

**Національний університет «Львівська політехніка»
Інституту адміністрування та післядипломної освіти
Кафедри адміністративного та фінансового менеджменту**

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ІННОВАЦІЇ

**Міжнародний форум
20-21 травня 2021**

Тези доповідей

**Львів
Растр-7
2021**

УДК 35.05-027.555:330.341.1:005.745

П 88

Відповідальний за випуск:

Пилипенко Любомир Миколайович, директор ІАПО НУ «ЛП»;
Подольчак Назар Юрійович, завідувач кафедри АФМ НУ «ЛП»

Упорядник:

Приліп А. Р., фахівець кафедри АФМ, НУ «ЛП»

П 88 Публічне управління та інновації. Міжнародний форум
20-21 травня 2021. Тези доповідей – Львів: Растр-7, 2021. – 100 с.

ISBN 978-617-7997-45-9

Міжнародний форум «Публічне управління та інновації», що відбувся 20 - 21 травня, організований кафедрою адміністративного та фінансового менеджменту Інституту адміністрування та післядипломної освіти Львівської політехніки. Ключовими темами Форуму були:

- стратегічні засади інституційного та економічного розвитку
- розвиток людського капіталу для реформ публічного управління
- людина та її права в публічному управлінні та адмініструванні
- процес трансформації до інноваційної інфраструктури та діджиталізації суспільства
- інноваційні тренди регіонального розвитку та аспекти соціально – технологічних рішень
- цифрові рішення в публічному управлінні та бізнесі: smart city та smart – спеціалізації.

УДК 35.05-027.555:330.341.1:005.745

ISBN 978-617-7997-45-9

© Автори тез доповідей, 2021

© Видавництво «Растр-7», 2021

*Алюшина Н. О.,
голова Національного агентства України
з питань державної служби*

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕФОРМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Якісний розвиток людського капіталу є основою державотворчих процесів, соціально-економічного та гуманітарного розвитку суспільства, зміцнення позицій України у світі. Усі розвинені країни світу, плануючи системні реформи, починали зі створення умов для випереджального розвитку національного людського капіталу.

Лауреат Нобелівської премії з економіки Саймон Кузнець ще у минулому столітті писав, що для науково-технологічного прориву та переходу до нового технологічного укладу в країні має бути накопичений людський капітал. Вступаючи в епоху розвитку, коли у процесі наростання глобальних змін технологічні процеси розвиваються надшвидкими темпами, залишаючи розвиток людини на віддалених позиціях, а у світовому масштабі посилюється конкуренція, перед усіма країнами актуалізується проблема зміцнення людського капіталу. Саме тому одним із пріоритетів державної політики є створення умов для якісного розвитку людського капіталу.

У 2018 році у Сінгапурі МВФ та Світовий банк презентували новий Індекс людського капіталу, згідно з яким зі 157 представлених країн Україна посіла високе 50 місце, що значною мірою пов'язано із започаткованою реформою системи освіти.

Сьогодні ми говоримо про реформу освіти, професійного навчання публічних службовців як головну складову реформування державного управління.

У 2018 році для оцінки реформи державного управління експерти Програми SIGMA провели оцінювання стану справ у системі державного управління в Україні на відповідність принципам, сформульованим у документі SIGMA «Принципи державного управління».

Відповідно до Звіту SIGMA за індикатором «Професійний розвиток і навчання державних службовців» Україна отримала оцінку «27» із «42» можливих балів. На такий бал серед іншого вплинули і оцінки «0» балів із можливих «4» за субіндикатором «Витрати державного органу на навчання пропорційно до річного фонду оплати праці» та «0» балів із можливих «5» за субіндикатором «Кількість державних службовців, які протягом року пройшли професійне навчання». Це було обумовлено тим, що в Україні не проводилось оцінювання системи професійного навчання державних службовців за згаданими субіндикаторами.

З урахуванням рекомендацій SIGMA НАДС було удосконалено правове забезпечення, проведено організаційну та інформаційну роботу, а для аналізу змін у сфері реалізації політики професіоналізації державної служби у 2021 році започатковано моніторингове дослідження саме за вищезгаданими субіндикаторами.

Результати дослідження показали, що у 2020 році значення субіндикатора «Витрати державного органу на навчання пропорційно до розміру річного фонду оплати праці» становить 0,2 %, що відповідає оцінці «2» бали за методологією оцінювання SIGMA; значення субіндикатора «Кількість державних службовців, які протягом року пройшли професійне навчання», розрахованого для визначення частки державних службовців категорії «А», «Б», «В», становить 49 %, що також відповідає «2» балам.

Це вже результат, проте наша ціль – задоволення суспільного запиту на управлінські команди нового покоління, що здатні ефективно діяти в умовах змін, управляти діяльністю на основі інформації та знань.

У Всесвітній доповіді ЮНЕСКО 2005 року «До суспільства знань» зазначено, що головна відмінність суспільства знань від інформаційного суспільства полягає у тому, що останнє ґрунтується на понятті технології, тоді як суспільство знань має значно ширші соціальні, етичні та політичні виміри. Власне тому ми вбачаємо розвиток підготовки управлінських кадрів на основі філософії «суспільства знань».

Неможливо не погодитись з сучасними дослідниками, науковцями, які відзначають, що суспільство знань – це не сус-

пільство, позбавлене проблем, це суспільство з проблемами нової якості. А нова якість проблем вимагає нових підходів до їх вирішення, якісних змін у формах, засобах, методах діяльності, а головне – світогляді управлінців, які повною мірою залучені до формування та реалізації політики розвитку людського капіталу.

За таких умов знання як інтелектуальна основа розвитку і функціонування будь-якої організації стають основним стратегічним ресурсом державних інституцій, а публічні службовці, які володіють професійними знаннями, виступають провідною силою суспільства.

Ускладнення сучасних завдань професійної діяльності публічних службовців обумовило зміну поглядів на первинне бачення системи їх професійного навчання, зокрема її внутрішню організацію та зовнішні системні зв'язки.

Розвиток системи професійного навчання публічних службовців орієнтований, зокрема, і на розбудову єдиного простору вищої освіти, виважену та послідовну його модернізацію на принципах автономії закладу вищої освіти, поєднання освіти з наукою і практичною діяльністю та має на меті формування конкурентоспроможного людського капіталу для інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях.

Започаткування окремої галузі знань «Публічне управління та адміністрування», а також спеціальності 281 «Публічне управління і адміністрування» стало реакцією на переосмислення ролі науки й освіти відносно до сучасних державотворчих процесів та суспільної практики в умовах їх стрімкого зближення.

В Україні понад 100 закладів вищої освіти здійснюють підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Останніми роками в Україні основною категорією здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» є публічні службовці. Про це свідчить статистика. У 2018-2020 роках до закладів вищої освіти на навчання за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» за державним замовленням НАДС та Державного управління справами вступили 7980 публічних службовців, за державним замовленням МОН – 683 особи.

Високий рівень суспільної відповідальності публічних службовців цілком об'єктивно обумовив вимоги до їхньої професійної діяльності, і, відповідно, до професійної підготовки. Підготовка фахівців з вищою освітою здійснюється за відповідними освітніми програмами. Разом із тим автономія закладів вищої освіти сприяла тому, що на теренах освітнього простору України з'явилась безліч відмінних освітніх програм магістерської підготовки за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», що пропонуються здобувачам освіти.

