янова, державний контроль з боку органів місцевого самоврядування вважається однією з головних сторін соціального призначення, а також елементом управління, який є об'єктивно властивим усім органам місцевого самоврядування, оскільки уся їх діяльність (як і діяльність органів виконавчої влади) за своїм змістовим наповненням є управлінською, тобто вона передбачає прийняття управлінських рішень, організацію їх виконання та контролювання за їх виконанням. З такої точки зору можна стверджувати, що органи місцевого самоврядування діють у межах своїх контрольних повноважень також.

Проведемо огляд політико-правової природи органів місцевого самоврядування. Так, свого часу автор наукових праць із юриспруденції, В. Ліпкан, зазначав, що: «не звертаючи увагу на те, що органи місцевого самоврядування вважаються похідною формою від державної влади, а не муніципальної, вони є делегованими державною владою органами на місцях, але вони не входять до складу системи органів виконавчої влади».

Конституційним Судом України за Рішенням по справі №6Нрп/2002 від 26.03.2002 р. Було визначено політико-правову природу органів місцевого самоврядування; відтак останні не являється органом державної влади.

Органи місцевого самоврядування є представницьким органом, за допомогою якого реалізується право територіальної громади самостійно вирішувати не будь-які питання життя суспільства, проте питання саме місцевого значення; до таких питань відносяться такі, що пов'язані із життєдіяльністю територіальних громад, перелік яких визначений змістом Конституції і законами України. Тобто органи місцевого самоврядування є представницькими органами, через які здійснюється право територіальної громади самостійно вирішувати питання на місцях.

Згідно із змістом ст. 140 Конституції України, місцеве самоврядування вважається правом територіальної громади, тобто мешканців села або добровільного об'єднання в сільську громаду мешканців декількох сіл, селищ та міст – цілком окремо та самостійно вирішувати питання, які відносяться до питань місцевого спектру, у межах Конституції і законів України.

Згідно із положенням ст. 2 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», місцевим самоврядуванням вважається право, що гарантується державою й реальна можливість громади територіальної, тобто мешканців села, добровільного об'єднання в сільську мешканців кількох сіл, селищ, міст – цілком на самостійній основі чи під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування, здійснювати вирішення питань місцевого значення у межах Конституції і законів України.

Відповідно до українського законодавства, органи виконавчої влади наділяються рядом додаткових повноважень у разі введення режиму воєнного стану, під яким розуміється особливий правовий режим, який запроваджує Президент України на території України або в окремих місцевостях у разі агресії проти держави чи безпосередньої загрози агресії. Так, вони

організують виробництво продукції, виконання робіт та надання послуг для державних потреб, забезпечення Збройних Сил України, спеціальних формувань та потреб населення; організують постачання населення продовольчими та непродовольчими товарами та медичним обслуговуванням; регулюють діяльність організацій промисловості, торгівлі, комунального харчування; сповіщають через ЗМІ населення території, де введено військовий стан; сприяють державним органам виконавчої влади та органам військового управління. Одночасно з перерахованими вище повноваженнями органи виконавчої влади залучаються для посилення охоронюваних заходів громадського порядку й забезпечення безпеки громадян, а також здійснення охорони військових об'єктів, в тому числі важливих державних й спеціальних об'єктів, в тому числі таких, які забезпечують життєдіяльність населення, функціонування транспорту, комунікацій та зв'язку, об'єктів енергетики, а також об'єктів, що становлять підвищену небезпеку для життя та здоров'я людей та для навколишнього середовища. До повноважень органів виконавчої влади належить заходи по евакуюванню об'єктів господарства, а також об'єктів, які мають соціальне та культурне призначення, в тому числі відселення мешканців у безпечні райони; запровадження й забезпечення особливого режиму в'їзду на територію, а також залучення мешканців до виконання робіт на оборонні потреби, ліквідування наслідків використання ворогом зброї та відновлення пошкоджених об'єктів економіки тощо.

Забезпечення військової безпеки віднесено до повноважень місцевого самоврядування. Ці повноваження здійснюється у межах території, що є підвідомчою та в взаємодії із органами військового управління. Органи місцевого самоврядування покликані забезпечувати на своїй території дотримання та виконання законодавства та інших правових актів у галузі оборони, вирішувати питання соціально-правового захищення військовослужбовців, тобто осіб, які є звільненими з військової служби, членами їхніх сімей (наприклад, забезпечувати житлом, сприяти працевлаштуванню, встановлювати додаткові пільги тощо.).

Отже, у здійсненні процесу управління безпековим сектором можуть й зобов'язані приймати участь територіальні громади, тобто органи державної влади, в тому числі органи місцевого самоврядування, а також їх посадові службові особи.

Можна сказати, що система місцевого самоврядування в сучасній Україні трактується по-різному, відповідно набуває і різних форм. Можна зафіксувати такі трактування:

– функції місцевого населення щодо організації власного життя;

– системи демократичних інститутів, які забезпечують населенню участь у управлінні місцевими справами;

– практики вирішення самим населенням своїх внутрішніх справ у рамках існуючого адміністративно-територіального поділу;

– спосіб самоорганізації громадян для вирішення прямо чи опосередковано (через представників, що обираються) проблем місцевого рівня, виходячи із сукупності інтересів населення;

– автономне по відношенню до держави управління місцевими справами самими жителями у вигляді сформованих ними органів;

– права місцевих спільнот керувати в рамках закону під свою відповідальність та контроль значною частиною місцевих справ; реальна участь населення суб'єктів держави у межах, встановлених Конституцією та місцевим законодавством, вирішення місцевих питань;

– об'єктивний соціально-політичний показник, що фіксує ступінь оволодіння місцевим населенням владних функцій суспільстві та їх перерозподіл.

Отже, виходячи з природи місцевого управління та місцевого самоврядування, зазначені терміни у певному сенсі є синонімами, оскільки одне є головною складовою іншого, визначальною його суть. Водночас термін «місцеве самоврядування» несе особливе смислове навантаження, ілюструючи, перш за все, функціональний аспект демократичного управління на місцях, автономія місцевих колективів у межах ширшого цілого, а також їх здатність самостійно вирішувати місцеві питання.

Розглядаючи норми Конституції України та законів України про визначення структури органів місцевого самоврядування, необхідно мати на увазі, що, закріплюючи право населення самостійно вирішувати питання щодо конкретного складу муніципальної влади на цій території, вони одночасно припускають обов'язок населення – самостійно або зневаживши це статутом утворення представницькому органу – встановити структуру органів місцевого самоврядування.

Сутність діяльності органів місцевого самоврядування полягає в тому, що вона є, по-перше гарантованим державою право територіальної громади, громадян та їх органів, на вирішення питань в інтересах населення; по-друге дане право має реалізовуватись в межах дії прийнятого законодавства і за умов власної відповідальності.

Серед основних функцій місцевого самоврядування виділяють:

- прийняття участі з боку населення щодо вирішення питань місцевості;
- забезпечення соціально-економічного розвинення регіону;
- діяльність щодо управління комунальною власністю;
- інші питання місцевості, які стосуються моменту створення й реалізування процесів життєдіяльності.

Відштовхуючись від контексту функцій місцевого самоврядування доречним його буде розглядати у вигляді складової публічного управління під час реалізування функцій публічного адміністрування.

Місце та значення органів місцевого самоврядування, в аспекті вирішення завдань публічного адміністрування, визначаються за допомогою їх повноважень, що пов'язані із вирішенням питань місцевого значення, в тому числі реалізуванням адміністративних послуг громадськості, що покладається на органи виконавчої влади на місцях.

Система органів місцевого самоврдування охоплює:

1. Органи місцевого самоврядування представницького характеру, зокрема:

а) це сільські, селищні та міські ради, які представляють певні територіальні громади та здійснюють функції й повноваження місцевого самоврядування від їх імені та в їх інтересах. Головуючими в таких органах є голови сільських, селищних та міських закладів, що обираються громадами за територією.

б) районні й обласні ради, зокрема органи місцевого самоврядування, які є представниками спільні інтересів територіальних громад сіл, селищ й міст. Також такі органи місцевої влади очолюють голови цих рад; обираються на посади із депутатського складу;

в) районні в містах ради, тобто органи місцевого самоврядування представницького характеру, які утворюються згідно із рішенням місцевої територіальної громади чи ради міста.

2. Виконавчі органи місцевого самоврядування, зокрема виконавчі комітети або відділи, які реалізують свою діяльність у напрямку управління сільських, селищних, міських або районних у містах рад чи інші виконавчі органи, які утворюються радами.

3. Органи самоорганізації населення, зокрема комітети чи ради, будинкового, вуличного, квартального напряму, або ради мікрорайонів, які утворюються або можуть бути утворені на вимогу жителів за умовнадання на таке утворення дозволу сільських, селищних, міських рад.

Відповідно до положення Закону України «Про національну безпеку України», виконавчі органи місцево значення й органи місцевого самоврядування сфери управління безпековим сектором здійснюють наступну діяльність:

1) у разі необхідності заслуховують доповідь посадових осіб правоохоронних органів, які знаходяться на певній території, щодо виконання законодавчих вимог з приводу забезпечення безпеки громадян й загального правового порядку;

2) здійснюють діяльність у взаємодії з органами військового управління у момент планування й проведення (за умов наявності населення цивільних людей) небезпечних заходів;

3) здійснюють інформування громадськості, зокрема, шляхом ЗМІ з приводу власної діяльності у вчиненні завдань, які пов'язані із забезпеченням безпеки й оборони (ст. 8) тощо.

Корисним буде зазначити, що ради сільського, селищного та міського маштабу мають право займатись розглядом й вирішенням питань, які відповідно до змісту Конституції України й решти нормативно-правових актів відносяться до їх відання, а це повноваження щодо врегулювання й забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод й інтересів громадян (ст. 38): зокрема власні повноваження (І):

1) підсоблення у діяльності суду, органам прокуратури, юстиції, служби безпеки, Національної поліції, Національного антикорупційного бюро України, адвокатури і Державної пенітенціарної служби України;

2) робота над внесеснням подань до необхядних органів з приводу притягнення до відповідальності посадовців, у разі ігнорування або не виконання ними законнних вимог й рішень рад та їх виконавчих органів, які були прийняті у межах їх повноважень;

3) направлення до органів судової системи звернення з приводу визнання незаконними актів виконавчих органів, в тому числі інших органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, діяльність яких скерована на обмеження прав територіальної громади, у тому числі повноважень органів чи посадовців та ін.; тобто це повноваження, які є делегованими (ІІ):

1) забезпечення вимог законодавства з приводу розгляду громадських звернень, в тому числі здійснення функції контролювання стану роботи на підприємствах, в установах та організаціях не дивлячись на форму організації такого підприємства;

2) у випадку надзвичайних ситуацій, застосування потрібних заходів згідно із законом з приводу забезпечення державного й громадського порядку, життєдіяльності підприємств, установ та організацій, а також врятування життя людей, захист їх здоров'я та забезпечення і збереження матеріальної сторони;

3) згідно із законом вирішення питань щодо проведення зборів, мітингів, маніфестаційних чи демонстраційних заходів, в тому числі спортивних, видовищних та інших масових заходів;

4) реалізування контролюючої функції за забезпеченням громадського порядку під час їх проведення;

5) узгодження плану проекту з приводу проведення потенційно небезпечних заходів, за умов присутності цивільних разом із особовим складом Збройних Сил України, інших військових формувань й правоохоронців із застосування озброєння й військової техніки;

6) спільна діяльність із військово-управлінськими органами в момент планування й проведення подібних заходів для запобігання й недопущення надзвичайних ситуацій, а також ліквідації наслідків згідно із законом;

7) вирішення справ щодо адміністративних правопорушень, які віднесені законом до їх відання;

8) організація адміністративних комісій й комісій з приводу питань боротьби із злочинністю та скерування їх діяльності та ін..

Відповідно до точки зору В. Ліпкіна, повноваження органів місцевого самоврядування можна поділити на дві категорії, це:

1) власні повноваження та;

2) повноваження, що є делегованими.

До першої категорії відносяться повноваження власні, які слід розуміти як такі, до яких відносяться певні чіткі приписи правових норм та які надають наведеним органам право на реалізацію певних дій.

Делеговані повноваження – це друга категорія повноважень, які передаються органам місцевого самоврядування виконавчими органами.

Автором С. Пономарьовим, з приводу дослідження місця та ролі органів місцевого самоврядування з точки зору суб'єктів забезпечення безпеки й оборони України, свого часу було поділено на клас власних й делегованих.

В. Куйбідою, у випадку відокремлення повноважень органів місцевого самоврядування у напрямку забезпечення базпеки нації, вважав, що органи місцевого самоврядування

реалізують функції по сприянню державним органам влади, в першу чергу органам Служби безпеки України так як він є державним органом, який має безпосередню й пряму функцію забезпечення безпеки України, як держави, реалізуючи наведену діяльність у наступному вигляді:

- у вигляді внесення подання до потрібних органів щодо притягнення до відповідальності посадовців;

- у вигляді звернень до органів суду щодо визнання незаконними актів виконавчих органів влади, а також інших органів місцевого самоврядування. Разом із тим слід сказати, що місцеві органи влади здійснюють діяльність по взаємодії із державними органами влади, а також із громадськістю, із інститутами громадянського суспільства з питань управління безпековим сектором. Інститут із делегованими повноваженнями є засобом реалізації контролю державної влади органами місцевого самоврядування.

Автором праць з юриспруденції О. Вонсовичем зазначається, що в органів місцевого самоврядування є окремі повноваження із публічного адміністрування у напрямку національної безпеки. Автором наводиться їх перелік, зокрема: органи місцевого самоврядування здійснюють роль сигнального органу у випадку виникнення небезпекових джерел та зростання загроз. Органи місцевого самоврядування мають своєчасно виявляти й попереджувати момент виникнення кризових ситуацій, здійснювати заходи по контролюванню за діяльністю та виконанням рішень державнх органів влади; формувати та здійснювати вплив на громадську думку; запроваджувати заходи по розвитку правосвідомості членів територіальної громади; залучати громадскість до практичної діяльності з приводу забезпечення національної безпеки, стабілізації обстановки й досягнення миру та злагоди у відносинах громадськості.

Згідно із положенням Закону України «Про національну безпеку України», місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування з приводу питання управління безпековим сектором мають здійснювати вирішення й забезпечення наступних питань:

1) заслуховувати, за необхідності, доповіді посадовців органів правоохоронної діяльності, які розташовані на певній території, щодо виконання законодавчих вимог з приводу забезпечення безпеки громадськості й правопорядку;

2) взаємодіяти із органами військового управління у аспекті планування й проведення (за умов присутності цивільних жителів) заходів, які потенційно є небезпечними;

3) інформувати місцевих мешканців, зокрема, шляхом задіяння ЗМІ щодо власної діяльності щодо виконання завдань, які пов’язані із забезпеченням національної безпеки й оборони, тощо.

Сільські, селищні, та міські ради мають право на розгляд й вирішння питань, віднесених Конституцією України та іншими нормативно-правовими актами до їх відання. Так, до інформування органів виконавчої влади, зокрема до повноважень сільських, селищних, міських рад належать такі заходи, зокрема: з приводу забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян (ст. 38):

Власні повноваження (І):

1) заходи по сприянню діяльності органів судової системи, органів прокуратури, юстиції або служби безпеки, органів Національної поліції та органів Національного антикорупційного бюро України, адвокатського сектору та Державної пенітенціарної служби України;

2) заходи по внесенню подань до певних органів щодо притягнення до відповідальності посадовців, у випадку демонструваннїх боку ігнорування законних вимог та рішень рад;

3) звернення до суду щодо визнання незаконними акти виконавчих органів влади, а також органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, які обмежують права територіальної громади, а також повноваження органів та посадових осіб місцевого самоврядування та ін.

Делеговані повноваження (ІІ):

1) діяльність по забезпеченню законодавчих вимог з приводу розгляду громадських звернень по здійсненню контролю за станом роботи на підприємствах, в установах та організаціях незалежно від їх форм власності;

2) діяльність по вжиттю потрібних заходів у випадку потреби, згідно із законом з приводу забезпечення порядку державного чи громадського сектору, життєдіяльності підприємств, врятування людського життя, а також захисту їх здоров'я, в тому числі збереження матеріальних цінностей;

3) діяльність по вирішенню, згідно із законом, питань щодо проведення зборів, мітингів, маніфестів чи демонстрацій, а також заходів по спотивним, масованим чи видовищним заходам;

4) діяльність до реалізації контролю по забезпеченню громадського порядку у момент його проведення;

5) діяльність по погодженню проекту типу проведення потенційно небезпечних заходів за умов присутності цивільних мешканців за умов участі особового складу ЗСУ та інших військових формувань й правоохоронців із застосуванням зброї та військової техніки;

6) діяльність по розгляду справ про адміністративні правопорушення, які віднесені законом до їх відання;

7) сформування адміністративних комісій й комісій щодо боротьби із злочинністю, а також скерування їх діяльності та ін. (ст. 38).

Доречним буде розглянути принципи органів місцевого самоврядування. Відтак, під категорією «принципи» слід розуміти керівні правила або засади, керуючись якими той чи інший орган вчиняє свою діяльність. Так, в загальній теорії управління пропонуються найрізноманітніші та найсуперечливіші підстави класифікації принципів державного управління. Відсутність загальновизнаної класифікації засад державного управління не дозволяє безпосередньо перенести результати цих наукових досліджень на систематизацію принципів місцевого самоврядування. Відтак наведемо загальноприйняту класифікацію принципів органів місцевого самоврядування:

1. Принципи економічної самостійності:

а) рівноправність муніципальної власності серед інших форм власності;

б) самостійне володіння, користування та розпорядження муніципальною власністю;

в) самостійне затвердження та виконання місцевих бюджетів;

г) самостійне встановлення місцевих податків та зборів;

д) відповідність матеріально-фінансових ресурсів місцевого самоврядування його компетенції.

2. Принципи організаційно-правового спрямування:

а) самостійне вирішення населенням питань місцевого значення;

б) організаційне відокремлення місцевого самоврядування;

в) різноманіття форм здійснення місцевого самоврядування;

г) облік думки населення за зміни меж муніципального освіти;

д) законність в організації та діяльності місцевого самоврядування;

е) гласність у системі місцевого самоврядування,

ж) колегіальність та єдиноначальність у системі місцевого самоврядування;

з) гарантії місцевого самоврядування;

і) відповідальність у системі місцевого самоврядування;

к) дотримання права і свободи людини і громадянина;

л) взаємодія місцевого самоврядування із державою

Крім перерахованих принципів, цікавить спроба різних авторів виділити свої принципи місцевого, що не отримали правового оформлення самоврядування, такі, наприклад, як:

1) наявність основних обов'язків і повноважень держави щодо організації місцевого самоврядування;

2) принципи створення муніципальних утворень;

3) стабільність встановлених Конституцією України та законодавством України про місцеве самоврядування;

4) право наділення муніципальних органів окремими державними повноваженнями;

5) обов'язковість актів місцевого самоврядування;

6) принцип солідарності та субсидіарності, взаємодії та співробітництва органів місцевого самоврядування з органами державної влади у забезпеченні життєдіяльності населення.

До загальних принципів місцевого самоврядування з високим ступенем узагальненості вони відносять:

а) самостійність вирішення населенням питань місцевого значення;

б) організаційне відокремлення місцевого самоврядування, його органів у системі управління державою та взаємодію з органами державної влади у здійсненні спільних завдань та функцій; представницької демократії з формами прямого волевиявлення громадян;

в) відповідність матеріальних та фінансових ресурсів місцевого самоврядування його повноваженням;

г) відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування; самоврядування перед населенням;

д) різноманіття організаційних форм; здійснення місцевого самоврядування;

ж) дотримання прав та свобод людини;

з) законність в організації та діяльності місцевого самоврядування.

Зазначені принципи найчастіше відтворюються в інших навчальних виданнях, але іноді трапляються спроби провести їхню систематизацію. Наприклад, автори виділяють три групи принципів місцевого самоврядування. Перша група принципів пов'язана із загальними умовами здійснення місцевого самоврядування. Це такі принципи, як:

1) дотримання прав та свобод людини та громадянина;

2) законність в організації та діяльності місцевого самоврядування;

3) державне гарантування місцевого самоврядування.

Друга група принципів – це принципи, що визначають самостійність місцевого самоврядування. До них належать:

1) організаційне відокремлення місцевого самоврядування у системі управління державою;

2) самостійність вирішення населенням питань місцевого значення; повноважень місцевого самоврядування матеріально-фінансових ресурсів

Третя група принципів закріплює форми здійснення населенням права на місцеве самоврядування. У цю групу принципів автори включають:

1) різноманітність організаційних форм здійснення місцевого самоврядування;

2) поєднання представницької демократії з формами прямого волевиявлення громадян;

3) виборність органів та посадових осіб місцевого самоврядування; самоврядування;

4) гласність місцевого самоврядування органів та посадових осіб місцевого самоврядування.

Отже із проведеного вище дослідження можна сформувати наступні висновки:

- на підставі розглянутих наукових точок зору з приводу визначення поняття «система органів місцевого самоврядування» було сформовано власне визначення та викладено у наступному форматі: «Система органів місцевого самоврядування – є органами самоврядних територіальних спільнот, які, фактично, є муніципальними угрупуваннями. Такі органи утворюються напряму населенням чи його представниками і несуть відповідальність за здійснення власних повноважень, перш за все перед мешканцями.

- публічним управлінням є вплив практичного, організуючого, регулюючого характеру з боку держави у напрямку суспільної життєдіяльності населення з метою її впорядкування, збереження й перетворення; такі заходи базуються на владній силі, яка обмежує дієвий суспільний контроль як головний чинник панування верховенства права у суспільстві.

Основними положеннями організації й діяльності органів місцевого самоврядування за українським законодавством є норми, зміс яких закріплений Конституцією України, Європейською Хартією місцевого самоврядування 1985р..), Законом України «Про місцеве самоврядування» від 1997р., в тому числі Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

- згідно із наведеними нормативно-правовими актами та згідно із дослідженням наукових точок зору здійснено визначення з приводу органів місцевого самоврядування, а саме що це є право, яке є гарантованим державою, а також можливість для територіальної громади, зокрема мешканців села або добровільного об'єднання у сільську громаду мешканців декількох сіл, селищ, міст – самостійно або за умов відповідальності органів або посадових осіб здійснювати вирішення питань місцевого значення у межах дії норм Конституції України і інших законів.

В розділі, на підставі проведення опрацювання науково-дослідної літератури, було наведесформоване власне визначення поняття системи органів місцевого самоврядування. Так, це є «система органів місцевого самоврядування, до якої відносяться органи самоврядних територіальних спільнот, якими, по суті, є муніципальні угрупування. Дані органи формуються безпосередньо населенням або представниками населення (представницьким органом) та несуть відповідальність за неналежне здійснення своїх повноважень, насамперед перед жителями.

Однією із головних функцій, яку виконує система місцевого самоврядування, в умовах дій воєнного стану – це забезпечення національної безпеки. Відповідно до українського законодавства, органи виконавчої влади наділяються певним переліком додаткових повноважень, на випадок введення режиму воєнного стану. Військовий стан є особливий правовий режим, який запроваджує Президент на території України або в окремих місцевостях у разі агресії проти держави чи безпосередньої загрози агресії. Тож, було наведено, що орагни місцевого самоврядування, у випадку запровадження воєнного стану мають такі повноваження:

- організують виробництво продукції;
- здійснюють виконання робіт та надання послуг для державних потреб, забезпечення Збройних Сил України, спеціальних формувань та потреб населення;
- організують постачання населення продовольчими та непродовольчими товарами та медичним обслуговуванням;
- регулюють діяльність організацій промисловості, торгівлі, комунального харчування;
- сповіщають через ЗМІ населення території, де введено військовий стан;
- сприяють державним органам виконавчої влади та органам військового управління.

Місцеве самоврядування насправді не є альтернативою державній владі, будучи, навпаки, ознакою сильної держави та необхідною умовою її стійкого та стабільного розвитку. Тому, з одного боку, місцеве самоврядування як із елементів організації суспільства перебирає частину функцій держави, а з іншого, – держава як основні свої функції здійснює завдання щодо вирішення власне місцевих справ.

Тож до перерахованих вище повноважень, які органи місцевого самоврядування повинні здійснювати під час дії воєнного стану, слід віднести що вони можуть бути:

- залучені для посилення охоронюваних заходів громадського порядку й забезпечення безпеки громадян, а також здійснення охорони військових об'єктів, в тому числі важливих державних й спеціальних об'єктів, в тому числі таких, які убезпечують життєву діяльність суспільства, роботу транспорту, комунікацію та зв'язок, енергетикки об'єктів, в тому числі об'єктів, які становлять збільшену небезпечність для життя й здоров'я людей, а також для середовища навколо;
- здійснюють заходи по евакуюванню об'єктів господарства, а також об'єктів, які мають соціальне та культурне призначення;
- повинні запроваджувати й забезпечувати особливий режим в'їзду на територію, а також залучення мешканців до виконання робіт на оборонні потреби;

- повинні займатись ліквідуванням наслідків використання ворогом зброї та відновлення пошкоджених об’єктів економіки тощо.

5.2. Процес реорганізації системи органів місцевого самоврядування в Україні

Вітчизняна наука конституційного права феномен «місцеве самоврядування» містить представлення щодо інституту публічної влади, до якого не входить ані інститут громадянського суспільства, але разом із тим державно-правовий характер місцевого самоврядування, частіше всього, заперечується.

У конституційно-правових засадах демократичних правових держав місцеве самоврядування сприймається як із основ демократичної системи управління. Тим самим місцеве (чи муніципальне) самоврядування - це така система управління місцевими справами, що здійснюється спеціальними виборними органами, безпосередньо представляють населення тієї чи іншої адміністративно-територіальної одиниці даної країни [9].

На протязі шляху існування Європейський Союз сформував стандарти, зміст яких став основою для побудування системи місцевого самоврядування країн-членів ЄС й претендентів на цей статус. Щодо складності та в той же момент важливості врегулювання з боку законодавства функціонування даної системи можна сказате те, нормативна база й принципи міжнародного права, змістом яких у сукупності користується ЄС у сфері місцевого самоврядування, вважається наймолодшою. В даному випадку це зумовлено тим значенням, яке грає місцеве самоврядування у аспекті розбудування демократично-політичної системи, в тому числі пошуком балансу між аспектами централізації та децентралізації.

На сьогодні передовим документом, який вважається стандартом демократичного місцевого врядування у європейських країнах є Європейська Хартія із місцевого самоврядування (ЄХМС). Так, процес виготовлення ЄХМС почався у 1968 р. за ініціативою Ради Європи; процес підписання даного документу було почато з 15.10.1985 р. з боку держав-членів Ради Європи, проте чинності він набув аж з 01.09.1988 р. На сьогодні всіма членами Ради Європи ратифікувано ЄХМС; завершився процес тільки у 2013 р. на етапі ратифікування країною Монако та Сан-Марино.

Процес ратифікування Конвенції Україною відбувся у 1993 р., але Закон націіонального значення «Про транскордонне співробітництво», що погодив аспекти правового, економічного та організаційного транскордоної співпраці, було прийнято тільки у 2004 р. Науковці вітчизняного простору зазначають закладені у ньому перелік недоліків і інституціональних деформацій, а саме:

1. Законом не розглядається транскордонне співробітництво, як складової української регіональної політики;

2. Транскордонне співробітництво сприймається, перш за все, як економіко-співпрацюючий інструмент;

3. Законом не враховуються зміни процесу здійснення підтримання транскордонного співробітництва зі сторони Європейського Союзу, а саме нових інструментів добросусідства й реформування певних програм Європейської Комісії.

4. Відбувається закріплення існуючих форм фінансової підтримки державного значення транскордонного співробітництва, проте фактично вона є відсутньою. Джерела й механізми надання фінансової підтримки державного значення зі сторони держави не визначаються;

Отже, застосування системи основних принципів ЄХМС й Конвенції призводить, що аналізувалась призводить до позитивного ефекту, а також до посилення відповідальності політичного значення органів місцевого самоврядування й активізує їх діяльність.

У 1992 р. Європейською Радою було прийнято додаткових два акти, завданням яких було сприяння прицесу демократії місцевого самоврядування, а саме: Європейська Хартія регіональних мов та мов меншин, а також Конвенція про іноземну участь в житті суспільства на місцевому рівні. Так, дана Конвенція, не дивлячись на те, що була прийнята близько 23

роки тому, станом на початок жовтня 2015 р. була підписана тільки13 державами-членами Ради Європи, й ратифікована тільки дев'ятьма. Основною ідеєю Конвенції є те, що відштовхуючись від широкого й систематичного проживання іноземців на території країн Європи, гарантувати їм можливість по реалізуванню громадянських й політичних прав, охоплюючи можливість їх участі у процесі виборів, консультаційних радах при органах місцевої влади (що є своєрідним механізмом політичної комунікації), права одержання інформації щодо своїх власних прав, сприяння їхній інтеграції тощо.

Слідучим документом, який має вплив на процес реалізації повноважень органами місцевої влади, є Європейська Хартія міст, яку було прийнято у 1992 р. Радою Європи у Страсбурз; даний документ – Хартія має статус конвенції. Так, документ своїм змістом фокус уваги концентрує на правах місцевих жителів, які складають більшість серед жителів європейських країн (згідно з інформацією ООН на 2020 р. кількість місцевих жителів країн Європи у середньому сягає 72,7 %, при цьому у країнах-учасницях ЄС такий показник сягає від 97,3 % (Бельгія) та до 50% (Словенія). Так, провідними правами населення, які повинні бути убезпечені жителям міст Європи, є право на: безпеку, працевлаштування, чисте навколишнє середовище, охорона здоров'я, можливість використовувати надбання культури, мультикультурна інтеграція, політичну участь, економічний та сталий розвиток, рівність, можливість розраховувати на фінансового забезпечення тощо. Слід зазначити, що зміст ст. 3.3 саме присвячений проблемам місцевої демократії, а саме суть статті зазначає той факт, що громадські представники завжди мали можливість приймати участь в процесі прийняття рішень політичного характеру. В містах, де спостерігається недодержання вимог демократичного процесу, а також відбувається процес відсторонення громадськості від участі у прийнятті політичних рішень призводить до посилення авторитарних тенденції. Певно і навпаки: присутність досить високого рівня участі з боку громадської сформовує демократичну політичну систему, починаючи із рівня міст. Отже, демократичне місто сьогодення має забезпечити можливість політичної участі громадянам напряму, а також повної фіскальної незалежності.

Для оптимізування процесу організації й якісного функціонування органів місцевого самоврядування вагомого значення є закони українських суб'єктів, які здійснюють врегулювання питань статусності й соціальних гарантій депутатів представницьких органів й вищих чинів місцевого самоврядування, в тому числі муніципальної служби, прав і обов'язків муніципальних службовців, зміцнення економічних і фінансових основ місцевого самоврядування.

Наприклад, Хартія з приводу особового партнерства між Україною й Організацією Північноатлантичного договору була підписана на території Іспанії в м. Мадрид 09.07.1997 р., №212. «Про укладення договорів, сторонами яких стали Уряд України та Організація Північноатлантичного договору Постанова Кабінету Міністрів України» від 31.03.1995 р., «Про дальше розвинення НАТО із врахуванням результатів засідання Комісії Україна-НАТО на найвищому рівні» 29.06.2004 р., Указ Президента України «Про дальші заходи у сфері європейської і євроатлантичної інтеграції України Рішення Державної ради з питань європейської і євроатлантичної інтеграції України» №3 від 19.05.2003 р.

Процес реформування системи місцевого самоврядування є неможливим без модернізуваня служби органів місцевого самоврядування. Так, прийнято було засобом видання нового варіанту законодавчого акту «Про службу в органах місцевого самоврядування». Норми Закону скеровані на наведення правових підстав служби у органи місцевого самоврядування, моменту вступу на службове місце, принцип та порядок її проходження, момент припинення несення служби органах місцевого самоврядування, наведення умов оплати праці та соціального убезпечення.

Територіальною базою місцевого самоврядування України є адміністративно-територіальним устроєм країни, який грає вагому роль в процесі функціонування системи місцевого самоврядування. Так, кожна ланка місцевого самоврядування володіє особистою територією чи територіальною діяльнісною сферою, особистими інтересами, що пов'язані із

певною специфікою розвинення адміністративно-територіальних одиниць, зокрема історичних, економічних, екологічних, географічних й демографічних особливостей, етнічних, релігійних, культурних, національних та інших традицій. Так, будь-які зміни в адміністративно-територіальному устрої так або інакше може відобразитись на осистемі місцевого самоврядування.

На сьогодні має місце схема Українського адміністративно-територіального устрою має вигляд складної неупорядкованої чотириступеневої ієрархічної структури, яка має чимало неточностей й суперечностей, в яких не беруться до уваги принципи економічної доречності, й наводить до вагомих соціально-економічних й територіальних диспропорцій. Перспективно момент реформування українського місцевого самоврядування передбачає провести двома етапами. Так, на першому етапі, який має підготовчий зміст, передбачаються такі дії:

- перше за все слід внести зміни до змісту Конституції України з приводу сформування органів виконавчої влади, а також обласних і районних рад й розподілення повноважень між ними;

- потрібно створити проекти й обрати закони з приводу впровадження процесу народовладдя, а також покращити правове врегулювання моменту організації громадських зборів загального маштабу за їх проживанням й установити гарантії щодо діяльності органів суспільної самоорганізації, утворити сприятливі умови для залучення мешканців до прийняття рішень органами місцевого самоврядування управлінського характеру;

- утворити законодавчу базу для реалізування прав територіальних громад у добровільні об’єднання, запровадивши із цим державу підтримку об’єднаним громадам на протязі п’яти років після заснування з метою покращення інфраструктури й надання послуг, а також транспортної доступності;

- утворити засади законодавчого змісту для здійснення процесу реалізування права територіальних громад на співпрацю на базі ресурсно-організаційної кооперації й одержання підтримки державного маштабу з метою реалізування проектів такої співпраці;

- на законодачому рівні реалізовувати регулювання створенох системи адміністративно-територіального устрою;

- реалізовувати орагнізацію адміністративно-територіальних одиниць регіонів й розробити проекти актів нормативно-правового значення, які є необхідними для завершення процесу утворення нової системи адміністративно-територіального устрою.

На етапі реалізування Концепції (2015–2020 рр.) передбачається уніфікування й стандартизування публічних послуг, які надаються мешканцям органами місцевого самоврядування та виконавчої влади, із врахуванням принципних аспектів послуг, які мають бути максимально доступними для споживачів й визначити на базі законодавства умови для їх необхідного фінансування. Планується також провести процес реорганізації органів місцевого самоврядування й виконавчої влади на базі нової територіальної основи й місцеві вибори із врахуванням модернізованої системи органів місцевого самоврядування; модернізувати систему планування території громад, а також вирішити питання по забезпеченню гових утворених громад схемами планування територій й генеральними планами.

Отже прикінцевим результатом процесу реорганізації органів місцевого самоврядування є покращення життя українців, побудування сучасної, ефективної, конкурентоспроможної держави.

Слід зазначити, що розвинення адаптаційного процесу України за останній час наводить на висновок з приводу того, що приведення права України у відповідність із європейським правом більше вже не є «процесом для процесу»; даний аспект не має нічого спільного із членством України в ЄС у майбутньому, а підпорядкування даної стратегічної мети, набуває цільового характеру й скероване на процес отримання результатів на практиці.

Можна стверджувати, що Росія сьогодні перебуває на першому рубежі наступу озвучених загроз: хвилі «Кольорових революцій», що проходять в суміжних державах і на континенті; міжнародні злочинні організації, глибоко вкорінені в структурі нашого

суспільства, починаючи з 90-х рр. XX ст .; знову впроваджуються терористичні угруповання і окремі особистості для повномасштабного введення екстремістської діяльності провідною, наприклад, до розхитування світу на північному Кавказі, а в цілому до соціального вибуху в Росії і ін.

Для превентивного усунення даних загроз і викликів, розкриття злочинних організацій, провідних підривну діяльність на території російської держави, і їх ліквідації не завжди буває достатньо зусиль державних органів і посадових осіб (законодавців, правоохоронців, правоприменителей).

В повну міру має запрацювати ефективний механізм консолідованої системи органів єдиної публічної влади, що включає в себе: державні органи федеральної і регіональної влади, а також органи МСУ, як інституту народовладдя (Безпосередньої влади на місцях), що становить першооснову державного устрою Російської Федерації.

У ст. 4 Закону № 114-ФЗ «Про протидію екстремістської діяльності» дано вичерпний перелік суб'єктів, що включає органи федеральної та регіональної державної влади, а також органи МСУ. У ст. 5, яка регламентує профілактику екстремістської діяльності, також згадуються муніципальні органи, нарівні з органами державної влади, як уповноважені на здійснення профілактичних заходів, в тому числі, виховних і пропагандистських. Ст. 14 містить норми, що передбачають відповідальність посадових осіб, державних і муніципальних службовців за здійснення ними екстремістської діяльності, виражену в публічному висловленні, при виконанні посадових обов'язків, неприйняття заходів щодо припинення екстремізму і ін. Аналізуючи правові норми закону, можна відзначити, що основне навантаження лягає на органи державної влади і посадові особи, а саме:

Генерального прокурора, інших прокурорських працівників, правоохоронні органи, органи судової влади, спеціальні державні служби. Згадується також в ст. 17 міжнародна співпраця в області боротьби з екстремізмом. отже, органам місцевого самоврядування в законі, що має основоположне значення в сфері протидії екстремізму, відводиться досить скромна роль, обмежується вихованням і пропагандою. Пасивна роль дістається і муніципальному службовцю: йому досить лише виконувати в межах своєї компетенції заходів щодо припинення екстремістської діяльності і не висловлювати публічного схвалення або призову до подібних протиправних дій.

У Законі № 35 «Про протидію тероризму» в ст. 5.2 більш детально перераховані повноваження органів місцевого самоврядування у сфері протидії даними негативними явищами. Серед них: організація і проведення в муніципальних утвореннях інформаційно-пропагандистських заходів; участь в заходах по профілактиці тероризму і ліквідації наслідків його прояву; забезпечення захищеності об'єктів; напрямок пропозицій з даного питання до органів виконавчої влади суб'єкта РФ і ін.

Отже, незважаючи на більшу кількість згадок органів місцевого самоврядування і деяку деталізацію їх повноважень, сфера діяльності муніципалітетів також обмежена профілактикою у вигляді виховних і пропагандистських заходів. Якщо виходити з ст. 42 Концепції протидії терорізму, «Витрати на фінансування заходів в області протидії тероризму визначаються кожним суб'єктом РФ і органом місцевого самоврядування самостійно за рахунок коштів своїх бюджетів », то стає очевидним, що коштів місцевого бюджету вистачить в кращому випадку тільки на вищевказані заходи.

При аналізі компетенції суб'єктів у сфері протидії екстремізму і тероризму неважко помітити, що велика різниця між повноваженнями, можливостями і засобами органів державної влади і місцевого самоврядування, хоча їх функціональна діяльність близька, а відрізняються лише її територіальні масштаби. Закон № 131 «Про загальні принципи організації місцевого самоврядування в РФ», будучи галузевим джерелом для муніципального права Росії, в ст. 14-16 визначає питання місцевого значення для поселення, міського округу і муніципального району, але не деталізує положення про участь муніципальних утворень в профілактиці тероризму і екстремізму, а також в мінімізації і (або) ліквідації наслідків проявів, і дає лише стандартні визначення з вищеназваних федеральних законів. Таким чином, стає

очевидно, що провідними суб'єктами у сфері протидії екстремізму і тероризму в державі визнані державні правоохоронні органи. Насправді держава володіє набагато ширшими повноваженнями, має спеціальний апарат легального примусу, фінансові можливості та матеріальні ресурси для ефективного виконання правоохоронної діяльності на всій території.

Унікальність правового феномена місцевого самоврядування полягає в тому, що воно являє собою форму здійснення публічної влади (за вбудовану в інститут державної владної структури) і інститут громадянського суспільства, від ефективності діяльності якого залежить реалізація стратегічних і тактичних цілей в розвитку та забезпеченні безпеки російських регіонів.

Найважливішою завданням місцевого самоврядування можна назвати також налагодження механізму ефективного взаємозв'язку між державою і суспільством, що надзвичайно важливо для безпеки держави в цілому і кожного індивідуума зокрема. Виходячи з такого потенціалу народовладдя, стає очевидним, що органи місцевого самоврядування повинні тісніше взаємодіяти з органами державної влади та залучатися до загальнодержавної діяльність з протидії екстремізму і тероризму, а за участю в профілактичних заходах здійснювати не тільки виховну і пропагандистську функцію.

Під терміном «муніципальна міліція» передбачається особливий орган в системі місцевого самоврядування, в компетенції якого знаходяться питання забезпечення громадського порядку і захисту прав і свобод людини. Співробітники даного органу - муніципальні службовці, завдання яких не перетинаються з функціями правоохоронних органів держави, що фінансуються за рахунок місцевих бюджетів. Виникає питання: чи зможе муніципалітет за рахунок власних коштів навчати, утримувати і контролювати діяльність службовців власного органу охорони громадського порядку? Відповідь очевидний: в силу своєї фінансової та ресурсної обмеженості це не під силу російським муніципальних утворень, навіть таким великим як міські округи і муніципальні райони, не кажучи вже про міських і сільських поселеннях. ресурси на формування, зміст та розвиток такого органу є тільки в скарбниці держави. Отже, життєдіяльність муніципальної міліції можлива тільки з урахуванням часткового фінансування з державного бюджету.

Підставою запровадження військового стану є агресія чи загроза агресії. Безпосередньо визначення агресії дано у Резолюції, прийнятій сесією Генеральної Асамблеї ООН 14 грудня 1974 р., виходячи з якої агресією проти України може бути визнано застосування іноземною державою (групою держав) збройної сили проти суверенітету, політичної незалежності, цілісності та недоторканності території країни. Це:

- вторгнення збройних сил іноземної держави на територію України, будь-яка військова окупація її території, а також будь-яка анексія із застосуванням збройної сили на території України;
- застосування іноземною державою будь-якої зброї проти України;
- напад збройних сил іноземної держави на Збройні Сили України чи інші війська, передбачені законом;
- блокада портів або берегів України збройними силами іноземної держави;
- засилання іноземною державою на територію України збройних банд, груп, регулярних сил чи найманців з метою застосування проти України збройної сили;
- застосування іноземною державою збройної сили проти суверенітету, політичної незалежності, цілісності та недоторканності території України будь-яким іншим чином, не сумісним з загальновизнаними принципами та нормами міжнародного права.