Формування цілісної системи моніторингу та оцінювання якості надання освітніх послуг з професійного навчання публічних відповідно до європейських стандартів стало кроком до забезпечення якості освіти.

У сучасному розумінні якість вищої освіти забезпечується відповідністю умов провадження освітньої діяльності та результатів навчання вимогам законодавства та стандартам вищої освіти, професійним та/або міжнародним стандартам (за наявності), а також потребам заінтересованих сторін і суспільства. НАДС як найбільший державний замовник підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» не стоїть осторонь, а бере активну участь у процесах стандартизації вищої освіти.

Запровадження стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», до розробки якого активно залучався НАДС, дозволило уніфікувати вимоги до суб'єктів надання освітніх послуг.

Логічним продовженням нововведень у сфері забезпечення якості вищої освіти є запровадження ЄДКІ – стандартизованого інструмента моніторингу якості підготовки магістрів, який дозволить об'єктивно оцінити як результати навчання здобувачів освіти, так і результати освітньої діяльності закладів вищої освіти.

Сьогодні НАДС разом із МОН та фахівцями у сфері державного управління активно працює над розробленням програми ЄДКІ для випускників закладів вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

Питання запровадження ЄДКІ є актуальним як для системи управління якістю вищої освіти, так і для системи управління

людськими ресурсами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, оскільки вирішить такі важливі завдання для забезпечення нової якості освіти, як:

- об'єктивна екзаменація теоретичних та практичних професійних знань у випускників;
- зменшення корупційних ризиків;
- рейтингування закладів вищої освіти;
- сприяння підготовці вмотивованих фахівців;
- інтеграція вітчизняної системи підготовки фахівця з публічного управління та адміністрування у європейську, адже складові ЄДКІ перевіряють універсальні знання, якими повинен володіти публічний службовець у будь-якій країні.

Напря́м, над яким сьогодні працює Уряд, НАДС, експерти, науковці, громадськість – посилення інституційної спроможності системи професійного навчання публічних службовців. Наявна система підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», розвиваючись під впливом тенденцій глобалізації, посилення змінності та конкурентоздатності, зазнає певних викликів і потребує корегувань.

Безумовно, для підтримки конкурентоспроможності державного органу, органу місцевого самоврядування важливим є процес безперервного, цілеспрямованого навчання кожного публічного службовця, що дає можливість отримати нові компетентності (*знання, уміння, навички, способи мислення, погляди, цінності в їх динамічній комбінації*) для більш якісного виконання службових обов'язків і особистісного розвитку.

Ні в кого не викликає сумніву, що у сучасних реаліях нашого суспільного життя пріоритетності та вагомості набуває самоосвіта публічних службовців, що являє собою самоорганізоване здобуття ними певних компетентностей, зокрема під час повсякденної професійної діяльності.

Тому все частіше ми звертаємось до понять «культура самоосвіти», «культура саморозвитку», «організація, що самонавчається». Пітер Сенге, який є ідеологом концепції організації, що самонавчається, представляв її як організацію, яка здатна безперервно поповнювати свої знання та в якій працівники постійно навчаються вчитися разом.

Організація, яка самонавчається, – це організація, що розвивається, навчається та вдосконалюється за рахунок не лише зовнішніх, але і власних внутрішніх резервів. Кожен працівник такого колективу зацікавлений в особистому професійному розвитку і підвищенні власного професіоналізму.

Сьогодні НАДС поставило перед собою завдання – стати лідером у сфері культури самонавчання публічних службовців. Наш лозунг «Навчатися – це наш стиль життя».

І ми впевнено крокуємо до створення організації, що самонавчається.

У НАДС затверджена Стратегія управління персоналом апарату НАДС на 2020 – 2022 роки, метою якої є розроблення комплексного підходу до управління персоналом та розвитку його потенціалу.

Основними завданнями, які ми поставили перед собою, є:

- формування високопрофесійної та мотивованої команди;
- створення внутрішньої системи розвитку персоналу НАДС;
- розвиток позитивного іміджу НАДС як роботодавця (HR-бренду).

Утворюючи культуру саморозвитку, ми надаємо працівникам можливості для їх постійного самонавчання. В НАДС функціонує Внутрішній портал, на якому працівники мають можливість доступу до актуальних ресурсів для саморозвитку, проходження внутрішнього навчання. Для удосконалення володіння англійською мовою співробітниками започатковано щотижневу рубрику «NACS English Club». Крім того, служба управління персоналом щотижня ознайомлює працівників із добіркою актуальних онлайн-заходів (вебінарів, лекцій, конференцій), що спрямовані на саморозвиток, розвиток навичок з управління персоналом, командної та проєктної роботи, комунікації та взаємодії, тайм-менеджменту, а також на підвищення ефективності роботи державного службовця, відповідного структурного підрозділу, НАДС.

Створюючи належні умови для професійного розвитку та самореалізації управлінських кадрів у масштабах всієї країни, НАДС як центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та функціонування системи професійного навчання

публічних службовців, є активним провайдером реформи їх професійного навчання.

Сьогодні ми впевнено можемо говорити про здобутки та інновації цієї реформи, визнаючи, що всі вони відкривають більш широкі горизонти для нових ідей, пошуків і здобутків.

НАДС заклав європейські підходи в основу правового забезпечення професійного навчання, створення умов для розвитку ринку освітніх послуг, забезпечення нового змісту та належної якості професійного навчання.

Інноваційні засади функціонування та розвитку системи професійного навчання визначено новим Положенням про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, на втілення якого в життя НАДС розроблено нормативно-правові акти, спрямовані на:

- визначення потреб у професійному навчанні;
- формування, розміщення і виконання державного замовлення;
- формування мотивації до підвищення рівня професійної компетентності;
- забезпечення функціонування і розвитку ринку надання освітніх послуг у сфері професійного навчання;
- моніторинг та оцінку якості навчання публічних службовців та інші.

Реалізуючи політику цифрового розвитку, для організації електронної взаємодії замовників і надавачів освітніх послуг у 2020 році введено в експлуатацію Портал управління знаннями, на якому нині зареєстровано 119 провайдерів освітніх послуг, понад 3 тис. державних органів та органів місцевого самоврядування. Понад 60 тисяч користувачів мають змогу обирати теми та напрями підвищення кваліфікації більш як за 1100 програмами підвищення кваліфікації різноманітного тематичного спрямування.

Все, що я окреслила у своїй доповіді – результат командної роботи управлінців, експертів, науковців, наших міжнародних партнерів, які натхненно і наполегливо працювали над формуванням та реалізацією реформи професійного навчання публічних

службовців упродовж останніх років. І все, що сьогодні здається повсякденним і рутинним, говорить лише про одне – результати реформи знайшли широке застосування у практиці забезпечення професійного розвитку управлінських кадрів.

Але потрібно рухатись далі, окреслюючи нові стратегічні завдання і реагуючи на виклики.

НАДС відповідно до Плану законопроектної роботи Верховної Ради України на 2021 рік та Плану пріоритетних дій Уряду на 2021 рік розроблено та опрацьовується із заінтересованими сторонами законопроект про внесення змін до Закону про державну службу, які спрямовані на подальший розвиток системи професійного навчання.

Також НАДС відповідно до завдань державної політики у сфері професійного навчання публічних службовців спрямовує свою діяльність на розв'язання таких проблем:

- по-перше, ринок освітніх послуг з професійного навчання досі залишається не достатньо конкурентним та доволі закритим для закладів освіти недержавної форми власності. Одна з причин – неузгодженість законодавчих та нормативно-правових актів в частині визначення форми власності закладів освіти, які мають право надавати освітні послуги за державним замовленням. Для цього є необхідність в узгодженні норми Бюджетного кодексу та Закону України про формування та розміщення державного замовлення;

- по - друге, рівень видатків державних органів на підвищення кваліфікації державних службовців є суттєво меншим за нормативно дозволені розміри. Тому державним органам доцільно забезпечити збільшення видатків в межах затверджених їм відповідних бюджетних призначень видатків на підвищення кваліфікації до 2 % фонду оплати праці;

- по-третє, недосконалий механізм формування, розміщення та виконання державного замовлення на професійне навчання. Для ефективного використання коштів державного бюджету постає завдання – запровадити відкриту, прозору систему розміщення державного замовлення з використанням функціональних можливостей Порталу управління знаннями;

- по-четверте, існує дефіцит вмотивованих управлінців на посади вищого корпусу державної служби. Вирішенням питання підготовки вищих управлінських кадрів має стати створення вищої школи публічного управління;

- по-п'яте, не повною мірою забезпечено взаємозв'язок між реалізацією права на навчання, успішністю навчання і стимулами до кар'єрного просування. Вирішення цього питання має розглядатися у двох взаємопов'язаних аспектах: створення нових умов для навчання, зокрема планування окремого часу для якісного освоєння знань, розвитку умінь та навичок; а також запровадження дієвих мотиваторів, наприклад, складання щорічного оцінювання на «відмінно» може розглядатись як можливість для кар'єрного просування. Саме це закладено в урядовому законопроекті, в якому запропоновано зміни до Закону України «Про державну службу».

Завдання складні, але ми свідомі того, що від успішності їх розв'язання, від якості умов для професійного розвитку державних службовців залежить розвиток людського капіталу для впровадження реформ публічного управління.

АЛГОРИТМІЧНЕ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ПРОБЛЕМА ПОЯСНЮВАНОСТІ ТА ПРОЗОРОСТІ

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), алгоритмічного прийняття рішень (algorithmic decision making, ADM), штучного інтелекту (ШІ) та подальші інвестиції держав у їх використання в публічному управлінні, серед інших викликів, стикаються з проблемою пояснюваності, обґрунтованості та прозорості у їх прийнятті [2].

Зважаючи на відсутність усталеної термінології, у даній публікації під штучним інтелектом розумітимемо системи з використанням машинного навчання (machine learning, ML), де імпліцитно присутня так звана «чорна скриня», а правила, за якими аналізується вхідна інформація, створюються на основі патернів та закономірностей, визначених машиною. Під алгоритмічним прийняттям рішень розумітимемо використання систем, правила яких розроблені на основі експертних рекомендації та/або в рамках чинних правових норм та вимог [2].

Проблема обґрунтованості та пояснюваності управлінських рішень в публічному управлінні є предметом осмислення у рамках різних теоретичних підходів, у тому числі в рамках акторно-мережевої теорії та New Public Management, у парадигмі суспільної цінності (public value paradigm), і стосується як прийняття рішень винятково людьми та і з використанням інформаційно-комунікаційних технологій [1; 4].

У Конституції України вказано, що «держава відповідає перед людиною за свою діяльність», що вказує на вимогу говорити про відповідальність у прийнятті рішень. Також у Конституції України закріплено, що рішення мають бути вмотивовані та/або обґрунтовані (переважно, коли мова йде про судові рішення або рішення Президента України). Імпліцитно у суспільній свідомості також наявне очікування, що прийняття управлінських рішень

повинно публічно обґрунтовуватись, але найчастіше такі очікування стосуються комунікаційної складової, а не самого механізму прийняття рішення.

Застосування алгоритмів та штучного інтелекту актуалізує питання щодо пояснюваності та обґрунтованості в прийнятті управлінських рішень, розроблених з їх використанням, прозорості в процедурах їх прийняття, а також відповідальності за прийняте рішення. З проблемою пояснюваності рішення в публічному управлінні прямо пов'язане питання відповідальності, оскільки за розробкою алгоритмічних систем або штучного інтелекту, як мінімум, є людина-експерт, яка розробила правила, та людина-розробник, яка втілила їх в програмному коді [2].

Напрямок пошуку відповіді на це питання може бути визначення того, наскільки глибоко має пояснюватись робота алгоритмів або систем машинного навчання, чи має обґрунтування стосуватись лише правил, за якими створюються алгоритми, та принципів, за якими працює розроблене програмне забезпечення (soft), чи важливим також є розуміння фізичних процесів на рівні взаємодії мікросхем та інших складових обчислювальних потужностей (hard).

На даному етапі дослідження цього питання домінуючою є думка про достатність пояснення та вивчення правил, за якими працюють алгоритми, без зосередження на обґрунтуванні того, якими є внутрішні процеси комп'ютера. Такий підхід базується на аналогії із прийняттями рішень людиною, коли ми не досліджуємо проходження нервових імпульсів у мозку та вплив внутрішніх біологічних та психологічних процесів на обробку інформації, формування або використання нейронних зв'язків у мозку людини. Як по відношенню до людини, яка приймає рішення, достатньої мірою пояснюваності її рішень є розуміння правил (законів), за якими вона приймає рішення, так і для алгоритмічних систем достатнім рівнем обґрунтованості є алгоритмічна прозорість. При цьому рішення, які прийняті за допомогою алгоритмів, мають відповідати існуючим правовим вимогам та етичним нормам, а їх пояснюваність має бути не нижчою за обґрунтованість рішень, які приймаються людьми [2].

Разом з тим, важливо враховувати, що пояснюваність (обґрунтованість) рішень, незалежно від того, як вони прийняті, мають кілька важливих функцій:

- Легітимізація рішень. Прозорі, зрозумілі та передбачувані причини і правила, за якими прийняті рішення, вказують, наскільки це рішення є законним та чи будуть його виконувати.

- Оцінка якості прийнятого рішення. Розуміння етапів та складових прийняття рішення дає можливість відрефлексувати його ефективність та зробити висновок про необхідні зміни на якомусь з етапів.

- Перегляд рішення. У тому випадку, коли рішення оскаржується і вимагає перегляду, прозорість мотивів його прийняття дозволяє зробити це більш ефективно.

У європейських країнах вказаний феномен називають «обов'язком обґрунтувати» (duty to give reasons), тобто зобов'язанням надати пояснення («begrundelse» данською, «Begründung» німецькою та «motivation» французькою) [2].

Очевидним у даному випадку виглядає той факт, що пояснюваність важлива не з точки зору абстрактної мети, а має бути максимально специфічною для тієї чи іншої системи рішень, особливо враховуючи, систему алгоритмічного прийняття рішень.

У цілому пояснюваність має базуватись на таких мінімальних вимогах:

1. Законодавчі підстави та вимоги.
2. Основні факти справи.
3. Найбільш важливі зв'язки між ними або дискреційні та інтерпретаційні елементи, які мають вагу для прийняття рішення [3].

При тому, що алгоритмічне прийняття рішень у публічному управлінні уже використовується для попередньої обробки інформації (наприклад, у податкових нарахуваннях), для напівавтоматичного прийняття рішень (наприклад, для нарахування пенсій), повністю автоматичне прийняття рішень (наприклад, закінчення обсерваційного періоду під час карантину за умови негативного тесту), можливий розвиток – до автоматичного прийняття рішень із використанням ШІ, який зв'язуватиме дані

з різних джерел з правовими нормами та контекстом за допомогою машинного навчання.