За рахунок прийняття закону №2259-IX від 12.05.2022 р. «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» було досить розширено повноваження керівників міських громад громад, зокрема вони можуть ухвалювати рішення з приводу таки питань:

- здійсювати передачу коштів із бюджету міста на потреби ЗСУ;
- створювати установи для надання безкоштовної первинної правової допомоги;
- боротись зі стихійними лихами та епідеміями;

- запроваджувати заходи по поводженню із небезпечними відходами;

- вчиняти дії щодо звільнення земельних ділянок комунальної власності від незаконного розміщення часових споруд;

- організовувати заходи по обстеженню будівель і споруд, які були пошкоджені внаслідок бойових дій;

- здійснювати демонтування будівель і споруд, які за результатами обстеження визнано аварійно небезпечними і такими, що становлять загрозу життю людей.

16 травня 2023 року під час проведення засідання парламентського Комітету з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування представники Програми USAID DOBRE було представлено План дій, зміст якого був скерований на розробку Програм загального відновлення областей або територій місцевих громад. Такий план має чіткі плани створення подібних Програм, проте наповнювати таких програм певним контекстом мають самі громади.

В даному розділі було досліджено нормативно-правову основу в межах якої функціонує система органів місцевого самоврядування. Основними положеннями організації й діяльності органів місцевого самоврядування за українським законодавством є норми, зміс яких закріплений в Конституції України, Європейській Хартії місцевого самоврядування 1985р..), Законі України «Про місцеве самоврядування» від 1997р., в Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Проаналізовано процес взаємної діяльності органів місцевого самоврядування та органів державної влади під час існування збройної агресії РФ проти України.

Відповідно до наведених нормативно-правових актів та згідно із дослідженням наукових точок зору здійснено визначення з приводу органів місцевого самоврядування, а саме що це є право, яке є гарантованим державою, а також можливість для територіальної громади.

Система органів місцевого самоврядування містить підрозділи, які є уповноваженими на вирішення питань з приводу європейської інтеграції. Сформоване інституційне українське забезпечення свідчить про відсутність вертикальних зв’язків із органами місцевого самоврядування.

Публічним управлінням вважається управління, яке реалізується з боку суспільства, зокрема у вигляді виготовлення чи здійснення дій з приводу прямого свідомого впливу на систему суспільства в цілому та на її певні галузі. Публічне управління, оскільки є системно-суспільним явищем, то воно є поняттям із багатогранною діяльністю органів трьох гілок влади і органів місцевого самоврядування (у рамкових межах повноважень, які є делегованими їм за умов застосування принципу демократичного децентралізування внутрішніх й зовнішніх функцій держави, скерованих на формування політики, й виготовлення, ухвалення й реалізацію форм й механізмів здійснення впливу на усі напрямки народної діяльності і їх процеси для досягнення й збільшення соціоекономічної рівноваги. Публічне управління, побудоване на взаємоузгодженні загальнодержавних, регіональних, й групових а також індивідуальних інтересів.

Відповідно до контексту ст. 1 ЗУ «Про військово-цивільні адміністрації» під військово-цивільними адміністраціями слід розуміти тимчасові державні органи у селах, селищах, містах, районах та областях, що працюють у складі роботи Антитерористичного центру за умов Служби безпеки України та призначеня для урегулювання питання додержання Конституції й законів України з приводу забезпечення безпеки та нормалізації життєвої діяльності громадян, з приводу також убезпечення правового порядку, а також участі у протидії диверсійним проявам і терористичним актам, недопущення гуманітарної катастрофи в районі проведення антитерористичної операції.

Під військово-цивільними адміністраціями слід розуміти що це юридичні особи публічного права, що наділені законними повноваженнями, у межах яких останні функціонують досить автономно й несуть відповідальність за свою діяльність. Це є державний орган, який має певну самостійність із переліку всіх державних органів.

Особливостями правосуб'єктності військово-цивільних адміністрацій вважається те, що це є досить специфічний орган державної влади з перехресним підпорядкуванням:

- Антитерористичному центру при СБУз питань огляду на законодавче закріплення й специфіку виконуваної функції в межах АТО;

- Об'єднаному оперативному штабу ЗСУ за умов реалізації заходів з приводу убезпечення безпеки і оборони нації;

- Кабінету Міністрів України;

- Президенту України;

- Верховній Раді України.

Головне завдання військово-цивільних адміністрацій таке:

- забезпечення нормалізації життя мирного населення в перехідний період до цілковитого закінчення дій війська;

- створення підгрунтя для організації виборів на місцях у органи управління та формування органів охорони громадського порядк;

- убезпечення безпеки і боротьба із злочинним світом;

- відновлення й забезпечення роботи систем життєзабезпечення населення;

- поділ допомоги гуманітарної;

- відновлення функціонування комунальщиків;

- убезпечення функціонування роботи освітніх систем та систем з охорони здоров'я;

- убезпечення функціонування міського транспорту;

- повлення зруйнованої інфраструктури;

- відновлення роботи грошово-кредитних й торгових установ та ін.

Військово-цивільні адміністрації населених пунктів на відповідній території здійснюють наступні повноваження:

- відповідних органів місцевого самоврядування, за умов врахування особливостей, які встановлені ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні», а саме: - підготування й затвердження програм по розвитку соціально-економічних та культурних прошарків відповідних адміністративно-територіальних одиниць, а також програм, які мають цільовий характер щодо проблем місцевого самоврядування. Військово-цивільні адміністрації здійснюють свою діяльність по забезпеченню збалансованого економічного й соціального розвинення певної території, в тому числі дієвого застосування ресурсів природного, трудового чи фінансового напрямків.

- здійснюють діяльність по управлінню майном, що перебуває у комунальній власності певної територіальної громади (окрім вирішення моменту відчуження, зокрема способом здійснення приватизації комунального майна та надання комунального майна в оренду на строк понад один рік);

- здійснює інші повноваження, перелік яких передбачений змістом Закону України «Про військовоцивільні адміністрації» та Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні».

Військово-цивільні адміністрації населених пунктів на відповідній територій реалізують свої повноваження, зміст яких регламентовано Податковим кодексом України, а саме з приводу:

- встановлення ставок місцевих податків й зборів згідно із змістом положень Податкового кодексу України, (на випадок, коли не має рішення відповідної ради з наведених питань);

- прийняття рішень з приводу надання згідно із законодавством пільг щодо сплати місцевих податків та зборів, у випадку якщо відсутнє рішення певної ради з наведених питань;

- встановлення за умов та в межах, які визначені законодавством, тарифів на побутові, комунальні (окрім тарифікації теплової енергії, централізованого водопостачання й водовідведення, переробки та захоронення побутових відходів, послуг із централізованого опалення, послуг по централізованому постачанню холодної води, послуг щодо централізованого постачання гарячої води, послуг з відведення води (з використанням

внутрішньобудинкових систем), що встановлюються за участі національної комісії й здійснюють державне врегулювання у напрямку комунальних послуг), в тому числі транспортні й інший вид послуг;

- здійснення згідно із законом повноважень з приводу організування проведення всеукраїнських референдумів й виборів органів державної влади і місцевого самоврядування (відповідно до конкретної адміністративно-територіальної одиниці);

- прийняття рішень з приводу звернень до суду з питань визнання незаконними актів місцевих органів виконавчої влади, а також підприємств, установ чи організацій, діяльність яких обмежує права територіальних громад у напрямку їх спільних інтересів;

- заслуховування прокурорських звітів й керівників органів внутрішніх справ з приводу стану законності, боротьби зі злочинністю, здійснення охоронної діяльності порядку громадськості та результатів діяльності на певній території й інші повноваження, що передбачені цим й іншими НПА України.

З метою виконання наведених вище повноважень військово-цивільні адміністрації за умов погодження з Антитерористичним центром відповідної теритрії при Службі безпеки України мають право:

1) встановлювати обмеження, у конкретний період доби, на вулицях чи в інших громадських місцях, щодо перебування та пересування;

2) обмежувати обмеження чи заборони з приводу здійснення пересування транспортних засобів та пішоходів на вулицях, дорогах та ділянках місцевості;

3) порушувати в межах, визначених змістом Конституції й законів України, питань з приводу заборони діяльності політичних партій й громадських об'єднань;

4) реалізовувати заходи по реалізації контролю роботи підприємств телекомунікацій, а також використовувати місцеві радіостанції, телевізійні центри та друкарні для проведення роз'яснювальної роботи серед мешканців, а також складу військових формувань й правоохоронців;

5) здійснювати вилучення у громадян, у помешканнях яких зберігається вогнепальна зброя та боєприпаси, холодна зброя, також навчальної та бойової техніки, вибухових, радіоактивних речовин і матеріалів, сильнодіючих хімічних та отруйних речовин.

6) інші права, що регламентовані на законодавчому рівні.

Військово-цивільні адміністрації реалізують свої повноваження до моменту припинення діяльності в день відкриття першої сесії відповідної ради, що була новообрана, а у випадку утворення обласних, районних військово-цивільних адміністрацій з метою реалізації діяльності по керівництву у напрямку організації громадського порядку і безпеки – до моменту завершення антитерористичної операції.

Керівництво діяльністю обласних військовоцивільних адміністрацій у сфері забезпечення громадського порядку і безпеки здійснює керівник Антитерористичного центру при Службі безпеки України. Пряме керівництво військово-цивільними адміністраціями здійснюється їх керівниками.

Військово-цивільні адміністрації створюються за умов наявності рішення Президента України. Так, у разі утворення ВЦА в населеному пункті, то вони організовуються й охоплюють одне чи кілька населених пункти (село, селище, місто); в такому разі сільські, селищні й міські ради та їх виконавчі органи не можуть реалізовувати покладені на них Конституцією й законами України обов'язки, останні через це подекуди обявляють самостійний розпуск чи самостійне усунення від виконання повноважень.

В ході проведеного аналізу було з'ясовано, що головною засадою публічного адміністрування вважається елемент інституції, що застосовується за допомогою сукупності органів виконавчої влади держави, а також органів місцевого самоврядування, в тому числі представників делегованих повноважень й інших осіб, які складають загальну систему осіб – представників публічного адміністрування. Утворення й діяльність вказаних осіб повинне бути ефективним й відповідати діяльності сьогоднішнього дня. В даному випадку вагому місце відводиться адміністраціям військово-цивільного призначення. Так, останні є

державними органами тимчасового призначення, на яких покладаються повноваження як місцевих органів виконавчої влади так і органів місцевого самоврядування із тимчасово окупованих територій (прикладом можна навести зону АТО), які існують для реалізації адміністраторських дій, а також убезпечення стабільності й економічного добробуту суспільства. Так, діяльність військово-цивільних адміністрацій класифікуються в залежності від їх головних шляхів діяльності за допомогою їх поділу на:

1) повноважень з приводу управління;

2) повноважень з приводу контролювання;

3) повноваження з приводу організування;

4) повноваження з приводу керівництва;

5) повноваження з приводу запровадження поодиноких адміністративно-правових режимів тощо.

Отже військово-цивільні адміністрації, у випадку коли вони вважаються суб'єктами публічної адміністрації, то вони реалізують повноваження місцевих органів влади та органів місцевого самоврядування, до лав яких входять повноваження у напрямку забезпечення по реалізуванню заходів правового режиму воєнного стану, а також оборонної сфери, убезпечення громадської безпеки та порядку, а також захисту критичної інфраструктури. Можна вважати, що у військово-цивільних адміністрацій існує досить широкі повноваження у порівнянні їх з державними адміністраціями чи органами місцевого самоврядування. Наведене спостереження зумовлене у необхідності швидкого прийняття рішень у випадку дії війського стану чи обявлення воєнного положення.

В умовах ведення будь-якої війни собливе значення набуває ефективна організація та виконання завдань територіальної оборони, яка має критичне значення не лише для досягнення цілей захисту населення та об'єктів, але і для безпеки держави загалом, а недооцінка її значимості може призвести до зриву стратегічного розгортання та повної втрати тилу та військового виробництва.

Термін «територіальна оборона» увійшов до військово-політичного лексикону порівняно недавно – наприкінці 70-х років минулого століття. Однак, поняття, що позначається їм, відомо давно і питання, так чи інакше пов'язані з територіальною обороною, торкалися значно раніше у вітчизняній та зарубіжній військовій теорії та практиці.

Сучасні погляди на організацію та ведення територіальної оборони реалізовано у низці документів, які становлять її нормативно-теоретичну основу. І хоча єдиного документа, що розглядає у прямій постановці концептуальні положення з питань територіальної оборони і що має відповідну назву «Концепція територіальної оборони», не існує, це не означає, що не має самої концепції територіальної оборони. Питання, в тій чи іншій мірі, що зачіпають концептуальні положення територіальної оборони, знаходять своє вираження у різних законодавчих документах та інших нормативних актах.

Запровадження на території України воєнного стану, відповідно до Указу Президента України № 64/2022, виданого 24 січня 2022 року, особливої актуальності надало питанню створення та функціонування сил територіальної оборони, як необхідного заходу по забезпеченню оборони та територіальної цілісності України. Прийняття в 2022 році спеціального Закону України «Про основи національного спротиву» не тільки окреслило мету та завдання територіальної оборони, але й визначило її самостійний статус, як окремого роду військ ЗСУ та складової національного спротиву України.

Саме явище територіальної оборони виникло у 20-х роках XXI століття. Так, проподячи аналіз етапів розвитку територіальної оборони та найбільш важливих для історії України дати, доцільним буде виокремити такі етапи становлення й розвитку територіальної оборони:

1) Радянський період;

2) Період здобуття Україною незалежності:

а) 1991–2013 р. (період накопичення знань з приводу організації територіальної оборони);

б) 2014–2021 р.р. (період сформування АТО, а також час, коли відбувалсь перевірка знань з приводу територіальної оборони);

в) 2022-наш час (період, коли була об'явлена війна і по сьогдні; час, коли відбулось унормування знань щодо територіальної оборони).

Не звертаючи уваги на минулі вісім років, протягом яких тривала російська агресія, до сьогодні в Україні заздалегідь почали вести мову з приводу територіальної оборони, як про цілісну систему, яка здатна виконувати завдання із достатнім ступенем ефективності (рис. 1).

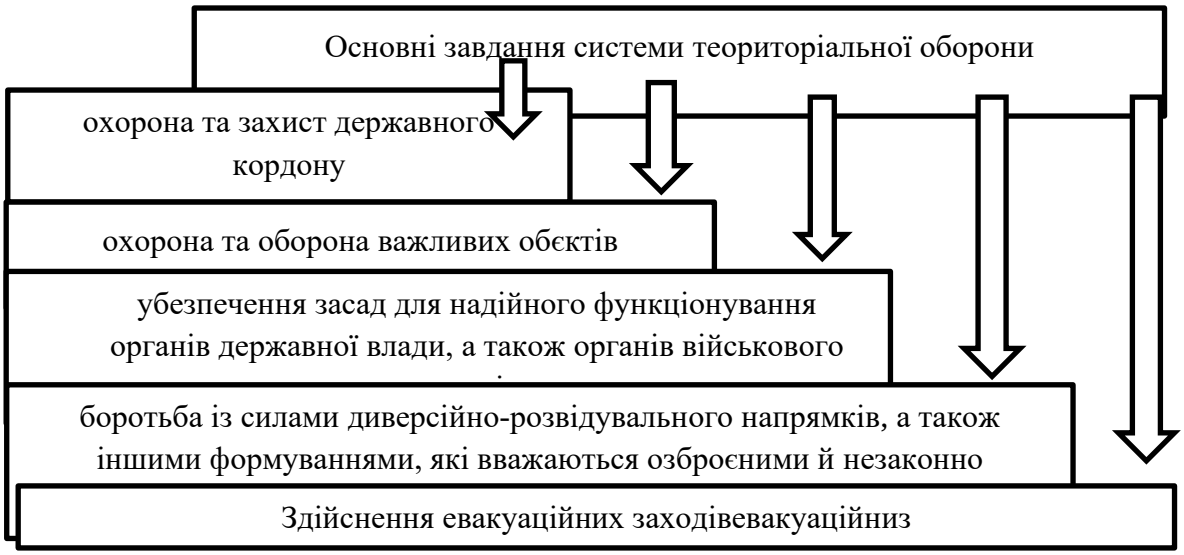

Рис. 1. Основні завдання, що покладаються на систему територіальної оборони

Так, з огляду на дані рисунку 2.1. можна сказати, що на сьогодні єдина система державної територіальної оборони повністю ще не сформована та має низку проблем, які потребують детального дослідження вирішення. Із початком російської агресії на Сході України у 2014 році значно зросла потреба не лише у реформуванні існуючих засад територіальної оборони, а й у практичних аспектах організації оборони територіальної цілісності та безпеки України. Дані проблеми стосуються як законодавчого врегулювання, так і формування, комплектування, розміщення та підготовки, а також застосування сил територіальної оборони на сьогодня, починаючи від завчасної їх підготовки у мирний час до виконання завдань в особливий період.

На сьогодні під впливом прийнятих нормативно-правових актів, серед яких є Положення про територіальну оборону України, прийняте 23.09.2016 р., Тимчасова настанова з територіальної оборони (частина І), прийняла 01.03.2017 р., Тимчасова настанова з територіальної оборони (частина ІІ), прийнята 30.08.2017 р., Програма підготовки з питань організації роботи штабу зони (району) територіальної оборони, на підставі якої відбулась зміна структури територіальної оборони, а саме в межах військових комісаріатів області було утворено стрілецькі батальйони, а у межах військових комісаріатів міст та районів було організовано загони територіальної оборони. Також у штатах військових комісаріатів області та військових комісаріатів районів та області було організовано спеціальні роти по здійсненню охонних заходів. Достатньо специфічним є той факт, що вищенаведені документи не знаходяться у вільному доступі. Разом із цим, на виконання даних положень й настанов органами місцевого самоврядування, а також органами місцевої виконавчої влади вводяться в дію програми та інструкції, зміст яких окремо врегульовує окремі аспекти формування територіальної оборони, в тому числі проведення військового підготування сил ТРО.

Прийняття 24 січня 2002 року Указу Президента України №64/2022 стало переломним моментом у моменті організації територіальної оборони, оскільки дані заходи вимагали не тільки здійснення наступного реформування системи територіальної оборони, але й

підготування законодавчого акту, прийняття якого було передбачено Планом законодавчого забезпечення реформ в Україні №509-VIII від 4 червня 2015 року. Отже, прийнятий у 2022 році Закон України «Про основи національного спротиву» став першим нормативно-правовим актом, зміст якого об'єднував та підсумовував напрацювання органів державної влади з приводу організації та функціонування територіальної оборони на сучасному етапі розвитку України, як держави. Наведеним законом не тільки було окреслено мету й завдання територіальної оборони, але й визначено її самостійний статус, охарактеризувавши як складову національного спротиву та окремий вид військ Збройних Сил України.

І. Райнін, з приводу позитивності сторони процесу реформування законодавства й прийняття профільного закону, яким цілком регламентовано територіальну оборону, звертає увагу на те, що покращення системи територіальної оборони України є одним із найбільш економічних й доцільних способів забезпечення й підтримання обороноздатності держави.

Саме зміст Закону України «Про основи національного спротиву» було впорядковано сторону організування системи територіальної оборони, зокрема:

1) було врегульовано питання побудування територіальної оборони, яка базуватиметься на військово-адміністративному поділу території України й нараховує близько 25 бригад територіальної оборони, близько 23 групи стрілецьких батальйонів та приблизно 547 рот з питань охорони;

2) управління силами оборони територій має здійснюватись Головнокомандувачем Збройних Сил України;

3) до складу командування Сухопутних військ Збройних Сил України було долучено командування української оборони території;

4) головними бойовими одиницями військовиз складових територіальної оборони вважаються бригади.

Згідно із наведеними визначеннями, наданими Законом України «Про основи національного спротиву», територіальна оборона вважається системою загальнодержавних, воєнних та спеціалізованих заходів, яка реалізується у мирні часи та у особливий період для здійснення протидії військовим загрозам, в тому числі для надання допомоги по захисту громадян, а також захисту територій, в тому числі навколишнього природного середовища й майна від надзвичайних ситуацій.

На сьогоднішній день територіальна оборона України складається із трьох категорій:

а) військового складника, яку утворюють органи військового керування, військові частини Сил оборони територій ЗСУ, в тому числі й інші сили, які залучаються до реалізації завдань із оборони територій;

б) цивільної складової, до складу якої входять державні органи, а також органи місцевого самоврядування, які є залученими до територіальної оборони;

в) військово-цивільної складової, якою є штаби зон (районів) територіальної оборони та добровольчі формування територіальних громад, які залучаються до територіальної оборони. Як визначено частиною 1 статті 9 Закону України «Про основи національного спротиву», у мирний час формування органів військового управління та військових частин Сил територіальної оборони Збройних Сил України реалізується за рахунок військовослужбовців за контрактом та за призовом особами офіцерського складу, натомість в особливий період організація відбувається військовослужбовцями за контрактом, особами офіцерського складу, а також територіальним резервом.

Вищенаведене говорить про те, що територіальна оборона вважається специфічним формуванням із наявними йому ознаками, зокрема:

1) реалізування, частіше всього, за умови існування особливого періоду для країни (надзвичайний або воєнний стан);

2) має складну структуру, що поєднує в собі три складника (військова, цивільна та військово-цивільна складова);

3) має місце розгалужена система формувань, яка поєднує бригади територіальної оборони, батальйони стрільців та охоронні роти;

4) пристуність специфічних завдань, які обумовлені вагомістю напрямку захисту національної безпеки й оборони;

5) найбільш меншою структурною одиницею оборони території вважається бригада територіальної оборони.

Отже органи місцевого самоврядування приділяють не достатню кількість уваги питанню організації територіальної оборони та не несуть належної відповідальності за процес підібрання особового складу територіальної оборони. Слід також зазначити, що недостатній об'єм уваги приділяється й військово патріотичному вихованню, зокрема не застосовуються позитивний вплив ЗМІ, а також має місце недостатній рівень протидії пропаганді з боку Росії.

5.3. Особливості покращення процесу реформування системи органів місцевого самоврядування в Україні

Реформа децентралізації в Україні виявила гостру проблему формування ефективних самодостатніх територіальних громад, насамперед визначення їх оптимальних розмірів. У цьому контексті важливо вивчити досвід європейських країн, які раніше проводили реформування муніципальних одиниць. За наявності теоретичних розробок із зазначеної проблеми у Європі ІІ пол. ХХ ст. не вирішеною залишається проблема критеріїв визначення самодостатніх муніципальних одиниць.

Перша модель муніципальних одиниць реалізована США. Федеральна система включає органи управління місцеві, кількісний показник яких сягає більше ніж 82 тисячі. Функціями країни, урядів штатів й міських органів управління й округів досить часто перетинаються. Велика кількість американських мешкансів живуть в шкільних округах, призначенням яких вважається управління початковою освітою та середньою. На додаток можуть створюватися особливі райони та органи управління реалізації спеціальних функцій. Місцеві органи управління утворюються за допомогою урядового штату у відповідності до його конституції, тому їх конструкція, обов'язки в різних штатах досить відрізняються. Фрагментарність повноважень та функцій місцевих органів влади ускладнює управління територіями та активність громадян на місцевих виборах Зазвичай низька.

Друга модель місцевого самоврядування може бути проаналізована на приклад Франції, де існує трирівневий адміністративно-територіальний поділ, а саме: комуна, департамент та регіон. При цьому в склад департаменту входять кантони та райони, які не мають статусу юридичних осіб, які не виконують функцій місцевого самоврядування, а є адміністративними одиницями. Комуни обирають муніципальні поради та мерів, які забезпечують діяльність початкових шкіл, соціальну допомога населенню, організацію громадського транспорту. Другим рівнем управління є департамент, де виконавчу владу очолює голова генеральної ради, яка з 1982 року звільнена від опіки префекта.

Третій рівень – регіон – було створено 1961 року, з 1982 роки його компетенції значно розширено. Представницький орган – це регіональна рада, яку обирають на загальних засадах за допомогою прямого голосування та на 6 років, рада із свого складу обирає главу, яка очолює виконавчу владу у регіоні. Аналізуючи зміни у системі адміністративно-територіального поділу та організації влади на місцях, можна зробити висновок про посилення тенденцій децентралізації та розширення автономії територіальних утворень. Для порівняння розглянемо систему місцевого самоврядування у сусідній ФРН. Місцеве самоврядування представлене комунами та спілками комун.

Основним законом не визначено конкретного переліку функцій місцевих органів влади, вони регулюються конституціями та законами земель. Як правило, місцеві органи влади відповідальні за зміст шкіл, театрів, музеїв, спортивних споруд, комунальні послуги, стан доріг та соціальну допомогу. Органи державної влади контролюють діяльність комун шляхом перевірки законності, відповідності рішень комун правових норм.

Через неоднорідність системи місцевого управління в Німеччині можна виділити чотири види організації самоврядування:

1) південнонімецький (Баварія), за якого бургомістр обирається за голосуванням населення;

2) північнонімецька (Нижня Саксонія, Шлезвіг – Гольштейн), бургомістра обирають місцевою радою із її ж складу;

3) магістратський (Гессен, Шлезвіг – Гольштейн для міст, Бремен, Рейнланд-Пфальц для двох міст), в загалі є колегіальне керування, яке здійснюється бургомістром чи його заступником;

4) бургомістерський (Рейнланд-Пфальц для адміністративних районів чи малих міст), бургомістр обирається місцевою радою, проте сам не має права на голос у місцевій раді.

Базові структури місцевого самоврядування моделі третього типу виникли у скандинавських країнах для керування справами церков. Саме через те церковне адміністративне поділення на парафії й було застосовано устворенням одиниць місцевого самоврядування. Конституції всіх країн, крім Норвегії, містять норму про місцеве самоврядування.

О. Оффердал, досліджуючи скандинавське самоврядування, типологізував одиниці місцевого управління за двома критеріями: представництва та види функцій. Під представництвом розуміється рівень автономності територій й участі місцевих мешканців у справах громади. Під функціями маються на увазі основні завдання місцевих органів. Муніципалітети відповідають за широкий спектр питань чи затосовувати одне конкретне завдання (шкільна освіта на приклад). Класифікація Оффердала дозволяє навести чотири типи органів місцевого самоврядування:

1) загального призначення із високим рівнем представництва,

2) цільового призначення із високим рівнем представництва (США, Великобританія), такі типи слід визначити у вигляді політичної децентралізації;

3) загального призначення з низьким рівнем представництва (префектури);

4) цільове призначення та низький рівень представництва; такий тип визначається як адміністративна децентралізація.

Так, під час визначення співвідношення між територією й функціями, реалізування яких вона убезпечує, потрібно опиратись на такий підхід: скупчення мешканців, які одержують користь від реалізації місцевими органами влади професійних функцій й охоплює усіх, хто за них платить. Наведена фінансова еквівалентність гарантує, що місцеве управління буде реалізовувати не більше й не менше послуг, ніж цього вимагають члени місцевої спільноти.

Перший вид органів місцевого управління (саме місцеве самоврядування) побудоване на універсальних одиницях із високим рівнем автономності від центрального уряду та здійснюється обраними громадськими представниками. Наведений опис перетворює подібну організацію у політичну, якщо не у адміністративну. Коли прибрати із місцевого самоврядування обраного представника, то залишається адміністративна організація, яка відноситься до типу місцевих відділень центральної урядової установи. У випадку, коли одиниці місцевого самоврядування застосовуються у невеликий напрямок гомогенної освіти, то для вирішення проблем, який є спільним для двох чи більше подібних одиниць можуть утворюватися спеціальні структури. Такі структури стають проміжком універсального типу.

На думку Л.Дж. Шарпа, у європейських У країнах існує тенденція створення проміжних рівнів управління. Особливо ця тенденція простежується у країнах, у яких муніципальні одиниці невеликі за розмірами та повноваженнями. Там, де розміри муніципалітетів значні, роль проміжного рівня нижча (Велика Британія). У країнах із найбільшими за розмірами муніципалітетами поширена система міжмуніципального співробітництва у різних формах, зазвичай спеціалізованого типу.

Місцеве самоврядування в будь-якій країні є дуже різноманітним за обсягом, функціями, за організацією та формами фінансування. Незважаючи на цю диференціацію, є сукупність правил, які застосовуються до процесів їх модернізації. По-перше, передбачається, що воно є основною формою територіальної організації місцевих громад. По-друге,

ефективність призначених йому фінансових механізмів має відповідати обсягу покладених на нього завдань, щоб воно могло виконувати їх ефективно і водночас із високою якістю. По-третє, місцеве самоврядування мусить мати фінансову, організаційну та управлінську автономію, що дає йому змогу виконувати свої завдання таким чином, щоб вони відповідали очікуванням громадян. По-четверте, мають існувати ефективні механізми для забезпечення відповідальності та підзвітності місцевих органів влади перед членами місцевих громад.

Для викладення характеру реформ місцевого самоврядування, що здійснювалися в країнах ЄС в останні десятиліття, було використано поділ на три категорії реформ:

1) функціонально-територіальний;

2) новий публічний менеджмент;

3) публічне спільне управління.

Цей поділ є умовним.

Часто певні реформи також призводять до досягнення цілей, які зазвичай пов'язуються з іншими реформами (наприклад, територіальні та функціональні реформи, спрямовані на вдосконалення системи державної служби, можуть також призвести до посилення механізмів участі в публічному спільному управлінні). Функціональні та територіальні реформи зазвичай здійснюються паралельно. Найчастіше перетворення в територіальній структурі є похідним від реорганізації системи компетенції органів державної влади і, як наслідок, нового розподілу компетенцій у системі управління державними справами. Часто метою цих реформ і реорганізації системи компетенцій є створення простору для регіонального самоврядування.

Момент покращення діяльності системи органів місцевого самоврядування, який побудований на засадах Європейської хартії із місцевого самоврядування – на сьогодняшній день сьогодні залишається одним з ключових завдань із розвинення України, як демократичної держави. Практичний досвід говорить про те, що без застосування потенціалу місцевих громад й територій негативні аспекти у соціально-економічному й культурному розвиненні регіонів лише загостряться. Тобто активна організація змін з покращення на регіональному рівні, процес реструктуризації публічного управління взмозі убезпечити вагому збільшення рівня і якісних показників громадського життя в Україні. Саме тому бважано навести кілька рекомендаційних напрямків, функціонування яких буде скероване на подальше інституційне розвинення системи публічного управління в Україні.

Так, сфера по забезпеченню безпеки в умовах військових дій, а також глобалізаційних викликів слід запровадити ряд кроків:

1. Для реалізації проблем, що існують з приводу реалізування політичної асоціації рекомендовано запровадити комплексну політику країни по формуванню політичного асоціювання між Україною та країнами ЄС. В даному випадку наведений крок передбачає ефективне застосування політичних, правових і інституційних механізмів по веденню політичного діалогу у межах Угоди про асоціацію для: їх цілковитої конвергенції у напрямку закордонних справ й політики безпеки, взаємодії у напрямках закордонних справ, а також політичної безпеки, та юстиції; для організації діалогу у напрямку міграції і протидії міграційним процесам, які є нелегальними, а також торгівлі людьми, боротьбі із відмиванням грошей і фінансуванням тероризму.

2. Внутрішньополітичну сферу країнна політика по формуванню політичної асоціації між Україною та країнами ЄС повинна передбачати системний підхід по відношенню до імплементації політичної складової Угоди щодо асоціації: процес реорганізації публічного управління України, для зміцнення поваги до принципів, демократії, а також верховенства права і належного урядування, прав людини й фундаментальних свобод; реорганізації системи правоохоронних органів України для боротьби із корупцією, затвердження верховенства права, а також зміцнення інституцій у напрямку діяльності правоохоронної, а також встановлення правосуддя. Також даний крок скерований на реорганізацію сектору безпеки України.

3. Для уникнення потрапляння на територію країни іноземних осіб та агентів, які можуть бути причетними до тероризму та які можуть впливати на безпеку країни і зашкодити

реалізуванню національних інтересів країни, потрібним є утворення комісії з приводу питань доцільності видання дозволів на застосування праці іноземців в Україні, до яких бажано включити співробітників органів Державної міграційної служби і СБУ. Окрім того, слід внести зміни до ЗУ «Про зайнятість населення», з питання того, що роботодавці мають бути зобов'язані отримувати дозвіл на застосування праці іноземців й осіб без громадянства і продовження його дії надавати довідки із органів МВС, які підтверджуватимуть відсутність кримінальної відповідальності на території України, або навіть відкритого кримінального провадження з приводу іноземців, наявності чи відсутності судимості у країні походження, в тому числі і МОЗ – з приводу відсутності наявності хвороб, як алкоголізм, токсикоманія, наркоманія та небезпечних інфекційних захворювань, які знаходяться у стадії хронічності.

4. В межах реорганізації інституту Уповноваженого у справах Європейського суду щодо людських прав важливо убезпечити потрібний вплив з боку громадянського суспільства у бік діяльності Уповноваженого за допомогою консультацій, експертиз, контролювання та моніторингу, а також критичного відображення, що в кінці кінців посилить ефективність такої діяльності.

5. З метою забезпечення роботи Головного Ситуаційного центру в Україні доречним буде створити дві структури, це: Центр по стратегічному аналізу (який займатиметься проведенням стратегічного аналізу) та Центр прогнозного моделювання (такий центр буде відповідальним за організацію моделювання і вироблення пропозицій з приводу управлінських рішень у напрямку національної безпеки). Так, у складі таких центрів мають працювати групи експертів, які здійснюватимуть політичний, економічний, військовий, гуманітарний, соціальний аналіз тощо.

6. З метою реалізації політики країни щодо національної безпеки у сфері освіти слід:

- розробити і видати методичний посібник з приводу організування взаємодії ЗСУ, Національної поліції, Державної прикордонної служби, Державної служби з надзвичайних ситуацій і Державної міграційної служби із місцевими органами влади і громадськістю;
- створити окремі програми чи доповнення до існуючих програм шкільної, середньої спеціальної та вищої освіти, які б охоплювали базовий комплекс знань з приводу взаємодії влади й громадськості з приводу убезпечення національної безпеки;
- донорські організації, які є міжнародними слід підтримувати на конкурсних засадах й ті громадські організації, які бажають або здатні реалізовувати дослідження й проводити аналіз різних аспектів убезпечення національної безпеки, реалізовувати громадську експертизу проектів актів й діючих актів у даній сфері, а також працювати разом із центральними та місцевими органами влади в ролі експертів над покращенням безпекової національної системи й політики на центральному, регіональному та місцевому рівнях;

Так, запровадження та сертифікація системи управління якістю (СУЯ) у будь-яких організаціях приводить до зростання результативності, узгодженості робіт, раціонального використання ресурсів, а також фокусування уваги на споживачах і, як наслідок, до збільшення задоволеності споживачів.

На сьогоднішній день процес адаптування законодавства українського законодавства до законодавства ЄС проходить згідно із положеннями Закону України «Про Загалбнодержавну програму адаптації Законодатва України до Законодавства ЄС» від 18.03.2004 року №1629-VI. Даний документ охоплює головні аспекти адаптаційного процесу; інституційний механізм, а також визначає повноваження Верховної ради України та Кабінету Міністрів України. Так, зміст закону поєднує у собі стратегічні аспекти, залишаючись при цьому робочим документом, що визначає стратегічну мету процесу адаптації Законодавства України – відповідність вимогам 3-го Копенгагінського критерію, а також визначає загальни механізм процесу адаптації.

Процес інституційного забезпечення Європейської інтеграції в Україні можна подати наступним чином:

1) Верховна Рада України визначає особливості внутрішньої і зовнішньої політики. Також ВРУ організовує Комітет щодо Європейської інтеграції та Комітет із

Закордонних справ, який визначає їх повноваження;

2) Президент України реалізує керівництво зовнішньополітичною діяльністю держави та Стратегією інтеграції України до ЄС;

3) РНБО здійснює координацію й контролює діяльність центрльних і місцевих органів виконавчої влади у напрямках національної безпеки; також він вносить пропозиції Президенту України з приводу реалізування особливостей внутрішньої і зовнішньої політики у напрямку національної безпеки й охорони;

4) Кабінет Міністрів України здійснює процес забезпечення реалізації внутрішньої та зовнішньої політики держави й інтеграційної Стратегії України до Європейського Союзу. Діяльнсть КМУ у напрямку європейської інтеграції забезпечує Департамент щодо питань асоціації й інтеграції в ЄС Секретаріату КМУ. Департаментом також забезпечується організація роботи частини Рщодо питань Співробітництва між Україною та ЄС.;

5) Міністерством закордонних справ організовує створення або забезпечення реалізації державної політики, спкерованої на інтеграційний процес України в Європейський політичний, економічний, правовий простір для набуття членства в Європейському союзі;

6) Міністерство юстиції України є спеціально-уповноважений центральний орган виконавчої влади у напрямку адаптації законодавства України до загальних засад європейського законодавства та організовує роботу з приводу підготовки щорічного плану заходів до виконання. Загальнодержавні програми із державного адаптування Законодавства України до Законодавства ЄС, в ході проведення моніторингу, здійснюють науково-експертне, аналітичне, інформаційне та методологічне забезпечення виконання.

Рекомендована нова модель організації публічної влади, яка базується на передбачуваній системи державного адміністративно-територіального устрою. Так, дана модель охоплює момент спрощення типології адміністративно-територіальних одиниць та має бути зведена до 3 рівнів. Охарактеризуємо їх:

1-й рівень (є базовим) – охоплює міські та сільські громади. Процес реформування рівня передбачає закріплення існуючих сільських рад та значної частини селищних рад.

2-й рівень (є субрегіональним) – охоплює райони, в тому числі включаючи міста зі статусом районів.

3-й рівень (є регіональним) – охоплює області та місто Київ, Севастополь та інші.

Новий адміністративний устрій має бути побудований на принципах:

1. Уникнення засад ієрархічного підпорядкування у різних рівнях.

2. Уникнення підпорядкування територіальних громад й населених пунктів.

Відштовхуючисьи із наведеного алгоритму адміністративно-територіального поділу, сам же процес реформування публічної влади повинен бути здійснений відповідно до наступних напрямків:

I. Розроблення нової структури публічної влади.

- так, процес відокремлення органів виконавчої влади на рівні регіональному та субрегіональному мають бути реформовані на такі, які реалізують свої повноваження із напрямку державної компетенції, та такі, які діють в системі органів місцевого самоврядування:

- саме процес реформування системи місцевих державних адміністрацій, що є вертикаллю державної виконавчої влади.

- Утворення виконкомів обласних та районних рад, які саме й будуть органами місцевого самоврядування.

II. Покращення напрямку компетенції органів місцевого самоврядування на регіональному та субрегіональному рівнях. Так, процес модернізування має бути реалізований на принципах максимального уникнення однакових або не роз'єднаних повноважень органів публічної влади:

1. У напрямку компетенції органів місцевого самоврядування має бути збережений регіональний рівень реалізації своєї діяльності (орім міст загальнодержавного значення) таких питань:

- розроблення й реалізування програм й реалізація проектів з будівництва, які мають роль міжнародного рівня;

- повноваження, які свого часу було закріп частиною 2 ст. 44 ЗУ «Про місцеве самоврядування», які не будуть розподілені на користь місцевих державних адміністрацій.

- робота, яка була передана органами місцевого самоврядування субрегіонального рівня.

2. Передача виконавчим комітетам районних рад таких повноважень:

- сформування та реалізація стратегічних планів, програм загального та цільового значення щодо розвитку певних територій;

- розроблення та виконання проектів місцевих бюджетів, розпорядження відповідними бюджетними коштами;

- контролювання за здійсненням рішень й нормативно-правових актів, що були видані представницькими органами місцевого самоврядування;

- керування роботою санітарно-епідеміологічних станцій й нагляд за якістю у напрямку будівництва та торгівлі;

- діяльність по забезпеченню діяльності середніх спеціальних навчальних закладів;

- керування установами охорони здоров'я (крім таких, які знаходяться у підпорядкування регіональних органів публічної влади).

Органи місцевого самоврядування міст, які мають статус районів мають сто відсотково одержати повноваження, які належать певним органам громад та районів, а міста загальнодержавного значення – також і повноваження, які належать органам місцевого самоврядування областей.

III. Наведення нового списку повноважень місцевих державних адміністрацій. Місцеві державні адміністрації повинні мати у переліку своїх повноважень такі:

- здійснювати контроль за ухваленням рішень з приводу їх відповідності Конституції України;

- ініціювати санкції з приводу органів місцевого самоврядування на випадок постійного порушення Конституції або інших законів. Місцеві державні адміністрації повинні одержати право звертатись до центральних органів виконавчої та суду із певним поданням, проте не ухвалювати самостійно такі рішення. Разом із тим їх повноваження мають бути розмежовані із повноваженнями органів Прокуратури України;

- контролювання за процес реалізування органами місцевого самоврядування повноважень, які були делеговані державою, в тому числі за застосування бюджетних коштів, щ обули виділені органам місцевого самоврядування для реалізування цільових програм;

- координування діяльності певних територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади;

- сприяння реалізування державними органами оборонної функції, а саме: забезпечення процесу мобілізування на військову службу громадян; керування цивільною обороною територій; допомога в забезпеченні життєдіяльності військових частин; реалізація заходів військово-патріотичного виховання людей;

- реалізування заходів, що були визначені загальнонаціональними програмами розвитку (при одночасному затвердженні таких програм шляхом ухвалення Законів);

- підготування рішень з приводу визначення у встановленому законом порядку територій, обрання, вилучення (викуп) й надання земльних ділянок для містобудівних потреб;

- підготування рішень з приводу віднесення у встановленому законом порядку лісів до категорії захисності;

- участь у керуванні майном, яке перебуває у державній власності (орім майна, яке знаходиться у підпорядкуванні Міністерства оборони України, Служби безпеки України);

- координування діяльності органів землевпорядкування й землекористування, органів правопорядку, пожежної охорони тощо.

IV. Покращення інституту повноважень, що були делеговані, до якого мають бути віднесені:

- діяльність, скерована на збереження можливості передачі державою своїх повноважень органам місцевого самоврядування шляхом підписання певних угод. Слід зазначити, що порядок реалізації наведеного вище делегування повинне бути визначене на законодавчому рівні;

- скасування практики передачі повноважень від органів місцевого самоврядування до місцевих державних адміністрацій. Замість чього доречним буде в даному випадку покращення порядку делегування повноважень органам місцевого самоврядування вищого рівня відповідно до адміністративно-територіального поділу;

- формування порядку ухвалення рішень з приводу передачі повноважень або їх скасування;

- розроблення й запровадження процесу нагляду з боку адміністрацій за реалізуванням повноважень, які були передані.

Повноваження, які можуть бути передані місцевими державними адміністраціями у бік органів місцевого самоврядування, це:

- організування охоронних заходів, заходів реставрації, застосування пам'яток історичних та культурних, архітектуриних й містобудування;

- керування пожежною охороною й органами правопорядку.