На цих прикладах ми можемо побачити, що окремої пояснюваності для автоматизованих та алгоритмічних рішень об'єктивна ситуація може не потребувати. Натомість, можна припустити з високою долею імовірності, що актуальним є питання про посилення «обов'язку обґрунтовувати» свої рішення людей, які є суб'єктами їх прийняття.

Також певного рівня обґрунтованості вимагає й етап взаємодії суб'єкта прийняття рішення з результатами алгоритму. Такі рішення, прийняті за результатами роботи алгоритму, повинні вимагати такого ж рівня обґрунтованості, як і рішення, прийняті без використання алгоритмів, перш, ніж будуть прийняті та імplementовані в публічному управлінні та адмініструванні [5]. Прикладом такої взаємодії людини та алгоритму поза межами публічного управління є використання результатів онлайн-перекладачів або добору музичних композицій у музичних медіа-плеєрах, коли людина-користувач може вносити корективи на останньому етапі або робити власний вибір із запропонованих можливостей.

За умов дотримання підходу алгоритмічної прозорості та максимальної пояснюваності правил, за якими діє алгоритм, можна припустити такий розвиток подій, коли наукова спільнота зможе зафіксувати логічний парадокс, коли говорячи про пояснюваність та обґрунтованість для рішень, прийнятих за допомогою алгоритмів, можемо прийти до того, що вони будуть більш обґрунтованими, ніж рішення, прийняті людьми.

Отже, потенційним ризиком використання алгоритмів у публічному управлінні та адмініструванні є пересторога щодо нижчого рівня пояснюваності, обґрунтованості та прозорості, порівняно з рішеннями, які приймаються людьми. З іншого боку, алгоритмічне прийняття рішень може бути більш прозорим, прогнозованим та обґрунтованим, особливо за умов використання алгоритмів для проміжного етапу прийняття рішення, коли зберігається відповідальність людини і, водночас, на неї же покладається обов'язок щодо роз'яснення та публічного пояснення підходів у прийнятті того чи іншого рішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cordella, A., & Bonina, C. M. (2012). A public value perspective for ICT enabled public sector reforms: A theoretical reflection [Article]. *Government Information Quarterly*, 29(4), 512-520. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.03.004>
2. Olsen, H. P. (2019). What's in the Box? The Legal Requirement of Explainability in Computationally Aided Decision-Making in Public Administration. In J. L. Slosser (Ed.), (Vol. 2019-84). University of Copenhagen Faculty of Law: Legal Studies Research Paper Series.
3. Richardson, R., Schultz, J. M., & Crawford, K. (2019). Dirty data, bad predictions: How civil rights violations impact police data, predictive policing systems, and justice. In (Vol. 94). NYUL Rev. Online.
4. Wang, X. Q., & Li, Y. B. (2016). Understanding collaborative resilience from continuous disruption: an actor-network perspective [Article]. *Behaviour & Information Technology*, 35(2), 151-162. <https://doi.org/10.1080/0144929x.2015.1027875>
5. Wihlborg, E., Larsson, H., & Hedström, K. (2016). "The Computer Says No!"--A Case Study on Automated Decision-Making in Public Authorities. In (pp. 2903-2912). *49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS): IEEE*.

Колосовська І. І.
канд.держ.упр., доцент,
доцент кафедри державного управління
Львівського регіонального інституту
державного управління Національної академії
державного управління при Президентові України

ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Модернізація системи соціальних послуг набуває важливого значення в контексті процесів децентралізації. Задоволення соціальних потреб найбільш вразливих та соціально незахищених категорій населення є одним з пріоритетних напрямів реалізації публічної політики на загальнонаціональному та регіональному (місцевому) рівнях. Сучасні тенденції реформування системи соціальних послуг передбачають ефективну участь у цьому процесі як відповідних державних інституцій, так і суб'єктів громадянського суспільства.

На сучасному етапі ключове значення має розробка та застосування якісно нових управлінських підходів і механізмів у здійсненні соціального захисту населення з боку держави. Проблемними аспектами у соціальній сфері є високий ступінь бідності громадян, особливо у сім'ях із дітьми та сім'ях з інвалідами або непрацюючими особами працездатного віку, наявність проблеми соціального сирітства, збільшення частки внутрішньо переміщених осіб, питання соціальної підтримки та реабілітації учасників бойових дій та членів їх сімей та ін.. З огляду на зазначене, однією з пріоритетних функцій для управлінських структур, особливо на регіональному (місцевому) рівні, є обслуговуюча функція, тобто надання соціальних послуг населенню. Впровадження інтегрованої системи соціальних послуг надасть можливість передати соціальні послуги на місця, підвищити якість їх надання, сприяти покращенню життя відповідних категорій населення.

На законодавчому рівні визначено основні організаційні та правові засади надання соціальних послуг, спрямованих на профілак-

тику складних життєвих обставин, подолання або мінімізацію їх негативних наслідків, особам/сім'ям, які перебувають у складних життєвих обставинах. Забезпечення інтересів отримувачів соціальних послуг передбачає дії та рішення, спрямовані на задоволення індивідуальних потреб отримувачів соціальних послуг відповідно до віку, статі, стану здоров'я, особливостей інтелектуального та фізичного розвитку, життєвого досвіду, родинної, культурної, етнічної та іншої належності, потреб та інтересів дітей, осіб з інвалідністю, осіб, визнаних недієздатними, осіб, цивільна дієздатність яких обмежена, осіб похилого віку, а також з урахуванням думки отримувачів соціальних послуг, якщо вони за віком, рівнем розвитку та станом здоров'я можуть її висловити. Показники якості соціальних послуг визначаються як сукупність індикаторів, що використовуються для оцінювання процесу та результатів діяльності надавача соціальних послуг на відповідність встановленим вимогам та результативності соціальних послуг щодо профілактики складних життєвих обставин, подолання або мінімізації їх негативних наслідків для осіб/сімей, які перебувають у таких обставинах [1].

Система передбачених чинним законодавством соціальних послуг значною мірою не співвідноситься з діючою системою бюджетного фінансування, яка здебільшого ґрунтується на формальному підході, що не враховує реальної потреби в матеріальному забезпеченні соціально незахищених категорій населення, а також реальної вартості пільг та послуг.

Держава повинна шукати партнерів та розвивати різні форми співпраці між державним сектором (центральними і місцевими органами влади), та недержавним (неурядовим) сектором (громадськими організаціями та іншими суб'єктами громадянського суспільства). Крім того, для забезпечення гарантованих державою соціальних послуг тим, хто їх потребує, необхідно вирішувати питання унормування переліку соціальних послуг, їх обсягу, розрахунку вартості тощо. Це дозволить, як на державному, так і на місцевому рівнях, визначати необхідну кількість коштів для надання соціальних послуг різним цільовим групам, дасть можливість розбудувати повноцінне партнерство держави та недержавного сектора.

Постачальниками соціальних послуг можуть бути державні, комунальні, недержавні заклади і організації, фізичні особи. Так, до недержавних надавачів соціальних послуг віднесено громадські, благодійні, релігійні організації та фізичні особи, діяльність яких пов'язана з наданням соціальних послуг.

Одним із чинників, що гальмує процес становлення сучасної недержавної соціальної інфраструктури, є недостатня фінансова база суб'єктів громадянського суспільства. Адже саме від наявності фінансових і матеріальних ресурсів, а також від ефективного їх використання, значною мірою залежать змістовні характеристики діяльності громадських організацій, реалізація їхнього потенціалу.

У Плані заходів на 2020 рік щодо реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 рр. окреслено напрями створення сприятливих умов для формування та розвитку інститутів громадянського суспільства у сфері надання соціальних послуг, зокрема:

- розробити пропозиції щодо удосконалення механізму виділення коштів, призначених для державної підтримки громадських об'єднань інвалідів і ветеранів, які мають статус всеукраїнських, з метою здійснення такої фінансової підтримки на конкурсній основі для більш раціонального використання бюджетних коштів;

- розробити за участю представників інститутів громадянського суспільства та міжнародних організацій пропозиції для місцевих органів виконавчої влади щодо проведення моніторингу надання соціальних послуг та запровадження незалежної оцінки якості надання соціальних послуг;

- організувати та провести за участю представників інститутів громадянського суспільства та міжнародних організацій тренінги з питань залучення інститутів громадянського суспільства до надання соціальних послуг.

- забезпечити проведення широкої інформаційної кампанії з питання надання соціальних послуг, у тому числі створення за участю представників інститутів громадянського суспільства та міжнародних організацій і поширення через засоби масової інформації соціальної реклами, організацію роботи відповідних телефонних "гарячих ліній";

- провести за участю представників інститутів громадянського суспільства, міжнародних організацій, навчальних закладів аналіз проєктів, спрямованих на розвиток громадянської освіти населення, що реалізуються в Україні, та визначити заходи з налагодження міжсекторальної співпраці у цьому напрямі [2].

Незважаючи на активне реформування сфери соціального захисту в Україні, потреба у принципових змінах в частині модернізації системи соціальних послуг залишається не задоволеною. Головною метою удосконалення механізмів соціальних послуг є формування такої системи, яка б забезпечувала дієву адресну підтримку тим, хто реально її потребує. Стимулювання надання послуг за допомогою прямого бюджетного фінансування, залучення коштів недержавних структур, соціальне обслуговування, і соціальне спонсорство сприятиме підвищенню соціальних стандартів у державі та покращенню матеріальних умов існування малозахищених верств населення.

Ключове значення в умовах децентралізації має формування інтегрованої системи соціальних послуг в об'єднаних територіальних громадах. Дієвим механізмом залучення недержавних суб'єктів на ринок послуг є соціальне замовлення як комплекс заходів організаційно-правового характеру, спрямованих на реалізацію загальнодержавних та місцевих цільових соціальних програм і соціальних проєктів за рахунок бюджетних та інших коштів шляхом укладання соціальних контрактів на конкурсній основі.

Дієвим механізмом виявлення й відбору раціональної для розв'язання конкретних соціальних проблем громадської ініціативи та забезпечення її подальшої підтримки на основі контракту, є соціальне замовлення. Кошти від держави надають після конкурсного розгляду послуг і спроможності недержавних організацій щодо вирішення визначених місцевих проблем. Відмінність цього механізму від прямих державних субсидій полягає у цільовому спрямуванні коштів на підтримку послуг організацій. Соціальне замовлення має забезпечити підвищення ефективності використання бюджетних і позабюджетних коштів, які спрямовуються на розв'язання соціальних проблем на регіональному (міс-

цевому) рівні, сприяти залученню додаткових ресурсів до соціальної сфери, підвищенню адресності та доступності соціальних послуг, адекватному перерозподілу соціальної відповідальності між державою і суспільством, підвищенню довіри населення до влади.

Таким чином, процеси децентралізації спрямовані на створення відкритого, прозорого і ефективного управління на місцевому рівні, з метою забезпечення належної якості та доступності послуг у громаді, зокрема, і в соціальній сфері. Пріоритетними напрямками формування інтегрованої системи соціальних послуг на сучасному етапі повинні бути:

- активізація потенціалу громадських організацій у соціальній сфері з метою максимальної мобілізації та ефективного використання їх ресурсів для забезпечення високої якості й розширення можливостей вибору населенням соціальних благ і послуг;
- забезпечення максимально ефективного захисту соціально вразливих верств населення, які об'єктивно потребують відповідної соціальної підтримки та супроводу;
- вироблення комплексу законодавчих, фінансових, організаційних заходів, пов'язаних із запровадженням дієвої практики соціального страхування;
- модернізація сфери надання соціальних послуг шляхом розробки та запровадження стандартів якості соціальних послуг, створення системи контролю за їх дотриманням; удосконалення системи моніторингу щодо оцінки якості соціальних послуг тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про соціальні послуги: Закон України від 10.01.2019. № 18, ст.73 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19>
2. Про затвердження плану заходів на 2020 рік щодо реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів від 08 липня 2020 р. № 839-р <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-planu-zahodiv-na-2020-rik-shchodo>

*Марутян Р. Р.,
доктор наук з державного управління
НАДУ при Президентіві України*

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДЕРЖАВНО - УПРАВЛІНСЬКІЙ ПРАКТИЦІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ

Експоненціальне зростання обсягів інформації і необхідність оперативно реагувати на нові виклики й загрози на глобальному, національному та регіональному рівнях управління обумовили пошук адекватних механізмів реагування на управлінські проблеми, що виникають. Одним із таких механізмів реагування стали новітні інформаційні технології, що використовуються у практиці публічного управління.

Виходячи з особливостей сучасного технологічного розвитку, можна визначити такі інформаційні технологічні інтелектуального управління: хмарні послуги, сервіси і технології; «інтернет речей» (The Industrial Internet of Things – IIoT); технології доповненої реальності (Augmented Reality – AR); технології Big Data; блокчейн та біткоїн (Blockchain, Bitcoin), штучний інтелект (Artificial intelligence, AI). Перед сучасним публічним управлінням постає завдання використання даних інформаційних технологій в управлінській практиці.

Використання новітніх технологій інтелектуального управління може вивести саму ідею публічного управління на новий рівень. Мова повинна йти вже не просто про надання державою зручних сервісних послуг громадянам і бізнесу, а про принципове переформатування самої діяльності держави, яка матиме значне скорочення бюрократичного апарату, зменшення або навіть усунення паперового документообігу, істотне зниження транзакційних витрат, повний контроль над діяльністю чиновників, і найголовніше – створення сприятливого середовища для життєдіяльності бізнесу і громадян [1].

Виклики та загрози цифровізації. Переведення всього державного управління в цифрову площину потребує збереження балансу між використанням технологій і забезпеченням захисту

людини, її персональних даних та реалізацію інтересів людини. Електронний уряд є новою архітектурою, що дозволяє передавати інформацію про людину як всередину системи державного управління, так й на зовні. Але, безумовно, як би сильно електронний уряд ні полегшило здійснення управління для самих державних органів і отримання державних послуг для громадян і бізнесу, він не може не мати в собі ризики. Першим ризиком «цифровізації» державного управління можна назвати підміну цілей і засобів впровадження системи електронного урядування. Відповідь на питання «навіщо необхідно електронний уряд» здається очевидним: воно необхідне, перш за все, для зручності надання сервісних послуг громадянам. Однак не рідка організаціям, як державним, так і приватним, властива підміна цінностей: звіт стає важливіше, ніж виконана робота, гарна статистика на папері – важливіше реального вирішення проблем. Точно так же починається і комп'ютеризація заради комп'ютеризації: щоб бути не гірше, ніж інші, щоб показати, що технічний прогрес не обійшов стороною і державний сектор. Так, процес стає більш значущим, ніж результат, впровадження все нових технологій - значуще, ніж задоволення громадян, хоча саме це є першочерговою метою створення електронної урядової платформи «Країна у смартфоні».