До повноважень, ймовірність передачі яких державою лише органам місцевого самоврядування місцевого рівня, відносяться:

- залучення ресурсів природи й охорона навколишнього природнього середовища;

- застосування й розвинення зон рекреації.

Таким чином, головними напрямками у контексті змін системи територіального організування влади держави є:

- першочергова стабілізація системи власності та відновлення доходного рівня частки державного й місцевих бюджетів, які існували до моменту ринкових перетворень;

- реалізування реформ у сфері поділу на адміністративні сектори території держави.

- цілковите політико-правове та інституційне розмежування виконавчої влади.

У державних адміністрацій мають бути закріплені функції, що належать до державної компетенції;

- покращення системи передачі обов'язків та повноважень.

Наведений інститут потребує бути виправленим у декількох суттєвих виправлень, а саме:

- по-перше напрям збереження тільки делегування повноважень органам місцевого самоврядування з боку держави;

- подруге – слід провести формалізування порядку такого делегування.

Наведемо кілька етапів модернізування можливостей діяльності органів самоврядування на умовах дії воєнного стану, у бік забезпечення національної безпеки України:

1. Ілементація законодавчої бази іноземних держав, призначенням яких є забезпечення сфери безпеки з боку органів місцевого самоврядування;

2. Проведення цілковитого аналізу всіх існуючих груп законодавчих документів щодо забезпечення національної безпеки.

3. Розроблення рекомендаційних заходів, призначенням яких має стати процес інтегрування європейських положень з приводу убезпечення безпеки нації за допомогою органів місцевого самоврядування;

4. Здійснення прогнозувальних заходів з приводу результатів реалізації рекомендацій;

5. Дії моніторінгу реалізації сформованих завдань.

Органи місцевого самоврядування здійснюють особисті обов'язки у напрямку забезпечення безпеки у країни в умовах військового часу уразом із органами, які входять до нього. Також органи місцевого самоврядування вважаються суб'єктами, які відповідальні за демократичний цивільний контроль над безпековим сектором України, й для реалізації такого контролю органи місцевого самоврядування мають можливість створювати депутатські

комісії.

Бажано зазначити, що структура органів місцевого самоврядування охоплює підрозділи, які є уповноваженими на вирішення питань з приводу європейського інтегрування.

Інституційне забезпечення України, яке наразі існує свідчить про відсутність вертикального зв'язку із органами місцевого самоврядування. Враховуючи той факт, що вони напряму наближені до суспільства, то відповідно вони мають надавати послуги публічного змісту для народу згідно із нормами й стандартами Європейського Союзу.

Отже із моментом прийняття Конституції України і Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» було законодавчо закріплено основні принципи місцевого самоврядування, які відповідають Європейській хартії місцевого самоврядування; була суттєво зміцнена правова основа місцевого самоврядування і, попри існуючі недоліки в нормативно-правовій базі, вперше в Україні були створені сприятливі умови для його ефективного функціонування та успішного розвитку.

В Україні досі відсутні ефективні методи і механізми реалізації принципів народовладдя і гласності, які є одними із основоположних у функціонуванні органів місцевого самоврядування і без реалізації яких публічно-самоврядна влада територіальних громад залишатиметься відсторонена від її жителів, що також суперечить природнім витокам місцевого самоврядування, а отже, така влада буде залишатися неефективною навіть за умов вирішення всіх нормативно-правових колізій у гостро конкурентних взаємостосунках із державними органами влади. На сьогодні настав час змістити акценти досліджень із проблеми децентралізації державної влади, ні на йоту не зменшуючи їх значення, у напрямку активізації дослідження проблем слабких і неефективних взаємозв'язків між функціонуванням публічно-самоврядної місцевої влади (органів місцевого самоврядування) і жителями територіальних громад, які є джерелом цієї влади. Відсутність або слабкість зазначених взаємозв'язків в обох напрямах, так само як і відсутність або реалізація лише деяких елементів децентралізації державної влади, суперечить природній сутності місцевого самоврядування і з неменшою гостротою ставить під сумнів можливість його ефективного функціонування.

Тож було визначено, що на сьогодні все ж актульним залишається питатання функціонування системи місцевого самоврядування, з огляду вирішення проблеми щодо знаходження дієвих методів і механізмів провадження і функціонування ефективних взаємозв'язків органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб із спільнотою територіальних громад району та вирішення питання слабкої участі жителів територіальних громад (чи їх відсторонення) в прийнятті управлінських рішень із розвитку місцевих територій й напрямків подолання локальних проблем, а також коливання їх громадянської активності (від виборів до виборів) та унеможливлення маніпулюванням їх свідомістю.

Було рекомендовано нову модель організації публічної влади, яка базується на передбачуваній системи державного адміністративно-територіального устрою. Рекомендована модель охоплюватиме момент спрощення типології адміністративно-територіальних одиниць та повинна бути зведена до трьох рівнів, це:

1-й рівень (який є базовим) й охоплюватиме міські та сільські громади.

2-й рівень (який є субрегіональним) й охоплюватиме райони, в тому числі включаючи міста зі статусом районів.

3-й рівень (є регіональним) та охоплюватиме області та місто Київ, Севастополь та інші міста загальнодержавного значення.

Було розглянуто принципи, на яких буде будуватись новий адміністративний устрій, зокрема на принципі не задіяння ієрархічності в підпорядкуванні органів місцевого самоврядування на різних етапах в питанні визначення їх функцій й принципів уникнення підпорядкування міських громад та населених пунктів.

Висновки. Представлену кваліфікаційну роботу було присвячено дослідженню теми: «Рефформування системи органів місцевого самоврядування в Україні в контексті воєнного стану».

На підставі розглянутих наукових точок зору з приводу визначення поняття «система органів місцевого самоврядування» було сформовано власне визначення та викладено у наступному форматі: «Система органів місцевого самоврядування – це органи самоврядних територіальних спільнот, якими, по суті, є муніципальні угрупування. Дані органи формуються безпосередньо населенням або представниками населення (представницьким органом) та несуть відповідальність за неналежне здійснення своїх повноважень, насамперед перед жителями.

Публічним управлінням є вплив практичного, організуючого, регулюючого характеру з боку держави у напрямку суспільної життєдіяльності людей з метою її впорядкування, збереження й перетворення; такі заходи базуються на владній силі, яка обмежує дієвий суспільний контроль як головний чинник панування верховенства права у суспільстві.

Основними положеннями організації й діяльності органів місцевого самоврядування за українським законодавством є норми, зміс яких закріплений Конституцією України, Європейською Хартією місцевого самоврядування 1985р..), Законом України «Про місцеве самоврядування» від 1997р., в тому числі Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Проаналізовано процес взаємної діяльності органів місцевого самоврядування та органів державної влади під час існування збройної агресії РФ проти України.

Відповідно до наведених нормативно-правових актів та згідно із дослідженням наукових точок зору здійснено визначення з приводу органів місцевого самоврядування, а саме що це є право, яке є гарантованим державою, а також можливість для територіальної громади.

До повноважень, які органи місцевого самоврядування повинні здійснювати під час дії воєнного стану, слід віднести:

- залучені для посилення охоронюваних заходів громадського порядку й забезпечення безпеки громадян, а також здійснення охорони військових об’єктів, в тому числі важливих державних й спеціальних об’єктів, в тому числі таких, які убезпечують життєву діяльність суспільства, роботу транспорту, комунікацію та зв’язок, енергетикки об’єктів, в тому числі об’єктів, які становлять збільшену небезпечність для життя й здоров’я людей, а також для середовища навколо;

- здійснюють заходи по евакуюванню об’єктів господарства, а також об’єктів, які мають соціальне та культурне призначення;

- повинні запроваджувати й забезпечувати особливий режим в’їзду на територію, а також залучення мешканців до виконання робіт на оборонні потреби;

- повинні займатись ліквідуванням наслідків використання ворогом зброї та відновлення пошкоджених об’єктів економіки тощо.

Можемо дійти таких висновків. По-перше, з прийняттям Конституції України і Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» більшою мірою було законодавчо закріплено основні принципи місцевого самоврядування, які відповідають Європейській хартії місцевого самоврядування, суттєво зміцнена правова основа місцевого самоврядування і, попри існуючі недоліки в нормативно-правовій базі, вперше в Україні, створені сприятливі умови для його ефективного функціонування та успішного розвитку. По-друге, немаючи тривалий час власного напрацьованого досвіду, який би повною мірою застосовував надані нормативно-правовою базою України компетенції, права і обов’язки щодо функціонування інституцій публічносамоврядної влади на місцях, якими є органи місцевого самоврядування, і у т.ч. важливого досвіду щодо її дієвого функціонування у сфері взаємовідносин із державними органами влади на місцях та захисту своїх прав і інтересів у судах, Україна до 2005 р. залишалась у стані значної залежності місцевого самоврядування від органів державної влади, що суперечить принципам місцевого самоврядування і у свою чергу стримувало його ефективне функціонування і розвиток в Україні. По-третє, в Україні досі відсутні ефективні методи і механізми реалізації принципів народовладдя і гласності, які є одними із основоположних у функціонуванні органів місцевого самоврядування і без реалізації яких

публічно-самоврядна влада територіальних громад залишатиметься відсторонена від її жителів, що також суперечить природнім витокам місцевого самоврядування, а отже, така влада буде залишатися неефективною навіть за умов вирішення всіх нормативно-правових колізій у гостро конкурентних взаємостосунках із державними органами влади. По-четверте, сьогодні настав час змістити акценти досліджень із проблеми децентралізації державної влади, ні на йоту не зменшуючи їх значення, у напрямку активізації дослідження проблем слабких і неефективних взаємозв'язків між функціонуванням публічно-самоврядної місцевої влади (органів місцевого самоврядування) і жителями територіальних громад, які є джерелом цієї влади. Відсутність або слабкість зазначених взаємозв'язків в обох напрямах, так само як і відсутність або реалізація лише деяких елементів децентралізації державної влади, суперечить природній сутності місцевого самоврядування і з неменшою гостротою ставить під сумнів можливість його ефективного функціонування.

Таким чином, враховуючи вказані вище особливості, які притаманні функціонуванню публічно-самоврядній місцевій владі на рівні адміністративного району, актуальними є дослідження функціонування системи місцевого самоврядування цього рівня з огляду вирішення проблеми щодо знаходження дієвих методів і механізмів провадження і функціонування ефективних взаємозв'язків органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб із спільнотою територіальних громад району та вирішення питання слабкої участі жителів територіальних громад (чи їх відсторонення) в прийнятті управлінських рішень із розвитку місцевих територій й напрямків подолання локальних проблем, а також коливання їх громадянської активності (від виборів до виборів) та унеможливлення маніпулюванням їх свідомістю.

Тут доцільно ще раз пригадати Ю. Панейка, щоб глибше осмислити витоки і роль потужного і невичерпного потенціалу рушійної сили явища місцевого самоврядування в досягненні гармонії всіх сфер життєдіяльності держави та об'єднати зусилля всіх учасників державотворення на вирішенні одного із першочергових сьогоднішніх завдань розвитку нашої держави, тобто оптимізації функціонування системи місцевого самоврядування, що забезпечить якнайшвидше становлення в Україні громадянського суспільства з усіма його атрибутами, адже самоврядування так органічно пов'язано з державою, що саме це явище у свою чергу «творить» політичне і соціальне державне життя, пробуджує громадянські чесноти нації.

1. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

2.

3. Андресюк Б. П. Місцеве самоврядування в сучасній Україні: проблеми і перспективи / Б. П. Андресюк. К.: Стилос, 2001. 223 с.

4. Адміністративно-територіальний устрій України. Шляхи реформування: Монографія / Яцуба В. Г., Яцюк В. А., Матвіїшин О. Я., Карпінський Ю. О., 2. Куйбіда В. С, Негода В. А. та ін. К.: Геопринт, 2007. С.15.

5. Актуальні проблеми становлення та розвитку місцевого самоврядування в Україні : моног. / В.В. Кравченко, А.О. Янчук, В.О. Антоненко та ін. ; за ред. В.В. Кравченка, М.О. Баймуратова, О.В. Батанова. К. : Атіка, 2007. 864 с.

6. Аналітичний звіт за результатами оцінювання ефективності застосування окремих законодавчих актів щодо децентралізації влади в Україні, 2021. URL: http://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/42258.pdf

7. Ароян А. С. Субсидиарность как концептуальная основа эффективного взаимодействия государтсва, местного самоуправления и гражданского общества / А. С. Ароян: Автореф. канд. полит. наук., 2010.21 с.

8. Баймуратов М.О., Григор'єв В.А. Муніципальна влада: актуальні проблеми становлення й розвитку в Україні. О. : Юрид. літ-ра, 2003.

9. Батанов О.В. Конституційно-правовий статус територіальних громад в Україні : моногр. / за заг. ред. В.Ф. Погорілка; НАН України; Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького.

К.: Ін Юре, 2003. 512 с.

10. Бакуменко В. Теоретичні та організаційні засади державного управління: навч. посіб. / В.Д. Бакуменко, П.І. Надолішній К.: Міленіум, 2003. 256 с.

11. Військовий Наказ «Про установи цивільної адміністрації» №947 [URL: http://www.israellawresourcecenter.org/israelmilitaryorders/fulltext/mo0947.htm.

12. Висновок Комітету Верховної Ради України з питань національної безпеки і оборони від 02.02.2015 на проект Закону України «Про військово-цивільні адміністрації» (реєстр. № 1855 від 27.01.2015 р.). Електронний ресурс. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=53705.

13. Грабчак В. І., Єфімов Г. В., Замана В. М. та ін. Воєнна організація, сектор безпеки, територіальна оборона України: державно-управлінський аспект: монографія. Львів, 2013. 372 с.

14. Дулгер В.В. Військово-цивільні адміністрації як унікальна форма цивільно-військових відносин в умовах надзвичайних правових режимів. URL: http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2019/3/27.pdf

15. Декларація про державний суверенітет України від 16 липня 1990 р. № 55-XII. Режим доступу : http://www. rada.gov.ua

16. Єфімов Г.В., Музика О.О. Становлення та розвиток системи територіальної оборони України: історія та сучасність. Військово-науковий вісник. 2016. Вип. 26. С. 38-54.

17. Європейська декларація прав міст. URL: http://www.eru.org.ua/index.php?page=1206

18. Залізняк Л. Л. Україна між Сходом і Заходом. Про витоки і суть російсько-української війни 2014 р. Київ : Шлях, 2014. 168 с.

19. Закон України «Про Військово-цивільні адміністрації» від 03.02.2015 № 141-VIII. сайт ВРУ. Закво.URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/141-viii.

20. Закон України «Про боротьбу з тероризмом» від 20.03.2003№ 638-IV// Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2003. № 25. ст.180.

21. Закон У країни «Про національну безпеку України» від 21 червня 2018 року № 2469–VIII. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2469-19

22. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97 – ВР// Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1997. № 24. ст.17.

23. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо упорядкування діяльності військово-цивільних адміністрацій» від 17.07.2015 № 650-VIII. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/650-19/paran30#n30.

24. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо діяльності військово-цивільних адміністрацій» від 04.02.2016 № 995-VIII. Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995- 19/paran44#n44.

25. Закон України «Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування» від 15 липня 1997 р. № 452/97. Режим доступу: http://www. rada.gov.ua

26. Закон України «Про добровільне об’єднання територіальних громад» від 20.12.19 No157-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/157-19

27. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» No 2259-IX від 12.05.2022 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Tex

28. Існуючі механізми співпраці органів державної влади з організаціями громадянського суспільства в контексті реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні 2016-2020. – Київ: Ваіте, 2016. – 280 с.

29. Їжак О. Принцип субсидіарності ЄС і межі його застосування в Україні / О. Їжак URL: http://www.db.niss.gov.ua/docs/polmil/185.htm

30. Конституція України від 28 червня 1996 року: URL: http:// zakon1.rada.gov.ua

31. Калашнікова О., Крупник А. Проблеми проведення реформування місцевого самоврядування та розвитку місцевої демократії в умовах нової системи державно-го

управління, 2018. URL: http://samoorg.com.ua/wp-content/uploads/2012/08/Analiz-problem-reformuvannya-na-mistsevomu-rivni-ta-zabezpechennya-demokratiyi-uchasti-.pdf

32. Кіріка Д. Проблеми демократичної трансформації державної влади в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. 2021. No 2. С. 26–28. URL: http://www.lsej.org.ua/2_2021/5.pdf

33. Карий О. І. Місцеві ініціативи та залучення громадськості до здійснення місцевого самоврядування. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. Київ, ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 176 с.

34. Куйбіда В.С. Принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування: моногр. К. : МАУП, 2004. 432 с.

35. Кузніченко С.О., Шевченко В.Й. Військово-цивільні адміністрації в Україні: досвід комплексного дослідження : монографія ; Ін-т законодавства Верховної Ради України. Одеса, 2017. 182 с.

36. Коропатнік І.М. Взаємодія громадянського суспільства і Збройних сил України: адміністративно-правові засади : монографія. Київ : Леся, 2016. 412 с.

37. Сектор безпеки і оборони України: стратегічне керівництво та військове управління : монографія / Саганюк Ф.В., Фролов В.С., Павленко В.І. та ін. ; за ред. д. військ. н., проф. І.С. Руснака. Київ : ЦЗ МО та ГШ ЗС України, 2018. 230 с.

38. Сокуренко В.В. Публічне адміністрування сфери оборони в Україні : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07 ; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. Харків, 2016. 40 с.

39. Шопіна І.М., Гущин О.О. Актуальні проблеми сучасного стану розвитку воєнного (військового) права як науки і навчальної дисципліни. Форум права. 2017. № 2. С. 144–148;

40. Шульгін В.В. Реалізація військового законодавства України: історія, теорія, практика, шляхи удосконалення : монографія. Київ : РВЦ «Військовий інститут», 2018. 186 с.

41. Коаліційна угода URL: http://samopomich.ua/wp-content/uploads/2014/11/Koaliciyna_ uhoda_parafovana_20.11.pdf 5

42. Концепція Адміністративної реформи в Україні. Державна комісія з проведення в Україні адміністративної реформи. К., 1998. 60 с.

43. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод від 04.11.1950 / Ратифікована Законом України «Про ратифікацію Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод 1950 року, Першого протоколу та протоколів N 2, 4, 7 та 11 до Конвенції» від 17.07.1997. Офіційний вісник України.1998 г. № 13 / № 32. С. 270

44. Козій І., Поляков Л. Реформа демократичного цивільного контролю над Збройними силами та іншими військовими формуваннями в Україні: наступні кроки. Київ : Інститут Євро-Атлантичного співробітництва, 2018. 39 с.

45. Купрій В. Громадська експертиза та громадський моніторинг діяльності органів влади / В. Купрій, Л. Паливода. Київ: Макрос, 2011. 200 с. 7.

46. Миколюк А.В. Робота органів місцевого самоврядування під час воєнного стану. URL: http://orcid.org/0000-0003-1198-2110

47. Мельник С. М. Ознаки військового управління: адміністративно-правовий аспект. Журнал східноєвропей-ського права. 2019. No 65. С. 41–47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/jousepr_2019_65_8.

48. Мельник С. М. Повноваження Президента України у сфері військового управління. Вчені записки Тав-рійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Юридичні науки. 2019. Т. 30(69). No 4. С. 141-145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_law_2019_30(69)_4_25

49. Меморандум Ради Європи від 05.07.2002 «Фундаментальні принципи щодо статусу неурядових організацій в Європі». URL: Режим доступу: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994_209.

50. Нізаметдін А. М. До питання про створення муніципальної міліції. Вісник

Московського університету МВС Росії. 2015. № 4. С. 193-195.

51. Ольховик Т. С., Загвязинский О. А. Конкретизація повноважень органів МСУ в сфері протидії екстремізму і тероризму. URL: Інноваційний центр розвитку освіти і науки [сайт]. URL: http://izron.ru/ articles / aktualnye-problemy-yurisprudentsii-v-rossii-i-za-rubezhom-sbornik-nauchnykhtrudov-po-itogam-mezhdun / sektsiya-2-konstitutsionnoe-pravo-munitsipalnoepravo / konkretizatsiya-polnomochiy-organov-mestnogo-samoupravleniya-v-sfereprotivodeystviya-ekstremizmu-i-

52. Органам місцевого самоврядування радять закрити інформацію на час війни [Електронний ресурс] : Офіційний сайт реформи децентралізації влади – Режим доступу: https://decentralization.gov.ua/news/14615

53. Постанова Кабінету Міністрів України «Про додаткові заходи щодо залучення громадян до участі в управлінні державними справами» від 18 травня 2005 р. № 356. URL: www.kmu.gov.ua/control.

54. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» від 15 жовтня 2004 р. № 1378. URL: www.kmu.gov.ua/control.

55. Програма Кабінету Міністрів України Постанова : Постанова Верховної Ради України від 11.12.2014 № 26-VIII. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/26-19

56. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112.

57. Пухтинський М.О., Павленчик П.Т., Князєв В.М. Розвиток місцевого самоврядування в Україні: стан, проблеми, перспективи. К. : Логос, 2002. 212 с.

58. Пухтинський М. О. Трансформація системи місцевого самоврядування в контексті реалізації міжнародно-правових стандартів місцевої демократії. Вісник АПСВТ. 2016. No 3–4б. С. 63–67.

59. Панейко Ю. Теоретичні основи самоврядування. Л. : Літопис, 2002. 196 с.

60. Позачергове послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України». Офіційне інтернет-представництво. URL: http://www.president.gov.ua/news/31656.html

61. .Райнін І.Л. Особливості територіальної оборони в умовах гібридної війни. Європейські перспективи. 2015. Вип. 6.С. 99-102.

62. Романченко І. С., Фролов В. С. Роль і місце територіальної оборони України в загальній системі оборони держави // Наука і оборона. 2009. № 1. С.36-39.

63. Романченко І. С., Фролов В. С., Палій В. В. Шляхи підвищення ефективності системи управління територіальною обороною України. Наука і оборона. 2009. № 4. С.6-11.

64. Рекомендації парламентських слухань "Децентралізація влади в Україні. Розширення прав місцевого самоврядування". Режим доступу : http://www. rada.gov.ua

65. Сікорський О. Військово-цивільні адміністрації, як спосіб забезпечення безпеки та нормалізації життєдіяль-ності населення в районі проведення антитерористичної операції. Наукові записки Кіровоградського державного університету імені Володимира Винниченка. Серія : Право. 2017. Вип. 1. С. 160–164. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/snslnnp_2017_1_30

66. Саганюк Ф. В., Гуменюк В. В. Територіальна оборона – резерв посилення обороноздатності держави. Військо України. 2011. № 6. С. 15-17.

67. Саганюк Ф. В., Гуменюк В. В. Територіальна оборона: шляхи відродження // Оборонний вісник. 2011. № 3. С. 6-10.

68. Сушинський О. І. Компетенція держави та місцевого самоврядування у сфері комунальних послуг: концепція та практика. Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2005. 154 с.

69. Саєнко Ю.І., Ткачук А. Ф., Привалов Ю.О. Місцеве самоврядування в Україні: проблеми і прогнози. НАН України; Ін-т соціології. К., 1997. 148 с.

70. Сушинський О.І. Місцеві державні адміністрації в Україні: концептуальний політологічно-правовий аспект. Л. : Світ, 2002. 95 с.

71. Стратегія національної безпеки України: затв. Указом Президента України від

26.05.2015 № 287/2015. 2. Сектор безпеки і оборони України: збірка наукових матеріалів. Київ, 2015. 174 с.

72. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. URL: http://www.president.gov.ua/documents/18688.html

73. Тітко Е. В. Цивільно-військові адміністрації як основна форма місцевого самоврядування в зоні конфлікту. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Юридичні науки. 2017. Вип. 1(2). С. 180–184. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_jur_2017_1(2)__45.

74. Територіальна оборона: практика і теорія: URL: http://www.ostanovkam.net/ index.php/ 26-ruv/ 324-territorialnaya-oborona-praktika-i-teoriya

75. Територіальна оборона України. Історія, сучасний стан та майбутнє. ГО «повернись живим!» Київ, 2021. 76 с

76. Указ Президента України «Про деякі питання військово-цивільних адміністрацій» від 23.04.2015 № 237/2015. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/237/2015.

77. Указ Президента України «Про Державну комісію з проведення в Україні адміністративної реформи» від 7 липня 1997 р. № 620/97. URL: http://www.prezident.gov.ua

78. Указ Президента України «Про утворення військово-цивільних адміністрацій» від 05.03.2015 №123/2015. URL: http://www.president.gov.ua/documents/19022.htm

79. Фролов В. С., Романченко І. С., Палій В. В. Територіальна оборона України: якою їй бути? Наука і оборона. 2007. № 1. С. 18-23.

80. Чорнописький П. Децентралізація влади в Україні: конституційно-правовий аспект : дис. канд. юрид. наук. Харків, 2018. 235 с

81. Цветков В.В., Горбатенко В.П. Демократія – Управління – Бюрократія: в контексті модернізації українського суспільства: Монографія. К.: Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького, 2001. 248 с.

82. Цивільно-військове співробітництво за стандартами НАТО : навч. посіб. Київ : Національний університет оборони України імені Івана Черняховського, 2015. 87 с

83. Шевченко В. Роль військово-цивільної адміністрації в забезпеченні виконання військовослужбов-цями обов’язків у зоні АТО. Вісник Національної академії прокуратури України. 2017. No 2. С. 120–127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnapu_2017_2_19

84. Шевченко М.М. Функції та завдання системи забезпечення національної безпеки України в сучасних умовах. Науково-інформаційний вісник Академії національної безпеки. 2014. № 3–4. С. 14–24. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nivanb 2014 3-4 4

85. Ященко В. А. Діалектика цивільно-військових відносин. Інформація і право. 2021. No 3. С. 184–191. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Infpr_2021_3_24

РОЗДІЛ 6. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВЕЛИКОГО МІСТА»

6.1. Теоретичні засади стратегічного управління розвитком великих міст

У радянські часи міста мали довгострокові плани розвитку, розроблені для них обласними, республіканськими або всесоюзними проектними організаціями. Такі плани включали показники зростання населення, економічного розвитку, інфраструктури, будівництва, транспорту тощо. Планування базувалося на досягнутому рівні. Крім того, щорічно міськвиконкоми та міські ради складали та затверджували плани соціально-економічного і культурного розвитку на наступний рік, які вважалися етапами реалізації довгострокових планів.

З появою народовладдя в Україні почала формуватися нова система місцевого управління — місцеве самоврядування, яке надає територіальним громадам право самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах закону та з урахуванням інтересів місцевого населення.

Наразі в Україні немає управління розвитком міст з боку будь-яких "вищих" органів чи інституцій. Водночас самі міста ще не взяли на себе відповідальність за планування власного довгострокового розвитку, а продовжують складати лише короткострокові соціально-економічні та культурні плани на рік вперед. Через брак фінансування такі річні плани зводяться переважно до розв'язання поточних проблем без належної орієнтації на довгострокову перспективу. Це обмежує ефективність використання бюджетних коштів, яких і так не вистачає. За радянських часів міста мали довгострокові плани розвитку, складені для них обласними, республіканськими чи всесоюзними проектними організаціями. Такі плани містили показники демографічного зростання, розвитку економіки та інфраструктури, будівництва, транспорту тощо. Планування здійснювалося, зазвичай, від досягнутого. Крім того, щороку міськвиконкоми та міські ради складали і приймали плани соціально-економічного і культурного розвитку своїх міст на наступний рік, що мали бути етапами здійснення довгострокових планів.

За умов місцевого самоврядування громади тепер мають можливість самостійно планувати розвиток своїх міст, використовуючи досвід провідних демократичних країн. У багатьох містах світу застосовується стратегічне управління, яке допомагає визначити основи політики в галузях просторового планування, інфраструктури та розвитку. Це стало необхідністю через зростання невизначеності майбутнього міста. В умовах стрімких технологічних змін, глобальної конкуренції за інвестиції та промислове зростання, стратегічне управління дозволяє містам адаптувати свої плани для швидкого реагування на нові економічні умови.

Для українських міст стратегічне управління є важливим через відсутність централізованого планування, що створило інформаційний та політичний вакуум у визначенні місця міст і регіонів в національній і глобальній економіках. Запровадження стратегічного управління на муніципальному рівні є актуальним з кількох причин:

По-перше, це визнаний елемент міського управління у світовій практиці, який створює умови для перспективного розвитку.

По-друге, стратегічне управління зміцнює зв’язок між місцевою адміністрацією та громадою, покращує імідж міста і об’єднує всі активні сили для спільної діяльності.

На відміну від радянського планування, яке базувалося на досягненнях минулого, стратегічне управління орієнтоване на майбутнє, що має важливі переваги:

По-перше, стратегічний план розвитку, створений громадою відповідно до її пріоритетів, є більш стабільним, оскільки він менше залежить від змін у керівництві. Кожна нова команда буде змушена працювати над реалізацією його стратегічних цілей, незалежно від політичних уподобань.

По-друге, стратегічний план сприяє ефективному використанню фінансових ресурсів, оскільки бюджетні витрати, спонсорські кошти та ресурси підприємств спрямовуються на

досягнення стратегічних цілей. Він навіть впливає на кадрову політику: працівники, залучені до реалізації стратегічних напрямів, відбираються та навчаються особливо ретельно.

По-третє, стратегічний план полегшує доступ до кредитів і грантів, адже банки та грантові організації надають фінансування переважно містам, які мають чітко визначені стратегічні цілі та підтримку громади.

Таким чином, стратегічне управління стає необхідним інструментом розвитку українських міст, дозволяючи їм адаптуватися до викликів та ефективно використовувати наявні ресурсиСтратегічне управління призначене для розв'язання тільки корінних проблем громади. Воно стосується безробіття, бідності, економічного занепаду, екологічних загроз тощо. Стратегічний план спрямовується на вирішення виключно тих завдань, які підтримуються всією громадою, а для виконання інших завдань слід знаходити інші способи.

Функціональне призначення міста з точки зору його жителів визначається за допомогою тріади: місто - це: робота - житло - довкілля. Щоб досягнути позитивного ефекту шляхом поліпшення умов виробничої діяльності, підвищення привабливості міста для проживання і туризму, місто повинне спрогнозувати своє місце і роль у майбутньому, оцінити свій потенціал і ступінь його реалізації. Потенціал такого складного динамічного організму, яким є місто, - це можливість стійкого саморозвитку, що означає виконання функцій життєзабезпечення городян на власній ресурсній базі за рахунок її більш ефективного використання.

Потенціал і перспективи розвитку міста обумовлені зовнішніми і внутрішніми факторами. Внутрішні фактори - це кількість і якість ресурсів (населення і його кваліфікація, виробничий капітал, міська нерухомість), фінансове становище міста, умови розвитку підприємництва, стан міської екології і комунальних служб, рівень розвитку інфраструктури. До зовнішніх факторів відносяться, перш за все, географічне положення і макроекономічна ситуація в країні.

В узагальненому вигляді процес стратегічного управління організується в три стадії: стратегічного аналізу, вибору стратегії і реалізації стратегії. Стадія стратегічного аналізу включає аналіз: потенціалу міста; внутрішніх факторів і умов розвитку і досягнутого рівня; комплексу позитивних факторів; властивих місту (ексклюзивні специфічні переваги міста); визначення місії міста; цілей і пріоритетів розвитку. Стадія вибору стратегії передбачає вибір альтернативних стратегій, переважаючих стратегій і типових (зразкових) стратегій. Стадія реалізації стратегії передбачає громадське обговорення проекту стратегії, розробку стратегічного плану, проведення підготовчих заходів (перегрупування сил і ресурсів); впровадження стратегії і моніторинг (контроль і спостереження за ходом реалізації) та корекцію стратегічного плану.

Уявлення городян про бажане майбутнє свого міста повинні бути враховані єдиною стратегією руху в майбутнє, основним якої є підготовка аналітичного огляду перспективних шляхів розвитку міста на основі комплексної характеристики його сучасного стану, а також вироблення еталонного зразку міста з орієнтацією на майбутнє.

Логіка обґрунтування стратегії передбачає проведення наступних аналітичних процедур:

- загальна характеристика основних секторів і міських підсистем, в яких проводиться аналіз;
- виявлення тенденцій, які склалися в кожній із галузей, і прогноз їх розвитку;
- оцінка досить простих моделей цих тенденцій у вигляді трьох або чотирьох сценаріїв розвитку міста в майбутньому: варіанти стійкого, помірного, слабкого зростання чи негативний розвиток подій;
- вироблення практичних рекомендацій - які дії місто повинно зробити для стимулювання позитивних тенденцій і запобігання або згладжування негативних явищ.

Більшість муніципальних економічних стратегій базується на моделі поступового наближення Мертона [34], яка включає 10 етапів складання і виконання плану:

1) виявлення проблем громади шляхом опитування жителів, отримання матеріалів від

місцевих консультативних груп і аналізу таких показників як зайнятість, рівень зарплати, розміри продаж, збираємість податків;

2) визначення цілей економічного розвитку;

3) збір даних та їх аналіз для оцінки наявних ресурсів;

4) більш чітке визначення цілей плану на основі нових даних;

5) складання альтернативних планів;

6) оцінка кожної альтернативної стратегії з точки зору потенціальної ефективності (вартість, затрати часу), реалізуємості та її впливу на інші ресурси місцевого уряду і на інші цілі;

7) прийняття кінцевого плану;

8) виконання плану;

9) моніторинг за результатами виконання та їх оцінка;

10) аналіз результатів та їх співставлення з цілями плану.

Виявлення ключових проблем є найбільш високим і відповідальним етапом стратегічного управління, тому що в кожне місто та органи влади мають свої задачі та унікальні умови, в яких органи влади працюють. Цим пояснюється активне залучення широких верств населення до суспільної експертизи і вибору найбільш значних міських проблем. Стратегія служить фактором стабілізації соціально-економічних відносин. Громадськості властива потреба в певному баченні майбутнього, тобто моделі поведінки в майбутньому. Наявність обґрунтованої стратегії дає можливість контролю найбільш ймовірних сценаріїв розвитку подій і забезпечує певний соціальний консенсус.

Необхідність стратегічного управління викликана тим, що воно дозволяє місцевим органам влади використовувати свої фінансові, людські та природні ресурси у мінливих умовах сучасного життя. Його нова ідеологія виходить із того, що субсидій на програми розвитку буде менше, очікувань із боку городян у сфері громадських послуг - більше, а реакція на збільшення податків - негативна. Нова модель планування вимагає оптимального використання людських і фінансових ресурсів для вирішення проблеми на місцях. Метою стратегічного управління є встановлення певного порядку дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного міста.

Стратегічний план визначає загальну направленість (стратегію) розвитку міста. Він сконцентрований на ключових проблемах і найбільш перспективних напрямках, виявлених на основі аналізу потенціалу, сильних і слабких сторін геополітичного положення міста, можливих сценаріях розвитку зовнішнього світу.

Основний зміст стратегічного плану складають формулювання: головної мети розвитку міста на сучасному етапі; основних стратегічних напрямів досягнення головної мети; конкретних цілей в рамках кожного стратегічного напрямку; конкретних заходів щодо реалізації обраних стратегій, які супроводжуються визначенням індикаторів виконання намічених заходів, передбачуваних витрат, очікуваного ефекту і основних учасників реалізації заходів.

Стратегічний план включає елементи довгострокового прогнозу, середньострокового плану і плану першочергових дій в межах вибраної стратегії розвитку. При постановці цілей і виборі заходів розглядаються довгострокові тенденції і наслідки на наступні 10-15 років. Термін реалізації різних заходів стратегічного плану коливається від 1 року до 10 років.

Реалізація стратегічного плану заснована на механізмі соціального партнерства, який включає: бачення майбутнього, мети і завдань розвитку міста; пріоритетні напрями діяльності; перелік часткових стратегій (програм), які включають систему заходів по реалізації; організаційні структури і процедури розробки, обговорення, реалізації і оновлення стратегічного плану.

Як правило, потреба в стратегічному плані виникає при вирішенні таких завдань, як: формування сприятливого іміджу міста; підвищення інвестиційної привабливості міста; обґрунтування пропозицій з реалізацій муніципальних проектів; відкриття нових напрямів діяльності, визначення майбутнього профілю міста і основних напрямків його ділової

активності; перепрофілювання базових галузей міської економіки; вихід продукції підприємств міста на зовнішній ринок і залучення іноземних інвесторів.

Головна позитивна риса стратегічного управління полягає в тому, що грамотно і своєчасно вироблена стратегія дає перспективу розвитку міста, відповідаючи на саме головне питання: що робити місту завтра.

Створений робочою групою проект стратегічного управління сам собою ще не є для будь-кого керівництвом до дії. Щоб його почали втілювати, він має бути легітимізований, тобто затверджений як керівний документ відповідним уповноваженим органом. згідно з чинним законодавством органом, який затверджує всі плани розвитку міста, є міська рада. Крім того, вносити такий документ на затвердження міської ради Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" уповноважує лише виконавчий комітет ради. Природно, що цей орган може внести план на затвердження, лише попередньо його розглянувши. Ось чому після закінчення процесу розробки проект стратегічного плану передається для розгляду і затвердження органам місцевого самоврядування - виконавчому комітету і міській раді.

Оскільки зацікавленими сторонами та виконавцями деяких складових стратегічного плану є не тільки органи місцевого самоврядування, а й інші складові громади - громадські організації, ділові кола, просте затвердження плану міською радою не є достатнім. Перед внесенням на затвердження план як такий, що розроблений представниками громади і для громади, має пройти через громадські слухання або й через низку громадських слухань. Ці громадські слухання є ще одним етапом перетворення плану, розробленого групою, на дійсно загальноміський документ, сприйнятий та підтриманий усією громадою.

Звичайно ж, між опублікуванням проекту і громадськими слуханнями слід дати громаді кілька тижнів на ознайомлення з проектом і його осмислення. За підсумками громадських слухань, можливо, до проекту треба буде внести деякі зміни та доповнення, які повинні бути доведені до відома громади.

Крім того, що перед внесенням плану на затвердження потрібно остаточно узгодити з безпосередніми виконавцями ті складові плану, які мають бути виконані повністю або частково громадськими організаціями чи підприємницькими структурами (адже їх неможливо примусити, вони можуть виконувати це лише за умови їхньої добровільної згоди), за необхідності передбачивши відповідні формальні угоди між ними та органами місцевого самоврядування.

Розглянувши проект стратегічного плану, сесія може прийняти рішення про його затвердження, відхилення або направлення на доопрацювання. Затверджений стратегічний план стає легітимним документом, керівництвом до дії, до здійснення передбачених ним заходів усіма причетними структурами міськвиконкому, іншими складовими громади, що зобов'язалися вирішувати проблеми, які стоять перед містом. Стратегічне управління розвитком територій не віднесене до будь-чиїх обов'язків у законодавчому порядку. Отже, перед державою чи перед законом ніхто не несе будь-якої відповідальності за невиконання стратегічного плану розвитку міста, розробленого громадою.

З другого боку затверджений міською радою стратегічний план - це директива міському уряду з боку громади, яка, власне, і є найвищим керівником для нього, оскільки наймає його на роботу шляхом загального голосування під час виборів. Відповідно до цієї директиви, тобто стратегічного плану розвитку, виконавчий комітет має щорічно формувати план соціально-економічного і культурного розвитку міста на наступний рік, в якому необхідно передбачати здійснення чергових завдань стратегічного плану і вишукувати ресурси для цього.

Стратегічний план має виконуватись, оскільки він підтримується міською громадою. Якщо стратегічний план не виконується, керівництво міста не несе якоїсь кримінальної, адміністративної чи навіть дисциплінарної відповідальності, але несе відповідальність політичну: громада, зацікавлена у досягненні цілей стратегічного плану, усуне керівництво, яке нічого не робить для їх досягнення, від влади під час чергових місцевих виборів або навіть достроково.

Аналіз літературних джерел і виконані дослідження показали, що в світі сформувалось

декілька шкіл стратегічного управління містами, кожна з яких має свою специфіку і особливості. Найбільш потужною науковою школою дослідження стратегічного управління і управління вважається американська дизайнерська школа. Серед наукових центрів США виділяється: Гарвард (К.Ендрю, Ж.Бовер, К.Р.Крістенсен), Нью-Йорк (І.Аннсофф), Пітсбург (Ш.Гофер, Д.Шендел) та Дослідницький центр Університету штату Мінесота (Дж.Брайсон). Теоретичні розробки цих та інших авторів були апробовані в управлінських структурах США і після цього, запозичені іншими країнами – як практиками, так і теоретиками для продовження наукових досліджень. На сьогоднішній день відомою та відкритою для обміну передовим досвідом можна вважати канадську (Монреаль, Оттава) та європейську (Лондон, Стокгольм, Мюнхен, Бірмінгем) школи.

Визначення основних термінів стратегічного управління подано у фундаментальній праці А.Д.Чандлера "Стратегія і структура", яку можна вважати першою роботою, що заклала основи теорії стратегії підприємства. У ній стратегія розглядається через визначення основних довго- і короткострокових цілей підприємства, прийняття курсів дій, розподіл ресурсів необхідним чином для досягнення цілей. А.Д.Чандлер ввів поняття зовнішнього середовища і проаналізував його вплив на визначення стратегії.

Подальшою розробкою висунутих ідей можна вважати роботи представників дизайнерської школи стратегічного управління К.Ендрю, Ж.Бовера, К.Р.Крістенсена та інших (Гарвардська бізнес-школа). У своїй книзі "Концепція корпоративної стратегії" К.Ендрю розглядає стратегію як результат свідомого регульованого процесу мислення, як послідовність цілеспрямованих рішень, що визначають цілі фірми, межі бізнесу, цінності, внесок фірми на користь власників, працівників, клієнтів, суспільства й зумовлюють опрацювання принципових політик та планів [24].

Початковий етап у формуванні теорії стратегії підприємств відзначений тим, що, по-перше, майже всі дослідження цього часу мали позитивний характер, і по-друге, саме тоді з'явились і почали інтенсивно розвиватись теорії інституціоналізму, тобто науково-методологічні течії, що вивчають організацію з позицій її внутрішньої структури та відповідності внутрішніх і зовнішніх факторів функціонування та розвитку. Роботи зазначених вище дослідників містять концептуальні основи стратегічного управління, визначення основних понять, дають розуміння відмінності стратегічного і нестратегічного підходів до управління.

Різні підходи до розгляду стратегії підприємств, що існували на той час, стали основою для формування двох шкіл: стратегії підприємства (або стратегії за змістом) та загальної політики підприємства (стратегії як процесу). Стимулом для подальшого розвитку теоретичних досліджень у цих напрямах стала конференція «Стратегічний менеджмент як нова концепція планування та загальної політики», проведена в м. Пітсбург (США) у травні 1977 р. У ній взяли участь Ш. Гофер, Д. Шендел та інші провідні спеціалісти у цій галузі. Після конференції побачили світ та стали регулярно виходити з друку два професійні журнали: «Журнал бізнесової стратегії» (The Journal of Business Strategy), який об'єднав навколо себе здебільшого практиків, та «Журнал стратегічного менеджменту» (The Strategic Management Journal), що згуртував спеціалістів, які займались теоретичними дослідженнями.