Другий цифровою пасткою можна назвати придушення індивідуальних запитів і потреб особистості. Наприклад, каталог можливих для отримання послуг просто не може передбачити всі проблеми громадянина, і ця стандартизація очевидно знижує гнучкість платформи. Необхідно включення великої кількості додаткових налаштувань, приміток і інших засобів адаптації конкретного запиту для конкретного користувача ще на рівні розробки програмного забезпечення, але це вимагає великої кількості фінансових, часових та інших витрат, тому найчастіше ця потреба - потреба бути сприйнятим індивідуально - залишається не задоволеною. Більш того, можливо, що впровадження нових технологій лише посилить розрив між громадянами та державними управліннями. Ми бачимо, як віртуальні платформи, твіттер і інші соціальні мережі стають

головними посередниками у спілкуванні між державними посадовцями та громадянами.

Це призводить, крім очевидного безособового ставлення до заявника, до утворення своєрідної «цифрової бюрократії», яка точно так же, як і звичайна «паперова» затягує ведення справ і робить досягнення цілей більш складним. Вирішення цієї проблеми полягає у створенні таких автоматизованих систем, які зможуть запобігти випаданню громадян з режиму онлайн - наприклад, розгляд скарг на послуги, доступні на віртуальній платформі, відбувається вже при фізичній присутності громадянина, створюючи розрив між онлайн та офлайн заявками і обтяжуючи відстеження рішення. Необхідно зробити процес більш прозорим і менш бюрократичним, при цьому не створюючи такого розриву. Широкомасштабне використання ІТ в державному управлінні вимагає неймовірних з точки зору фінансів і часу витрат, і цей процес може стати в деяких ситуаціях настільки коштовним, що просто не буде себе виправдовувати (і знову ми впираємося в комп'ютеризацію заради комп'ютеризації).

Крім цього, держава повинна забезпечувати безпеку таких систем, адже інформація, що зберігається в системі електронного уряду, має критичну важливість, і будь-яка досить сильна хакерська атака може підірвати саму державність. Крім перерахованих вище загроз існує ще один аспект - потреба в законодавчому регулюванні подій, що відбуваються на інтернет - платформах. Неможливо не врахувати і зміни ринку праці, коли роботизації може знищити такі професії як адміністратор, секретар, роздрібний продавець тощо.

Так і деякі функції державного управління можуть бути роботизовані, особливо, пов'язані з дотриманням правопорядку. Також розширення кількості послуг, що надаються в електронній формі несе небезпеку зниження контролю і збільшення шахрайства. Ризики витоків інформації зростають в геометричній прогресії до обсягів цієї інформації, відповідно, необхідні колосальні витрати на кібербезпеку. До того ж, технічний прогрес створює можливість для зловмисників - шахраїв та шантажистів, що здійснюють нові види електронних атак. Кіберзлочинність стає організованою. Так чи інакше, прогрес в інформаційній сфері швидкими

темпами, створюючи як нові можливості, так і загрози гуманітарній безпеці людини та громадянина.

Для мінімізації цих ризиків необхідно чітке законодавче національне і наднаціональне регулювання, сильний і надійний захист даних, готовність до великих фінансових і часових витрат і збереження індивідуального та особистісного підходу до процесів діджиталізації. Все це неможливо без первинної умови: адекватного розвитку вітчизняного людського інтелектуального ресурсу, підтримці наукових досліджень і створення інновацій, необхідно оновлювати і підвищувати компетенцію людей, створюючи сприятливе комунікативне середовище.

У квітні 2020 року Кабінет Міністрів України схвалив постанову про електронні паспорти у застосунку Дія. Відтепер паспорти у смартфоні офіційно є цифровими аналогами паперових документів громадян України. Паспорт у смартфоні дозволить не носити з собою ID-картки та витяги з неї. Якщо у громадянина немає ID-картки, він може користуватися оцифрованим закордонним біометричним паспортом, який так само може посвідчувати особу. Електронний паспорт у застосунку Дія надає такі ж права і можливості як і паперовий, що діє всередині країни. В умовах карантину, що діє в Україні з 12 березня 2020 року у зв'язку з пандемією коронавірусної хвороби COVID-19, е-паспорт стає особливо актуальним, адже він може «використовувати для посвідчення особи, якщо її зупинить поліція. А також на пошті, під час отримання посилок, листів та під час придбання алкоголю чи тютюну для підтвердження досягнення повноліття». По завершенні карантину громадяни України також зможуть активно користуватися е-паспортами [2]: під час поїздок залізничним або повітряним транспортом; під час медичного обслуговування та банківських операцій; під час отримання адміністративних послуг; скористатися бібліотекою, отримати послуги зв'язку; входити в адмінбудівлі та отримувати державні послуги у ЦНАПах; для одержання коштів при поверненні товару.

На середину квітня 2021 року користувачами застосунку Дія вже були понад 10 млн. українців. З 23 серпня 2021 року кожна організація в Україні повинна приймати цифрові паспорти в Дії.

Відтепер вони на рівні закону мають таку ж юридичну силу, як і їхні пластикові чи паперові аналоги.

Таким чином, Україна стала першою країною у світі, де можливо користуватися цифровим паспортом і водночас не пред'являти паперового чи пластикового аналогу. Це ще один дуже важливий крок у побудові цифрової держави та входження в режим без паперів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Марутян, Р. Р. Інформаційні технології інтелектуального управління у публічно-управлінській практиці: зарубіжний та вітчизняний досвід. Вісник Національного університету цивільного захисту України (Серія «Державне управління». 2018. Вип.2 (9). С.146-153.
2. Електронні паспорти у Дії: Уряд ухвалив постанову. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/elektronni-pasporti-u-diyi-uryad-shvaliv-postanovu>

*Матвійшин Є. Г.,
доктор екон. наук, завідувач кафедри економіки
Львівського регіонального інституту державного управління*

*Дзюрах Ю. М.,
доктор філософії з публічного управління та адміністрування*

ПІДХІД ДО ПРОГНОЗУВАННЯ ДЕМОГРАФІЧНИХ ЗМІН В ОБЛАСТЯХ УКРАЇНИ

Для якісної розробки стратегічних документів на державному та регіональному рівнях, які визначають майбутній соціально-економічний розвиток територій, необхідно опиратися на прогнози розрахунки майбутньої чисельності і структури населення. Такий підхід дає змогу передбачити соціально-економічні проблеми, на вирішення яких будуть скеровані стратегії, програми, проекти загальнодержавного та регіонального рівнів. Окрім того, зміни чисельності населення зумовлюють необхідність врахування цього чинника під час аналізу та прогнозування деяких питомих показників, які розраховуються на одиницю населення.