Загалом, основними здобутками теорії стратегічного управління періоду 70-х років стали [31], [37]:

- відхід від індуктивних методів дослідження в бік дедуктивних;
- вихід на перші ролі економічної теорії індустріальної організації, що стала основою аналізу проблем підприємств, особливо тих, що тісно пов'язані з галуззю;
- розробка теоретичних основ стратегії підприємства на короткострокову перспективу, в тому числі дослідження проблем концентрації виробництва, інвестиційної політики і визначення коефіцієнтів прибутковості та складових зростання;
- використання математичних методів дослідження, а саме теорії ігор, при визначенні стратегії підприємств, особливо в умовах конкурентного середовища;
- розробка концепції успішності підприємства, для досягнення якої необхідними є: 1)

забезпечення передумов для розробки та прийняття внутрішньо несуперечливого набору цілей та функціональних політик; 2) виявлення та підтвердження сильних та слабких сторін підприємства через зіставлення з можливостями (сприятливими чи навпаки), які надає зовнішнє середовище; 3) необхідність створення, нарощування та ефективного використання так званих відмітних компетенцій підприємства або його ключових факторів успіху.

Успішна реалізація ідей стратегічного управління сприяла розширенню географії його використання як у межах США, так і країнах Західної Європи, що, безумовно, пов'язано з тогочасним періодом економічної активності. Криза 70-х років стала перевіркою моделей складання стратегічних планів, а особливо – впливу зовнішнього середовища. Як виявилось, основне протиріччя в управлінні – між короткостроковими цілями отримання максимального результату і довгостроковими тенденціями – не могло знятись за допомогою стратегічного управління.

Саме в цей час вийшла книга професорів Пітсбургського університету У.Кінга і Д.Кліланда "Стратегічне управління і господарська практика" [95]. В ній автори повертаються до ідеї стратегічного управління, але розвивають її з системних принципів. Організація розглядається як складна багатоструктурна система, в якій відносини стратегічного управління і управління утворюють самостійну підсистему, структура якої може не співпадати з формальною структурою організації. Виходами системи є сукупність стратегічних планів і їх взаємозв'язки; входи системи – статистичні дані, прогнози, судження, організовані в бази стратегічних даних. Сукупність цільових установок, стратегій і програм повинна складати взаємозв'язану систему, що розглядається як "виходи" планового процесу.

Зміст планового процесу зводиться до відповіді на чотири основних запитання: 1) Який нинішній стан організації? 2) Яким ми його хочемо бачити у майбутньому? 3) Що може нам заважати? 4) Яким чином слід діяти, щоб досягти поставлених цілей? Відповідно і етапність стратегічного управління має прив'язку до цих запитань.

Стратегічне управління не може існувати поза часом. Це проявляється у підтриманні постійного взаємозв'язку стратегічних завдань і поточних рішень. Механізм реалізації взаємозв'язку наступний: зміни у зовнішньому середовищі вимагають термінових контрдій, що змінює оперативні рішення, а за умови значних зовнішніх впливів – і стратегічне рішення. Метод стратегічного управління при його використанні в органах державного управління і місцевого самоврядування потребував розповсюдження стратегічного бачення на всі елементи організації.

Теоретичні дослідження у цьому напрямку і визначили назву наступного етапу реалізації стратегічних підходів – стратегічне управління [33], [36]. Стратегічне управління як процес включає не тільки стратегічне управління (вибір стратегічних цілей, розробка стратегії розвитку, її реалізація), а й цілеспрямоване, взаємоузгоджене і своєчасне формування виробничого та управлінського потенціалу, що у комплексі забезпечує ефективну діяльність підприємства в майбутньому.

Перехід до стратегічного управління об'єктивно зумовлює необхідність дослідження можливостей суб'єкта та об'єкта управління як відносно самостійних підсистем потенціалу підприємства. Такий підхід дозволить забезпечити їх збалансованість і реалізувати вимоги основного закону управління щодо пропорційності та співвідносності розвитку керуючої та керованої систем. Направлене на оптимізацію управлінського процесу стратегічне управління дозволяє на практиці ліквідувати конфлікти між довгостроковим розвитком і вирішенням поточних проблем, інтегрувати планування з усіма іншими частинами організації.

Теоретичне обґрунтування застосування стратегічного управління в органах місцевого самоврядування відображено в роботах американських дослідників з кінця 1980-х років. Зокрема, Дж. Л. Гордон розглядає стратегічне управління як послідовний процес планування майбутнього громади, результатом якого є документ, що допомагає досягти визначених цілей. Він зазначає, що мотивом для створення стратегічного плану можуть бути як проблеми (соціальні, економічні чи екологічні), так і позитивні прагнення громади, влади та підприємців використовувати сильні сторони території для забезпечення сталого розвитку. Основні етапи

планування за Гордоном включають:

Формулювання місії.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.

Розробку сценаріїв.

Визначення довгострокових і короткострокових цілей.

Розробку плану з визначенням відповідальних.

Гордон наголошує, що стратегічний план — це не лише кінцева мета, а й «філософія» діяльності громади, спільне бачення її майбутнього. Тому він рекомендує залучати громадськість на початкових етапах процесу.

У сучасній літературі представлено кілька моделей стратегічного управління, створених на основі концепцій 1960-70-х років. Вибір конкретної моделі залежить від стратегічних пріоритетів, що потребують розвитку. Так, модель, розроблена експертами Дослідницького центру Університету Міннесоти, вважається базовою і може бути використана як у державному, так і в корпоративному управлінні. Вона включає сім етапів:

Організаційний етап — узгодження дій учасників створення стратегічного плану.

Визначення правової бази — аналіз повноважень і мандатів, встановлених законодавством.

Формулювання цілей і місії — уточнення мети існування організації, що допомагає визначити її завдання.

Аналіз зовнішнього середовища — дослідження макроекономічних, політичних і соціальних умов.

SWOT-аналіз — оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

Визначення стратегічного результату — очікуваний результат від реалізації стратегії.

Розробка стратегії — визначення цілей, методів і механізмів для досягнення стратегічних результатів.

Ця модель є універсальною, оскільки дозволяє систематизувати великий обсяг інформації, допомагаючи керівникам формувати стратегічне бачення проєкту. Подібну структуру має алгоритм стратегічного управління в Канаді, розроблений Ф. Хейвудом. Він включає такі етапи, як громадське обговорення цілей, професійний аналіз можливостей, вибір політики та її спільне виконання.

Інші зарубіжні моделі включають підхід Д. Гаррісона, що ґрунтується на концепції «стратегічної прогалини» — діапазону стратегічних рішень, необхідних для досягнення бажаних результатів, адаптуючи поточні тенденції у потрібному напрямку.

З 1990-х років дослідники почали вивчати особливості стратегічного управління для економік перехідного типу, як-от економіка України. Робота О. С. Анісімова присвячена етапності створення стратегічного плану, який він розглядає як ідеальну модель досягнення певних стратегічних цілей. О. Б. Алексєєв, у свою чергу, розглядає стратегічне планування як форму співпраці зацікавлених сторін, що дозволяє досягати максимального результату.

Українські фахівці, зокрема з Інституту соціально-економічного проєктування НАН України, запропонували алгоритм стратегічного управління для розробки стратегічних планів міст, що включає аналіз розвитку міста, оцінку соціально-економічної ситуації, вибір варіантів розвитку та визначення стратегічних цілей. Такий підхід допомагає адаптувати світовий досвід до умов українських міст.

Аналіз алгоритмів стратегічного управління виявив характерні для них особливості:

- велику кількість “горизонтальних зв’язків”, що свідчить про подібність алгоритмів;
- наявність етапів, що передбачені у всіх планах: виявлення проблем територіальної громади, аналіз проблем (SWOT-аналіз), складання плану;
- наявність зворотнього зв’язку; цим відрізняється лише алгоритм, розроблений фахівцями асоціації економічного розвитку Івано-Франківщини [204], у якому передбачено проведення спостереження за результатом виконання плану та співставлення отриманого результату з цілями;
- включення етапів щодо методичного та правового забезпечення: визначення

законодавчої бази стратегічного управління за Дж. Брайсоном та розробка методів оцінки вхідної інформації за Ф. Хейвудом.

Таким чином, при розробці сучасних стратегічних планів економічного розвитку використовуються теорія стратегічного управління, що була запозичена із сфери корпоративного управління і на сьогоднішній день пройшла тільки первинну адаптацію. У той же час, зовнішнє і внутрішнє середовища міста, стратегічні цілі і завдання сильно відрізняються від фірми, що вимагає розробки теорії планування і управління містом, яка повинна ґрунтуватися на:

- теорії організації міста (місто є організацією);
- теорії систем (місто є системою);
- теорії функціонування міста (забезпечення ефективного функціонування міста, яке включає множину активних елементів);
- теорії розвитку міста (передбачає вивчення особливостей змін стану міста та його різноманітних систем);
- теорії управління містом (місто як система не може функціонувати без управління);
- теорії організації управління розвитком міста (складній системі необхідна складна система управління, а їй необхідна особлива організація);
- теорії стратегічного і теорії тактичного управління розвитком міста (значимість об'єктів, процесів і явищ на території міста є різною, що вимагає особливих підходів до управлінням розвитком різних об'єктів).

6.2. Практичні аспекти стратегічного управління розвитком великого міста

Сучасній урбанізації властива концентрація населення у великих і над великих містах. У 1900 р. в світі нараховувалось 360 міст з чисельністю населення більше 100 тис. осіб, в 1950 р. – 950, а на початку 2000-х років – 2400 міст [6, с. 14]. Частка великих міст у всьому населенні світу збільшилася з 1860 р. по кінець XX століття з 1,7 до 30%. У структурі великих міст швидкими темпами зростали міста – мільйонери. У 1900 р. таких міст було 10, в 1950 р. – 102, в 2000 – 400 (з числом жителів, складаючи біля четверті міського населення Землі).

Міста взагалі, і великі, особливо, в кінці XX століття стали зосередженням основного економічного потенціалу розвинутих країн і "генераторами" їх швидкого зростання. У цих містах зосереджується значна частина творчого і економічного потенціалу країни, в них активно протікає процес науково-технічного прогресу, зростає доля працівників науково-дослідницької праці. Як правило, великі міста мають складну галузеву структуру економіки, а технічний рівень промисловості – більш високий, ніж у середньому по країні, що стимулює ріст продуктивності праці та інтенсифікацію виробництва і створює умови для гармонійного розвитку особи. Великі міста являються основними центрами підготовки висококваліфікованих кадрів для найважливіших галузей народного господарства і провідними науковими центрами. Вони несуть, як правило, досить важливе адміністративне навантаження [108, с. 63].

Крупні і найкрупніші міста ведуть за собою решту і стратегія просторового розвитку урбанізації на оглядову перспективу повинна виходити із необхідності їх наявності у загальнодержавній системі розселення. Причому переважаючий розвиток у найкрупніших містах повинні отримувати не ті галузі народного господарства, які сприяють активному зростанню цих міст, а ті, які самі найбільш активно розвиваються саме в найкрупніших містах і ніде більше, тобто, перш за все, галузі науково-технічного прогресу, які вимагають високої кваліфікації праці і постійного зв'язку з науково-дослідною базою.

До переваг великих міст, які визначають їх роль в соціально-економічній системі країни, відносяться [105, с. 63]:

- соціально-економічна престижність міст, високий рівень їх комплексного розвитку;

- розвиненість інфраструктури і, зокрема, телекомунікаційних мереж;
- наявність висококваліфікованих кадрів, розвинутого науково-технічного та інноваційного потенціалів;
- можливість встановлення кооперативних зв'язків і комбінування виробництва з існуючими підприємствами.

Розвитку великих міст і розширенню в них масштабів виробництва значною мірою сприяє так званий агломераційний ефект, або ефект масштабу. Він забезпечується територіальною концентрацією виробництва, і перш за все наявністю потужного виробничого і наукового потенціалу, висококваліфікованих кадрів і сприятливими можливостями їх підготовки, тісними контактами із закладами науки і сфери послуг, потужною будівельною базою. Ефект масштабу обумовлений розвинутою інфраструктурою, можливостями поглиблення спеціалізації і диверсифікації виробництва, кооперування і комбінування підприємств [98, с. 175].

Як крупний багатофункціональний комплекс велике місто в економічній системі виконує три функції (ролі):

1. Бути творцем нового, забезпечувати прискорення соціального і науково-технічного прогресу.
2. Виступати потужним інтегратором, сприяючи закріпленню цілісності народногосподарського комплексу і вдосконаленню територіальної організації життя суспільства, організовувати взаємодію галузей і районів усієї країни.
3. Слугувати центром відтворювального процесу [115, с. 73].

В Україні нараховується 46 міст з чисельністю більше 100 тис. жителів. Їх питома вага в міському населенню України складає 56,5%, а в загальній чисельності населення – 38,4%. Найбільша питома вага великих міст у міському населенні і загальній його чисельності характерна для Київської, Дніпропетровської і Запорізької областей.

З часу набуття Україною незалежності необхідність структурної перебудови економіки була проголошена як одна із головних задач її входження в світову економіку. До пріоритетних напрямів структурної трансформації промисловості відносяться: технічне переозброєння традиційних галузей промисловості України з метою виходу на внутрішній і зовнішній ринки з конкурентоспроможною продукцією, розвиток ресурсозберігаючих технологій, високотехнологічних виробництв, у тому числі застосування високих технологій у виробництві побутової техніки.

Структурна перебудова із сфери декларацій і закликів не перейшла в сферу державної політики. Не була розроблена програма структурної перебудови економіки, яка б показала хоча б агрегатні потреби внутрішнього і зовнішнього ринків в Українській продукції і можливості їх задоволення наявним економічним потенціалом. При цьому необхідно було оцінити конкурентоспроможність вітчизняної продукції, її якість і, виходячи з цього, виробити державну політику лібералізації зовнішньої торгівлі, податкових преференцій, інвестицій тощо. Були розроблені деякі програми пріоритетного розвитку: "Вугілля", "Енергетика", але їх реалізація не почалася [6, с.10]. Між тим структурні зміни в економіці великих міст проходять. Але проходять вони не в результаті державної політики, а під впливом різних факторів і напрями цих структурних зрушень нерідко протилежні бажаним і необхідним.

В ході дослідження нами було проаналізовано галузеву структуру економіки України і західноєвропейських країн у 2020 р. Як свідчать наведені дані, для України характерна низька доля галузей сфери послуг (у тому числі побутових, фінансових) та висока доля промисловості, і особливо, сільського господарства у ВВП. Так на промисловість України припадає 38% ВВП (у Франції – 23%, Німеччині – 28%, Великобританії – 25%). Особливо великі відмінності в сільському господарстві. В Україні в цій галузі створюється 13% ВВП, в той час як в Німеччині, Великобританії і Бельгії – 1%, Австрії, Данії, Норвегії – 2%. Недостатньо розвинуті в Україні і галузі сфери послуг: в 2020 р. в них створювалось 49% ВВП (у Франції і Англії – 74%).

Оскільки промисловість переважно сконцентрована у містах, то на основі її структурних зрушень можна розглядати структурну трансформацію економічної бази міських поселень.

Промисловість України історично орієнтувалася на розвиток чорної металургії (на базі родовищ кам'яного вугілля і залізної руди в Донбасі і Придніпров'ї). І хоча в кінці XX століття розвивались і інші галузі (машинобудування, хімія, легка промисловість), важка промисловість продовжує домінувати. Дуже велику питому вагу займає чорна металургія, яка, з одного боку, формує значну долю імпорту, а, з другого, є крупним споживачем дорогих енергоносіїв і одним із основних джерел погіршення екологічної ситуації на півдні України Аналіз таблиці показує, що структурні зміни в економіці міст проходять по несприятливому сценарію – шляхом зростання матеріало- і енергомістких галузей, недостатнього розвитку високотехнологічних і більш доходних виробництв.

Велике місто є відносно самостійною економічною системою, яка характеризується:

- сформованим виробничим потенціалом з відносно стійким ядром галузевої спеціалізації;
- високим рівнем територіальної концентрації продуктивних сил з наявністю усталених внутрішніх і міжрегіональних зв'язків;
- наявністю висококваліфікованих кадрів;
- сформованою системою об'єктів виробничої і соціально-культурної інфраструктури;
- загальністю цілей, тенденцій і проблем розвитку міста і міської агломерації;
- наявністю єдиної системи державного управління і місцевого самоврядування, яка усвідомлює цілі системи і володіє методами їх досягнення.

Крім того, крупне місто володіє значним потенціалом сфери соціальних, виробничих, інформаційних, фінансових та наукових послуг.

Перехід у 1990-ті роки до ринкової економіки і розвиток місцевого самоврядування поставили ряд актуальних і нових наукових, організаційних і наукових проблем, які вимагають вирішення того, щоб велике місто, по-перше, не втратило досягнутого рівня якості життя, агломераційного ефекту, соціально-виробничого потенціалу, по-друге, використовувало переваги нової соціально-економічної і політичної системи для свого подальшого розвитку.

У цих умовах зростає роль регіонального і місцевого самоврядування в структурній перебудові економіки і життєзабезпеченні населення, що передбачає надання додаткових повноважень з управління і розвитку економічного потенціалу на своїй території.

У 1991-2000 рр. в господарському комплексі відбулися кардинальні зміни в структурі власності. У низці статей того періоду наведені дані по структурі виробництва державного і недержавного секторів економіки. Із наведених даних видно, що недержавний сектор виробництва промислової продукції в 2000 р. складав 22,9% від всієї промислової продукції держави. За рівнем роздержавлення промислового виробництва Україна перегнала деякі країни з ринковою економікою.

За мірою становлення і розвитку ринкових відносин соціально-економічний стан міста все більше залежить від діяльності підприємницьких структур, у першу чергу, від об'єктів малого і середнього бізнесу. За 2000-2020 рр. число підприємств малого бізнесу виросло в 2,3 рази. У 2020 р. в Україні нараховувалося 217,9 тис. малих підприємств, в тому числі в промисловості – 34,5 тис., будівництві – 18,3 тис., оптовій і роздрібній торгівлі – 101,1 тис. [94, с. 297].

Соціальна сфера міст як комплекс галузей економіки, виконуючий соціально-економічні функції обслуговування, задоволення матеріальних і духовних потреб населення, створення йому найбільш сприятливих умов проживання активно впливає на відтворення основного фактору виробництва – людського. Її вплив визначається двояко: по-перше, дія закону підвищення потреб збільшує загальні витрати суспільства і людини на їх задоволення і посилює спонукання до виробничої діяльності, а, по-друге, деякі галузі (освіта, охорона

здоров'я) впливають безпосередньо на якість трудових ресурсів. Соціальні і економічні відносини тісно взаємозв'язані і взаємозалежні, практично не можна визначити, де кінчається економічний процес і починається соціальний.

Діяльність підприємств сфери послуг, яка включає транспорт, зв'язок, житлово-комунальне господарство, побутові послуги, торгівлю, житлово-комунальне господарство, заготовки, побут, громадське харчування, охорону здоров'я, фізичну культуру і соціальне забезпечення, освіту, культуру, науку і наукове обслуговування, кредитування і держстрах, носить виражений регіональний характер. Підприємства цієї сфери задовольняють потреби стійкої територіальної громади, визначають архітектурний обрис населених пунктів, створюють регіональні мережі комунікацій, здійснюють вплив на формування локального духовного та інтелектуального середовища.

Роль соціальної сфери у ринкових перетвореннях пов'язана перш за все з тим, що задовольняючи потреби населення, даний комплекс галузей впливає на внутрішні прагнення людини, мотивацію її праці. Розширення ринку послуг створює потребу в збільшенні доходів, стимулює високопродуктивну працю, веде до посилення ефективності економіки. Проявлення здорових інтересів і схильностей людей поза рамками суспільного господарства сприяє розкриттю творчого потенціалу працівників.

У галузях соціальної сфери найбільш динамічно розвивається ринковий сектор, представлений недержавними підприємствами. Він постійно поповнюється за рахунок скорочення неринкового сектору, в якому залишаються в основному:

- об'єкти соціально-культурної сфери, які знаходяться на бюджетному фінансуванні;
- об'єкти інженерної інфраструктури, які є природними монополіями (водопровід, каналізація, тепло- і енергопостачання, газопостачання, міський транспорт);
- об'єкти міського благоустрою, які відносяться до наступних галузей: санітарного прибирання території, ритуальному обслуговуванню, переробці побутових відходів, зеленому господарству;
- об'єкти, які в силу яких-небудь обставин не змогли адаптуватися до умов конкуренції, але мають важливе значення для задоволення потреб населення міст.

З метою збереження мережі об'єктів соціальної інфраструктури і напрямів їх діяльності держава намітила заходи щодо поетапної передачі вказаних об'єктів у комунальну власність. Застосовуються заходи з метою недопущення погіршення фінансування соціальної сфери підприємств після їх приватизації. У цьому зв'язку переваги при розгляді приватизаційних проектів надаються тим покупцям, які не лише пропонують сприйнятливу ціну, але і надають гарантії функціонування соціальних об'єктів.

Одним із завдань ринкового реформування соціальної сфери є поліпшення якості обслуговування населення на основі створення конкурентного середовища. Першим кроком в цьому напрямі є ліквідація монополії державної власності з її планово-розподільчою системою.

У процесі еволюції міста поступово перетворюються в території не тільки зосередження цивілізаційних, у тому числі економічних ресурсів країн, але і забезпечення їх ефективної взаємодії. Тому на протязі 90-х років XX століття в Західній Європі почав активно розвиватися процес формування "міста-підприємця" [64, с. 5]. Це територіальне утворення, яке ініціативно випереджає події і здатне об'єднати місцеві соціальні, політичні і економічні ресурси в єдиний зв'язаний організаційний комплекс для того, щоб розробити чітку стратегію економічного розвитку і забезпечити їй довготривалу перспективу. Об'єднуючими системними факторами стали інфраструктура, обслуговуюча економіку як сферу підприємницької діяльності (транспорт, зв'язок, освіта, наука), і управління життєдіяльністю і життєзабезпеченням (нові робочі місця, соціальна і житлово-комунальна сфери). У таких умовах виявляється затребуваним і задіяним інтелект, отже, появляються стимули до його розвитку і удосконалення.

Теоретичне обґрунтування міста-підприємця полягає в новому підході до розуміння

економічної організації суспільства: увага переключається з проблеми обмеженості ресурсів на проблему недостатності мотивів.

Ресурси самі по собі не є достатньою умовою досягнення мети. Існують країни і регіони, які мають в своєму розпорядженні всі необхідні ресурси, але не досягаючи великих успіхів у своєму розвитку, тому що виконавці часто не мають належних стимулів для досягнення відповідних цілей. Історією і практикою розвинутих країн світу доведено, що зміст і структура мотивів не менш важливі, ніж обсяг ресурсів, які є в розпорядженні окремого міста. Поняттям "місто-підприємець" описується взаємна зацікавленість міста і бізнесу, забезпечується включенням в управління містом підприємницької складової.

Поява "міст-підприємців" в Європі обумовлено перш за все впливом структурних зрушень в світовій економіці і переміщенням центрів економічної ініціативи на рівень місцевого самоврядування. Політична і адміністративна децентралізація, яка відбулася в багатьох країнах і принесла містам додаткові обов'язки, не завжди забезпечені ресурсами, дозволила місцевим владам користуватися додатковими правами, чим сприяла активізація їх діяльності. Рівень державної фіскальної підтримки, який здійснювався регіональним і міським структурам для виконання нових функцій, також був різним і приводив до фінансових труднощів неоднакового порядку. Але децентралізація привела до більшої автономії, до зниження рівня прийняття рішень, що було використано окремими містами для створення нових економічних стратегій на своїх територіях.

Формування міст-підприємців в Україні є важливою проблемою регіональної політики держави. Для її реалізації необхідно: підвищити рівень самостійності міст у системі державного управління; сформувати стратегії міського розвитку; посилити увагу до економічного потенціалу міст, що викликано зростанням ролі економічної конкуренції між країнами і містами і прискорення цього процесу в період глобалізації світогосподарських систем; більш широко застосовувати новий управлінський підхід – маркетинг міста, який являє собою процес створення методами ринкового регулювання сприятливого міського середовища для виробництва товарів і послуг та життєдіяльності населення на основі виявлення, створення і реалізації факторів екологічно і соціально орієнтованої місцевої політики розвитку і функціонування.

Досвід розробки та впровадження прогнозів і програм економічного і соціального розвитку України, областей, Автономної Республіки Крим, міст, районів, а також окремих галузей економіки виявив певні їх недоліки:

- продовження курсу відчуження їх цілей і завдань від інтересів суспільства;
- створення програм на принципах колективної безвідповідальності, що призводить до їх реалізації в режимі особистих контактів керівників підприємств і територій;
- хронічна невідповідність декларацій програм реальним результатам соціально-економічного розвитку;
- відсутність однозначного бачення кожного громадянина у житті країни (міста, області).

Схожі проблеми довелось вирішувати в США та багатьох європейських країнах у період адміністративної реформи та при передачі деяких функцій центральної влади на більш низькі рівні ієрархії. Визначальний вплив стратегічного планування, яке використовувалось в приватному секторі в США ще з 60-х років, на функціонування муніципалітетів країни з початку 70-х років і по сьогоднішній день обумовлений загостренням економічних, соціальних і екологічних проблем у розвитку великих і малих міст.

У середині 70-х років, у відповідності до державної політики адміністрації Р.Рейгана модернізувати і зробити більш ефективною діяльність державних органів управління, в США було запропоновано використати методи внутрішньофірмового стратегічного планування, оскільки, як показав досвід американських корпорацій, їх застосування давало організації можливість успішно долати зміни в складному "навколишньому середовищі" шляхом ефективного використання ресурсів. На думку експертів Дослідницького центру по проблемах стратегічного управління Університету штату Мінесота [68, с. 156], одним з основних завдань

в системі державного планування є взаємодія учасників процесу, досягнення консенсусу в суспільстві з питань стратегічного розвитку.

Впровадження стратегічного планування у США вимагало створення нових структур за участю представників населення, підприємницьких структур та місцевої влади, якими стали Комісія економічного розвитку, Корпорація місцевого розвитку та організації для задоволення громадських потреб. Комісія економічного розвитку – консультативно-штабний орган, що призначається мером чи міською радою, але до якого входять представники населення та громадських організацій [172]. Наявність серед членів комісії спеціалістів-експертів (економістів, юристів) обумовлює широту вирішуваних нею питань: проведення досліджень, ділових переговорів, реалізація відносин з урядом та іншими громадами.

Створення окремих організацій для громадських потреб мало на меті вирішення місцевих проблем без залучення муніципальних фінансів. Повноваження цих органів є також досить широкими: випуск облігацій, що не обкладаються податком, використання приватної власності для громадських потреб, одержання прибутків з проектів економічного розвитку. Корпорація місцевого розвитку - це об'єднання підприємців на неприбутковій основі, особливістю якої є організаційне спрямування діяльності, тобто надання консультаційних послуг новоствореним підприємствам, допомоги при одержанні субсидій, позик, інвестицій.

Цінність канадського досвіду впровадження стратегічного планування [28] полягає у напрацюванні декількох напрямків використання концепції стратегічного планування, його етапів, методів та прийомів. Протягом досить тривалого періоду у 80-ті роки у різних федеральних департаментах на практиці впроваджувались ідеї стратегічного планування, що дозволило зробити наступні висновки:

- стратегічне планування може використовуватись як процес, що дозволяє організації оцінювати внутрішнє і зовнішнє середовище, визначати головні пріоритети подальшого розвитку;
- за відсутності потреби розробляти планові документи, може використовуватись стратегічне мислення при обговоренні і узгодженні різних точок зору з проблемних питань;
- цей вид планування може стати способом вироблення у менеджерів почуття необхідних змін, бажання вирішувати поточні питання з урахуванням загальної стратегії розвитку.

Важливим підсумком проведеної роботи є усвідомлення того, що перехід на нову форму організації планової роботи, в тому числі на стратегічне планування, не вимагає значної структурної перебудови всієї організації, змін у кадровому складі. Орієнтація на очікувані зміни у зовнішньому середовищі не повинна ставати перепоною для вирішення термінових невідкладних проблем. У протилежному випадку може відбутися параліч діяльності організації, особливо якщо процес планування дуже ускладнено і формалізовано.

Ознайомлення з основними положеннями стратегічних планів великих міст США (м.Сан-Франциско) [22, с. 28] та Європи (м.Стокгольм) [28] дозволило зробити висновки про певні властиві їм спільні риси. По-перше, терміном, на який розробляється план, є 10-15 років, а його розробці передувало спільне обговорення найбільш гострих проблем представниками приватного підприємництва, муніципалітету та інших зацікавлених сторін. Обов'язковим є визначення основних проблем, які включаються в план і вирішення яких є основною його метою. Як правило, серед проблем перше місце займають соціальні (житлова, транспортна, проблема зайнятості), або фінансові (відсутність коштів для фінансування комунальної сфери та соціальних виплат). Складання стратегічного плану великого міста базується на моніторингу кожної стратегії, яка передбачає розробку декількох варіантів прогнозу економічного розвитку та розрахунок прогнозних значень основних показників.

В Україні за станом на 2023 рік розроблено стратегічні плани більше ніж для 50 міст, у тому числі для таких великих, як: Київ, Харків, Дніпро, Запоріжжя та інші. Виникнення цього методу управління в Україні обумовлено двома об'єктивними основними причинами:

- в системі управління державою – передачею додаткових повноважень органам місцевого самоуправління муніципальних утворень;

- в економіці – переходом у всій країні на ринкові умови господарювання.

Вперше стратегічний план розвитку міста в Україні було підготовлено для Києва у 1997 році [11]. При його складанні був використаний досвід таких міст як Мюнхен, Антверпен та Барселона. Розробниками плану була запропонована нова ідеологія стратегічного планування, що ґрунтується на створенні і постійному функціонуванні механізму професійного наукового обґрунтування, формування і широкого громадського обговорення стратегії розвитку Києва.

Основною відмінністю Стратегічного плану Києва від аналогічних документів, розроблених для західних міст, полягала в тому, що для перехідного періоду кінця 90-х років була характерна незавершеність ринкового формування ряду галузей, необхідність розвитку і удосконалення нормативної бази та організаційної структури. Тому, крім заходів щодо сприяння розвитку базових для міста галузей і підвищення їх конкурентоспроможності на внутрішньому і світовому ринку, в Стратегічний план Києва увійшли розділи, присвячені формуванню в місті сприятливого інвестиційного і господарського клімату, а також реформування міських громадських служб, підвищення ефективності бюджетних видатків.

У результаті проведеної роботи виявлено шляхи і можливості для використання певних зарубіжних наробок в умовах перехідної економіки. З метою обміну досвідом між російськими містами-лідерами стратегічного планування та обговорення реальних результатів, ключових факторів, що стримують процеси розробки і реалізації стратегічних планів у Києві 18-19 квітня 2002 року був проведений перший загальноукраїнський форум міст-лідерів стратегічного планування "Стратегічне планування в містах України". Представлені на форумі стратегічні плани та методичні матеріали мають значний інтерес для українських фахівців.

У свою чергу, особливість підходу Харкова до розробки стратегії на відміну від інших міст України – це орієнтація на сталий розвиток. Відповідно до принципів сталого розвитку сформульовані і принципи складання стратегічного плану:

1. Збалансованість економіки і екології, тобто досягнення такого ступеню розвитку, коли люди в процесі своєї господарської діяльності перестають руйнувати навколишнє середовище.
2. Збалансованість економічної і соціальної сфери, а саме забезпечення максимального використання ресурсів, які дають економічний розвиток, в інтересах людини.
3. Вирішення завдань сьогоднішнього дня з урахуванням перспективи інтересів майбутніх поколінь.

У деяких українських містах запровадження стратегічного планування сприяло виникненню нових організаційних структур. Так, у Дніпрі створено Програмну раду (ПР), яка являє собою громадський орган стратегічного планування, сформований за принципами: загальнодоступності участі в процесі формування ПР на основі представництва громадськості, науки, бізнесу та влади; прозорості формування ПР, її цілей, завдань і механізмів втілення; незмінності правил в процесі формування ПР і її участі в роботі; загальнодоступності реалізованих механізмів функціонування ПР і відсутності бюрократичних бар'єрів у її роботі.

На практиці ці принципи знайшли своє відображення у структурі ПР. Наука, бізнес, громадськість та адміністрація – основні компоненти по горизонталі. Кожен з них приймає участь у розробці плану на основних етапах:

1) вибір пріоритетів і розробка переліку основних програм;
2) розробка корпоративного стратегічного плану;
3) розробка бізнес-планів впровадження програм;
4) залучення користувачів до створення і реалізації.

По кожному із стратегічних напрямів програми створюється робоча група, до складу якої входять представники всіх чотирьох сфер.

У цілому структура стратегічних планів розвитку в Україні складалась з урахуванням практичних розробок американських, європейських та російських фахівців. Відмінністю згаданих планів від тих, що складались за часів планової економіки, є те, що у їх розробці приймали участь як представники місцевої влади, так і громадських організацій, науковців і бізнесменів за підтримки громади міста. Також при визначенні бачення на перший план

висувається вирішення екологічних і соціальних проблем. Характерною особливістю є подання разом з соціально-економічним аналізом сучасної ситуації також переліку і аналізу позитивних і негативних чинників (сильних та слабких сторін, загроз та можливостей розвитку міста).

Так, метою, якої планується досягти при реалізації Стратегічного плану розвитку Івано-Франківська є розвиток регіональних туристичних спортивних та мистецьких імпрез, забезпечення високо розвинутої інфраструктури і сервісу, які базуються на розвитку місцевої промисловості та залученні інвестицій [24, с.9]. Для ефективного розвитку міської економіки визначено чотири пріоритетні напрями її розвитку:

1) місцева промисловість (харчова, машинобудування, легка, деревообробна);

2) малий бізнес;

3) туристична індустрія;

4) освіта та культура.

Реалізація стратегії економічного розвитку міста складається з поєднання трьох її основних компонентів: реалізації пріоритетів розвитку; участі і підтримки громадськості у процесі реалізації стратегії та розбудови інституцій підтримки ринкових реформ та муніципальних інституцій підтримки реалізації стратегії.

Розвиток Запоріжжя останнім стратегічним планом було передбачено здійснювати у п’яти пріоритетних напрямках: економічний розвиток; екологія; охорона здоров’я; освіта і професійна підготовка; громадські фінанси і управління.

У цілому, стратегічний план розвитку Запоріжжя, у порівнянні з іншими планами, має чітко виражену соціально-екологічну направленість, що обумовлено існуванням значних екологічних проблем у місті та гострою необхідністю у створенні нових робочих місць. За кожним з пріоритетних напрямів планування проводилось за такими етапами: проблеми→ стратегії→задачі→дії.

Основною ідеєю довоєнної Програми розвитку Дніпра є неминучість переходу міста в своєму розвитку від моделі великого промислового мегаполіса до моделі ноополіса – міста, в якому максимально реалізуються досягнення цивілізації, формуються сприятливі умови для розвитку людини. Стратегічне бачення перспектив міського розвитку передбачало три рівні програмування [68, с. 6]:

1) підготовка стратегічної програми розвитку міста;

2) визначення функціональних стратегій та забезпечення конкретизації стратегічної програми в планах розвитку основних підсистем міста;

3) розробка конкретних соціально-управлінських технологій реалізації програмних положень.

Програма ґрунтувалась на прогнозі розвитку основних галузей економіки міста до 2030 р. Прогноз було розроблено з урахуванням тенденцій розвитку економіки країни та ситуації, основних проблем та чинників розвитку Дніпра. Прогнозний період складався з чотирьох етапів:

- 2020-2021 рр. – досягнення стабілізації економічної і соціальної сфер міста;
- 2022-2024 рр. – активізація процесів реструктуризації виробничо-господарського комплексу міста;
- 2025-2027 рр. – досягнення високих стандартів життєзабезпечення міста і пріоритетне вкладення ресурсів в розвиток сім’ї і індивіда;
- 2028-2030 рр. – стійкий, збалансований розвиток підсистем міста в напрямі кардинального підвищення стандартів середовища мешкання.

Як показує досвід США та європейських країн, стратегічне управління стало важливим інструментом макроекономічного регулювання і розвитку територій. Місце стратегічного управління в системі публічного управління визначається тим, що, з одного боку, воно дозволяє поєднувати аналіз поточних подій, прогнози соціально-економічного розвитку і сценарії можливого майбутнього з виробленням стратегії, а з іншого – погоджувати позиції

зацікавлених сторін, формувати загальне бачення перспектив, розробляти плани розвитку, прийнятні для суспільства в цілому. Тобто система стратегічного планування дозволяє досягти певного консенсусу, що є передумовою досягнення кінцевого результату.

Поряд з цим для більш широкого впровадження у практику ідей стратегічного управління необхідно:

- поглибити теорію і систематизувати методологію управління розвитку міста;
- визначити і сформувати структуру підсистеми стратегічного управління містом;
- встановити зв'язки і відношення підрозділів стратегічного управління розвитком міста з внутрішніми підрозділами органів влади, що беруть участь у цьому процесі;
- забезпечити своєчасне і регулярне надходження інформаційних, фінансових, матеріальних та інших ресурсів для нормальної діяльності по стратегічному управлінню розвитком міста.

6.3. Удосконалення стратегічного управління розвитком великого міста

Специфіка функціонування великого міста полягає в тому, що воно є центром тяжіння й перетину фінансових, інформаційних, транспортних, людських і ресурсних потоків. Саме перші чотири і відіграватимуть провідну роль у постіндустріальному, інформаційному суспільстві. Великий центр тяжіння – за аналогією з властивостями мас фізичних тіл – у значній мірі перетворює й оточуючу територію. Й, оскільки, місто не лише є відносно самостійною територіально-господарською одиницею, а й невід'ємно інтегроване в економічний комплекс країни, стратегічний план його розвитку має бути взаємозв'язаний із розвитком навколишніх населених пунктів. На жаль, зазначеному аспекту приділяється мало уваги, хоча він стає все більш актуальним в умовах посилення децентралізації та подрібнення виробництва, пришвидшення обміну інформацією та речовиною, зростанням територіальної спеціалізації й інтенсифікації виробництва. Ці тенденції знижують необхідність укрупнення підприємств для досягнення економічного ефекту (тобто власне саму причину виникнення міст).

Багатоаспектність сфер функціонування великого міста зумовлює особливі підходи при стратегічному плануванні економічного розвитку. Істотна кількість прямих, опосередкованих і прихованих зв'язків окремих його елементів характеризується надзвичайною непередбачуваністю результатів втручання, впливу на певні складові. З іншого боку, велика кількість зв'язків може полегшувати і збільшувати аналітичні можливості планування за допомогою використання економічних інструментів стимулювання певних ланок зв'язків між одними елементами системи або пригнічення інших.

Із зазначеного вище випливає низка якісних особливостей, на яких доцільно будувати стратегічний план економічного розвитку великого міста. До них належать:

1. Системність. Тісний прямий та опосередкований зв'язок різних його елементів, що складають нерозривну систему. Для великого міста характерна значна кількість підсистем, що становить певну особливість як для планування, так і для управління.
2. Ієрархічність. З одного боку, місто інтегроване в структуру регіонів країни, з іншого – має свої територіальні угруповання, що пов'язано з системою місцевої влади. Крім цього, побудова стратегічного плану розвитку передбачає різнорівневість завдань – довгострокових і короткострокових. Останні мають бути підпорядковані першим.
3. Стохастичність. Складність структури і взаємозв'язків між її елементами визначає імовірнісний характер перебігу соціально-економічних процесів. Звідси випливає така особливість стратегічного плану як поетапна реалізація окремих часткових завдань в залежності від уже досягнутих показників соціально-економічного розвитку міста.
4. Багатофункціональність. Велике місто зазвичай розвивається як багатофункціональне територіальне утворення. Навколо базових галузей (тих, що утворюють місто) розвиваються обслуговуючі та забезпечуючі види діяльності, управління. З часом вони починають відігравати не менш важливу роль. Цю особливість слід враховувати при складанні

плану економічного розвитку міста. Наприклад, стосовно Києва слід відмітити його столичний статус.

Створення стратегічного плану економічного розвитку міста передбачає формулювання кінцевої мети, визначення загальних завдань для її досягнення, диверсифікацію цих завдань на окремі часткові цілі. Тому комплексний стратегічний план соціально-економічного розвитку міста являє собою дерево цілей, всі гілки якого спрямовані на покращення умов життя населення, підвищення їх матеріального добробуту, можливостей працевлаштування, відпочинку, професійного та освітнього зростання, якості та доступності медичного обслуговування тощо. Дерево цілей будується на основі врахування особливостей міст, зазначених вище, що віддзеркалено, наприклад, у Державній програмі соціально-економічного розвитку м. Києва до 2030 р.

Система цілей економічного розвитку міста складається з наступних блоків:

1. Соціально-демографічний розвиток (як основна задача) – поліпшення рівня життя населення (матеріального, поліпшення планування житла, досягнення оптимального рівня зайнятості, високої якості медичного обслуговування, розширення можливостей здобуття освіти й відпочинку, зниження рівня злочинності, розширення спектру і вдосконалення територіальної організації місць отримання послуг тощо).

2. Розвиток інфраструктур – забезпеченість населення інженерними спорудами, якісною питною водою, природним газом, електроенергією тощо.

3. Розвиток транспорту – вдосконалення транспортних засобів, скорочення часу поїздок до місця роботи, вдосконалення транспортної мережі через влаштування шляхопроводів, швидкісних автомобільних і залізничних магістралей, розширення використання альтернативних транспортних засобів (метро, сабвеї, для маятникових мігрантів – швидкісні приміські електрички), покращення покриття доріг.

4. Поліпшення стану довкілля: використання сучасних технологій очищення води, збирання й утилізація сміття (наприклад, світовий досвід доводить ефективність використання побутового сміття у виробництві природного газу і тепла), серйозні штрафні санкції для основних забруднювачів навколишнього середовища, поліпшення технологій, подрібнення і винесення за межі міста, в приміську зону. Це дасть можливість оптимізувати маятникові трудові переміщення, підвищить рівень життя населення міст-супутників, імовірно також створення нових міст на основі підприємств-філій. При стратегічному плануванні розвитку великого міста значну увагу слід приділяти контролю екологічності стану довкілля, збільшенню зелених насаджень, особливо в центрі та навколо промислових підприємств (наприклад, створення санітарних та буферних зон).

5. Формування сучасного цивілізованого ринку житла, подальша розробка інструментів кредитування житлового будівництва.