Тенденції та прогнози демографічного розвитку територій були предметом досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців і низки аналітичних установ. Вони звертали увагу на відмінності демографічних процесів серед міського і сільського населення: в Республіці Білорусь [1], Україні [2; 3] та східноєвропейських державах [4; 5]. Усі країни приділяють увагу демографічному прогнозуванню на загальнодержавному і регіональному рівнях. Наприклад, прогнози населення Республіки Білорусь на 2025, 2030, 2050 роки розміщено в «Базі відкритих публічних даних»; результати демографічного прогнозу до 2050 року для субрегіонального рівня розміщено на веб-сайті Центрального статистичного управління Республіки Польщі. На веб-сайті Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України розміщено демографічні прогнози для регіонів України [6]. Проте вони виконані ще в 2009 році, тому не враховують демографічних явищ, які відбувалися з того часу.

Метою нашого дослідження була розробка підходу до прогнозування чисельності і структури населення в областях Укра-

їни на період 20 років. Такий строк зумовлюється інерційністю демографічних процесів, а також практикою підготовки стратегічних документів на регіональному рівні. Наприклад, для підготовки містобудівної документації (генеральних планів населених пунктів, комплексних планів просторового розвитку територій територіальних громад) потрібно вказувати прогнозну структуру населення на етап тривалістю 20 років [7; 8]. Такий прогнозний період достатній для розробки стратегічних документів щодо соціально-економічного розвитку як окремих регіонів, так і країни загалом.

Пропонований підхід до прогнозних розрахунків щодо чисельності та структури населення в областях України ґрунтується на припущенні про незмінність показників народжуваності, смертності та міграції впродовж прогнозного періоду. Крім того, зроблено припущення про те, що підвищений рівень смертності, зумовлений пандемією COVID-19, не продовжиться після 2022 року. Тому для прогнозування визначено коефіцієнти зміни чисельності вікових груп населення для кожної статі за даними про статеву-вікову структуру населення впродовж 5 років до пандемії (станом на 1 січня з 2016 до 2020 року). Джерелом інформації є дані, які наведено в рубриці «Населення України» на веб-сайті Державної служби статистики України, де їх можна згрупувати, користуючись пунктом «Банк даних» [9]. Там інформація про вікову структуру населення завершується віковою когортою «80 і більше років». Коефіцієнти зміни чисельності вікових груп 1-79 років розраховано за співвідношенням даних про чисельність певної вікової групи в поточному році і даних про чисельність молодшої на рік вікової групи в попередньому році. Значення коефіцієнта, що перевищує 1, відображає приріст чисельності населення у відповідній віковій групі, а значення, що менше 1, навпаки – зменшення чисельності. На рис. 1 наведено для ілюстрації результати розрахунку коефіцієнтів зміни чисельності населення для Львівської області.

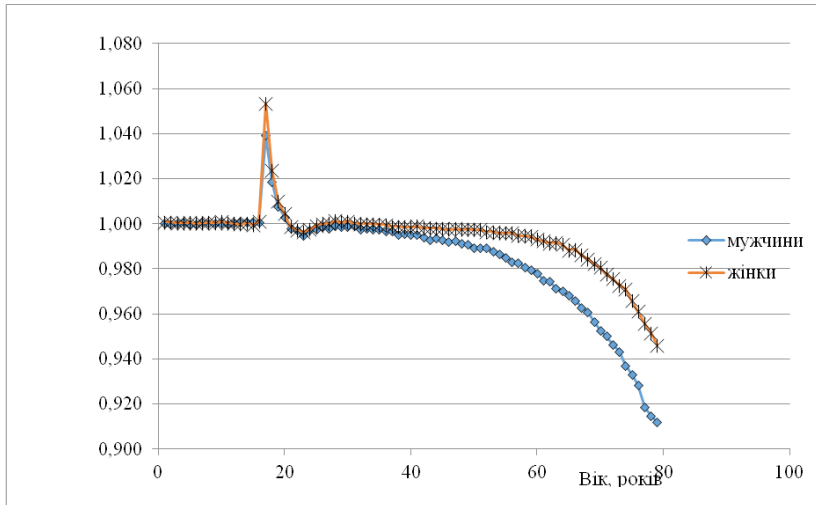


Рис. 1. Коефіцієнти зміни чисельності населення Львівської області для чоловіків і жінок віком 1-79 років

Джерело: розраховано і побудовано авторами за даними станом на 1 січня з 2016 до 2020 року.

Очевидними є великі значення коефіцієнтів для вікових груп 17-20 років, що зумовлено прибуттям до Львівської області молоді, переважно для здобуття освіти. У віці 21-24 років відбувається деяке зменшення коефіцієнтів через вибуття з області частини молоді після здобуття освіти. Ця особливість притаманна областям України із численними закладами вищої освіти. Після віку 40 років чисельність чоловічого населення зменшується інтенсивніше, ніж жіночого (коефіцієнти мають менші значення у чоловічого населення через вищий рівень смертності чоловіків).

Для населення віком до 1 року зміни чисельності зумовлюються народжуваністю. Відсоток народжених хлопчиків і дівчаток впродовж 2016-2020 року у Львівській області становив відповідно 51% і 49%. У різних областях ці співвідношення можуть дещо відрізнятись. Аналіз співвідношення дітей віком до 1 року та жінок найбільш репродуктивного віку (20-35 років) впродовж 5 років дав змогу визначити приблизне значення коефіцієнта фертильності. Відповідні розрахунки для населення Львівської області наведено в табл. 1.

**Розрахунок коефіцієнтів фертильності
для населення Львівської області**

Група населення	2016	2017	2018	2019	2020
Діти віком до 1 року	27 705	27 030	24 811	23 073	21 605
Жінки віком 20-35 років	302 269	298 493	294 015	288 298	279 505
Співвідношення	0,092	0,091	0,084	0,080	0,077
Коефіцієнт фертильності	1,467	1,449	1,350	1,281	1,237

Отримані результати дають підстави для припущення про коефіцієнт фертильності, який може бути прийнятий для прогнозних розрахунків. Його значення впродовж 2016-2020 років у Львівській області поступово зменшувалося від 1,467 до 1,237, що було недостатнім для простого відтворення населення. Для прогнозного періоду зроблено припущення, що коефіцієнт фертильності в кожній області України буде незмінним із величиною, приблизно рівною середньому значенню за 2019-2020 роки. Зокрема для населення Львівської області прийнято величину коефіцієнта фертильності 1,3.

Порядок прогнозних розрахунків за пропонованим підходом охоплює низку етапів, які повторюються для кожного року прогнозного періоду:

1. Визначення чисельності мужчин і жінок у кожній віковій групі від 1 до 79 років перемноженням їх чисельності у попередній (на рік молодшій) віковій групі в попередньому році на коефіцієнт зміни чисельності населення даного віку та статі, розрахований раніше для даної області.

2. Визначення чисельності жінок віком 20-35 років у даному році додаванням відповідних чисел із результатів, отриманих у попередньому етапі для жіночого населення.

3. Визначення прогнозної чисельності населення віком до 1 року перемноженням результату, отриманого на попередньому етапі, на коефіцієнт фертильності і на відсоток народжених дітей відповідної статі.

Визначення чисельності населення віком 80 і більше років кожної статі може бути приблизно розраховане за кореляцією чисельності цієї когорти населення та когорти населення, молодшого на одне покоління, наприклад, віком 55-59 років.

Результати прогнозних розрахунків дають змогу виявити спільні для всіх областей України перспективи змін у структурі населення, а також особливості демографічних процесів, які найсильніше проявляються в окремих областях. Їх можна брати до уваги для стратегічного планування розвитку окремих галузей. Наприклад, для оцінки перспектив розвитку освітньої галузі доцільно опиратися на прогнози щодо чисельності населення віком до 16 років, яке умовно можна поділити на дошкільне (віком до 5 повних років), молодшого шкільного віку (6-9 років) та старшого шкільного віку (10-16 років). На рис. 2 відображено відповідні результати прогнозних розрахунків, отримані з використанням описаного підходу.