Розв’язання задач, що постають перед планувальниками, неможливе без визначення ресурсоємності та ресурсоефективності стратегічного плану розвитку міста; окреслення можливостей для комплексної реконструкції території з урахуванням збереження “історико-культурної та архітектурної спадщини” тощо [11]. На сучасному етапі планування розвитку міста ускладнюється недосконалістю статистичної бази, обмеженими можливостями оперативного моніторингу за змінами якості, вартості, екологічного стану окремих споруд, об’єктів і територій міста. Все це звужує можливості застосування розроблених і вживаних у світовій практиці моделей перспективного планування міст. Таке моделювання дозволило б ефективно й точно передбачати параметри перебігу процесів, що визначають просторову динаміку міста. Адже сучасні засоби обробки інформації дають можливість використання значної кількості вхідних даних з метою підвищення адекватності моделі.

До методів просторового аналізу, що застосовуються при плануванні економічного розвитку міст можна віднести:

1. Гравітаційні моделі. Застосування моделей цього виду надзвичайно дієве при розробці планів саме великих міст, оскільки вони найбільш точно відповідають гіпотезі про

аналогію систем розселення з фізичним законом тяжіння.

2. Моделі просторових потенціалів (подальший розвиток гравітаційних моделей).

3. Модель Стюарта (модифікація гравітаційних моделей).

4. Кваліметричні моделі. За їх допомогою здійснюється оцінка і порівняння якості ресурсів, наприклад, земельних, що використовуються або плануються до використання. У великих містах земля може значно різниться в залежності від її використання та виду землеволодіння. Тому вони є досить актуальними при плануванні розвитку великого міста.

5. Моделі найкоротших зв'язків (відомі оптимізаційні моделі лінійного програмування). Велике місто займає і досить значну територію. При цьому суб'єкти господарювання відповідно віддаляються один від одного. Тому може видатись, що втрачається економічне підгрунтя утворення міста – прискорення діяльності кооперованих виробництв на основі близького розташування підприємств. Мінімізація транспортних витрат є відчутним чинником економічного розвитку великого міста.

6. Стокові моделі. Також пов'язані з оптимізацією транспортного руху, а саме їх використання лежить в площині планування транспортної інфраструктури міста на основі вивчення і прогнозування транспортних потоків. Зрозуміло, що їх використання є доцільним на етапах планування транспортної мережі у великих містах. Це дає можливість вирішувати проблеми транспортних "пробок" і пов'язаного з цим забруднення атмосферного повітря.

Важливою особливістю великого міста, яку необхідно обов'язково враховувати при складанні його стратегічного плану соціально-економічного розвитку є активне формування ним зони впливу на тип приміського розселення. Тобто "слід розглядати місто і прилеглі до нього території цілісну територіально-планувальну структуру – столичний регіон, тобто додержуватися принципів регіонального підходу" [63, с. 13].

Різні автори погоджуються, що розвиток великого міста неможливий без його впливу на прилеглі населені пункти. Велике місто об'єктивно (поза волею суб'єкта господарювання чи його знання про цей процес) впливає на сусідні поселення. Тому при плануванні розвитку міста доцільно взамоув'язувати його динаміку з оточуючою територією. Наприклад, один з авторів зазначає: "… доцільним є формування єдиної сільсько-міської розселенської структури, пошук економіко-містобудівних заходів активізації приміських земель" [78, с. 8].

Одним із завдань, що вирішуються при розробці стратегічного плану соціально-економічного розвитку міста є зонування території. Цей елемент розробки економічного плану розвитку міста в зарубіжній літературі дістав назву "зонінг". Він – "чи не найважливіший результат розробки генерального плану розвитку міста, що визначає порядок і системність у організації його планування" [65]. Основною одиницею зонінгу є функціональна зона. Під "функціональною зоною" розуміють "спеціалізований простір, призначений для виконання певного виду чи комплексу подібних видів діяльності" [65].

Слід відмітити, що більшою мірою тенденція до зонування території спостерігається саме у великому місті. Тут досить чітко виділяються **Центр** (дрібнозерниста зональна структура забудови). У надзвичайній близькості розташовані адміністративні, наукові, освітні, культурні, бізнесові, житлові функціональні зони. Таке сплетіння зон сприяє найбільш ефективному протіканню життєвих процесів. Така інтеграція значно прискорює управлінські та виробничі функції.

Серединна зона. Володіє властивостями як центру, так і периферії. Території, суміжні з центром мають більш дрібну структуру забудови в плані. Території, що розташовані ближче до периферії, мають крупніші структури.

Периферійна зона. Їй властиве помітне відокремлення потужних виробничих комплексів, великих житлових масивів (т. зв. "спальних районів"), які зумовлюють крупноквартальну забудову (відповідно – крупнозернисту зональну структуру). У перспективі залучаються або поглинаються прилеглі до міста території (на практиці це часто передбачається генеральним планом).

Особливості зон через свою структуру, різну вартість, власників і диференційоване

використання землі потребують і специфічного підходу при соціально-економічному плануванні розвитку міст.

Через уже зазначені особливості розвитку великого міста – його системність і багатофункціональність – складання стратегічного плану розвитку передбачає взаємоузгоджену діяльність великого колективу фахівців різних галузей на окремих етапах його розробки. Застосування різними спеціалістами сучасної електронно-обчислювальної техніки полегшує і пришвидшує обмін інформацією. Так, розширюються можливості ефективного використання нормативно-законодавчих актів правознавців, аналітичних записок економістів і планувальників, баз статистичних даних, креслень, карт і електронних моделей землевпорядників, архітекторів, інженерів, екологів при створенні стратегічного плану розвитку міста.

Невизначеність майбутнього, зумовлена швидкими динамічними, структурними, функціональними та ін. змінами, призводить до різного роду порушень у планах, прогнозах, перспективних проектах. Все це зумовлює необхідність управління так званими “ризиками”. До ризиків можна віднести: недосконалість нормативно-правової бази; значні адміністративні перепони (організаційні заходи, дозволи, погодження, системи контролю тощо); недостатній розвиток механізмів кредитування; надмірне втручання адміністративних органів у діяльність господарюючих суб’єктів; значний податковий тиск.

Особливістю стратегічного планування є використання маркетингу міст, для обґрунтування його стратегії і місії. У кінці ХХ століття в діяльності структур міст розвинутих країн відмічається виникнення нового управлінського процесу – маркетингу міст. Цей термін ще не відпрацьований і дискутується в наукових публікаціях. Одні під маркетингом міст розуміють лише створення іміджу міського поселення. Інші автори вважають, що маркетинг міста – це науково обґрунтована міська економічна політика, необхідність якої обумовлена зростаючою конкуренцією між містами за нові інвестиції. Також як і маркетинг товарів виник в якості інструмента у боротьбі за споживача, так і маркетинг міста стає необхідним фактором, коли територіальна організація суспільства регулюється ринковими механізмами, в яких важлива роль належить конкуренції.

Аналогічно маркетингу товарів, який дозволяє створювати і продавати продукти на ринку, задовольняючи потреби споживача, маркетинг міста забезпечує його реалізацію жителям і підприємцям. Він передбачає як зробити місто найбільш привабливим для життєдіяльності і виробництва і реалізацію цієї привабливості, забезпечуючи тим самим приплив інвестицій і економічне зростання. Лише на основі маркетингових методів можна перетворити місто в полюс росту і забезпечити його процвітання [22, с. 92].

Основними інструментами маркетингу міста є маркетингове дослідження і планування, розробка бізнес-планів, наукове обґрунтування перспектив розвитку, активна реклама міста як населеного пункту, зручного для життя і підприємництва.

Необхідною частиною роботи місцевих влад в рамках маркетингу міста є активна реклама свого міста. У ході цієї роботи публікується велика кількість матеріалів про місто, призначених для різних цілей споживачів: комплексні довідники, буклети, видання для туристів, проспекти окремих програм, які реалізуються місцевими владами, бізнес-довідники. Метою інформаційних буклетів є створення позитивного іміджу міста, продемонструвати всі основні привабливі риси міста.

Серед факторів маркетингу міста важлива роль належить архітектурі, соціально-виробничій інфраструктурі, розвитку інноваційних підприємств. Щоб гарантувати і на майбутнє свої переваги, місто повинне сприяти розвитку дослідницьких інститутів та інноваційних компаній, так як тільки плідний обмін науки і виробництва може підтримати науково-технічний потенціал.

Активний міський маркетинг сприяє контактам інститутів, асоціацій і підприємств, бере участь у постійному розвитку міста і таким чином реалізує стратегію маркетингу розміщення на основі презентації матеріалів про умови життя в місті, умови для інвестицій, стратегію розвитку міста, якість робочої сили, науково-технічний та інноваційний потенціали.

Харків має потужний народногосподарський потенціал, який створено вигідним економіко-географічним розташуванням, концентрацією висококваліфікованих трудових ресурсів, наявністю потужних енергетичних та будівельних баз, розвинутою міською інфраструктурою. Тут концентрується 3,4% населення України, у всіх сферах економічної діяльності працює 4,4% від зайнятих в Україні. На території міста зосереджено більше 5% виробничих і невиробничих фондів. Обсяг валової доданої вартості, створеної в галузях економіки міста, з розрахунку на душу населення перевищує середній по Україні в 2 рази, а його частка в загальнодержавному обсязі становить 10,7%. За основними показниками економічного зростання Харків випереджає інші регіони держави.

За рівнем життя населення Харків відзначається показниками доходу, вищими від середніх по Україні; проте, це менше стандартів ООН для країн Центральної та Східної Європи на кінець 90-х років. Екологічна ситуація в столичному регіоні визначилась як складна, на окремих територіях близька до небезпечної.

На основі порівняння Харкова з іншими європейськими столицями встановлено, що за ознаками мегаполісів Харків знаходиться в одній категорії із іншими великими містами, проте за основними складовими життєдіяльності населення Харків відстає від рівня великих міст європейських країн: за рівнем економічного розвитку і доходів населення, показниками якості життя. Дані співставлення Харкова з іншими великими містами слугують певними орієнтирами для прийняття рішень щодо масштабів та напрямів розвитку міста в перспективі.

Стратегічне управління розвитком міста передбачає врахування сильних і слабких сторін розвитку його соціально-економічного потенціалу, які можуть позитивно або негативно впливати на процес цього розвитку. Діагноз стартових умов розвитку міста здійснено на основі СВОТ-аналізу.

Стратегічна мета розвитку Харкова полягає у забезпеченні високої якості життя населення і створенні адекватного міського середовища на основі розвитку міста та ефективного виконання столичних функцій і функцій світового міста. Для досягнення цієї стратегічної мети в XXI столітті передбачається реалізація системи цілей (стратегічних напрямів) перспективного розвитку м. Харкова, а саме:

- забезпечити виконання Харковом функцій регіонального центру України і функцій європейського міста;
- здійснення економічного розвитку міста для підвищення рівня життя населення;
- перехід на інноваційну модель економічного розвитку для покращання якості життя населення;
- здійснення соціального прогресу для поліпшення умов життєдіяльності жителів міста;
- забезпечення високої якості міського середовища.

Реалізація кожної з цих цілей обумовить формування певних якостей міста Харкова, які він повинен мати у XXI столітті. Загалом комплекс цих якостей повинен сформувати імідж Харкова як регіонального центру України, одного з головних міст держави, що є прикладом для інших міст і регіонів України щодо здійснення стійкого (збалансованого) економічного і соціального розвитку в умовах високої якості оточуючого міського середовища.

В основу вибору стратегії економічного розвитку міста Харкова покладені наступні принципи:

комплексність, що вимагає вирішення всієї сукупності взаємозв'язаних і взаємообумовлених проблем, а не окремих, в тому числі пріоритетних проблем;

інноваційність, який передбачає перехід на інноваційну модель економічного розвитку;

економічність, метою якого є створення відкритої для конкуренції ринкової економіки і сприятливого інвестиційного середовища;

гуманітарність, що передбачає вирішення комплексу гуманітарних проблем;

екологічність, передбачаючий поліпшення стану навколишнього середовища;

сталість, підтримка програм розвитку, результати яких не ускладнюють нинішній і

майбутній економічний і соціальний розвиток, відповідають критеріям екологічної безпеки і стійкості економічного розвитку.

В економічній стратегії неефективним є вдаватися до крайностей: розвивати тільки виробничу сферу, або тільки соціальну, або тільки захищати навколишнє середовище. Найбільш логічно та доцільно приділяти увагу всім цим питанням паралельно, ефективно використовуючи для цього матеріальні, трудові, фінансові можливості та наявний соціально-економічний потенціал.

Позитивним аспектом вибору сценарію сталого розвитку господарського комплексу Харкова є те, що всі його складові (економічні, соціальні, екологічні) будуть одночасно в центрі уваги міських органів управління, які забезпечуватимуть їхній збалансований розвиток на основі довгострокової соціально-економічної та екологічної політики, що дозволить забезпечити довгостроковий безкризовий розвиток.

Негативним аспектом - є свідоме заниження темпів соціально-економічного зростання окремих сфер і галузей господарського комплексу міста через необхідність не акцентованого, а комплексного використання обмежених, як правило, ресурсів на основі їхнього пропорційно-раціонального розподілення між усіма сферами і галузями господарства міста для забезпечення в них розширеного відтворення.

Місто Харків і приміська зона, які розглядаються разом як Харківська агломерація, повинні функціонувати за принципом сталого стійкого розвитку як єдина соціо-еколого-економічна система (СЕЕС). Сучасна екологічна ситуація обумовлює положення, при якому в основу функціонування СЕЕС закладається поняття збалансованості, що обумовлює існування цієї системи як єдиного цілого, але з постійним пріоритетом екологічного фактору. Так, соціальна підсистема має передбачати подолання пануючої філософії антропоцентризму (біосфера для людини); екологічна підсистема має передбачати приведення антропогенного впливу людської діяльності на оточуюче середовище до рівня, що не перевищує припустимі межі; економічна підсистема повинна передбачати встановлення паритету між цілями економічного розвитку (одержання прибутку, вирішенням соціально - економічних завдань) та кількісними показниками допустимих можливостей антропогенного впливу на оточуюче природне середовище.

Справедливість зазначеного підходу науково обґрунтовується тим, що сучасне суспільство як система функціонує, як єдність трьох основних складових: екологічної (оточуюче природне середовище); економічної (господарський розвиток); соціальної (задоволення ефективної життєздатності населення).

Один із фундаментальних кібернетичних законів, сформульованих У.Р. Ешбі, наголошує, що якщо одна з підсистем в системі функціонує без погодження з іншими підсистемами, то така система втрачає свою стійкість. При цьому розвиток усіх підсистем повинен в кожному конкретному випадку базуватися на визначених пріоритетах. В даному конкретному випадку при регулюванні функціонування СЕЕС основним пріоритетом має бути екологічна складова (підсистема), потім – соціальна і тільки після цього – економічна. СЕЕС побудована за ієрархічним принципом організації: планетарний рівень, державний рівень, регіональний рівень, місцевий рівень.

Місто Харків відноситься, за визначенням, до регіонального рівня ієрархічної організації СЕЕС як окрема адміністративна одиниця в системі адміністративно-територіального устрою України [95]. На своєму рівні Харків має самостійно вирішувати проблеми збалансованості СЕЕС в межах своєї урбосистеми і в межах компетенції власних органів місцевого самоврядування. Це означає, що економіка і соціальна сфера міста повинні розвиватися в гармонійному поєднанні зі здоровим оточуючим середовищем. Тому першочерговим завданням стратегічного планування міста має бути розробка системи заходів щодо екологічної реабілітації території Харкова: землі, води, повітря.

Для цього, передусім, необхідна структурна перебудова економіки міста, а саме: закриття екологонебезпечих підприємств, що забруднюють оточуюче середовище; оснащення всіх підприємств очисними спорудами та обладнанням, повну ліквідацію небезпечних для

природи викидів та зливів; введення жорстких тарифів платежів за екологічні порушення; встановлення жорстких нормативів екологічної безпеки; збільшення зони (обсягів) зелених насаджень в місті, недопущення необґрунтованого знищення зелених зон і окремих дерев; очищення міста від відходів та сміття; перехід у місті на ресурсозберігаючі та екологічно безпечні технології, створення технологічних ланцюгів для послідовної переробки відходів аж до їхньої повної ліквідації.

Метою соціально-економічного розвитку міста на довгострокову перспективу має бути створення сприятливого середовища щодо життєдіяльності населення та забезпечення сталого стійкого розвитку міського господарського комплексу для сучасного і майбутнього поколінь киян. Таким чином, при формуванні стратегічного плану розвитку Харкова у XXI столітті повинен застосовуватись варіант "сталого стійкого розвитку міста".

Сталий стійкий розвиток Харкова – це постійне збалансоване функціонування міського поселення, спрямоване на створення повноцінного життєвого середовища для сучасного та наступних поколінь на основі раціонального використання ресурсів, технологічного переоснащення і реструктуризації підприємств, удосконалення соціальної, виробничої, транспортної, інженерної інфраструктури міста, поліпшення умов проживання, відпочинку та оздоровлення, збереження та збагачення культурної спадщини. При цьому повинна проводитися політика сприяння збалансованому розвитку всіх галузей і містоутворюючої, і містообслуговуючої сфер господарського комплексу міста [95, с. 101]. Але політика такого сприяння має бути виваженою, враховувати економічні реалії і особливості розвитку столиці України. Зокрема, структура виробничого комплексу Харкова повинна трансформуватися в напрямі відмови від розвитку (і взагалі наявності в місті) екологонебезпечних і недоцільних для міста виробництв, а галузі соціальної сфери, спрямовані на обслуговування населення, повинні розвиватися в пропорціях, які обумовлюються прогресивними нормативами соціального забезпечення населення.

Збалансований гармонійний багатофакторний розвиток Харкова має відбуватися у складі господарського комплексу України і в межах розселення Харківської агломерації як регіонального центру, якому притаманна роль адміністративного, культурного, наукового, освітнього, індустріального та туристичного центру. Для цього на базі Харкова та Харківської області доцільно заснувати Харківський мегаполісний регіон (Великий Харків) з об'єднанням в його межах територій і населених пунктів, що можуть бути віднесені до Харківської агломерації.

У процесі перспективного розвитку Харкова у XXI столітті очікується досягнення таких соціальних характеристик міста:

1) досягнення і стале забезпечення позитивних демографічних тенденцій, а саме: підвищення рівня народжуваності та зниження рівня смертності; сприяння бажаній міграції населення, зокрема, збільшення в місті населення за рахунок висококваліфікованих фахівців та працівників необхідних місту професій (для формування високотехнічних виробництв та ефективного обслуговування населення), а також ліквідація небажаної міграції;

2) підвищення та забезпечення ефективного функціонування трудового потенціалу міста, що має передбачати:

- забезпечення потенційної суцільної зайнятості всього працездатного населення, тобто досягнення положення, при якому тимчасове безробіття може обумовлюватися лише власним бажанням, або пошуком більш престижної роботи з більш високим рівнем оплати;
- створення в місті щорічно не менше 5 тис. нових робочих місць в усіх сферах економіки, з коригуванням їх чисельності в залежності від кількості вивільнених у тій чи іншій галузі;
- організацію постійно діючої системи навчання, підвищення кваліфікації та перенавчання усіх бажаючих з метою наближення їх кваліфікації до потреб ринку праці. Здійснення цільової підготовки кадрів для потреб міського господарства;
- ліквідацію неповної зайнятості (прихованого безробіття) у всіх сферах економіки міста;

3) більш послідовна реалізація заходів соціальної політики, що має передбачати:

- здійснення надання різних видів соціальних допомог з місцевих фондів;
- створення єдиної мережі центрів надання соціальної допомоги за регіональним принципом, недопущення заборгованості по заробітній платі працівникам бюджетної сфери, пенсіям та всім видам допомог;
- забезпечення ефективної зайнятості міського населення, проведення активних заходів політики зайнятості, а саме: організація перенавчання, перекваліфікації безробітних, організація бізнес-інкубаторів, надання кредитів для організації власної справи, організація громадських робіт;
- забезпечення рівний доступу до соціальних послуг усіх верств населення;
- розвиток мережі закладів та установ соціального спрямування: дошкільного виховання, освіти, охорони здоров'я, культури, фізичної культури і відпочинку з дотримання нормативних показників соціальних стандартів та з урахуванням місцевих соціально-економічних і демографічних умов, створення умов для розвитку об'єктів торговельно-побутового обслуговування населення різних форм власності тощо.

3) розвиток житлово-комунальної сфери, як однієї з пріоритетних галузей господарського комплексу міста та поліпшення функціонування житлово-комунального господарства, а саме:

- впровадження ефективних форм організації житлового будівництва, реконструкції, ремонту та модернізації житлового фонду, його утримання і обслуговування;
- удосконалення системи інвестування житлового будівництва;
- створення умов для задоволення житлових потреб різних верств населення з урахуванням їхніх фінансових можливостей з обов'язковим гарантованим забезпеченням житлом за рахунок місцевого бюджету певних категорій населення в межах адресної соціальної допомоги;
- розробка і впровадження ефективного механізму фінансування (кредитування) житлового будівництва, створення необхідних фінансово-кредитної та іпотечної інфраструктури;
- проведення вдосконалення системи надання і оплати житлово-комунальних послуг;
- розробка і реалізація системи заходів щодо розширення та вдосконалення мережі підприємств житлово-комунального господарства, контролю за належною експлуатацією та організацією ними обслуговування населення;
- запровадження ефективної системи підтримки молоді щодо забезпечення житлом молодих сімей тощо.

Важливе значення у вироблені стратегій має приділятись розвитку промислового потенціалу міста Харкова, де функціонують 424 великих підприємств, що перебувають на самостійному балансі, діє 4,3 тис. малих підприємств промислового профілю. У промисловості міста зайнято більше 15% всієї чисельності працюючих у всіх галузях економіки, а її підприємства забезпечують понад 15% валової доданої вартості [96, с. 35-36].

Місто – унікальний промисловий комплекс, у складі якого представлені практично всі галузі, за винятком видобувної промисловості. У Харкові виробляється така конкурентоспроможна на світовому ринку продукція як літаки, електроніка, прилади високої точності, радіоапаратура, технологічне устаткування для багатьох галузей промисловості, хіміко-фармацевтична продукція, кабельна продукція та інша.

Стратегія структурно-технологічної трансформації виробничого потенціалу міста повинна враховувати виконання наступних заходів:

- введення в експлуатацію нових високотехнологічних наукоємних промислових об'єктів, а також проведення реконструкції діючих підприємств, їхнє технологічне переоснащення, реструктуризацію і диверсифікацію, виходячи з державних і суспільних потреб щодо раціонального використання природних, матеріальних та трудових ресурсів Харкова;

- виведення з експлуатації шкідливих виробництв, що працюють із застосуванням морально і фізично застарілих технологій, основних фондів та обладнання з урахуванням вимог державних будівельних, санітарно-гігієнічних, екологічних та інших норм, правил і стандартів;

- проведення ущільнення та зменшення площі територій промислових, комунальних та складських об'єктів шляхом впровадження раціональних планувальних рішень під час їхнього нового будівництва або реконструкції; упорядження та ефективного використання вивільнених земельних ділянок;

- здійснення розвитку нових форм територіальної організації виробництва, зокрема координації робіт між підприємствами, розміщеними на території Харкова та Харківської агломерації, з метою спільного виготовлення кінцевої продукції, а також технологічної кооперації;

- нарощення експертного потенціалу за рахунок: підвищення конкурентоздатності Харківської продукції як за показниками якості, так і ціни, активізації експортної стратегії; створення науково-промислово-фінансових груп, орієнтованих на комплексну підготовку (включаючи проведення науково-дослідних робіт) і організацію виробництва принципово нової продукції для внутрішнього і зовнішнього ринку, пошук і освоєння відповідних цій продукції нових сегментів світового ринку; розширення видів послуг, що пропонуються на експорт; пошуку нових ринків збуту продукції що виробляється в місті;

- організацію виробництва в Харкові імпортозамінюючої продукції шляхом: використання існуючого науково-технічного і виробничого потенціалу підприємств міста для виготовлення продукції, аналогічної тій, що імпортується до Харкова, на існуючих виробничих потужностях підприємств.

Для розвитку транспортної інфраструктури Харкова в стратегічному плані потрібно передбачити виконання наступних заходів:

- удосконалення вулично-дорожньої та шляхової мережі міста та приміської зони, оптимізація її щільності для підвищення пропускної спроможності, зменшення витрат часу на перевезення пасажирів і вантажів з урахуванням розташування систем розселення та основних місць застосування праці, інших місцевих умов;

- забезпечення розвитку пасажирського транспорту загального користування, в тому числі метрополітену;

- здійснення поступового винесення за межі міста автомобільних (об'їзних) доріг загального користування для транзитного транспорту, а також аеропорту;

- створення при проектуванні, будівництві та реконструкції вулично-дорожньої мережі системи смуг для велосипедного та пішохідного руху, а також умов для пересування маломобільного населення (інвалідних колясок);

- влаштування місць паркування легкового автомобільного транспорту з інтенсивним використанням для цього підземного простору, спорудження вбудовано-прибудованих та багатоповерхових гаражів;

- проведення погоджених комплексних робіт щодо поліпшення якості доріг між Харковом та всіма населеними пунктами Харківської агломерації.

В стратегічному плані економічного розвитку Харкова важливе місце матиме забезпечення ефективного функціонування системи закладів соціальної інфраструктури. Так в системі охорони здоров'я населення, це підвищення якості послуг, які надають об'єкти охорони здоров'я та збільшення рівня забезпеченості, формування на базі потенціалу системи охорони здоров'я в місті спеціалізованих клінік в основному хірургічного профілю із найсучаснішим обладнанням для лікування харків'ян і гостей міста, в тому числі іноземних, на безоплатній та платній основі.

Актуальною проблемою є створення сучасної системи освіти, стан якої відповідатиме найсучаснішим соціальним стандартам і потребам населення. Має бути підтримано перетворення Харкова в освітній центр України. У Харкові слід продовжувати будівництво нових загальноосвітніх шкіл з тим, щоб забезпечити можливість навчання дітей в одну зміну,

а також будівництво дитячих дошкільних закладів у тих районах, де їх недостатньо. Завдяки цьому значно зросте кількість студентів на тисячу чоловік.

Актуальним напрямом має стати подальший розвиток наукового потенціалу Харкова шляхом створення інноваційного середовища, яке забезпечуватиме перетворення наукових ідей та розробок потужного міського науково-технічного комплексу у високоефективний ринковий продукт міжнародного рівня. Необхідно передбачити проведення на новітній технічній основі модернізацію та реконструкцію підприємств міста.

У Харкові поступово здійснюється перехід до інноваційної моделі розвитку. Впровадження нововведень на підприємствах дає їм змогу не тільки отримати приріст продукції, а й підвищити її конкурентоспроможність, розширити як внутрішній, так і зовнішній ринки. Тому Харків має стати провідним державним центром інформаційних технологій завдяки розвитку наукового потенціалу міста в галузі інформатизації, здійснення суцільної інформатизації економічної, соціальної та екологічної сфер життєдіяльності міста.

Потрібно також передбачити забезпечення розвитку культурного потенціалу міста. З цією метою мають використовуватися не лише бюджетні кошти, але й кошти інвесторів.

Важливим уявляється розвиток малого бізнесу в місті до рівня, що обумовлює реальну конкуренцію і можливість функціонування дійсно ринкової економіки. За умови виконання заходів з реалізації міської політики в галузі підтримки підприємництва кількість малих підприємств у довгостроковій перспективі наблизяться до 43 на 1000 мешканців міста, при цьому частка працюючих на них перебільшить 50% зайнятих у суспільному виробництві [96]. Значно зросте і кількість підприємців – фізичних осіб. У результаті цього збільшаться надходження платежів від усіх суб'єктів малого підприємництва до бюджету міста.

Пріоритетним стратегічним напрямком є розвиток туризму до рівня, що відповідав би потенційним можливостям Харкова стосовно залучення до міста зацікавлених відвідувачів. Харків має бути перетворений на туристичний центр України. Це означає, що в Харкові має стимулюватися прискорення процесу залучення туристів, в тому числі іноземних, до міста та його рекреаційної зони. Зростання темпів розвитку туристичної галузі може призвести до суттєвого збільшення прийому іноземних туристів. Кількість вітчизняних туристів і екскурсантів також має зрости. Для цього має бути передбачено створення сучасного готельного господарства на основі будівництва нових готельних комплексів світового рівня та реконструкції існуючих готелів шляхом їхньої модернізації з урахуванням світових стандартів.

Враховуючи незадовільний стан екології у певних районах міста важливе місце має бути відведено забезпеченню ефективного вирішення екологічних проблем розвитку Харкова. Крім того у стратегічному плані економічного розвитку міста важлива роль належатиме раціональному використанню природних ресурсів і екологізації економічного розвитку. З цією метою в стратегії розвитку міста мають бути передбачені заходи по раціоналізації природокористування, зокрема земельних і рекреаційних ресурсів.

Для забезпечення раціонального використання рекреаційних ресурсів Харкова та його приміської зони стратегією необхідно:

- врахування вимог та умов щодо розвитку і охорони рекреаційних ресурсів під час планування і забудови Харкова та населених пунктів приміської зони;
- здійснення заходів щодо поліпшення екологічного стану територій, захисту земель від ерозії, селів, зсувів, підтоплення, заболочування, вторинного засолення, забруднення відходами виробництва, хімічними, радіоактивними речовинами;
- раціональне використовування природно-ландшафтних комплексів Харкова та його приміських територій, проведення робіт щодо їхнього збереження та відтворення, упорядження та озеленення вулиць, майданів, територій громадського призначення та житлової забудови;
- удосконалення планування вулично-дорожньої мережі та організація руху транспорту згідно із санітарно-гігієнічними вимогами щодо захисту населення від

несприятливого акустичного впливу та хімічного забруднення повітря транспортними засобами.

Ще одним стратегічним напрямом, враховуючи промисловий статус міста, має бути захист від несприятливих природних явищ, запобігання виникненню техногенних аварій та ліквідації їхніх наслідків, що має передбачати:

- створення системи завчасного виявлення передумов аварій і катастроф, здійснення заходів щодо запобігання та захисту від несприятливих природних явищ і техногенних процесів;
- визначення порядку та умов взаємодії відповідних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування для запобігання несприятливим природним явищам і техногенним аваріям та ліквідації їхніх наслідків;
- забезпечення створення і підтримання у належному стані протипаводкових, проти селевих, протизсувних систем, якщо не обумовлено можливою небезпекою.

Але зрозуміло, що викладений стратегічний план розвитку – це план мирного часу, який має почати впроваджуватись після перемоги України у війні, розв'язаній РФ і враховуватись під час відбудови Харкова.

Висновки. За результатами дослідження можна зробити такі узагальнені висновки:

1. Необхідність стратегічного управління для міст України обумовлюється тим, що в результаті зруйнування централізованого планування, утворився інформаційний, аналітичний і політичний вакуум у відношенні визначення ролі міста і регіону в загальнонаціональній і міжнародній економіках. Централізоване планування визначало місце і функції кожного міста як складової частини "системи поселень". У сучасних і майбутніх умовах глобалізації світової економіки ця концепція "системи поселень" мало що означає як в теоретичному, так і практичних смислах, оскільки апарат централізованого планування, який визначав роль міста в цій системі, припинив своє існування. Міста (їх жителі, підприємства та установи) повинні самостійно формувати свої відносини з іншими містами як у своєму регіоні, так і в країні і світі в цілому. Для того, щоб робити це ефективно і продуктивно, місто повинно прогнозувати як свою роль у майбутньому, так і стратегічні дії, необхідні для того, щоб зробити цю роль по можливості найбільш позитивною.
2. Перехід до ринкової економіки і розвиток місцевого самоврядування ставлять ряд актуальних і нових організаційних і наукових проблем, які вимагають вирішення того, щоб велике місто, по-перше, не втратило досягнутого рівня якості життя, агломераційного ефекту, соціально-виробничого потенціалу, по-друге, використовувало переваги нової соціально-економічної і політичної системи для свого подальшого розвитку. В цих умовах зростає роль регіонального і місцевого самоврядування в структурній перебудові економіки і життєзабезпеченні населення, що потребує надання додаткових повноважень з управління і розвитку економічного потенціалу на своїй території.
3. В узагальненому вигляді процес стратегічного управління організується в три стадії: стратегічного аналізу, вибору стратегії і реалізації стратегії. Відповідно виділено принципи стратегічного планування, до яких відносяться: цілевстановлення та цілереалізація; багатоваріантність і альтернативність; глобальність, системність, комплексність і збалансованість; спадковість; безперервність; наукова та методична обґрунтованість; реалістичність; гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію; ефективність і соціальна орієнтованість; кількісна та якісна визначеність.
4. Як крупний багатофункціональний комплекс велике місто в економічній системі виконує три функції (ролі): виступає творцем інновацій, забезпечує прискорення соціального і науково-технічного прогресу; служить потужним інтегратором, що сприяє закріпленню цілісності господарського комплексу і вдосконаленню територіальної організації життя суспільства, організовує взаємодію галузей і районів усієї країни; слугує центром відтворювального процесу.
5. Головні ознаки світових міст, крім їх людності, – це спеціалізація на фінансово-управлінських операціях, на ділових послугах, інтенсивність різноманітних

інтернаціональних зв'язків, сильна концентрація штаб-квартир транснаціональних корпорацій, банків, юридичних фірм, рекламних агентств та інших закладів, призначених для надання ділових послуг. Функціонування українських великих міст в якості світових міст викликає необхідність розвивати в них специфічні функції в такому напрямі, щоб міста стали дійсно центрами науки, досліджень, суспільного і культурного життя, місцем проведення акцій міжнародного значення.

6. Світовий досвід свідчить, що великі міста поєднують роль лідерів соціального і науково-технічного прогресу і одночасно очолюють обширні регіони. Саме в таких містах і виникає потреба у формуванні розвинутого, функціонального складного оточення. Одне, навіть величезне місто, в сучасних умовах виявляється все ж малим для всієї тієї багатоманітної діяльності, яка традиційно асоціюється з лідируючою (і конкуруючою), направляючою і провідною роллю столиці. Звідси обґрунтовано доцільність розроблення загальнодержавної Концепції розвитку великих міст, яка має включати політичний та соціальний аспекти, а також чітко визначати роль великого міста в державі, його значення для розвитку державотворчих процесів у глобалістичному контексті; принципи рівності, які забезпечують об’єктивність, різноплановість підходів і ставлення до всіх груп населення та характеризуються ініціативністю, мають в основі прибутковість діяльності за збереження інтересів громадян; стратегічні цілі розвитку великого міста з метою унеможливлення політичних втручань в оперативні рішення і справи органів публічної влади через терміново видані нормативно-правові акти, які руйнують систему публічного управління й негативно впливають на розвиток міста; механізми розроблення та впровадження в практику діяльності комплексних цільових програм і проектів соціальної спрямованості.

7. Також обґрунтовано необхідність створення Координаційної ради, що складатиметься з представників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інституцій громадянського суспільства, які розташовуються на території міста-мегаполіса. Доведено, що Координаційна рада повинна мати власну компетенцію, права, повноваження в межах спільних інтересів органів публічного управління, що входять до її складу. До складу робочих груп, що створюються Координаційною радою, запропоновано вводити керівників відповідних управлінь органів публічної влади, голів районних адміністрацій, міських голів, представників органів місцевого самоврядування, громадських організацій та об’єктів господарської діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аведян Л. Й. Регіональний та муніципальний менеджмент : [консп. лекц.] / Л. Й. Аведян – Харків : Вид. ХНЕУ, 2017. – 76 с.
2. Авер’янов В. Б. Державне управління в Україні : [навч. пос.] / В. Б. Авер’янов. – К. , 1998. – 432 с.
3. Адамов Б. І. Організаційно-економічні основи управління розвитком міст / Б. І. Адамов. – К. : Грот, 1998. – 215 с.
4. Адамов Б. І. Удосконалення планово-бюджетних відносин міста та міських адміністративних районів / Б. І. Адамов ; НАН України ; Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк : [б. в.], 1996. – 25 с.
5. Алексєєв В. М. Суспільство та держава: управлінські взаємовідносини: монографія / В. М. Алексєєв. Чернівці: Технодрук, 2012. 344 с.
6. Алюшина Н. Оцінювання результативності та ефективності державно-управлінської діяльності : український та зарубіжний досвід / Н. Алюшина // Вісник НАДУ. 2018. № 2. С. 104-117.
7. Бабаєв В. М. Підвищення ефективності управління великим містом у структурі державного управління : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. наук з держ. упр. : спец. 25.00.04 «Місцеве самоврядування» / В. М. Бабаєв. – Київ, 2014. – 36 с.
8. Бабаєв В. М. Управління великим містом : теоретичні і прикладні аспекти :

монографія / В. М. Бабаєв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х. : ХНАМГ, 2010. 307 с.

9. Багрич С. П. Шляхи створення ефективної системи соціального партнерства / С. П. Багрич // Ефективність державного управління : Зб. н. пр. ЛРІДУ НАДУ. Вип. 22. 2010. С. 188-196.

10. Бакалова Л. Сталий розвиток міст : участь громадськості / Л. Бакалова // Вісник НАДУ. 2018. № 2. С. 223-230.

11. Бакатін Д. В., Муніципалітети в системі фінансового федералізму США. Правові аспекти / Д. В. Бакатін, Т. К. Ковальова. – К. : Вид-во КНУ, 1995. – 258 с.

12. Балацький Є. О. Бюджет міста у системі фінансів території : [монографія] / Є. О. Балацький. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. – 302 с.

13. Батанов О. В. Муніципальна влада в Україні : проблеми теорії та практики : [монографія] / О. В. Батанов. К. : Видавництво «Юридична думка», 2011. – 656 с.

14. Баштаник В. Структурні характеристики та тенденції організаційного розвитку національних систем публічного управління в умовах сучасних євроінтеграційних процесів / В. Баштаник // Вісник НАДУ. 2019. № 1. С. 5-16.

15. Берегой Т. А. Агентство регіонального розвитку як механізм управління розвитком регіону на засадах демократичного врядування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / Т. А. Берегой. Одеса, 2018. 20 с.

16. Бобровська О. Ю. Корпоративне управління в місцевому самоврядуванні : [монографія] / О. Ю. Бобровська. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2018. 284 с.

17. Бобровська О. Ю. Організаційні та економічні засади підвищення ефективності функціонування соціальної системи міст / О. Ю. Бобровська // Теорія та практика державного управління : Зб. н. пр. Вип. 3(18). Х. : Вид-во ХарРіНаду «Магістр», 2017. С. 43- 50.

18. Бойко-Бойчук О. Категорія «державне регулювання розвитку міст» : зміст, визначення / О. Бойко-Бойчук // Вісник НАДУ. 2017. № 4. С. 307-320.

19. Браун, М. Пол. Посібник з аналізу державної політики / Пол. М. Браун : пер. з англ. К. : Основи, 2010. 243 с.

20. Вакуленко В. М. Актуальні проблеми управління великими містами в Україні / В. М. Вакуленко // Проблеми теорії і практики державного управління і місцевого самоврядування : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. проф.-виклад. складу та слухачів УАДУ, Київ, 31 трав. 1996 р. – К. : Вид-во УАДУ, 1996. – С. 162–164.

21. Вакуленко В. М. Методологічні аспекти стратегічного планування економічного розвитку великого міста / В. М. Вакуленко // Упр. сучас. містом. 2012. № 10–12 (8). С. 7–13.

22. Галкін В. М. Ефективне управління комунальною власністю як пріоритет діяльності органів місцевого самоврядування / В. М. Галкін // Теорія та практика державного управління : Зб. н. пр. Вип. 4(23). Х. : Вид-во ХарРіНаду «Магістр», 2018. С.132- 138.

23. Горьков Є. В. Роль ресурсної бази як важеля управління економікою міського господарства / Є. В. Горьков // Теорія та практика державного управління : Зб. н. пр. Вип. 4(27). Х. : Вид-во ХарРіНаду «Магістр», 2019. С. 266- 275.

24. Демократія і регіональна еліта: політико-правові проблеми влади в столиці України місті Києві : [монографія] / [І. О. Кресіна, А. А. Коваленко, Р. М. Молибога, Є. В. Перегуда] К. : Логос, 2015. 216 с.

25. Держава і громадянське суспільство: партнерські комунікації у глобальному світі : [навч.-метод. посіб.] / В. Бебик, В. Бортніков, Л. Дегтерьова, А. Кудряченко ; [за заг. ред. В. Бебіка]. К. : ІКЦ «Леста», 2016. 248 с.

26. Державне управління і менеджмент : [навч. пос.] / [Г. С. Одинцова, Г. І. Мостовий, О. А. Амосов та ін.]; [за заг. ред. Г. С. Одинцової]. Х. : ХарРІ УАДУ, 2012. 492 с.

27. Дзюндзюк В. Б. Методологічні засади оцінки та підвищення ефективності діяльності органів влади як публічних організацій : автореф. дис. на здобуття ступеня д-ра наук з держ. управління : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» /

В. Б. Дзюндзюк. Донецьк, 2016. – 35 с.

28. Дзюндзюк В. Б. Порівняльний аналіз публічного менеджменту та публічного адміністрування / В. Б. Дзюндзюк // Теорія та практика державного управління. Вип. 1 (13). 2016. С. 9-13.

29. Закон України «Про об'єднання громадян». Х. : ПП ''ІГВІНІ'', 2018. 32 с.

30. Закон України «Про органи самоорганізації населення». Режим доступу : http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws.

31. Збаращук О. В. Державна регіональна політика : механізми забезпечення комплексного і збалансованого соціально-економічного розвитку регіонів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / О. В. Збаращук. Одеса, 2019. 20 с.

32. Зіміна О. Становлення та розвиток публічного управління і можливостей його впровадження в Україні / О. Зіміна // Актуальні проблеми державного управління : Зб. наук. праць НАДУ. 2011. Вип.1. С. 34-43.

33. Ігнатьєва Г. Ф. Взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю в процесі управління медичним забезпеченням населення монофункціональних міст України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.04 «Місцеве самоврядування» / Г. Ф. Ігнатьєва. – Дніпропетровськ, 2019. – 20 с.

34. Капінос М. Механізми підвищення ефективності державного управління в умовах глобалізації / М. Капінос // Актуальні проблеми державного управління : Зб. наук. праць ОРІДУ НАДУ. 2019. Вип. 4 (40). С. 118-122.

35. Коваленко Г. О. Регіонально-адміністративний менеджмент : [навч. пос.] / Г. О. Коваленко, В. В. Ляшенко. Краматорськ : ДДМА, 2016. 108 с.

36. Кокіц О. П. Місто як об'єкт і предмет сценарного дослідження / О. П. Кокіц // Актуальні проблеми державного управління. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2016. Вип. 2(24). С. 278–285.

37. Комов В. В. Стратегічний муніципальний менеджмент: інноваційний підхід до розвитку міста / В. В. Комов, В. П. Корнійчук, К. Д. Хом'як К. : Денеб, 2015. 40 с.

38. Конституція України : Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. К. : Україна, 1996. 54 с.

39. Костерін В. О. Управління економічним комплексом великого міста : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.05 «Містобудування та ландшафтна архітектура» / В. О. Костерін. Київ, 2012. 20 с.

40. Кравченко В. В. Муніципальне право України : навч. посіб. / В. В. Кравченко, М. В. Пітцик. К. : Атіка, 2013. 672 с.

41. Крамаренко Р. М. Роль мегаполісів як суб'єктів міжнародних відносин / Р. М. Крамаренко [електронний ресурс] Режим доступу: http://vestnikdnu.com.ua/archive/201372/kramarenko.html

42. Крутій О. Регіональні особливості взаємодії органів виконавчої влади з населенням / О. Крутій // Вісник НАДУ. 2017.№ 2. С. 188-196.

43. Куйбіда В. С. Місцеве самоврядування України в контексті розвитку місцевої демократії : монографія / В. С. Куйбіда та ін. – Хмельницький : ХУУП, 2018. 467 с.

44. Кучабський О. Великі міста та агломерації в системі адміністративно-територіального устрою України / О. Кучабський // Державне управління та місцеве самоврядування: Зб. н. пр. ДРІДУ НАДУ. Вип. 1 (4). 2010. С. 130-139.

45. Лазор О. Д. Територіальна організація влади в Україні : [навч. пос.] / Лазор О. Д. , Лазор О. Я. , Чемерис А. О. К. : Дакор, 2017. 576 с.

46. Лазор О. Я. Правовий статус муніципальної служби в Російській Федерації: досвід для України / О. Я. Лазор, І. Г. Лазор // Актуальні проблеми державного управління: Зб. н. пр. — Х. : Вид-во ХарРіНаду «Магістр», 2010. № 1 (37) С. 169-175.

47. Лесечко М. Д. Системний підхід до оцінки ефективності управління державним сектором в Україні / М. Д. Лесечко, Р. М. Рудніцька // Ефективність державного управління :

Зб. н. пр. ЛРІДУ НАДУ. Вип. 24. 2010. С. 133-139.

48. Лиска О. Г. Територіальна громада в системі місцевого самоврядування / О. Г. Лиска // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2018. № 1. С. 137–144.

49. Максимюк І. Ефективність механізмів координації між органами виконавчої влади / І. Максимюк // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. праць ОРІДУ НАДУ. 2019. Вип. 1 (37). С. 93-101.

50. Мамонова В. В. Методологія управління територіальним розвитком : монографія / В. В. Мамонова, НАДУ при Президентові України, Харків. регіон. ін.-т держ. упр. Х. : ХарРІ НАДУ «Магістр», 2016. 194 с.

51. Марков О. С. Регіональний моніторинг як механізм реалізації державної регіональної політики : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / О. С. Марков. Одеса, 2019. 20 с.

52. Маслов П. Н. Оперативне управління соціально-економічними системами в умовах невизначеності / П. Н. Маслов. Дніпропетровськ : Моноліт, 2015. – 256 с.

53. Махиня Р. А. Публічне управління містами-мегаполісами в контексті механізмів державного управління / Р. А. Махиня // Аспекти публічного управління / Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. при Президентові України. Дніпропетровськ : [б. в.], 2014. № 5–6 (7–8). С. 28–34.

54. Махиня Р. Шляхи та механізми забезпечення публічності діяльності органів державної влади в містах-мегаполісах / Р. Махиня // Зб. наук. пр. НАДУ. 2010. Вип. 2. С. 183–192.

55. Мельник А. Ф. Муніципальний менеджмент : [навч. пос.] / Мельник А. Ф. , Монастирський Г. Л. , Дукіна О. П. Тернопіль : Економічна думка, 2015. 416 с.

56. Мельник А. Ф. Управлення розвитком муніципальних утворень : теорія, методологія, практика : [монографія] / А. Ф. Мельник, Г. Л. Монастирський. Тернопіль: Економічна думка, 2017. – 476 с.

57. Міста Молдови. Режим доступу: // http://www.nordbess-news.cv.ua/node/676.

58. Міста Польші. Режим доступу: // http://tour.polsha.ru/naselenie. php.

59. Міста Румунії. Режим доступу: // http://interof.chnu.cv.ua/index. php?page ua/06grants/x_xrum.

60. Міста Угорщини. Режим доступу: // http://sunparadise.com. ua/content/36.html.

61. Міста України. Режим доступу: // http://wikipedia.org/wiki /%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0 %B0%D0%B8%D0%BD%D1%8B.

62. Мішин А. А. Правове регулювання системи органів місцевого управління США на сучасному етапі. // Державно-правовий розвиток зарубіжних країн в 70-80-і рр. / Відп. ред. Ентін Л.М. – К. : КДІМВ, 1998. –С. 56-64.

63. Мішина Н. В. Муніципальне управління в США та в Сполученому Королівстві Великобританії і Північної Ірландії : порівняльно-правове дослідження : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юридичних наук : спец. 12.00.02 «Конституційне право» / Н. В. Мішина. Одеса, 2012. 20 с.

64. Модель Статуту Міста / Національна Цивільна Ліга (пер. з англ.). Vienna : USIA Regional program office, 1992. – 53 с.

65. Монастирський Г. Модернізація технологій управління економічним розвитком міста на принципах менеджменту / Г. Монастирський // Схід. 2012. № 1 (115). С. 71-76.

66. Наконечний В. В. Теоретичні засади системи організації влади міста // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. Х. : Вид-во ХарРІДУ НАДУ «Магістр», 2012. Вип. 1(36). С. 326-332.

67. Нікітін В. В. Модернізація системи територіального управління великим містом: світовий досвід та Україна / В. В. Нікітін, В. М. Маренич / Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/DeBu/2010-1/doc/5/04.pdf.

68. Ніщик Т. О. Просторовий розвиток міста : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.05 «Просторовий розвиток міста» / Т. О. Ніщик. Луцьк, 2010. 23 с.

69. Ольшанський О. В. Механізм вдосконалення управління місцевим господарством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.04 «Місцеве самоврядування» / О. В. Ольшанский. Харків, 2017. 20 с.

70. Осітнянко А. П. Планування розвитку міста : [монографія] / А. П. Осітнянко К. : КНУБА, 2015. 386 с.

71. Полюшкін С. С. Управління сталим розвитком мегаполіса : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.04 «Місцеве самоврядування» / С. С. Полюшкін. Дніпропетровськ, 2013. 20 с.

72. Пономаренко Л. О. Організаційно-економічні засади розвитку житлово-комунального господарства мегаполісу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка» / Л. О. Пономаренко. Черкаси, 2012. 20 с.

73. Пріоритети розвитку ААAУ : Режим доступу : http://appu.org.ua/main2/vektory_nashoi_diyalnosti/prioritety_rozvutky_APPU.html

74. Про затвердження Порядку проведення громадських слухань щодо врахування громадських інтересів під час розроблення проектів містобудівної документації на місцевому рівні. Постанова Кабінету Міністрів України № 555 від 25 травня 2011 р. Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/main/1333778623029332/page3

75. Про містобудівний кадастр. Постанова Кабінету Міністрів України № 559 від 25 травня 2011 р. Режим доступу : http:// zakon2.rada.gov.ua/laws/main/1333778623029332/page3

76. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України // Верховна Рада України : офіц. вид. К. : Парламент. вид-во, 2016. 80 с.

77. Протас В. М. Удосконалення механізму управління стратегічним розвитком міста : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / В. М. Протас. Харків, 2010. 20 с.

78. Салій І. М. Українські міста : питання власності і муніципального управління : [навч. пос.] / І. М. Салій. К. : ЕксОб, 2011. 416 с.

79. Саханенко С. Є. Політичне управління містом в умовах самоврядування / С. Є. Саханенко ; УАДУ при Президентові України, Одес. філ. Одеса : ОФ УАДУ, 2011. 380 с.

80. Управління сучасним містом : [підручн.] / [за ред. В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого]. К. : НАДУ, 2018. 632 с.

81. Хашиєва Л. В. Громадська партисипація в процесі стратегічного управління розвитком європейських міст / Л. В. Хашиєва // Ефективність державного управління: Зб. н. пр. ЛРІДУ НАДУ. Вип. 25. 2010. С. 268-274.

РОЗДІЛ 7. ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

7.1. Теоретичні засади адміністративної діяльності в публічних організаціях

Адміністративна діяльність у публічних організаціях – це комплекс організаційних, управлінських і правових заходів, спрямованих на забезпечення функціонування та розвитку державних і муніципальних структур, а також на надання послуг громадянам. Вона охоплює широкий спектр управлінських процесів, включаючи планування, організацію, контроль, координацію та прийняття рішень. Основною метою адміністративної діяльності є забезпечення ефективного управління публічними ресурсами, створення сприятливих умов для виконання державних функцій та задоволення суспільних потреб. [7 с.129]

Адміністративна діяльність має декілька ключових аспектів:

- організаційний – пов’язаний з формуванням структури організації, розподілом повноважень і відповідальності між її підрозділами та співробітниками;
- управлінський – спрямований на ефективне управління процесами в публічній організації, включаючи розробку та реалізацію стратегій, планів, прийняття управлінських рішень;
- контрольно-наглядовий – передбачає контроль за виконанням нормативно-правових актів і адміністративних рішень, а також моніторинг результатів роботи.

Особливості адміністративної діяльності в публічних організаціях:

1. Публічність та прозорість. Адміністративна діяльність у публічних організаціях орієнтована на відкритість і підзвітність суспільству. Це передбачає забезпечення прозорості процедур, доступності інформації для громадськості та підзвітності за використання публічних ресурсів.
2. Регулювання законом. Усі аспекти адміністративної діяльності публічних організацій регулюються нормативно-правовими актами, що забезпечує її легітимність і відповідність правовим стандартам. Органи державного управління працюють у межах чинного законодавства, що встановлює чіткі процедури та правила для прийняття рішень.
3. Соціальна орієнтація. Адміністративна діяльність публічних організацій спрямована на задоволення потреб суспільства, надання послуг населенню та вирішення соціально значущих проблем. Це означає, що головна мета – забезпечення загального добробуту та суспільного інтересу, а не комерційна вигода.
4. Бюрократична система управління. Публічні організації функціонують за принципом ієрархії, що передбачає наявність чіткої системи підпорядкування та розподілу завдань. Така структура дозволяє забезпечити контроль та координацію діяльності на різних рівнях управління.
5. Вплив політичних факторів. Оскільки публічні організації тісно пов’язані з державою, їхня адміністративна діяльність часто залежить від політичної ситуації та державної політики. Це може включати зміну пріоритетів, програм та стратегій управління залежно від політичного курсу. [13]

Таким чином, адміністративна діяльність у публічних організаціях відіграє ключову роль у забезпеченні функціонування держави, наданні публічних послуг і задоволенні соціальних потреб. Її ефективність залежить від чіткої організації, відповідності правовим нормам, підзвітності громадськості та здатності швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Адміністративна діяльність у публічних організаціях є важливим компонентом функціонування державного апарату та місцевого самоврядування, оскільки саме через неї реалізуються завдання й функції органів влади, спрямовані на забезпечення суспільних потреб

та інтересів. Її сутність полягає у виконанні управлінських функцій, організації ефективної роботи, координації дій, забезпеченні правопорядку та реалізації державної політики. [25]

Основною характеристикою адміністративної діяльності є її правова природа. Вона здійснюється в межах норм адміністративного права, що визначають порядок, засоби й методи виконання завдань, повноважень, відповідальності, а також регламентують взаємодію між різними суб'єктами публічної адміністрації. Це означає, що кожна дія в межах адміністративної діяльності повинна мати правове обґрунтування та базуватися на чітких процедурах, закріплених у законодавстві.

Особливістю адміністративної діяльності є її публічний характер. Це означає, що вона спрямована на забезпечення колективних потреб суспільства, зокрема надання публічних послуг, забезпечення безпеки, регулювання соціально-економічних процесів. Публічний характер також передбачає відкритість і прозорість адміністративних процесів, що є необхідним для підвищення довіри громадян до органів влади. [3]

Адміністративна діяльність у публічних організаціях має багатофункціональний характер. Вона охоплює широкий спектр завдань, таких як планування, організація, контроль, координація, регулювання, реалізація управлінських рішень та моніторинг їх виконання. Однією з її важливих функцій є забезпечення виконання рішень вищих органів влади, що сприяє стабільності та прогнозованості державного управління.

Ще однією суттєвою особливістю є її соціальна орієнтація. Адміністративна діяльність має бути спрямована на забезпечення добробуту громадян, захист їхніх прав та свобод, реалізацію соціальних програм і проєктів. При цьому важливою умовою є дотримання принципів рівності, недискримінації та верховенства права.

Адміністративна діяльність у публічних організаціях також характеризується високим рівнем формалізації. Це означає, що вона реалізується через формально визначені процедури, які є уніфікованими для різних суб'єктів і сприяють підтриманню порядку та дисципліни. Формалізація дозволяє уникнути зловживань і забезпечує об'єктивність у прийнятті рішень.

Ключовою особливістю адміністративної діяльності є її залежність від політичного контексту. Публічні організації виконують роль посередника між державою та громадянами, тому їхня діяльність часто відображає політичні пріоритети, визначені керівництвом країни. Це створює як можливості, так і виклики для публічних організацій, зокрема щодо дотримання балансу між політичними вимогами та інтересами суспільства. [31]

Окрім цього, важливо зазначити, що адміністративна діяльність є інструментом реалізації державної політики в різних сферах: соціальній, економічній, культурній, екологічній. Наприклад, через адміністративну діяльність забезпечується впровадження реформ, реалізація національних проєктів, підтримка підприємництва, боротьба зі злочинністю, регулювання освітньої системи та охорони здоров'я.

Однією з сучасних тенденцій адміністративної діяльності в публічних організаціях є посилення її цифровізації. Використання цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність адміністративних процесів, скоротити бюрократичні бар'єри, забезпечити доступність публічних послуг для громадян. Електронне урядування стало невід'ємною частиною сучасної адміністративної діяльності, дозволяючи спростити взаємодію між громадянами й органами влади. [12 с.170]

Адміністративна діяльність у публічних організаціях є складним і багатогранним процесом, який відіграє центральну роль у забезпеченні функціонування держави та суспільства. Її особливостями є правова основа, публічний характер, формалізація, багатофункціональність, соціальна орієнтація, залежність від політичного контексту та орієнтація на цифровізацію. Ця діяльність має бути максимально ефективною, прозорою та спрямованою на досягнення суспільного блага.

Адміністративна діяльність у публічних організаціях є складним і багатогранним процесом, що охоплює різні аспекти управління державними та муніципальними структурами. Ось детальніший огляд основних складових адміністративної діяльності та її особливостей:

1. Функції адміністративної діяльності

Адміністративна діяльність публічних організацій включає кілька важливих функцій, які допомагають забезпечити ефективне виконання державних завдань:

- Планування. Це основа будь-якої адміністративної діяльності. Воно полягає в розробці стратегічних цілей і завдань, визначенні необхідних ресурсів і методів їх досягнення. Планування допомагає визначити напрямки розвитку публічної організації та прогнозувати можливі виклики.
- Організація. Включає структурування роботи організації, розподіл обов'язків між різними підрозділами та посадовими особами, створення ефективної системи управління, яка забезпечує реалізацію поставлених завдань.
- Координація. Оскільки публічні організації часто працюють із кількома напрямками та виконавцями, важливо забезпечити узгодженість дій між різними відомствами та підрозділами. Координація дозволяє уникати дублювання функцій і конфліктів у процесі виконання завдань.
- Контроль і нагляд. Ця функція полягає в моніторингу та оцінці ефективності роботи публічних організацій. Контроль дозволяє вчасно виявляти відхилення від планів, оцінювати якість виконання завдань і приймати корегувальні заходи.
- Прийняття рішень. Важливий елемент адміністративної діяльності, який включає вибір найкращих варіантів дій у межах законодавства та стратегії організації. Це може стосуватися як внутрішніх питань організації, так і зовнішніх аспектів, наприклад, управління кризовими ситуаціями.

2. Особливості адміністративної діяльності в кризових умовах

У періоди криз, таких як війна або надзвичайні ситуації, адміністративна діяльність публічних організацій набуває особливої важливості та вимагає оперативної адаптації до нових реалій. У таких умовах виникає ряд особливих аспектів:

- Гнучкість і швидкість прийняття рішень. Публічні організації повинні адаптуватися до швидко змінюваних обставин, зокрема за рахунок спрощення процедур і прискорення процесів прийняття рішень. Це включає як внутрішні рішення, так і взаємодію з іншими органами та міжнародними організаціями.
- Управління ресурсами в умовах обмеженості. В умовах війни або кризи часто виникає дефіцит ресурсів (матеріальних, фінансових, людських). Це вимагає ефективнішого управління та розподілу доступних ресурсів, а також швидкої реакції на їх нестачу.
- Оперативна комунікація та координація. Важливо забезпечити чітку взаємодію між державними органами, військовими структурами та громадськістю. В умовах воєнного стану публічні організації повинні мати ефективні канали комунікації для координації дій та швидкої передачі інформації.
- Законодавча адаптація. У кризових умовах часто потрібні зміни в законодавстві або тимчасове прийняття нових нормативних актів, які регулюють діяльність публічних організацій в екстремальних умовах. Це дозволяє організаціям працювати в умовах надзвичайної ситуації в межах правового поля.

3. Основні принципи адміністративної діяльності в публічних організаціях

- Законність. Вся діяльність публічних організацій повинна відбуватися у суворій відповідності до чинного законодавства. Це забезпечує легітимність прийнятих рішень і захист прав громадян.
- Підзвітність і прозорість. Публічні організації зобов'язані бути підзвітними перед суспільством і забезпечувати прозорість своїх дій. Це передбачає доступність інформації про діяльність, звітність щодо використання бюджетних коштів і виконання державних програм.
- Ефективність і результативність. Адміністративна діяльність має бути спрямована на досягнення конкретних результатів із мінімальними витратами ресурсів. Це вимагає чіткого планування, моніторингу та оцінки виконання завдань.

- Дотримання прав і свобод громадян. У процесі адміністративної діяльності публічні організації повинні поважати та забезпечувати права і свободи громадян, діяти в їхніх інтересах.

4. Виклики та проблеми адміністративної діяльності в Україні

Публічні організації в Україні часто стикаються з низкою викликів, які впливають на ефективність адміністративної діяльності. Серед основних проблем можна виділити:

- Недостатня фінансова забезпеченість. Бюджетні обмеження та фінансова нестабільність ускладнюють виконання багатьох завдань і програм публічних організацій.
- Бюрократія. Чітка ієрархічна структура та складні адміністративні процедури можуть гальмувати оперативність прийняття рішень та знижувати ефективність роботи організацій.
- Недостатня координація між органами влади. Відсутність ефективної координації між різними державними органами часто призводить до дублювання функцій, конфліктів або затримок у вирішенні важливих питань.
- Корупція. Проблема корупції в публічних організаціях залишається однією з ключових перепон для підвищення ефективності адміністративної діяльності. [5 с. 37]

Таким чином, адміністративна діяльність у публічних організаціях має ключове значення для забезпечення функціонування держави та вирішення соціальних проблем. Її вдосконалення в умовах воєнного стану та повоєнний період вимагає впровадження нових підходів до управління, підвищення прозорості та ефективності процесів, а також оптимізації використання ресурсів.

Нормативно-правова база, яка регулює адміністративну діяльність в Україні, є одним із фундаментальних елементів функціонування держави, адже саме через неї визначаються правила, механізми та принципи організації публічної адміністрації. Ця база створює правове поле для діяльності органів влади, забезпечує взаємодію між ними та громадянами, а також визначає основні напрями розвитку державного управління.

Насамперед варто зазначити, що нормативно-правова база формується в умовах динамічного розвитку суспільства, що впливає на її зміст. Зміни в політичній, економічній чи соціальній ситуації країни, як правило, відображаються у прийнятті нових нормативних актів або оновленні вже існуючих. Це означає, що правова база ніколи не є сталою – вона постійно адаптується до потреб часу. Особливо це помітно у кризові періоди, коли необхідно швидко реагувати на виклики, змінюючи чи уточнюючи певні норми. [27 с.137]

Однією з важливих характеристик правового регулювання адміністративної діяльності є його багаторівневість. Це означає, що воно охоплює різні рівні управління – від центральних органів влади до місцевого самоврядування. Кожен із цих рівнів має свої специфічні завдання, функції та відповідальність, які знаходять відображення у відповідних нормативних актах. У цьому контексті важливу роль відіграє чітке розмежування повноважень, яке дозволяє уникнути дублювання функцій та забезпечує ефективність адміністративної діяльності.

Правова база також виступає гарантом прозорості та підзвітності адміністративної діяльності. Вона встановлює механізми контролю за діяльністю органів влади, що є необхідним для забезпечення довіри громадян до державних інституцій. Без належного регулювання існує ризик зловживань, корупції чи непрозорого використання ресурсів, що негативно впливає на загальний рівень державного управління. [22]

Ще одним важливим аспектом нормативно-правової бази є її орієнтація на захист прав і свобод громадян. У демократичному суспільстві діяльність публічних організацій не може бути ізольованою від інтересів суспільства. Тому нормативно-правові акти спрямовані на забезпечення рівного доступу до публічних послуг, недопущення дискримінації та дотримання принципів справедливості й верховенства права. Ця орієнтація сприяє формуванню партнерських відносин між державою та громадянами, що є основою для стабільності в суспільстві.

Крім того, нормативно-правове регулювання адміністративної діяльності має бути узгодженим із міжнародними стандартами. У сучасному світі, де глобалізація впливає на всі

сфери життя, Україна як частина світової спільноти прагне інтегрувати європейські підходи до адміністративного управління. Це відображається у прийнятті відповідних норм, що враховують кращі практики міжнародного досвіду, включаючи питання децентралізації, цифровізації та підвищення прозорості адміністративних процесів.

Однією з ключових особливостей нормативно-правової бази є її складність. Вона охоплює широкий спектр питань, що стосуються різних аспектів діяльності державного апарату: від управління кадровими ресурсами до регулювання процедур надання адміністративних послуг. Така розгалуженість часто створює труднощі в її застосуванні, особливо для нових учасників адміністративного процесу. У цьому контексті важливим завданням є спрощення норм і процедур, яке дозволяє зробити їх зрозумілими та доступними для всіх сторін.

Окрім цього, нормативно-правова база регулює питання використання сучасних технологій у адміністративній діяльності. Цифровізація стала невід'ємною частиною державного управління, і нормативні акти поступово адаптуються до цього тренду. Вони визначають порядок функціонування електронного урядування, забезпечення кібербезпеки, використання цифрових платформ для взаємодії з громадянами. Таке регулювання дозволяє не тільки підвищити ефективність роботи публічних організацій, але й зробити адміністративні послуги більш доступними для населення.

Варто підкреслити, що нормативно-правова база адміністративної діяльності в Україні – це основа, яка забезпечує функціонування державного апарату, його взаємодію з громадянами та розвиток управлінських процесів. Вона повинна бути сучасною, прозорою, справедливою і гнучкою, щоб відповідати викликам сьогодення та сприяти стабільному розвитку країни. [10]

Адміністративна діяльність є важливим елементом функціонування держави, оскільки забезпечує реалізацію публічних інтересів, підтримку правопорядку та належне управління суспільними процесами. В Україні адміністративна діяльність регулюється розгалуженою нормативно-правовою базою, яка охоплює питання державного управління, адміністративних послуг, правопорушень і процедур взаємодії між державою та громадянами.

Адміністративна діяльність передбачає управління органами виконавчої влади, місцевого самоврядування та іншими суб’єктами публічного права з метою виконання державних функцій. Її основні принципи включають законність, прозорість, ефективність і відповідальність. Ці принципи сприяють досягненню балансу між владними повноваженнями та захистом прав і свобод громадян. [31]

Нормативно-правова база слугує фундаментом для ефективної організації адміністративної діяльності. Завдяки чітким правовим нормам забезпечується регулювання процедур прийняття рішень, контролю та нагляду, а також врегулювання конфліктів, що можуть виникати між органами влади та громадянами. Нормативна база також надає можливість адаптації управлінських процесів до змін у суспільстві.

Нормативно-правова база, що регулює адміністративну діяльність в Україні, складається з низки законів, підзаконних актів, указів та постанов, які визначають порядок функціонування публічних органів влади, їхні права та обов'язки, а також механізми реалізації адміністративних функцій. Основними документами, які забезпечують правове регулювання адміністративної діяльності, є Конституція України, Кодекси, закони та підзаконні акти.

Основні елементи нормативно-правової бази адміністративної діяльності:

1. Конституція України:

- Стаття 6 визначає принцип розподілу влади між законодавчою, виконавчою та судовою гілками, що є основою для адміністративної діяльності.
- Стаття 19 встановлює, що органи державної влади та місцевого самоврядування, а також їх посадові особи зобов'язані діяти в межах повноважень та відповідно до законів України.

2. Кодекс адміністративного судочинства України. Регулює порядок розгляду адміністративних справ у суді, захист прав громадян від неправомірних рішень, дій або бездіяльності органів влади.

3. Кодекс України про адміністративні правопорушення. Встановлює відповідальність за порушення адміністративних норм, процедури накладення штрафів та інших санкцій, а також права громадян при їх застосуванні.

4. Закон України "Про державну службу". Визначає правовий статус державних службовців, їхні обов'язки та права, а також механізми контролю та відповідальності у сфері державної служби. Цей закон забезпечує правове регулювання діяльності державних службовців та процедур призначення на посади.

5. Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні". Регламентує організацію та діяльність органів місцевого самоврядування, їх повноваження, права та обов'язки у сфері управління на місцевому рівні.

6. Закон України "Про центральні органи виконавчої влади". Визначає правовий статус центральних органів виконавчої влади, їхню структуру, порядок формування, функції та повноваження в рамках реалізації державної політики.

7. Закон України "Про адміністративні послуги". Регулює порядок надання адміністративних послуг органами державної влади та місцевого самоврядування громадянам і юридичним особам. Встановлює принципи, на яких ґрунтується надання цих послуг, а також вимоги до їх якості та доступності.

8. Підзаконні акти та укази Президента України. Ці документи конкретизують положення законодавчих актів, надають деталізовані інструкції щодо виконання адміністративних функцій. Наприклад, укази Президента можуть встановлювати спеціальні режими або правила діяльності в окремих сферах.

9. Постанови Кабінету Міністрів України. Кабінет Міністрів видає постанови, які регулюють практичні аспекти адміністративної діяльності, зокрема щодо організації роботи органів виконавчої влади, надання адміністративних послуг, процедур державної реєстрації тощо.

10. Міжнародні угоди та європейські стандарти. Україна поступово інтегрує європейські стандарти в сферу державного управління, керуючись нормами міжнародних організацій, таких як Європейський Союз, ООН та Рада Європи. Це включає рекомендації щодо прозорості, підзвітності та дотримання прав людини у публічній діяльності.

Отже, нормативно-правова база адміністративної діяльності в Україні є комплексною і охоплює різні сфери діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Вона забезпечує юридичну основу для функціонування державного апарату, захисту прав громадян та ефективного управління суспільними процесами. [7]

Запровадження воєнного стану завжди має шоковий вплив на різні сфери життя держави та суспільства. Це пов'язано як з інституційно-правовими змінами, що настають у цьому випадку, так і з основною причиною запровадження такого стану - зовнішньоювійськовою агресією, а відтак і подальшою кардинальною трансформацією низки неформальних інститутів.

Як свідчить досвід інших країн, основними викликами, з якими стикаються держави під час військових дій на їх території, є руйнування установлених національних структур управління, швидка зміна економічних структур, втрата значної частини бюджетних надходжень, загострення соціальних і демографічних проблем, зростання бідності, інфляції та зниження інвестиційної активності бізнесу. [5]

Наприклад, Грузія, яка зіткнулася з військовим вторгненням Росії у 2008 році, як і сучасна Україна, зіткнулася з необхідністю компенсувати збитки, завдані війною інфраструктурі регіону, забезпечити їжею та житлом велику кількість людей, переміщених під час бойових дій, а тиск на уряд з боку опозиції та значної частини населення зіткнулися зі зростанням.

У Хорватії війна 1991-1995 років змусила відмовитися від субсидій багатьом соціалістичним субсидованим галузям (таким як суднобудування), які збанкрутували б у 1980-х роках. Вона також призвела до прискорення ліберальних реформ, таких як послаблення контролю над цінами та зняття торговельних обмежень.

Як і Хорватія та Україна, Ізраїль, чия війна 1950-х років була фактично війною за незалежність, зосередився на впровадженні «нової економічної політики». Так, у 1952 році країна скасувала розподільчу систему та державний контроль над цінами. У той же час було розпочато низку великих інфраструктурних проектів, включаючи будівництво нових енергетичних об'єктів, національної ізраїльської системи водопостачання та розвиток портів. Держава інвестувала значні кошти в сільськогосподарський сектор і легку промисловість. Протягом наступного десятиліття пріоритет був відданий розвитку військово-промислового комплексу. В результаті Ізраїль став одним зі світових лідерів військової промисловості та основним роботодавцем в країні. Крім того, експорт озброєнь став важливим джерелом наповнення ізраїльського бюджету. [15]

З точки зору вдосконалення адміністративних систем в умовах воєнного стану та на етапі післявоєнного розвитку цікавим є також досвід країн, які створили мобілізаційні механізми для забезпечення критично важливих державних функцій під час війни. У цьому контексті дуже повчальним є досвід Ізраїлю та Швейцарії. В Ізраїлі, наприклад, завдяки мобілізованому резерву, який включає всіх колишніх військовослужбовців (на військову службу призиваються всі здорові чоловіки у віці 18-29 років і незаміжні жінки у віці 18-24 років), 200 000 військовослужбовців можуть за досить короткий час перетворитися на 800 000 добре підготовлених солдатів.

Швейцарська армія організована за змішаною системою, що складається з офіцерів-контрактників і призовників. Призов - це резервний компонент збройних сил, в якому служать всі громадяни чоловічої статі, як правило, протягом 260 днів протягом 10 років. На сьогоднішній день швейцарська армія налічує близько 140 000 чоловік (з них близько 25 000 - офіцери-контрактники). Однак армія має щоденний мобілізаційний резерв чисельністю понад 600 000 військовослужбовців (Швейцарія з населенням 8,6 мільйона чоловік може зібрати майже 2 мільйони солдатів за два дні). Фактично, Швейцарія не має постійної армії і покладається на своє озброєне населення. Військова служба здійснюється через тимчасові навчання, які є зручними для новобранців і недорогими для держави. Важливими перевагами такої системи військової служби є постійний зв'язок між збройними силами і населенням, зручність проходження військової служби, комунікація між начальниками і підлеглими, а також швидкість і простота мобілізації. [17]

У Швеції за організацію роботи зі зниження ризиків катастроф відповідає Шведське агентство з питань надзвичайних ситуацій. Діяльність Агентства спрямована на захист життя, здоров'я та критично важливої інфраструктури від усіх видів небезпек і ризиків шляхом оцінки ризиків і готовності до НС, програмування, запобігання, планування, забезпечення готовності, реагування та відновлення.

У Польщі зниженням ризиків НС та захистом населення від техногенних і природних катастроф займається Управління головнокомандувача пожежної охорони, рятувальної служби на воді, гірської рятувальної служби, цивільної оборони та їхні підрозділи на регіональному та місцевому рівнях, підпорядковані місцевим органам влади.

У Франції спеціальним органом, відповідальним за запобігання, планування та реагування на НС, є Національний директорат з питань цивільного захисту та цивільної безпеки Міністерства внутрішніх справ, а в Італії - Національний директорат з питань цивільного захисту під егідою Міністерства цивільного захисту.

Вивчаючи досвід Данії щодо адміністративних структур у сфері національної безпеки, слід зазначити, що в країні відсутній державний орган, відповідальний за надзвичайні ситуації та захист населення від можливих наслідків надзвичайних ситуацій техногенного або природного характеру. Функції управління надзвичайними ситуаціями певною мірою

виконують місцеві поліцейські сили, берегова охорона, групи реагування на надзвичайні ситуації та диспетчерські центри по всій Данії. [19]

Розглядаючи досвід європейських країн в управлінні ризиками природних і техногенних катастроф, варто зазначити, що структура систем управління в цих країнах має багато спільного і поділяється на державний, регіональний та місцевий рівні. Кожна система цивільного захисту має чітку ієрархію та централізоване управління. Загальне керівництво системою захисту населення і регіону від НС здійснюють міністри відповідних відомств. Для безпосереднього виконання покладених на них завдань на кожному рівні влади створені спеціальні органи управління цивільним захистом.

У Німеччині прийнято законодавство, що базується на жорстких вимогах до забезпечення безпеки життєдіяльності, яке може слугувати взірцем для нашої країни. Наприклад, у Німеччині прийнято такі закони: «Про охорону водних ресурсів», «Про охорону навколишнього середовища», «Про поводження з відходами», «Про речовини» та Федеральний закон «Про мирне використання ядерної енергії». Зокрема, Закон про атомну енергетику передбачає дослідження будівельних майданчиків, ступінь можливих ризиків, заходи безпеки на випадок аварій та інші норми.

Франція також має позитивний досвід регулювання різних видів надзвичайних ситуацій. Наприклад, у Франції діє законодавство про організацію заходів, що гарантують безпеку застосування у разі виникнення надзвичайної ситуації, захист лісів від пожеж та запобігання значним ризикам. Франція також розробила спеціальну програму допомоги в надзвичайних ситуаціях. [40]

Позитивний міжнародний досвід правової допомоги у сфері захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій може бути використаний і в Україні. Так, наразі в Україні спостерігається велика кількість надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру, що зумовлює необхідність вжиття невідкладних заходів для зменшення ризиків та запобігання виникненню надзвичайних ситуацій. Для проведення адміністративної реформи в Україні важливо вивчити та врахувати позитивні напрацювання у сфері управління ризиками надзвичайних ситуацій. Можливість запровадження позитивного міжнародного досвіду у сфері державного управління ризиками надзвичайних ситуацій в Україні наразі не є повністю дослідженою. У процесі вивчення різних наукових джерел, зокрема інформації про особливості різних практик управління ризиками НС в інших країнах, стало зрозуміло, що для успішної організації сучасної системи управління ризиками НС необхідно орієнтуватися на світовий досвід з урахуванням особливостей ситуації, що склалася в Україні. Це пов'язано з тим, що, незалежно від того, де відбувається катастрофа, аналіз недоліків управління надзвичайними ситуаціями дає можливість врахувати прорахунки і не допустити їх у майбутньому. Тому для ефективного захисту населення і території від НС як природного, так і техногенного характеру Україна має розробити адміністративну модель, яка б гарантувала власну безпеку і відповідала високим європейським стандартам, враховуючи при цьому прагнення України до євроінтеграції. [15 с. 195]

Кризи та надзвичайні ситуації, такі як природні катаклізми, пандемії, економічні рецесії чи соціально-політичні конфлікти, ставлять серйозні виклики перед адміністративними системами. Досвід різних країн демонструє важливість оперативності, гнучкості й інноваційності адміністративної діяльності в таких умовах. Ефективність дій залежить від здатності урядів адаптуватися до динамічних змін, використовувати сучасні технології й забезпечувати тісну співпрацю між різними рівнями влади.

Світовий досвід свідчить, що успішне реагування на кризи базується на таких ключових аспектах:

1. Оперативне ухвалення рішень. У надзвичайних ситуаціях необхідна здатність швидко адаптувати адміністративні механізми до нових умов. Це передбачає мобільність органів управління та ефективну координацію.
2. Інтеграція цифрових технологій. Сучасні інформаційні системи забезпечують моніторинг, прогнозування й управління кризовими ситуаціями в реальному часі.

3. Прозорість і довіра громадян. Відкритість у прийнятті рішень сприяє підтримці з боку суспільства, що критично важливо в умовах кризи.

4. Міжнародна співпраця. Обмін досвідом і ресурсами між державами значно підвищує ефективність реагування на глобальні виклики.

Приклади адміністративної діяльності в умовах криз:

1. Пандемія COVID-19

Пандемія стала глобальним випробуванням для адміністративних систем. Уряди різних країн впроваджували інноваційні підходи:

- Німеччина: створення єдиного кризового штабу для координації дій між федеральним і регіональними урядами.
- Південна Корея: використання цифрових технологій для моніторингу поширення вірусу, трейсингу контактів і впровадження мобільних додатків.
- Нова Зеландія: чітка комунікаційна стратегія уряду, яка сприяла довірі суспільства і швидкому впровадженню обмежувальних заходів.

2. Природні катастрофи

Природні катаклізми, як-от землетруси, тайфуни чи пожежі, вимагають від адміністративних структур готовності до швидкого реагування:

- Японія: Система раннього попередження та евакуації під час землетрусів і цунамі. Ефективна підготовка населення через регулярні навчання.
- США: Федеральне агентство з надзвичайних ситуацій (FEMA) активно співпрацює з місцевими громадами, забезпечуючи логістику та підтримку в умовах природних катастроф.

3. Соціально-політичні кризи

Уряди, які зіштовхуються з протестами, конфліктами або міграційними хвилями, розробляють специфічні адміністративні механізми:

- Швеція та Німеччина: інтеграція біженців через адміністративні програми навчання, працевлаштування та соціалізації.
- Ізраїль: створення кризових штабів для забезпечення безпеки під час ескалації конфліктів, координація дій між військовими та цивільними службами.

Світовий досвід кризового управління може бути корисним для вдосконалення адміністративної діяльності в Україні. Серед ключових рекомендацій:

1. Інституційна підготовка. Створення кризових штабів та спеціалізованих відділів для реагування на надзвичайні ситуації.

2. Використання цифрових інструментів. Впровадження платформ для координації між органами влади та інформування громадян.

3. Розвиток комунікаційних стратегій. Відкритість у комунікації та залучення громадян сприятимуть зменшенню напруги.

4. Посилення міжнародного співробітництва. Використання досвіду міжнародних партнерів для адаптації найкращих практик.

Кризи є невід'ємною частиною сучасного світу, і адміністративна діяльність повинна бути готовою до них. Використання кращих світових практик, інвестиції в підготовку до надзвичайних ситуацій та залучення сучасних технологій — це ключ до мінімізації наслідків криз і підвищення стійкості держави.

7.2. Аналіз адміністративної діяльності публічних організацій України в умовах воєнного стану

З лютого 2022 року Україна активно протистоїть військовій агресії з боку Російської Федерації. Війна - це надзвичайно складний період для всіх сфер суспільства, державних інституцій та громадського життя. Розпочалася повномасштабна агресія. Її основними рисами стали накопичення ресурсів та трансформація адміністративної системи для відбиття військової загрози.

Організація роботи державних службовців, захист їхніх прав і законних інтересів та створення безпечних умов для виконання ними професійних обов'язків у воєнний час виявилися досить складним завданням. У цих умовах підвищення адміністративної ефективності та реалізація антикризових заходів набули нового значення. [1]

Особливості державного управління в Україні в умовах воєнного стану досліджувалися у низці праць вітчизняних науковців. Наприклад, у своїй статті А. Миколюк узагальнює виклики та фактори ефективності функціонування держави та державного управління в Україні. Автор наголошує, що національна безпека України залежить від здатності державного управління добре виконувати свої функції. А. Акімов дослідив феномен системи державної безпеки, її вплив на функціонування державного управління в цілому та суспільства, а також роль системи у підтримці основних принципів держави. Вчений підкреслив неготовність української державної влади до можливого збройного конфлікту. Він також звернув увагу на ефективні заходи щодо запобігання поширенню агресії на українську територію та на те, що оборона та військове стримування України є однією з головних причин неефективності системи національної безпеки. У своїй доповіді він запропонував додаткові заходи з боку органів державної влади для підвищення ефективності системи національної безпеки України. Серед них - додаткові заходи щодо кадрового забезпечення відповідних інституцій, оновлення законодавства та реалізація інших важливих ініціатив тощо. Аналіз, проведений М. Іжа та Л. Курносенко у своїй роботі, показав, що адміністративна система продовжувала виконувати свої функції навіть у кризові часи, демонструючи стійкість державних інституцій. Про це свідчать результати дослідження. Автори вважають, що подальшому підвищенню ефективності державного управління сприятиме дотримання таких принципів

Принцип послідовності розпочатих реформ. Йдеться про децентралізацію влади, залучення громадянського суспільства до процесу формування та реалізації державної політики, розвиток людського капіталу державних службовців. [21]

Воєнний стан - це особливий правовий режим, що вводиться у разі збройного нападу чи загрози збройного нападу, що загрожує незалежності та територіальній цілісності країни. Воєнний стан - це особливий правовий режим, що вводиться в разі збройного нападу або загрози нападу, що загрожує незалежності та територіальній цілісності країни. Він передбачає передачу відповідних повноважень відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військово-адміністративним органам та органам місцевого самоврядування з метою відсічі загрозі, стримування збройної агресії та забезпечення національної безпеки. Організація роботи державних службовців, захист їхніх прав і законних інтересів та створення безпечних умов для виконання ними своїх професійних обов'язків є надзвичайно складним завданням в умовах воєнного стану. Однак, якщо є можливість забезпечити функціонування установ та створити безпечні умови праці, державні службовці повинні продовжувати свою діяльність та реалізовувати державну політику в умовах воєнного стану. Державна політика має реалізовуватися в рамках закону.

Запровадження воєнного стану в Україні стало серйозним викликом для публічних організацій, адже їм довелося адаптувати свою адміністративну діяльність до нових реалій. На початку цього періоду ключовим завданням було забезпечення безперервності функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, а також координація дій у кризових умовах.

Першочерговим викликом стала необхідність швидкої перебудови адміністративних процесів. У перші дні війни багато органів стикнулися з перебоями в комунікаціях, порушенням логістичних ланцюгів та ризиком втрати доступу до критичної інфраструктури. У цих умовах було необхідно терміново переналаштувати роботу, часто використовуючи резервні плани, які не завжди були достатньо ефективними або деталізованими. [39]

Одним із важливих аспектів стало впровадження цифрових інструментів для адміністративної діяльності. В умовах фізичних загроз для співробітників публічні організації почали активно переходити на дистанційну форму роботи, використовуючи електронні

платформи для управління документообігом, проведення засідань і координації дій. Це дозволило зберегти оперативність у прийнятті рішень, навіть за умов фізичної недоступності офісів.

Іншим важливим напрямом стало оперативне реагування на гуманітарні та соціальні виклики. Органи державної влади та місцевого самоврядування стикнулися з масовим переміщенням населення, що вимагало створення систем для прийому переселенців, організації гуманітарної допомоги та вирішення питань безпеки. Адміністративні ресурси часто були перенаправлені на ці пріоритетні завдання, що інколи обмежувало можливості для вирішення інших питань. [13]

Крім того, публічні організації були змушені працювати в умовах обмежених ресурсів. Часто доводилося приймати рішення в умовах недостатнього фінансування, дефіциту кадрів та значного фізичного і психологічного навантаження на співробітників. Разом із цим, багато фахівців адміністративного апарату перейшли на службу у Збройні сили України або долучилися до волонтерських ініціатив.

Важливим аспектом стало питання координації між органами різних рівнів. Завдяки централізованій комунікації та координаційним штабам вдалося досягти відносної злагодженості у діях, хоча на початку воєнного стану були випадки дублювання функцій або плутанини у відповідальності. Попри численні виклики, на початку воєнного стану публічні організації продемонстрували високу адаптивність і стійкість. Вони змогли не лише забезпечити виконання базових функцій, але й закласти основу для нових підходів у кризовому управлінні, які будуть корисними і в майбутньому.

Ефективність адміністративної системи слід розглядати як загальну характеристику потенційних і фактичних результатів її функціонування. Ефективність адміністративної системи слід розглядати як загальну характеристику потенційних і фактичних результатів її функціонування. В Україні процес державного управління зазнає постійної трансформації та адаптації відповідно до розвитку воєнного стану та європейської інтеграції. [4 с. 465]

Однією з основних функцій державного управління є регулювання та вдосконалення форм і методів управління. У демократичній державі це включає реалізацію стратегій сталого розвитку та захист прав і свобод людини. В українському державному управлінні існують наступні недоліки:

- широко розповсюджена корупція;
- наявність конфліктів та внутрішніх протиріч;
- кадрові проблеми; недостатній кадровий потенціал;
- низький рівень прозорості та відкритості;
- нечіткість меж між політикою та адмініструванням;
- недосконаліть політичних та адміністративних механізмів управління.

Всі ці фактори є деструктивними для створення ефективної адміністративної системи, і їх усунення залишається критично важливим в умовах воєнного стану в Україні. Воєнна ситуація в Україні не лише ускладнює виконання державними службовцями своїх обов'язків, а й у деяких випадках унеможливлює виконання ними своїх обов'язків на роботі. Завданням державних службовців є забезпечення функціонування державних інституцій. Вони відповідають за формулювання та реалізацію політики, розробку законодавчих ініціатив та виконання завдань, пов'язаних з адміністративною діяльністю. Вони також відповідають за забезпечення стабільності та ефективності роботи уряду та інших адміністративних органів. Крім того, державні службовці відіграють важливу роль у зміцненні демократії та розвитку верховенства права. [41]

З початком повномасштабного вторгнення зовнішньополітичний дискурс набуває все більшого значення в Україні. Діяльність на міжнародному рівні не менш важлива, ніж безпосередні військові операції. Дипломатичний успіх демонструють постійні візити глав іноземних держав в Україну, відвідування місць воєнних злочинів, таких як Буча та Бородянка, Ірпінь та Гостомель, повернення посольств до Києва та пряма співпраця з главою держави та керівництвом. Дипломатична ініціатива активно сприяє реальному забезпеченню Збройних

сил України необхідним озброєнням від країн-партнерів, працює над послабленням агресора через запровадження санкцій, допомагає отримати фінансову допомогу для підтримання нормального життя в країні та прагне допомогти Україні отримати статус країни-кандидата на членство в Європейському Союзі. Уряд працює над цим. У зв'язку з цим слід підкреслити, що Адміністрація Президента та Міністерство закордонних справ України спільно координують свою дипломатичну діяльність, особливо в частині підготовки меседжів для поширення зовнішньої інформації. У зв'язку з цим слід підкреслити, що Адміністрація Президента та Міністерство закордонних справ України спільно координують свою дипломатичну діяльність, особливо в частині підготовки інформаційних повідомлень для зовнішнього поширення. З огляду на практичні результати, такий підхід заслуговує на підтримку як з боку вітчизняної спільноти, так і з боку міжнародних партнерів. [22 с. 100]

Окремо слід зупинитися на питанні адміністрування на тимчасово окупованих територіях та в районах активних бойових дій. Бойові дії призвели до наступних ситуацій Україна тимчасово не в змозі ефективно захищати основоположні права своїх громадян на окупованих територіях. Це підкреслює труднощі, з якими стикається державне управління у воєнний час, особливо в умовах війни. Це підкреслює труднощі, з якими стикається державна адміністрація у воєнний час, особливо в питаннях юрисдикції та правосуддя. У населених пунктах, де інфраструктура та логістика були зруйновані або порушені, виникають не лише проблеми з управлінням, документацією, організацією евакуації, гуманітарними коридорами та продовольчою логістикою, а й із задоволенням потреб населення та створенням максимально безпечних умов життя. У багатьох з цих населених пунктів адміністративна система частково адаптована до кризової ситуації. Вони захищають національні інтереси, представляючи державу в тилу ворога. У районах, де ведуться активні бойові дії, створюються військово-цивільні адміністрації відповідно до статті 3 Закону України «Про військово-цивільні адміністрації». Окрім державних службовців, ці органи укомплектовані персоналом з військовою кваліфікацією - військовослужбовцями та працівниками правоохоронних органів, які мають спеціальні навички та досвід. Цей елемент сприяє підвищенню ефективності управління в умовах воєнного стану.

Військові дії вплинули на соціальну роботу в Україні та її реалізацію, особливо для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), оскільки все більше людей потребують соціальних послуг. Соціальна робота в умовах воєнного стану та військових вторгнень є одним із найважливіших напрямів діяльності держави. Її визначення вимагає врахування як пріоритетів сталого розвитку, так і принципів дій в умовах криз та надзвичайних ситуацій. Основним завданням соціальних служб є забезпечення доступу до соціальних послуг людям, які перебувають у складних життєвих обставинах і не здатні подолати ці труднощі самостійно. Тому важливо, щоб процес надання таких послуг був організований відповідно до військового законодавства, що вимагає гнучкої системи управління соціальним сектором. [9]

З початком війни Україна зіткнулася з новими викликами. Мільйони людей були вимушено переміщені та змушені були організовувати свою евакуацію, що призвело до втрати житла, майна, роботи, засобів до існування і засобів до існування, а також погіршення їхнього фізичного та психічного здоров'я. Ситуація воєнного стану створила проблеми для місцевих органів влади, зокрема щодо надання адміністративних послуг, включаючи реєстрацію внутрішньо переміщених осіб у пікові періоди. Запровадження можливості отримання електронних державних послуг через мобільний додаток «Дія» в середині квітня 2022 року призвело до того, що кількість фізичних звернень за цими послугами значно зменшилася.

Серед нових послуг, що надаються у воєнний час через мобільний додаток «Дія», - подання фізичними та юридичними особами заяв про відшкодування шкоди, завданої майну під час війни, державна реєстрація шлюбу за відсутності особи (за певних умов) та реєстрація статусу безробітного.

Для того, щоб глибше проаналізувати стан адміністративної діяльності публічних організацій в Україні на початку воєнного стану, варто зосередитися на кількох важливих аспектах і тенденціях, що вплинули на їх роботу. [28]

Для візуалізації стану адміністративної діяльності публічних організацій в Україні на початку воєнного стану можна створити схему, яка відображатиме основні напрями та виклики, з якими стикнулися публічні організації. Такий малюнок міг би включати ключові елементи:

1. Вплив воєнного стану на організаційні процеси: впровадження нових процедур, оперативні зміни в управлінні.
2. Основні виклики: забезпечення безпеки працівників, адаптація процесів, зниження фінансування на невоєнні потреби.
3. Реакція державних організацій: перехід на дистанційну роботу, підвищення ролі цифрових сервісів (наприклад, «Дія»), координація з військовими структурами.
4. Потреби та пріоритети: забезпечення соціальної підтримки, мобілізаційні заходи, зміцнення кібербезпеки.

Рис 1. Стан адміністративної діяльності публічних організації на початку воєнного стану

Малюнок відображає стан адміністративної діяльності публічних організацій в Україні на початку воєнного стану. Вона демонструє основні напрями впливу війни на державне управління, ключові виклики, реакцію організацій та першочергові потреби.

До початку війни більшість публічних організацій в Україні зосереджувались на різних соціальних, культурних та екологічних проєктах, розвитку громадянського суспільства та просуванні прав людини. Однак із запровадженням воєнного стану їхня діяльність різко змістилася на:

- Надання гуманітарної допомоги постраждалим від війни;
- Підтримку переміщених осіб та біженців;
- Сприяння у зборі коштів на потреби військових і медичних закладів;
- Організацію волонтерських ініціатив та евакуацію цивільного населення.

Ця зміна показує адаптивність організацій до нових умов, коли життєво важливі проблеми стали пріоритетними над іншими напрямками.

З початком війни багато публічних організацій зрозуміли, що працювати самостійно стає важко через обмеженість ресурсів і зростання попиту на допомогу. Це призвело до формування коаліцій та об'єднань між різними ГО, а також до співпраці з міжнародними організаціями (ООН, Червоний Хрест та інші). Це дозволило:

- Оптимізувати розподіл ресурсів;
- Підвищити ефективність допомоги через координацію між собою;
- Залучити більше міжнародних грантів та донорських коштів.

Через небезпеку в багатьох регіонах країни, публічні організації швидко перейшли на використання цифрових інструментів для управління та координації роботи:

- Онлайн-зустрічі та конференції: дозволили організаціям продовжувати діяльність навіть під час активних бойових дій.
- Цифрові платформи для збору коштів: використання краудфандингових платформ, мобільних додатків для пожертвувань.
- Соціальні мережі та месенджери: стали основним каналом комунікації з волонтерами, біженцями та громадами.

Диджиталізація дала можливість підтримувати оперативність та прозорість у діяльності організацій, а також залучати більше аудиторії до їхніх ініціатив. [3]

Воєнний стан передбачав введення нових обмежень, але одночасно спрощував певні процедури для організацій, особливо ті, що стосуються надання гуманітарної допомоги та міжнародної співпраці. Уряд України створив нові умови для швидкого реєстрування гуманітарних вантажів, їх транспортування та розподілу між регіонами, що потребують допомоги. Однак, суворі обмеження воєнного часу могли також створювати певні труднощі для роботи організацій:

- Затримки у логістиці через обмежений доступ до певних територій;
- Посилені вимоги до звітності та контролю з боку держави щодо використання фінансових ресурсів.

Одна з найсерйозніших проблем, з якими зіткнулися публічні організації на початку війни, — це фінансові та матеріальні труднощі. З початком війни багато донорських програм, особливо міжнародних, були переформатовані на підтримку України, але з одночасним великим запитом на ресурси:

- Кадровий дефіцит: через мобілізацію багатьох співробітників або їхню міграцію за кордон багато організацій втратили ключових фахівців.
- Збільшення конкуренції за донорські кошти: в умовах кризи всі організації намагалися залучити міжнародну підтримку, що збільшило тиск на процеси подання грантових заявок.
- Непередбачуваність ситуації: через швидкі зміни на фронті та в тилу багато ГО були змушені швидко реагувати на нові виклики.

Після початку війни в Україні вибухнула хвиля волонтерського руху, і багато публічних організацій координували та підтримували ці ініціативи. У багатьох випадках волонтери ставали ключовими учасниками адміністративних процесів, допомагаючи організаціям виконувати нагальні завдання:

- волонтери займалися логістикою, збором та доставкою гуманітарної допомоги;
- організовували та керували центрами підтримки переселенців;
- допомагали інформаційно через координацію евакуації.

На початку воєнного стану в Україні, введеного внаслідок повномасштабного вторгнення Росії в лютому 2022 року, адміністративна діяльність публічних організацій зазнала значних змін і викликів. В умовах воєнного стану ці організації змушені були адаптувати свою діяльність до нових умов, забезпечуючи ефективність роботи в умовах військових дій, обмежених ресурсів та зміненої правової бази. [14 с.6]

Основні тенденції та зміни в адміністративній діяльності публічних організацій:

1. Пріоритетність безпеки та гуманітарної допомоги. Багато громадських організацій (ГО) переформатували свою діяльність на гуманітарні питання — допомогу

переселенцям, забезпечення продуктами харчування, медикаментами та іншими необхідними ресурсами, а також підтримку військових. Це стало головним напрямком роботи для більшості ГО.

2. Спрощення адміністративних процедур. У зв'язку з екстреною ситуацією багато процесів, включаючи звітність та комунікацію з державними органами, були спрощені. Публічні організації отримали більше можливостей для швидкого реагування на виклики війни, зокрема завдяки послабленню вимог щодо бюрократичних процедур.

3. Посилена координація з державними органами та міжнародними партнерами. В умовах війни громадські організації активно співпрацювали з державними структурами та міжнародними донорами для координації зусиль у наданні допомоги населенню. Це включало як фінансову підтримку, так і постачання ресурсів, необхідних для гуманітарних ініціатив.

4. Перехід на дистанційні форми управління. В умовах активних бойових дій частина організацій змушена була переходити на віддалену роботу. Це стосувалося як повсякденного управління, так і проведення заходів (тренінгів, конференцій) у режимі онлайн. Технологічні рішення стали ключовими для підтримки адміністративної діяльності.

5. Фінансові та кадрові виклики. Частина ГО зіштовхнулася з проблемами фінансування та нестачею персоналу через міграцію або мобілізацію працівників. Це призвело до необхідності перегляду фінансових стратегій та залучення нових джерел фінансування.

6. Зміна юридичних рамок. Уряд України надав публічним організаціям більше можливостей для оперативної діяльності, зокрема через зміни в законодавстві. Було ухвалено низку нормативних актів, які спрощували роботу ГО в умовах воєнного часу, зокрема щодо звітності, фінансової діяльності та координації з органами влади.

7. Підвищення соціальної відповідальності. У цей період роль публічних організацій значно зросла. Вони стали активними учасниками волонтерських ініціатив та мобілізації суспільства, а також забезпечували критично важливу підтримку для місцевих громад.

Таким чином, публічні організації, хоча й зазнали серйозних випробувань у перші місяці війни, змогли перебудувати свою діяльність, щоб ефективніше реагувати на нагальні потреби суспільства в умовах воєнного стану. Їхня роль у мобілізації населення, наданні допомоги та підтримці найбільш уразливих верств населення стала критично важливою.

Війна є надзвичайним випробуванням для будь-якої країни, яке впливає на всі аспекти суспільного життя, включаючи діяльність публічних організацій. Воєнний стан, запроваджений для забезпечення національної безпеки та оборони, змінює традиційні підходи до організації та управління. У таких умовах публічні організації стикаються з необхідністю адаптації своєї діяльності до кризових обставин, забезпечення оперативності управлінських рішень та координації між усіма рівнями влади.

Один із головних впливів воєнного стану полягає у зміні пріоритетів діяльності публічних організацій. У мирний час вони орієнтовані на розвиток, стабільність та планове виконання функцій. Натомість у період воєнного стану головним завданням стає забезпечення безперебійного функціонування критично важливих процесів, підтримка життєздатності держави та суспільства, а також оперативне реагування на виклики, пов’язані з безпекою, мобілізацією ресурсів та захистом населення. [44]

Війна змушує публічні організації працювати в умовах обмежених ресурсів. Фінансові, матеріальні та кадрові ресурси перенаправляються на потреби оборони, що знижує можливості забезпечення інших сфер. Це вимагає оптимізації роботи, впровадження антикризових заходів і пошуку нових підходів до управління. Наприклад, багато організацій скорочують штат, переглядають функції або об’єднують структури для підвищення ефективності.

Адміністративні процеси також зазнають суттєвих змін. В умовах воєнного стану пріоритет віддається швидкості ухвалення рішень і їх реалізації. Бюрократичні процедури спрощуються, а інколи й зовсім обходяться, щоб забезпечити негайне реагування на надзвичайні ситуації. Це часто супроводжується розширенням повноважень керівників

публічних організацій, які отримують більшу свободу у прийнятті рішень, але разом із тим зростає і рівень відповідальності за наслідки таких рішень [21].

Значним викликом для публічних організацій є забезпечення безпеки їхньої діяльності. Воєнний стан передбачає підвищені ризики для фізичної безпеки співробітників, збереження даних, інфраструктури та матеріальних цінностей. Зокрема, багато організацій змушені евакуювати свої офіси, перевезти обладнання або працювати в умовах пошкоджень інфраструктури. У таких випадках важливим стає впровадження цифрових технологій, які дозволяють здійснювати дистанційне управління, підтримувати зв'язок і забезпечувати виконання функцій навіть у складних умовах.

Кадрове забезпечення публічних організацій під час воєнного стану також зазнає значного впливу. Частина співробітників мобілізується до лав Збройних Сил України або змушена змінювати місце проживання через бойові дії. Це створює нестачу кадрів і вимагає залучення нових працівників, зокрема шляхом тимчасових контрактів або переведення співробітників з інших регіонів чи організацій.

Крім того, воєнний стан змінює підходи до комунікації в управлінських процесах. Зростає роль координації між різними рівнями влади та організаціями. Необхідність швидкої передачі інформації та ухвалення рішень вимагає використання сучасних засобів зв'язку, автоматизації процесів і впровадження електронних платформ для комунікації. Однак у таких умовах зростає ризик витоку інформації, що змушує посилювати заходи кібербезпеки.

Війна також актуалізує питання моральної та психологічної підтримки співробітників публічних організацій. Психологічний тиск, пов'язаний із постійною небезпекою, втратою близьких чи домівок, впливає на працездатність та емоційний стан працівників. У таких умовах необхідними стають програми підтримки персоналу, тренінги з управління стресом та створення умов для збереження продуктивності працівників.

Державне управління в умовах воєнного стану має специфічні особливості та механізми розвитку. Окремих наукових досліджень потребують питання розробки дієвих пропозицій щодо пріоритетів та напрямів підвищення ефективності державного управління в умовах зовнішньої агресії. Водночас для вирішення цього завдання необхідно належним чином оцінити інституційні реформи, що відбуваються в Україні, та окреслити коло першочергових змін, яких потребують система прийняття управлінських рішень і механізми стратегічного планування на національному та регіональному рівнях.

Воєнний стан істотно впливає на організаційні та управлінські процеси в публічних організаціях, оскільки створюються умови, які вимагають швидких та ефективних рішень для забезпечення безпеки та захисту держави. Введення воєнного стану змінює пріоритети управління, вводить особливі режими діяльності та впливає на роботу державних інститутів. [8 с.5]

Основні аспекти впливу воєнного стану:

1. Централізація управління та підсилення контролю. Під час воєнного стану управлінські процеси в публічних організаціях зазвичай підлягають централізації. Влада часто передає додаткові повноваження вищим органам державного управління та військовим командирам. Це робиться для того, щоб забезпечити оперативність прийняття рішень і координацію дій у надзвичайних ситуаціях.

2. Адаптація нормативно-правової бази. У період воєнного стану можуть бути прийняті спеціальні нормативно-правові акти, які дозволяють органам влади діяти швидше і з меншою кількістю бюрократичних перепон. Це включає спрощення процедур, введення нових регуляцій, які впливають на економічні, соціальні та безпекові аспекти життя країни.

3. Перерозподіл ресурсів та мобілізація. Публічні організації під час воєнного стану можуть стикатися з потребою перерозподілу людських, матеріальних та фінансових ресурсів. Наприклад, більшість ресурсів може бути спрямована на оборону, забезпечення військових потреб і підтримку критично важливих інфраструктур.

4. Введення спеціальних режимів роботи. Багато публічних організацій переходять на надзвичайні режими діяльності. Це може включати збільшення робочих годин,

введення чергових змін або роботу в умовах обмеженого доступу до інфраструктури чи матеріальних ресурсів.

5. Зміна пріоритетів та завдань. У період воєнного стану головні завдання публічних організацій зосереджені на забезпеченні національної безпеки та підтримці громадського порядку. Зменшуються обсяги виконання рутинних адміністративних функцій, оскільки ресурси спрямовуються на вирішення невідкладних питань оборони.

6. Посилення заходів безпеки та конфіденційності. Управлінські процеси можуть бути підсилені заходами з обмеження доступу до певної інформації, введенням режимів секретності, обмеженням вільного пересування співробітників і громадян.

7. Вплив на кадрову політику. У рамках воєнного стану може бути введена мобілізація державних службовців, а також відбуватися зміни у кадровому складі для виконання термінових і важливих завдань. Також можливе залучення додаткових фахівців з військовими знаннями та навичками.

Таблиця 1.

Напрями впливу воєнного стану на організаційні та управлінські процеси в публічних організаціях

Напрямок впливу	**Опис впливу та змін**
Забезпечення безпеки	Впровадження заходів для захисту працівників, включаючи евакуацію та перенесення роботи в безпечніші регіони.
Адаптація організаційних процесів	Перегляд і спрощення процедур, швидке прийняття рішень для оперативного реагування на кризові ситуації.
Кадрова політика	Зміни у кадровому складі, ротації працівників, дистанційна робота та психологічна підтримка працівників.
Використання цифрових технологій	Розширення використання цифрових сервісів, таких як «Дія», та впровадження нових засобів для дистанційної роботи.
Перерозподіл фінансування	Спрямування ресурсів на оборонні та критично важливі потреби, оптимізація витрат на непершочергові завдання.
Посилення комунікації	Підвищення обсягів і швидкості комунікації з громадянами через різні канали, зокрема для інформування про безпеку.

Введення воєнного стану в Україні значно вплинуло на організаційні та управлінські процеси в публічних організаціях, вимагаючи оперативного перегляду і адаптації до нових умов. З одного боку, організаціям необхідно було забезпечити безпеку працівників і зберегти функціональність своїх служб, а з іншого — перебудувати управлінські процеси, щоб оперативно реагувати на нові виклики та підтримувати громадський порядок і стабільність.

Одним із найбільш помітних впливів стало перенесення акценту на безпеку та оперативність**.** Публічні організації в умовах війни були змушені швидко реагувати на зміну обстановки, що потребувало перерозподілу ресурсів та створення кризових команд. Публічні служби стали використовувати системи швидкого оповіщення та комунікації для ефективної координації своїх дій. Введення воєнного стану вимагало також змін у розподілі обов'язків: частина функцій та відповідальностей була передана військовим або спеціалізованим відомствам, що створило новий рівень взаємодії та координації між органами влади та військовими структурами. [6 с.194]

Воєнний стан також підвищив роль цифрових інструментів та технологій у публічному управлінні. У період обмеженої фізичної присутності працівників в офісах державні органи

активно впроваджували та розвивали електронні сервіси, зокрема систему «Дія», що дозволило громадянам отримувати адміністративні послуги дистанційно. Це зменшило навантаження на адміністративний апарат і дало змогу забезпечити доступ до державних послуг навіть у кризових умовах. Крім того, для захисту інформації та безпечної передачі даних розроблялися нові протоколи кібербезпеки, адже під час війни зросла загроза кібернападів.

Одночасно з цим, прискорилася децентралізація адміністративних повноважень, що стала важливим аспектом управління в кризовий період. Багато рішень, які раніше приймалися на державному рівні, було передано на регіональний або місцевий рівень, де вони могли швидше адаптуватися до конкретних обставин. Місцеві органи влади отримали більше повноважень у питаннях громадської безпеки, мобілізаційних заходів, розподілу гуманітарної допомоги та підтримки постраждалих від війни громадян. Це дозволило ефективніше вирішувати нагальні питання і враховувати особливості кожного регіону.

Також відбулися зміни у кадровій політиці та управлінні персоналом**.** У зв'язку зі зростанням мобільності працівників, необхідністю ротацій та викликами в питаннях безпеки, державні органи адаптували свої методи управління кадрами. Багато працівників були переведені на дистанційну роботу, інші — відряджені до безпечних регіонів або на тимчасові місця роботи. Державні органи також зосередилися на підтримці співробітників, які постраждали від війни, пропонуючи психологічну допомогу та консультації. Це сприяло створенню більш гнучкої та стійкої системи державного управління, здатної працювати навіть в умовах постійної загрози.

Важливим аспектом стала перебудова фінансових і матеріальних ресурсів**,** що включала перерозподіл бюджетів та оперативне виділення коштів на оборону, соціальний захист, гуманітарну підтримку та відновлення інфраструктури. Публічні організації в умовах воєнного стану мусили переглянути свої бюджетні пріоритети, зменшуючи витрати на непершочергові напрямки та направляючи фінансові ресурси на заходи, що забезпечують стабільність і підтримку населення. [10 с. 203]

Військовий стан змінив і підходи до комунікації в державному управлінні. Зросла потреба в постійному інформуванні громадян про безпекову ситуацію, зміну порядку надання державних послуг та правила поведінки в кризових умовах. Це призвело до посилення ролі інформаційної політики, активного використання соціальних мереж, офіційних каналів комунікації, а також створення систем екстреного оповіщення населення. Завдяки цьому державні органи могли вчасно інформувати громадян та забезпечувати відповідну реакцію на потенційні загрози.

Загалом, вплив воєнного стану на організаційні та управлінські процеси в публічних організаціях призвів до значних змін у структурі, функціонуванні та пріоритетах державного управління. Ці адаптації дозволили українським державним установам зберегти стійкість і забезпечити необхідну підтримку населенню, що стало важливим кроком до подальшого відновлення та розвитку країни. Реформи, запроваджені під час воєнного стану, мають потенціал стати основою для сучасної і гнучкої системи державного управління в повоєнний період.

Воєнний стан трансформує управлінські процеси в публічних організаціях, орієнтуючи їх на досягнення цілей забезпечення національної безпеки та ефективного управління в умовах кризи. Управлінські рішення стають швидшими, більш централізованими та адаптованими до військових потреб, при цьому значно зростають вимоги до дисципліни та відповідальності державних органів.

Післявоєнний період матиме довготривалий вплив на публічні організації. Вони будуть відігравати ключову роль у відновленні країни, відбудові інфраструктури, поверненні до стабільного функціонування і забезпеченні потреб населення. Таким чином, адміністративні та організаційні процеси публічних організацій мають бути вже сьогодні адаптовані до перспектив тривалої роботи в умовах обмежених ресурсів та підвищеної відповідальності.

Отже, воєнний стан радикально змінює діяльність публічних організацій, перетворюючи їх на ключові механізми забезпечення життєздатності держави. Це вимагає від них гнучкості, інноваційності та стійкості, щоб ефективно реагувати на виклики, забезпечувати виконання функцій у кризових умовах та закладати основу для майбутнього відновлення країни.

Під час війни публічні організації в Україні стикаються з численними проблемами та викликами, які суттєво ускладнюють виконання адміністративних функцій та забезпечення стабільності в державному управлінні. Однією з головних проблем є питання безпеки, адже регулярні обстріли та знищення інфраструктури створюють безпосередню загрозу для життя та здоров'я працівників державних установ. Це змушує публічні організації шукати нові форми роботи, включаючи евакуацію персоналу до безпечніших регіонів та переведення на дистанційну або змішану форму роботи. Водночас такі заходи спричиняють втрату фізичного доступу до багатьох важливих документів і ресурсів, що уповільнює та ускладнює виконання адміністративних функцій. [12]

Ще одним суттєвим викликом є необхідність оперативного реагування на зміну обстановки та швидкої адаптації до нових умов. У ситуації, коли бойові дії можуть швидко поширюватися на нові території, державні органи повинні бути готові до перерозподілу ресурсів, а також швидкої реорганізації своїх структур. Це вимагає додаткових фінансових витрат та гнучкості, якої часто бракує в адміністративних системах, де традиційно діють усталені бюрократичні процеси. Окрім цього, проблема обмеженого фінансування стає критичною, адже під час війни основна частина державних ресурсів спрямовується на оборонні потреби, що залишає публічні організації з обмеженими коштами на виконання своїх основних функцій.

Крім матеріальних проблем, війна виявила і кадрові виклики, які стосуються як нестачі фахівців, так і психологічного стану працівників. Багато службовців змушені залишати свої робочі місця через небезпеку або переміщатися в інші регіони, що призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів. Додатково, в умовах постійного стресу та загрози, пов'язаної з воєнними діями, працівники державних установ стикаються з психологічними труднощами, що може негативно вплинути на їхню продуктивність. Це вимагає запровадження додаткових заходів підтримки, таких як психологічна допомога та спеціальні програми мотивації, що є новим викликом для системи державного управління.

Комунікація з населенням під час війни також є значною проблемою. В умовах, коли довіра до державних органів є особливо важливою, а громадяни потребують актуальної та достовірної інформації, забезпечення оперативного та відкритого спілкування стає критичним завданням. Водночас поширення неправдивих чуток, а також зловмисні інформаційні атаки з боку противника ускладнюють комунікацію та створюють додаткові труднощі у формуванні єдиного інформаційного простору. [43]

Додатково до цього, публічні організації стикаються з проблемами кібербезпеки, оскільки кіберпростір стає важливим полем бою в сучасних конфліктах. Атаки на державні системи, зокрема на реєстри та бази даних, можуть призводити до витоку конфіденційної інформації та блокування роботи ключових служб, що ускладнює виконання адміністративних завдань. Забезпечення захисту державних інформаційних систем потребує значних фінансових і технічних ресурсів, а також висококваліфікованих спеціалістів, яких часто не вистачає.

Війна також посилює ризики корупції, адже в умовах обмеженого контролю і терміновості багатьох процесів можливі зловживання з боку посадових осіб. Прозорість та підзвітність в управлінні державними ресурсами стають особливо важливими, адже значні кошти направляються на оборону та відновлення інфраструктури. Однак забезпечити повний контроль над фінансовими потоками в умовах воєнного стану є вкрай складно, що потребує додаткових заходів для запобігання корупційним проявам. [2]

Під час війни публічні організації в Україні стикнулися з низкою проблем та викликів, які вплинули на їхню адміністративну діяльність. У цій складній ситуації їм довелося

адаптуватися до нових реалій, змінювати стратегії та управлінські процеси, щоб забезпечити ефективну роботу. Розглянемо основні проблеми та виклики детальніше:

1. Фінансові виклики

- Недостатність фінансування. Хоча багато міжнародних організацій і країн надали Україні гуманітарну допомогу, публічні організації відчули дефіцит фінансування через величезний попит на ресурси. Багато традиційних джерел фінансування стали недоступними або скоротили свої програми через воєнні дії, що поставило ГО в складне фінансове становище.
- Збільшення конкуренції за донорські кошти. Із початком війни всі громадські організації змагалися за обмежені ресурси. Організації з різних секторів намагалися залучити донорські кошти для підтримки своїх гуманітарних ініціатив, що ускладнювало доступ до грантів та фінансової підтримки.
- Відсутність довгострокової стабільності. Умови війни створювали непередбачуваність у плануванні фінансових витрат та ресурсів, що ускладнювало стратегічне планування для публічних організацій. Організації змушені були фокусуватися на короткострокових ініціативах, що не завжди відповідало їхнім довгостроковим цілям.

2. Кадрові проблеми

- Втрата персоналу. Значна кількість працівників публічних організацій була мобілізована або виїхала за межі країни через бойові дії, що призвело до втрати досвідчених кадрів. Це особливо відчувалося в організаціях, які займалися координацією великомасштабних проєктів або мали складні адміністративні процеси.
- Перевантаженість залишених співробітників. Ті, хто залишився працювати, часто були змушені виконувати кілька функцій одночасно. Це призвело до зростання стресу, вигоряння та зниження продуктивності праці, що ставило під загрозу ефективність роботи організацій.
- Потреба в нових навичках. Війна змінила потреби громад, тому публічні організації повинні були швидко навчати своїх працівників новим компетенціям, таким як управління гуманітарною допомогою, психологічна підтримка, безпека в кризових ситуаціях.

3. Проблеми комунікації та координації

- Перерви в комунікації. Через зруйновану інфраструктуру в деяких регіонах, особливо на територіях, що перебували під обстрілами або окупацією, були проблеми з комунікацією. Це заважало координації між організаціями, державними структурами та місцевими громадами.
- Недостатня координація з місцевими органами влади. В умовах війни пріоритети місцевої влади змінювалися, часто через критичну ситуацію на місцях. Взаємодія публічних організацій з органами державної влади іноді була недостатньо чіткою, що ускладнювало виконання гуманітарних завдань, розподіл допомоги та евакуацію населення.
- Складність ведення звітності. Через постійні зміни в ситуації на місцях публічні організації мали труднощі з підтримкою регулярної звітності щодо використання коштів і виконання проєктів, що було важливо для донорів. Вимоги до прозорості залишалися високими, навіть у складних умовах.

4. Логістичні проблеми

- Небезпечні умови транспортування. Через воєнні дії та блокування деяких транспортних шляхів публічні організації мали серйозні труднощі з доставкою гуманітарних вантажів до найгарячіших точок. Логістика потребувала координації з військовими структурами, що значно уповільнювало процес.
- Висока вартість логістичних послуг. Через воєнний ризик вартість доставки значно зросла, особливо коли йшлося про транспортування важливих ресурсів у зони бойових дій або віддалені регіони.

- Руйнування інфраструктури. Постійні обстріли та бомбардування призводили до руйнування доріг, мостів, складів і комунікаційних систем, що ускладнювало логістику та координацію гуманітарної допомоги.

5. Юридичні та регуляторні виклики

- Зміни у правовій базі. Публічні організації повинні були пристосовуватися до швидких змін у законодавстві, пов'язаних із введенням воєнного стану. Це включало зміни в оподаткуванні, звітності, використанні фінансових ресурсів та регуляторних обмеженнях, що стосувалися певних видів діяльності.
- Бюрократичні перепони. Попри спрощення деяких процедур, окремі державні органи продовжували дотримуватися складних бюрократичних норм, що уповільнювало роботу ГО, особливо в контексті отримання дозволів на переміщення гуманітарних вантажів або доступ до певних ресурсів.

6. Моральні та психологічні виклики

- Високий рівень стресу та емоційне вигоряння. Працівники публічних організацій часто працювали в умовах надзвичайного тиску, надаючи допомогу жертвам війни, бачачи важкі гуманітарні кризи. Це призводило до емоційного виснаження та потреби в психологічній підтримці.
- Соціальні напруження. Через війну багато громадян вимагали швидкої та ефективної допомоги, що іноді створювало додатковий тиск на організації. Невдоволення населення могло стати додатковим викликом, коли ресурси або допомога надавалися із затримками.

Публічні організації під час війни зіткнулися з комплексом викликів, які вплинули на їхню адміністративну діяльність. Вони мусили адаптуватися до нових умов, шукати нові рішення для фінансових, кадрових та логістичних проблем, і водночас підтримувати моральний дух працівників. Ці виклики підкреслили важливість гнучкості, координації та підтримки як з боку держави, так і міжнародних партнерів. [23]

Таким чином, війна створює численні виклики для публічних організацій в Україні, впливаючи на всі аспекти їхньої діяльності — від безпеки працівників і фінансових ресурсів до забезпечення кіберзахисту та прозорості. Ефективне подолання цих проблем є важливою умовою для збереження стабільності та надання необхідних послуг громадянам в умовах постійної загрози та кризової ситуації.

7.3. Шляхи вдосконалення адміністративної діяльності в публічних організаціях у повоєнний період

У сучасних умовах кризи, яка може бути спричинена економічними, соціальними, екологічними чи політичними факторами, організації та установи стикаються з необхідністю швидко реагувати на нові виклики. Це вимагає впровадження ефективних механізмів адаптації адміністративної діяльності, які забезпечать безперервність роботи, збереження ресурсів та здатність до швидкого відновлення.

Ключові аспекти адаптації

1. Аналіз і оцінка ризиків

Основою будь-якої стратегії адаптації є аналіз існуючих ризиків та оцінка їхнього впливу на діяльність організації. Регулярний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє передбачити можливі загрози та підготуватися до них.

2. Стратегічне планування

В умовах кризи важливо мати чітко розроблений план дій. Це включає:

- Створення плану реагування на надзвичайні ситуації.
- Розробку сценаріїв різного розвитку подій.
- Визначення ключових пріоритетів у діяльності організації.

3. Гнучкість управлінських рішень

Гнучкість в управлінні є важливим фактором виживання під час кризи. Це означає можливість швидко змінювати структури, перерозподіляти ресурси та адаптувати процеси відповідно до поточних умов.

4. Цифровізація адміністративних процесів

Використання сучасних інформаційних технологій значно підвищує ефективність роботи в умовах кризи. Наприклад:

- Запровадження електронного документообігу.
- Використання хмарних технологій для зберігання даних.
- Платформи для віддаленої роботи та комунікації.

5. Розвиток комунікації

Чітка та прозора комунікація є критично важливою у кризових ситуаціях. Це стосується як внутрішньої комунікації між співробітниками, так і зовнішньої — із громадськістю, партнерами чи клієнтами. Важливо надавати актуальну інформацію та уникати паніки.

6. Робота з персоналом

Підтримка співробітників є важливим елементом адаптації. У цьому контексті доцільно:

- Застосовувати дистанційні форми роботи.
- Організовувати тренінги для підвищення кваліфікації.
- Забезпечувати психологічну підтримку.

На практиці успішна адаптація може включати:

- Введення режиму гнучкого робочого часу.
- Використання кризових штабів для координації дій.
- Розробку програм фінансової підтримки вразливих секторів.

Розробка механізмів адаптації адміністративної діяльності в умовах кризи є багатогранним процесом, який включає як стратегічне планування, так і впровадження новітніх технологій. Гнучкість, оперативність та здатність організацій швидко реагувати на зміни є запорукою їхнього успіху та стійкості у сучасному світі.

Вивчення кризових ситуацій у різних типах громадських організацій призвело до появи нових поглядів, інструментів та моделей з питань антикризового управління в цих організаціях. Зазвичай, різні підходи дозволяють реалістично оцінити стан громадської організації, проблеми, що виникли, та питання, які потребують вирішення, враховуючи сферу та специфіку діяльності громадської організації. [25]

Незважаючи на значний вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність громадських організацій, громадські організації мають можливість регулювати негативні процеси, вживати превентивних заходів та використовувати антикризові інструменти. Знати антикризові інструменти не так важливо, як вміти їх використовувати в практичній діяльності будь-якої громадської організації. На основі цих правил визначаються цілі та заходи антикризового менеджменту кожної окремої громадської організації відповідно до реалій, в яких вона функціонує. [6]

Якщо громадська організація функціонує без проблем, то методи і прийоми антикризового управління обираються на основі типових класифікацій; у нестабільних і кризових ситуаціях застосовуються спеціальні інструменти антикризового управління для відновлення і реабілітації. Комплексність вирішення цих завдань визначає складність створення ефективної системи антикризового управління самостійно в кожній громадській організації.

До найбільш поширених антикризових інструментів належать стратегічне планування, використання ефективних систем управління, консалтинг, інжиніринг та прогнозування ризиків.

До спеціальних антикризових інструментів належать антикризові стратегії, антикризові програми, антикризовий моніторинг, антикризовий контроль, реорганізація державних організацій та установ, реінжиніринг.

Високорозвинена національна економіка - це економіка, якою розумно і сильно управляють. Як свідчать проведені дослідження, проблема моделювання високорозвиненої української національної економіки залишається на стадії «добрих намірів» влади. Формулювання українським урядом національної антикризової стратегії розвитку України на різних економічних і політичних етапах її розвитку та становлення поки що не дало позитивних результатів. [60]

Стратегії антикризового управління допомагають виявляти і розвивати переваги та налагоджувати взаємовідносини з різними суб'єктами бізнесу. Стратегії антикризового управління є ефективними, якщо вони відповідають конкретним ситуаціям та іншим умовам. Специфіка кожної територіальної одиниці, що входить до складу національного або місцевого самоврядування, відображає необхідність розробки антикризової стратегії для конкретного регіону або громадської організації. Такий підхід має враховувати економічні, політичні, соціальні, демографічні та культурні особливості розвитку кожного регіону та залучення громадськості до подолання кризових явищ. [11]

Особливостями розробки стратегії антикризової готовності для громадської організації є врахування цінностей та ідеалів організації, аналіз досвіду інших громадських організацій, проведення SWOT-аналізу та визначення стратегічних дій і подальшого розвитку організації. Слід зазначити, що зміст таких стратегій має визначатися типом внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Сучасні дослідження в цій сфері вказують на три основні напрямки розробки антикризових стратегій для різних громадських організацій та органів влади:

1. Антикризові стратегії органів влади.

2. Антикризові стратегії соціальних закладів та/або комунальних підприємств (зазвичай кризові стани в нижчих мережах спричинені бюджетними кризами і навпаки). (об'єднано з першим пунктом, оскільки це також має місце).

3. Антикризові стратегії окремих комерційних підприємств обласних об'єднань.

Поряд з класифікацією антикризових стратегій доцільно визначити фактори, які впливають на формування антикризових стратегій в уряді. До таких факторів належать: фактори зовнішнього середовища (характеристики ринку, політичні впливи), фактори взаємодії («обов'язкові» послуги, вплив на навколишнє середовище, увага громадськості, юридична власність) та організаційні фактори (цілі, обмеженість повноважень, стандарти діяльності, стимули).

Розробка ефективних механізмів для адаптації адміністративної діяльності в умовах кризи є важливим завданням для забезпечення безперебійної роботи публічних організацій та підтримки громадян у критичних ситуаціях. Основні механізми можна зосередити на кількох ключових напрямках:

1. Створення антикризових штабів та груп швидкого реагування.

Організація спеціальних кризових команд або штабів дозволяє швидко ухвалювати рішення та координувати дії між відділами й організаціями. Такі штаби зазвичай відповідають за моніторинг ситуації, оперативну координацію ресурсів, підтримку зв’язку з іншими органами влади та волонтерськими організаціями. Члени таких груп повинні мати доступ до необхідних ресурсів і автономію для швидкого реагування.

2. Впровадження цифрових рішень для комунікації та управління.

В умовах кризи особливо важливою є швидка й безперебійна комунікація, яка можлива завдяки сучасним цифровим інструментам. Впровадження захищених месенджерів, платформ для відеоконференцій та систем спільного управління даними дозволяє зберегти ефективність роботи навіть за умов обмеженої фізичної присутності. Також важливе значення має автоматизація процесів, яка знижує рівень бюрократії та полегшує координацію дій.

3. Гнучкість у бюджетуванні та управлінні ресурсами.

Публічні організації мають розробити механізми гнучкого бюджетування, які дозволяють швидко перенаправляти кошти на потреби кризового реагування. Це передбачає створення резервних фондів або можливість оперативної зміни бюджету для закупівлі

необхідних ресурсів, а також розподіл матеріалів та засобів між відділами в залежності від актуальних потреб.

4. Ротація і перекваліфікація персоналу.

Одним із важливих механізмів є підготовка персоналу до роботи в кризових умовах, включаючи можливість швидкої ротації кадрів. Для цього необхідно забезпечити перекваліфікацію співробітників і розширення їхніх навичок для виконання нових завдань. Також доцільно створити резерв співробітників, які можуть бути залучені до роботи в кризовий період.

5. Інформаційна безпека та кіберзахист.

Під час кризи зростає ризик кібератак, тому важливо розробити надійні механізми для захисту інформаційних систем і даних. Це включає використання сучасних систем шифрування, багатофакторної аутентифікації, регулярного резервного копіювання даних і навчання персоналу основам кібербезпеки. Додатково можна створювати окремі платформи для обміну конфіденційною інформацією, які захищені від зовнішніх втручань.

6. Забезпечення психологічної підтримки співробітників

В умовах кризи значний стрес може впливати на продуктивність і здоров'я працівників. Запровадження програм психологічної підтримки, зокрема консультацій з психологами та тренінгів зі стресостійкості, допомагає співробітникам краще адаптуватися до складних умов і зберігати ефективність роботи. Це може включати як особисті консультації, так і групові тренінги.

7. Побудова стратегії комунікації з громадянами.

Прозора та своєчасна інформація є критично важливою для підтримки довіри громадян. Організації повинні розробити комунікаційну стратегію, яка передбачає регулярні інформаційні повідомлення про поточну ситуацію, рекомендації для населення, роз'яснення дій влади. Це можуть бути офіційні веб-сайти, соціальні мережі, інформаційні гарячі лінії, а також SMS-розсилки або push-повідомлення.

8. Розробка альтернативних планів (планування на випадок непередбачених ситуацій).

Публічні організації повинні мати заздалегідь розроблені плани на випадок різних сценаріїв розвитку ситуації. Така стратегія включає визначення основних ризиків, можливих шляхів їх подолання, планування дій у разі евакуації, переміщення офісів або втрати доступу до інфраструктури. Такі плани мають періодично переглядатися і адаптуватися відповідно до актуальних загроз.

9. Координація з волонтерськими та міжнародними організаціями.

Залучення волонтерських і міжнародних організацій допомагає покривати ресурсні дефіцити та сприяє ефективнішому виконанню завдань. Важливо розробити механізми для координації та інтеграції їх роботи з офіційними структурами, уникати дублювання функцій та забезпечувати прозорість у використанні ресурсів.

10. Постійне навчання та адаптація кращих практик.

Ситуації, що виникають під час кризи, потребують регулярного навчання персоналу та запозичення міжнародного досвіду. Постійне підвищення кваліфікації співробітників у питаннях кризового управління, адаптації до надзвичайних ситуацій і застосування нових інструментів забезпечує готовність персоналу до різних викликів. Для цього організації можуть запроваджувати онлайн-курси, тренінги, семінари або обмін досвідом з іншими країнами.

Запровадження цих механізмів дозволяє публічним організаціям бути гнучкими, ефективними та підготовленими до будь-яких кризових ситуацій, що виникають в умовах війни чи інших надзвичайних обставин. [22]

Розроблена програма антикризової готовності та план дій з антикризової готовності повинні відповідати наступним вимогам:

- бути підпорядковані стратегічним інтересам організації;

- забезпечувати комплексне вирішення проблеми перебудови та відновлення організаційної спроможності бути привабливим для зовнішніх інвесторів та гарантувати залучення зовнішнього фінансування, необхідного для його реалізації;

- встановлювати кількісно вимірювані та контрольовані цільові показники;

- визначати існуючі проблеми та загрози функціонуванню організації;

- містити рішення, які усувають загрози функціонуванню організації;

- визначати проблеми в розрізі структурних підрозділів та функціональних служб організації. [49]

Здійснення публічної влади передбачає роботу з великою кількістю різноманітної інформації. Державне управління потребує як прямих (від суб'єкта управління до об'єкта управління), так і непрямих (від об'єкта управління до суб'єкта управління) каналів комунікації. Тому обов'язковим інструментом в організаційній діяльності органів публічної адміністрації є інформаційне забезпечення, яке включає в себе завдання зі збору, обробки та оцінки інформації, що здійснюються на всіх етапах процесу прийняття та реалізації управлінських рішень. В адміністративному процесі моніторинг є одним з найважливіших атрибутів, пов'язаних з вивченням наукових проблем і спостереженням за ситуаціями, що швидко змінюються. [20]

Кризи, такі як військові конфлікти, економічні потрясіння, природні катастрофи чи пандемії, ставлять адміністративну систему будь-якої держави перед необхідністю швидкого реагування, адаптації та перебудови. У цих умовах забезпечення ефективної адміністративної діяльності є ключовим фактором стабілізації суспільства, підтримки життєзабезпечення населення та відновлення функціонування державних інститутів. Розробка механізмів адаптації адміністративної діяльності стає не лише стратегічно важливим завданням, а й питанням виживання державних структур у критичних умовах.

Перш за все, для адаптації адміністративної діяльності необхідно забезпечити її гнучкість. Криза завжди супроводжується нестандартними викликами, які неможливо вирішити за допомогою звичайних процедур. Тому важливим механізмом є створення надзвичайних адміністративних регламентів, що дозволяють оперативно приймати рішення в умовах обмежених ресурсів та часу. Це включає делегування повноважень, спрощення процедур, забезпечення швидкої комунікації між рівнями управління та впровадження тимчасових кризових структур.

Одним із ключових інструментів є цифровізація адміністративних процесів. Використання інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє значно скоротити час на обробку даних, організацію документообігу та забезпечення доступу громадян до адміністративних послуг. Наприклад, у кризовій ситуації електронні платформи можуть забезпечувати безперервність надання послуг навіть за умов фізичного руйнування адміністративних установ. Крім того, цифрові платформи дозволяють інтегрувати дані з різних джерел, що полегшує моніторинг ситуації та прийняття рішень на основі актуальної інформації. [51]

Ще одним важливим аспектом є розвиток компетенцій адміністративного персоналу. У кризовій ситуації від фахівців вимагається здатність до швидкого прийняття рішень, ефективної комунікації, роботи в умовах стресу та управління ризиками. Тому важливо впроваджувати програми підвищення кваліфікації, які б готували працівників до дій в умовах криз. Це можуть бути навчання з управління надзвичайними ситуаціями, стресостійкості, використання сучасних технологій та антикризового планування. [9]

Також особливої уваги потребує ресурсне забезпечення адміністративної діяльності. У кризових умовах доступ до ресурсів, таких як фінанси, техніка, кадровий потенціал, є суттєво обмеженим. Для адаптації необхідно розробляти механізми ефективного управління ресурсами, такі як створення резервів, оптимізація витрат, координація з приватним сектором та міжнародними організаціями. Наприклад, під час війни або стихійного лиха ключовими стають мобільні адміністративні групи, які можуть швидко переміщатися та забезпечувати виконання функцій в різних регіонах.

Значну роль відіграє також механізм комунікації. У кризових умовах суспільство вимагає оперативної, достовірної та зрозумілої інформації. Публічні організації повинні створити систему кризових комунікацій, яка забезпечує двосторонній зв'язок між владою та громадянами. Це включає регулярне інформування населення, доступність інформації про стан справ та плани дій, а також зворотний зв'язок для врахування потреб громадян і оперативного реагування на їх запити.

Окремим напрямом є інтеграція міжнародного досвіду та співпраця з міжнародними організаціями. У сучасному світі багато країн стикалися з подібними викликами, і їхній досвід може бути цінним для розробки механізмів адаптації. Крім того, співпраця з міжнародними організаціями дозволяє залучати додаткові ресурси, отримувати консультації експертів та впроваджувати найкращі практики кризового управління.

Важливим компонентом є планування післякризового відновлення. У процесі адаптації адміністративної діяльності слід передбачати не лише заходи з ліквідації наслідків кризи, а й створення умов для сталого розвитку після її завершення. Це означає, що механізми адаптації повинні бути спрямовані на довгострокову перспективу, включаючи зміцнення інституційної спроможності, розвиток інфраструктури та відновлення соціальної довіри.

Загалом розробка механізмів адаптації адміністративної діяльності в умовах кризи є багатогранним завданням, яке охоплює інституційні, технологічні, кадрові, ресурсні та комунікаційні аспекти. Успіх у цьому напрямі залежить від здатності публічних організацій діяти оперативно, гнучко та ефективно, спираючись на найкращі практики та інноваційні рішення. Це дозволить не лише мінімізувати наслідки кризи, а й забезпечити сталий розвиток суспільства в майбутньому. [30]

Після завершення воєнних дій для України постає важливе завдання відновлення адміністративної ефективності публічних організацій, яка є основою для стабільного розвитку держави та повернення довіри громадян до органів влади. Стратегії, спрямовані на відновлення адміністративної діяльності, повинні враховувати комплексні потреби як матеріального, так і організаційного характеру. Основним напрямом є відбудова інфраструктури, зруйнованої під час війни, що включає не лише ремонт державних будівель, а й відновлення комунікацій, транспортних систем та цифрових мереж, необхідних для ефективної роботи органів влади. Це передбачає модернізацію систем з урахуванням новітніх технологій, які можуть підвищити стійкість і функціональність об’єктів інфраструктури. Зокрема, інтеграція енергоефективних і цифрових технологій створить можливості для забезпечення сталої роботи державних організацій в умовах різних ризиків.

Ще одним пріоритетним завданням є посилення цифровізації в управлінні, адже в умовах кризи електронні сервіси показали себе як швидкий і ефективний спосіб забезпечення доступу громадян до державних послуг. Такі платформи, як «Дія», дозволяють здійснювати більшість адміністративних операцій онлайн, що знижує навантаження на фізичні офіси та підвищує оперативність обслуговування. Поряд з цим, значна увага має бути приділена кібербезпеці, оскільки загрози у цифровому просторі зростають. Захист даних і інформаційних систем є критично важливим завданням для забезпечення безперебійної діяльності державних органів. [14 с. 3]

Після завершення воєнних дій важливо оновити кадрову політику в державному управлінні. Війна створила серйозний кадровий дефіцит, і тому необхідно залучати нових фахівців, забезпечуючи їм конкурентні умови праці та можливості професійного розвитку. Психологічна підтримка також є важливою складовою, оскільки багато працівників державних структур постраждали від стресових ситуацій, пов’язаних із бойовими діями. Крім того, повернення молодих спеціалістів, які вимушено залишили країну, стане вагомим ресурсом для відновлення адміністративної діяльності.

Децентралізація залишається важливим механізмом для забезпечення ефективного управління на місцевому рівні, оскільки місцеві громади краще розуміють конкретні потреби своїх регіонів. Посилення ролі місцевих органів влади дозволить швидше реагувати на нагальні питання та забезпечить раціональне використання ресурсів. Децентралізовані

управлінські моделі також сприяють зміцненню довіри громадян, адже наближеність влади до людей підвищує її підзвітність і відкритість.

Прозорість та підзвітність стають основою для уникнення зловживань у відновлювальний період. Використання цифрових платформ для відкритого доступу до інформації про державні витрати, таких як «Prozorro», є необхідним для ефективного контролю за розподілом ресурсів. Особливо це важливо під час масштабної відбудови, коли держава та міжнародні донори виділяють великі обсяги фінансування для відновлення. Це дозволить запобігти корупції та забезпечить ефективне використання коштів.

Залучення громадян до процесу прийняття рішень є ключовим елементом відновлення, адже люди, які відчувають свою причетність до розбудови країни, більше довіряють органам влади. Платформи для збору громадських думок, громадські обговорення та механізми зворотного зв'язку дозволяють враховувати потреби населення і роблять адміністративні рішення більш обґрунтованими. [31]

Залучення міжнародної підтримки також відіграє значну роль у відновленні адміністративної ефективності. Співпраця з міжнародними організаціями, такими як Європейський Союз, Світовий банк та інші донори, забезпечить додаткові ресурси для відбудови, а також доступ до найкращих управлінських практик і технічної підтримки. Крім того, міжнародні партнери можуть надати експертизу для покращення організації державного управління, підвищення рівня прозорості та підтримки економічних реформ.

Післявоєнна економічна стабілізація стане основою для забезпечення сталого функціонування публічних організацій. Ефективне адміністрування та підтримка бізнесу дозволять відновити економічну активність, створити робочі місця та збільшити податкові надходження, що стане фінансовою базою для стабільної роботи адміністративної системи. Стимулювання малого і середнього бізнесу, підтримка підприємництва, а також створення сприятливого інвестиційного клімату сприятимуть розвитку економіки і фінансуватимуть важливі соціальні ініціативи. [1 с. 205]

Перехід до повоєнного відновлення вимагає суттєвих змін у підходах до адміністративної діяльності. У першу чергу, це стосується довгострокового планування та стратегічного управління. Відновлення зруйнованої інфраструктури, реінтеграція окупованих територій, повернення громадян до нормального життя – усе це вимагає комплексної програми, яка включатиме не лише технічні аспекти, а й соціальні та культурні.

Досвід інших країн, які відновлювалися після війни, показує, що ключем до успіху є прозорість і підзвітність у процесах відновлення. Це означає, що всі дії, пов'язані з використанням державних коштів чи міжнародної допомоги, мають бути ретельно задокументовані, а їхні результати – доступними для громадськості. Лише таким чином можна уникнути корупції та зберегти довіру суспільства до влади.

Важливим аспектом є залучення громадян до процесів управління. Громадські ініціативи, які продемонстрували свою ефективність під час війни, повинні стати органічною частиною післявоєнного адміністрування. Це дозволить побудувати систему, орієнтовану на реальні потреби людей, а також залучити додаткові ресурси, як фінансові, так і людські.

Крім того, Україна має шанс використати післявоєнний період як можливість для повного перезавантаження своєї управлінської системи. Це може включати впровадження нових стандартів ефективності, подальшу децентралізацію, розширення ролі місцевого самоврядування та перехід до моделей управління, які відповідають найкращим світовим практикам.

Таким чином, вдосконалення адміністративної діяльності є не лише питанням виживання у важкий період, але й основою для створення нової, більш ефективної моделі управління, яка відповідатиме сучасним викликам і потребам. [8]

Стратегії відновлення адміністративної ефективності після завершення воєнних дій є важливою складовою відбудови держави та відновлення нормального функціонування публічних організацій. Основна мета таких стратегій полягає у забезпеченні ефективної

роботи адміністративних установ, відновленні послуг для громадян і стабілізації державного управління. Нижче наведено основні напрями стратегій для досягнення цієї мети.

1. Оцінка збитків і ресурсних потреб

Перед початком відновлення важливо провести детальну оцінку збитків, завданих інфраструктурі, обладнанню та кадрам, а також визначити першочергові потреби. Це передбачає:

- Інвентаризацію пошкоджених об’єктів: визначення адміністративних будівель і обладнання, що потребують відновлення чи заміни.
- Аналіз кадрових потреб: оцінка наявного персоналу та визначення необхідності в додаткових спеціалістах для виконання нових або відновлених функцій.
- Планування фінансових ресурсів: визначення джерел фінансування (внутрішніх і міжнародних), необхідних для відновлення.

2. Відновлення кадрового потенціалу і підвищення кваліфікації

Після війни державний апарат часто зазнає втрат у кваліфікованому персоналі. Для відновлення кадрового потенціалу важливо:

- Повернення працівників із фронту та переміщених осіб: створення умов для повернення працівників, включаючи психологічну підтримку та адаптацію.
- Рекрутинг нових кадрів: найм нових співробітників і залучення фахівців, здатних швидко освоїти адміністративні функції.
- Навчання та підвищення кваліфікації: організація тренінгів з кризового управління, цифрових інструментів, відновлення адміністративної роботи для підвищення професійного рівня працівників.

3. Цифровізація та модернізація адміністративних процесів

Відновлення адміністративної ефективності після війни є гарною нагодою для впровадження нових цифрових рішень і оптимізації процесів:

- Створення єдиної цифрової платформи: централізована система для управління адміністративними послугами спростить комунікацію між органами влади та громадянами.
- Автоматизація бюрократичних процедур: скорочення часу на оформлення документів і вирішення питань завдяки автоматизації процесів.
- Захист інформації та кібербезпека: інвестиції в захищені сервери, оновлення систем шифрування та підвищення рівня кіберзахисту, що є особливо важливим після періоду конфлікту.

4. Впровадження нових стандартів прозорості та підзвітності

Після війни громадяни зазвичай потребують більшої прозорості та підзвітності влади. Для цього можна впровадити:

- Регулярні звіти та комунікації з громадянами: інформування про досягнення, проблеми та плани на майбутнє для відновлення довіри.
- Відкриті дані: забезпечення доступу громадян до інформації про державні рішення, витрати та результати.
- Антикорупційні програми: підвищення контролю за витратами та використанням ресурсів, особливо у процесі відновлення.

5. Реформування адміністративної структури та оптимізація процесів

В умовах відбудови важливо провести реформу структури управління, орієнтовану на ефективність та швидке прийняття рішень:

- Децентралізація: передача частини функцій на місцевий рівень для більш ефективного управління та відповідальності.
- Оптимізація процесів і скорочення бюрократії: перегляд і спрощення процедур, які до війни могли бути надто складними або тривалими.
- Запровадження кризових процедур: розробка сценаріїв і механізмів для швидкого реагування у випадку нових загроз або надзвичайних ситуацій.

6. Психологічна підтримка та реабілітація співробітників

Важливим аспектом відновлення є підтримка працівників, що пережили стресові ситуації. Для цього слід запровадити:

- Психологічні програми: консультації та підтримка для подолання стресу і покращення загального психічного здоров'я співробітників.
- Програми реабілітації для працівників, які повернулися з зони бойових дій: допомога у поверненні до звичайного ритму роботи та забезпечення спеціальних умов адаптації.

7. Співпраця з міжнародними організаціями та залучення іноземного досвіду

Залучення міжнародної допомоги та досвіду є важливою частиною стратегії відновлення:

- Залучення фінансової допомоги: співпраця з міжнародними донорами та організаціями для фінансування відновлювальних проектів.
- Обмін досвідом: запозичення найкращих практик від країн, які також пройшли через процес відновлення після конфліктів.
- Навчальні програми та стажування: направлення співробітників на навчання або стажування до країн, що мають досвід у швидкому відновленні державних структур.

8. Розробка довгострокової стратегії розвитку

Відновлення адміністративної ефективності має базуватися на довгострокових цілях для забезпечення сталого розвитку. Ця стратегія має охоплювати:

- Планування на майбутнє: розробка стратегії сталого розвитку, що включає економічні, соціальні та екологічні аспекти.
- Інвестиції у людський капітал: підтримка розвитку та навчання співробітників для подальшого підвищення їх кваліфікації.
- Інновації та технології: впровадження новітніх технологій для забезпечення стабільної роботи адміністративних установ у майбутньому.

Реалізація цих стратегій допоможе не тільки відновити адміністративну ефективність, але й закласти основу для стійкого розвитку та забезпечення високого рівня якості адміністративних послуг для населення. [59 с. 120]

Таким чином, відновлення адміністративної ефективності в Україні потребує стратегічного підходу, який включатиме відбудову інфраструктури, посилення цифровізації, кадрові реформи, децентралізацію, прозорість та міжнародну підтримку. Лише комплексне виконання цих завдань дозволить забезпечити стійкий розвиток держави в післявоєнний період.

Протягом усієї історії людства люди поступово або прискорено здобували знання і використовували їх для покращення свого існування та розвитку. Інновації у 21 столітті нерозривно пов'язані з епохою інтернету, штучного інтелекту, біотехнологій та пошуку альтернативних джерел енергії. Для України особливе значення мають інновації, пов'язані з територіальною цілісністю та громадянською безпекою в умовах відкритої агресії з боку Російської Федерації.

Перспективи впровадження інноваційних підходів до управління в публічних організаціях України в повоєнний період є стратегічно важливими для розвитку країни та забезпечення економічного відновлення. На тлі зростаючих викликів, які постають перед Україною, такі як потреба у відбудові зруйнованої інфраструктури, подолання економічної кризи та адаптація до міжнародних стандартів, інновації можуть стати основним інструментом підвищення ефективності державного управління. Це дозволить Україні не тільки відновити економіку, а й підвищити конкурентоспроможність у світовій економічній системі. [16 с. 25]

Повоєнний період для будь-якої країни є часом значних викликів, пов'язаних із відновленням соціально-економічної стабільності, відбудовою інфраструктури та створенням умов для сталого розвитку. Для України, яка переживає безпрецедентний виклик у вигляді воєнної агресії, роль публічних організацій у цьому процесі є надзвичайно важливою. В умовах глобалізації, цифровізації та потреби в ефективному управлінні на перший план виходить необхідність впровадження інноваційних підходів до управління.

Інноваційність в управлінні передбачає впровадження новітніх технологій, стратегій та практик, що дозволяють підвищити ефективність, прозорість та адаптивність публічних організацій.

Одним із ключових напрямків інноваційного розвитку є цифровізація державних послуг, яка вже отримала потужний поштовх завдяки платформі "Дія". Ця цифрова екосистема значно спростила доступ громадян до державних послуг, і в майбутньому може стати основою для розвитку ще більшого спектра послуг в онлайн-форматі. Цифровізація покращить прозорість і зменшить корупцію, дозволяючи громадянам бачити, як витрачаються державні кошти, а державним органам — зменшити витрати на адміністрування. У повоєнний період особливо важливими стануть інновації, спрямовані на посилення кібербезпеки, адже кіберзагрози стануть значною проблемою в умовах відбудови країни.

Крім того, важливо звернути увагу на впровадження принципів децентралізації та партисипативного управління. Ці підходи передбачають активну участь громадян, місцевих громад та інших зацікавлених сторін у прийнятті рішень, що стосуються розвитку територій. В умовах післявоєнного відновлення децентралізація дозволить ефективніше розподіляти ресурси, стимулювати розвиток регіонів та враховувати їхні специфічні потреби.

Ще одним перспективним напрямом є розвиток інституційної спроможності публічних організацій через підвищення кваліфікації кадрів та впровадження новітніх підходів до організації праці. У повоєнний період особливо важливим є навчання управлінців новим компетенціям, пов’язаним із кризовим управлінням, стратегічним плануванням і використанням сучасних інформаційних систем. Це дозволить сформувати управлінську еліту, здатну швидко реагувати на виклики та ефективно координувати процеси відновлення.

Особливу роль відіграють інноваційні підходи до фінансування. Використання механізмів публічно-приватного партнерства, залучення іноземних інвестицій, грантових програм та створення спеціальних фондів відновлення може значно пришвидшити економічне зростання. Для цього публічні організації мають стати платформами для координації та співпраці з міжнародними партнерами.

Також важливим інструментом інноваційного управління стане інтеграція системи моніторингу та оцінки результативності. У повоєнний період це дасть змогу оперативно оцінювати успішність реалізації відновлювальних програм і своєчасно коригувати управлінські рішення. Використання аналітичних платформ та великих даних (Big Data) дозволить ефективніше прогнозувати потреби громад і розробляти точкові рішення.

Нарешті, для успішного впровадження інноваційних підходів необхідна зміна управлінської культури, спрямована на підтримку відкритості, гнучкості та готовності до змін. В умовах післявоєнного періоду саме ці цінності дозволять публічним організаціям адаптуватися до нових викликів і забезпечувати розвиток країни.

Не менш важливим аспектом стане розвиток прозорих систем державних закупівель, які дозволять ефективно використовувати обмежені фінансові ресурси на відновлення критичної інфраструктури та реалізацію соціальних програм. Наприклад, система "Prozorro" зарекомендувала себе як ефективний інструмент для проведення відкритих торгів, і в умовах масштабної відбудови може зіграти ключову роль у запобіганні корупції та забезпеченні прозорого використання міжнародної фінансової допомоги.

З огляду на майбутню інтеграцію України в Європейський Союз, розвиток державного управління вимагатиме адаптації до європейських стандартів, зокрема в напрямку децентралізації, екологічної сталості та енергоефективності. Це створить необхідність у впровадженні інновацій, які сприятимуть раціональному використанню ресурсів та збільшенню ефективності управління на місцевому рівні. Зокрема, технології розумних міст і цифрове управління комунальними послугами можуть допомогти створити нові стандарти життя, підвищивши якість надання послуг населенню. [45]

Інноваційні підходи до управління персоналом також стануть важливим компонентом змін, адже повоєнний період потребуватиме залучення висококваліфікованих кадрів для реалізації державних програм. Запровадження новітніх методик у цій сфері дозволить

підвищити мотивацію державних службовців і залучити талановитих спеціалістів, зокрема тих, хто готовий повернутися в Україну для її відновлення.

Впровадження інноваційного підприємництва стане основою для створення нових робочих місць і розвитку економіки. Програми підтримки стартапів, орієнтовані на технологічний розвиток, дозволять створювати продукти та послуги з високою доданою вартістю, що підвищить конкурентоспроможність українського бізнесу. Стимулювання інноваційних проектів, зокрема через гранти та державні інкубатори, сприятиме залученню інвестицій у нові сектори, які можуть стати драйверами економіки у повоєнний час.

Загалом, впровадження інноваційних підходів до управління в публічних організаціях України є важливою умовою для швидкого відновлення та переходу до сучасного типу державного управління. Це дозволить Україні адаптуватися до нових умов, посилити економічну стабільність, покращити якість життя громадян і забезпечити інтеграцію до світової спільноти на рівні передових країн.

Впровадження інноваційних підходів до управління в публічних організаціях України в повоєнний період має важливе стратегічне значення. Ці зміни здатні підтримати економічне відновлення, покращити ефективність державного управління та підвищити рівень громадської довіри. Розглянемо ключові перспективи:

1. Цифровізація державних послуг. Пандемія COVID-19 прискорила перехід до цифрових рішень у багатьох країнах, і для України це теж стало пріоритетом, особливо в умовах війни. Завдяки платформі "Дія" українці отримали можливість взаємодіяти з державою через онлайн-формати, що не тільки спрощує бюрократичні процеси, а й підвищує прозорість. У повоєнний час цей напрямок можна розвивати через інтеграцію нових сервісів та покращення кібербезпеки.
2. Прозорість та підзвітність. Для запобігання корупції та підвищення ефективності управління значною мірою може допомогти система електронних закупівель "Prozorro". У повоєнний період передбачається значний обсяг державних замовлень, зокрема у сфері відновлення інфраструктури. Впровадження та розвиток платформ для відкритого доступу до інформації про державні витрати стане вагомим кроком до підвищення громадського контролю.
3. Інноваційні підходи в управлінні персоналом. Повоєнний період принесе необхідність залучення висококваліфікованих фахівців, зокрема тих, хто повернеться в Україну після війни. Інноваційні методи управління персоналом, такі як гнучкі графіки, дистанційна робота та система стимулювання за досягнення результатів, допоможуть створити ефективне середовище праці та залучити таланти у державний сектор.
4. Інтеграція з Європейським Союзом. Україна прагне вступити до ЄС, і це означає необхідність адаптації національної системи управління до європейських стандартів. Використання європейського досвіду у сфері децентралізації, прозорості, екологічної сталості та енергоефективності надасть можливість розвивати публічні організації та покращувати якість державних послуг.
5. Відновлення інфраструктури. Інноваційне управління процесами відбудови — це шанс залучити сучасні технології (наприклад, будівництво "розумних" міст, цифрове управління комунальною інфраструктурою). Використання новітніх матеріалів та підходів може не лише прискорити відбудову, а й зробити міста більш екологічними та технологічно розвиненими.
6. Стимулювання інноваційного підприємництва. Підтримка стартапів та інноваційних бізнесів через державні гранти, інкубатори та акселератори дозволить стимулювати економіку та залучити приватні інвестиції. Наприклад, програми на кшталт "Startup Ukraine" можуть отримати додаткове фінансування, орієнтуючись на підприємців у сферах технологій, енергетики та медицини.
7. Залучення іноземних інвестицій. Для розвитку інновацій в Україні необхідно відновити та покращити інвестиційний клімат. Реформи, спрямовані на захист прав інвесторів,

податкові пільги для нових інноваційних компаній та програми партнерства з іншими країнами дозволять залучити капітал і знання для підтримки інноваційного розвитку. [24]

Впровадження цих інноваційних підходів в управлінні публічними організаціями дозволить Україні швидше адаптуватися до викликів сучасності та сформувати ефективну державну систему, здатну відповідати потребам громадян і підвищувати економічну стабільність у післявоєнний період.

Висновки. В умовах воєнного стану все більшого значення набуває оптимізація процесу управління країною та її регіонами. Це ставить нові виклики перед адміністративною системою України. Перш за все, необхідно налагодити ефективну співпрацю між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та організаціями громадянського суспільства з метою подолання існуючих інституційних проблем, які перешкоджають адаптації до воєнного стану та обмежують перспективи економічного розвитку в післявоєнній Україні. До таких проблем належать, зокрема, інституційні прогалини в нормативно-правовому забезпеченні адміністративно-територіальної реформи, а також опортуністична поведінка значних верств населення. Важливим у нинішніх умовах є також формування нової системи стратегічного управління національним, регіональним та муніципальним розвитком України з урахуванням реальних потреб воєнного часу. Основними механізмами адміністративного розвитку, спрямованими на підвищення ефективності управління через запровадження нових моделей стратегічного планування та ефективних інструментів стратегічного планування, є фіскальні, соціальні та ринкові.

Адаптація та розвиток адміністративних практик є критично важливими для забезпечення стійкості й ефективності державного управління. В умовах воєнного стану державні органи стикнулися з численними викликами, такими як забезпечення оперативного реагування на загрози, підтримка стабільності соціальних і економічних процесів та захист населення. Це вимагає нових підходів до управління, а також підвищення гнучкості та стійкості адміністративної системи.

Аналіз адміністративної діяльності показує, що для ефективного управління необхідно посилювати цифровізацію та впроваджувати інноваційні технології, які можуть забезпечити оперативність і прозорість процесів. Також значну роль відіграє розвиток системи електронного врядування, яка спрощує взаємодію між державою і громадянами та сприяє запобіганню корупції.

Повноцінне вдосконалення адміністративної діяльності передбачає і підготовку висококваліфікованих кадрів, які здатні працювати у високонавантажених і кризових умовах. Повоєнний період, у свою чергу, відкриває нові можливості для розбудови сучасних інституцій, орієнтованих на ефективне використання ресурсів, зокрема завдяки впровадженню європейських стандартів та міжнародного досвіду.

Таким чином, вдосконалення адміністративної діяльності в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення сприятиме відновленню економіки, посиленню соціальної стабільності та інтеграції України у світову спільноту як сучасної, конкурентоспроможної держави. Підвищення ефективності державного управління, його прозорості та орієнтації на потреби громадян стане запорукою успішного відновлення та подальшого розвитку країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Геєць В. Економіка України: ключові проблеми і перспективи. Економіка і прогнозування. 2022. № 1. С. 7–22.

2. Філіпенко А. Концептуальний устрій цифрової економіки. Діджиталізація сучасної системи міжнародних економічних відносин: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 2021. № 20. Т. 1. Режим доступу: http://journals.iir.kiev.ua/ index.php/ec_n/article/view/3751

3. Гришко В. Квадрат ефективності публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 17–18. С. 81–84.

4. Дяченко С. Як нам відбудувати Україну. Успішні світові кейси повоєнного відновлення. Укрінформ. Режим доступу: https://www.ukrinform.ua/rubriceconomy/3493522-ak-nam-vidbuduvati-ukrainuuspisni-svitovi-kejsi-povoennogo-vidnovlenna.html

5. Нечипоренко М. Відродження після війни. Світовий досвід економічного успіху для України. The Page. Режим доступу: https://thepage.ua/ ua/news/yaki-varianti-vidnovlennya-ukrayini-ye-upovoyennij-chas

6. Савинець О. Іноземний досвід комплектування збройних сил. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія ПРАВО. 2018. Вип. 51. Т. 2. С. 34–38.

7. Дояр Л. Швейцарська модель для нашої армії. Голос України. Режим доступу: http://www.golos.com.ua/article/327247 10. Країна, де воювати вміє кожен. Ukrainian Military Pages. Режим доступу: https://www.ukrmilitary.com/2020/05/switzerland.html

8. Борщевський В., Василиця О., Матвєєв Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. Держава та регіони. 2022. № 2(76). URL: https://doi.org/10.32840/1813- 3401.2022.2.5 (дата звернення: 23.04.2024).

9. Качан Я. В. Адаптивне управління в Україні в умовах війни: проблеми публічної служби. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 2(30). С. 136–144. URL:

http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/download/8989/9036 (дата звернення: 23.04.2024).

10. Корнута Л. М. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022. № 2. С. 64–69. URL: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.10 (дата звернення: 23.04.2024).

11. Масик-Бєсова М. З. Інституційна стійкість органів державної влади у забезпеченні національної безпеки України. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2024. № 1. С. 122–126. URL: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/21 (дата звернення: 23.04.2024).

12. Миколюк А. В. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. № 29. С. 45–48. URL: https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.8 (дата звернення: 23.04.2024).

13. Орлів М. Впровадження моделі збалансованої системи показників в органах місцевого самоврядування. Вісник ХНУ. 2022. № 4. С. 105–110. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-16 (дата звернення: 23.04.2024). 14. Панов І. В. Забезпечення надання соціальних послуг в умовах воєнного часу. Актуальні проблеми права: теорія і практика. 2023. № 2(46). С. 203–214. URL: https://doi.org/10.33216/2218-5461/2023-46-2-203-214 (дата звернення: 23.04.2024).

15. Попович В., Новак Т., Щербина С. Управління системою соціальної роботи в умовах воєнного стану в Україні. Підприємництво та управління розвитком соціальноекономічних систем. 2023. № 2. С. 223–245. URL: https://purses.zp.edu.ua/article/view/302252/294284 (дата звернення: 23.04.2024). 16. Про військово-цивільні адміністрації: Закон України від 03.02.2015 р. № 141-VIII: станом на 18 трав. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141- 19#Text (дата звернення: 23.04.2024). 17. Сиченко В. В., Лукашук М. В. Трансформація державного управління в умовах глобальних та євроінтеграційних вимірах. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2022. № 5. С. 89–94. URL: https://doi.org/10.32782/TNU-2663- 6468/2022.5/14 (дата звернення: 23.04.2024).

18. Шаповалова А. М., Новаленко Я. В. Ефективність роботи державних інституцій України з початку та під час агресії рф. The 13th International scientific and practical conference «International scientific innovations in human life» (Manchester, July 6-8, 2022). Cognum Publishing House, Manchester, United Kingdom, 2022. С. 377–384. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/42956/1/INTERNATIONAL-SCIENTIFICINNOVATIONS-IN-HUMAN-LIFE-6-8.07.22.pdf#page=377 (дата звернення: 23.04.2024).

19. Шарапов В. С. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. Humanities Studies. 2023. № 14 (91). С. 196–207. URL: https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22 (дата звернення: 23.04.2024).

20. Izha M., Kurnosenko L. Публічне управління в умовах викликів воєнного стану. Public Administration and Regional Development. 2023. Vol. 19. P. 11–30. URL: https://doi.org/10.34132/pard2023.19.01 (дата звернення: 23.04.2024).

21. Державне управління і менеджмент : Навч. посіб. у табл. і схемах / Г. С. Одінцова, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін.; за заг. Ред. Г. С. Одінцової. Х. : ХарРІДУ УАДУ, 2020. 492 с.

22. Економічна криза в Україні: виміри, ризики, перспективи [Електронний ресурс]. – URL : http://www.niss.gov.ua.

23. Рекомендації щодо розробки антикризових програм дій підприємств – членів Об'єднання підприємницьких організацій Львівщини (ОПОЛ) [Електронний ресурс]. – URL : cstei.lviv.ua/upload/pub/MSP/1232048141_58.doc.

24. Драгомирецька Н. М. Управління кризами та ризиками суспільного розвитку. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2019. 187с. 5. С. 317–320.

25. Васильєва, О. І. Система публічного управління в умовах кризи: сучасні виклики та перспективи розвитку. – Харків: Право, 2021.

26. Чміль, І. І. Децентралізація та реформа місцевого самоврядування в Україні: проблеми та перспективи. – Львів: Тріада Плюс, 2022.

27. Коваленко, В. В. Державне управління в умовах надзвичайних ситуацій: організаційно-правові аспекти. – Одеса: Юридична література, 2019.

28. Гайдай, А. В. Цифровізація публічного управління в Україні: виклики воєнного стану. – Ефективність державного управління, 2023, №1, с. 45–54.

29. Пономаренко, С. М. Роль місцевого самоврядування у забезпеченні сталого розвитку регіонів у повоєнний період. – Науковий вісник державного управління, 2022, №2, с. 35–44.

30. Руденко, Л. Г. Управління кризами у сфері публічного адміністрування. – Вісник економічної безпеки та менеджменту, 2021, №3, с. 78–89.

31. Ситник, Г. П. Гуманітарні аспекти публічного управління під час воєнного стану в Україні. – Державне управління: теорія і практика, 2023, №1, с. 12–21.

32. Закон України "Про правовий режим воєнного стану" від 12.05.2015 №389-VIII.

33. Постанова Кабінету Міністрів України №185 "Про заходи підтримки внутрішньо переміщених осіб в умовах воєнного стану" (2022).

34. Національна стратегія відновлення України після війни: затверджена Постановою КМУ від 21.10.2022 №1563.

35. Звіт Програми розвитку ООН в Україні (UNDP). Публічне управління та надання послуг в умовах кризи: виклики та можливості. – Київ, 2023.

36. Аналітичний звіт Національного інституту стратегічних досліджень. Публічне управління в умовах воєнного стану: аналіз викликів та перспектив. – Київ, 2022.

37. Аналітика Transparency International Ukraine. Прозорість адміністративних процесів у період війни. – 2023.

38. Гавриш, А. І. Актуальні проблеми адаптації адміністративного управління до умов воєнного стану. – Вісник державного управління, 2022, №2, с. 35–43.

39. Мартиненко, В. Л. Особливості реформування публічної адміністрації в умовах надзвичайних ситуацій. – Державне управління та публічне адміністрування, 2023, №1, с. 19–28.

40. Бойко, С. О. Роль адміністративної діяльності у формуванні гуманітарної політики в умовах війни. – Науковий вісник адміністративного права, 2023, №3, с. 52–60.

41. Сидоренко, М. Г. Електронне врядування як інструмент підтримки адміністративної діяльності в кризовий період. – Цифрові трансформації в державному управлінні, 2021, №2, с. 14–21.

42. Дудник, О. А. Використання хмарних технологій у публічному адмініструванні під час війни в Україні. – Інформаційне суспільство: проблеми і перспективи розвитку, 2023, №1, с. 37–45.

43. Шевченко, Л. М. Адміністративне забезпечення гуманітарної допомоги для переміщених осіб під час війни. – Публічне управління: виклики сьогодення, 2023, №1, с. 28–36.

44. Лещенко, В. О. Соціальні аспекти адміністративної діяльності в публічних організаціях у період після війни. – Соціальна політика та адміністрування, 2022, №3, с. 16–25.

45. Кравчук, Н. І. Організація системи підтримки ветеранів у повоєнний період: адміністративний підхід. – Державне управління та стратегічне планування, 2023, №2, с. 41–50.

46. Омельченко, В. П. Стратегічне планування відновлення адміністративних процесів у повоєнний період. – Публічне управління і регіональний розвиток, 2023, №1, с. 19–28.

47. Яковенко, Г. В. Роль адміністративної реформи в реконструкції публічного управління після війни. – Державна служба: виклики модернізації, 2023, №1, с. 7–15.

48. Полякова, А. М. Повоєнна реформа адміністративної діяльності в Україні: виклики та перспективи. – Публічні політики і право, 2023, №2, с. 33–42.

49. Савчук, О. В. Моделі кризового управління в адміністративній діяльності: український та світовий досвід. – Державне управління: сучасні тенденції розвитку, 2023, №1, с. 9–18.

50. Костенко, І. Г. Організація кризових штабів у публічних організаціях як інструмент ефективного адміністрування. – Кризовий менеджмент у державному секторі, 2022, №3, с. 12–20.

51. Бондаренко, Р. С. Адміністративна діяльність у сфері цивільного захисту під час війни. – Науковий журнал з державного управління, 2022, №2, с. 46.

52. Жукова, Т. П. Вплив децентралізації на адміністративну діяльність органів місцевого самоврядування у кризових умовах. – Місцеве самоврядування та регіональний розвиток, 2023, №2, с. 22–30.

53. Нагорна, І. С. Роль територіальних громад у забезпеченні стійкості адміністративних процесів під час війни. – Регіональне управління та адміністрування, 2022, №3, с. 29–38.

54. Левчук, Д. А. Особливості роботи органів місцевого самоврядування в умовах надзвичайного стану. – Реформа місцевого самоврядування: сучасні виклики, 2021, №4, с. 15–23.

55. Колесник, П. І. Адміністративна діяльність публічних організацій у забезпеченні громадської безпеки в умовах війни. – Безпека та управління в надзвичайних ситуаціях, 2022, №3, с. 58–66.

56. Литвин, О. Г. Підходи до інтеграції адміністративної діяльності та заходів безпеки у воєнний період. – Науковий вісник з адміністративного права та безпеки, 2023, №1, с. 27–36.

57. Зубарєв, І. В. Оптимізація адміністративних процесів у кризових умовах: ключові підходи. – Проблеми ефективності державного управління, 2023, №2, с. 21–29.

58. Мельник, С. Ю. Прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану: аналіз ефективності. – Державне управління та стратегічний менеджмент, 2022, №4, с. 13–20.

59. Король, Н. П. Партнерство громадянського суспільства та публічних організацій у кризовому управлінні. – Публічна служба та громадянське суспільство, 2022, №3, с. 38–46.

60. Кулик, О. В. Вплив волонтерських організацій на вдосконалення адміністративної діяльності в період війни. – Соціальне адміністрування і управління громадою, 2023, №1, с. 19–27.

Наукове видання

Домбровська С.М., Дєгтяр А.О., Ковальчук В.Г., Тарабан С.В., Карпеко Н.М., Купріянова В.С., Павленко Т.Ю., Тарабан Є.І., Головачук О.Г.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД В УКРАЇНІ

Монографія

ISBN 978-617-8760-06-9

За загальною редакцією:
Дєгтяра А.О., *Карпеко Н.М.*

Підписано до друку 23.03.26.
Формат 60×84 $^{1}/_{8}$. Папір офсетний.
Ум. друк. арк. 31,15. Зам. № .
Наклад 50 прим.

Видавець: Мірошниченко Олег Анатолійович
61002, м. Харків, вул. Дарвіна, 16, кв. 25.
Свідоцтво Державного комітету телебачення і радіомовлення України
серія ДК № 5818 від 28.11.2017 р.
ел. пошта: merash@i.ua

Надруковано у друкарні ТОВ «Цифра Прінт».
Свідоцтво про Державну реєстрацію А01 № 432705 від 03.08.2009 р.
Адреса: 61166, м. Харків, вул. Данилевського, 30