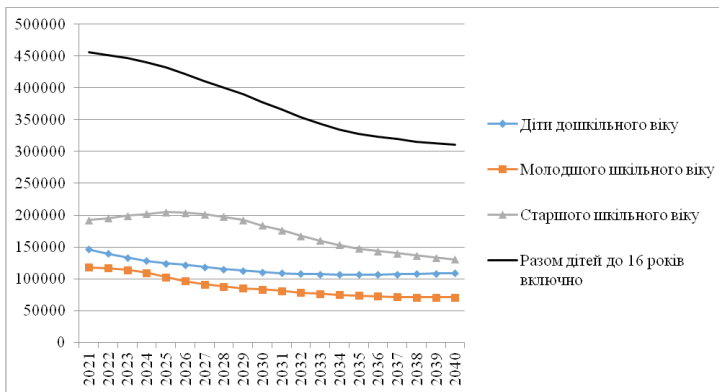


Рис. 2. Зміни чисельності молоді віком до 16 років у Львівській області (прогноз)

Джерело: розраховано і побудовано авторами

Прогнозування на тривалий період повинно врахувати актуальні зміни в основних демографічних процесах: народжуваності, смертності міграції. Тому демографічні прогнози потрібно регулярно оновлювати. Після 2023 року офіційні дані про структуру населення будуть уточнені завдяки результатам Всеукраїнського перепису населення [10]. Доцільно передбачити в методиках формування офіційних статистичних даних відображення вікової структури на-

селення хоча б до 90 років (як це робиться, наприклад, у Республіці Польщі). Це дало б змогу більш обґрунтовано прогнозувати структуру населення віком 80 і більше років на основі розрахованих за описаним підходом коефіцієнтів зміни чисельності населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипова, Е. (2016). Демографическое развитие Республики Беларусь в XXI веке: тенденции, региональные различия, проблемы. *Народонаселение*, 1, 5-15.
2. Kuczabski, A., Michalski, T. (2013). The process of depopulation in the rural areas of Ukraine. *Quaestiones Geographicae*, 32(4), 81-90. doi: <https://doi.org/10.2478/quageo-2013-0035>
3. Kirieieva, E., Kostyuchenko, D. (2017). State and prospects of rural development in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, 3(4), 120-127.
4. Michalski, T. (2004). Demographic changes in countries joining the European Union. *Bulletin of Geography*, 3, 71-76.
5. Kierunki 2017. Negatywne szoki gospodarcze. Stress-testy polskiej gospodarki w 2017 roku. Retrieved from <https://www.dnb.pl/pl/o-banku/centrum-prasowe/komunikaty-prasowe/art48,polska-gospodarka-odporniejsza-na-kryzys-finansowy.html>
6. Регіональні демографічні прогнози. (2009). Київ : Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України. Відновлено з https://idss.org.ua/forecasts/region_pop_proj
7. Мінрегіон України. (2012). ДБН Б.1.1-15:2012 Склад та зміст генерального плану населеного пункту. Київ, Мінрегіон. Відновлено з <http://ndpi.com.ua/articles/22.pdf>
8. Мінрегіон України. (2019). ДБН Б.2.2-12:2019 Планування та забудова територій. Київ, Мінрегіон. Відновлено з <https://dreamdim.ua/wp-content/uploads/2019/07/DBN-B22-12-2019.pdf>
9. Статистика населення України. Відновлено з http://database.ukrcensus.gov.ua/MULT/Dialog/statfile_c.asp.
10. Про проведення у 2023 році Всеукраїнського перепису населення. № 1542-р. (2020). Відновлено з <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-provedennya-u-2023-roci-vseukra-a1542r>

Орищук В. В.
*аспірант кафедри інформаційної політики
та цифрових технологій,
Національна академія державного управління
при Президентові України*

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МУЗЕЙНОЮ СПРАВОЮ: ІНСТИТУЦІЙНИЙ АСПЕКТ

У сучасних умовах система публічного управління в Україні долає складні виклики, пов'язані з впливом низки зовнішніх чинників (російсько-українська війна на Сході країни, пандемія COVID-19), внутрішньополітичними трансформаціями та реформами, обмеженням видатків з державного та місцевого бюджетів на соціальну сферу. Особливо зазначена проблематика стосується різних аспектів функціонування публічного управління у сфері культури, враховуючи ключову роль культурної спадщини у формуванні національного характеру суспільства, збереження історично-культурного надбання, виховання національної гідності та залучення широких верств населення до середовища культури. Питання розвитку культури є першочерговим завданням нарівні з забезпеченням прав та свобод людини, формуванням національної ідеї, стабільного функціонування держави та рівноправ'ям. Одним із важливих напрямів у сфері культури є розвиток музейної справи.

Музейна справа є спеціальним видом наукової та культурно-освітньої діяльності, яка пов'язана з комплектуванням, зберіганням, охороною та використанням культурних цінностей та об'єктів культурного надбання України музеями, що використовує процедури консервації, реставрації, музеєфікації, наукового вивчення, експонування та популяризації [1]. Зазначена діяльність передбачає формування відповідної політики розвитку галузі та забезпечення ефективного управління органами публічної влади. Реалізацію публічної політики можливо забезпечити механізмом держави, що має у своєму складі інституційні органи системи публічного управління, яке поширюється в т. ч. і на культурні відносини в суспільстві [2].

До інституційного складу органів публічного управління у сфері музейної справи можна віднести: Верховну Раду України

(створення належної нормативно-правової бази, визначення бюджету галузі), зокрема Комітет Верховної Ради України з питань гуманітарної та інформаційної політики, а також Громадську раду при Комітеті; Президента України, зокрема Директорат з питань внутрішньої та гуманітарної політики Офісу Президента України; Кабінет Міністрів України; Міністерство культури та інформаційної політики України, зокрема Державний секретар Міністерства; Управління (департаменти) культури обласних державних адміністрацій та управління (відділи) культури районних державних адміністрацій (реалізація на регіональному та місцевому рівні державної політики у сфері музейної справи). Міністерство культури та інформаційної політики України визначено головним органом у системі центральних органів виконавчої влади щодо забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері музейної справи. Крім того, у межах власних повноважень на Міністерство культури та інформаційної політики України покладено здійснення організаційно-методологічного керівництва, нормативно-правового регулювання, визначення перспектив та пріоритетних напрямів розвитку, забезпечення «здійснення контролю за станом ведення обліку, зберіганням, охороною, використанням та переміщенням музейних предметів Музейного фонду України, що зберігаються в музеях незалежно від форми власності, сприяння розвитку сучасної інфраструктури музейної справи та музейної мережі» [3]. Також слід звернути увагу на важливість представників громадянського суспільства, які активно залучені в процес розвитку охорони культурної спадщини та музейної справи і громадського контролю над реалізацією музейної політики зокрема такий, як Центр розвитку музейної справи. Таким чином визначено, що органи публічної влади спрямовують і координують діяльність різноманітних культурних інституцій із надання послуг у сфері музейної справи населенню, реалізації та захисту культурних прав громадян, а громадянське суспільство залучене в реалізацію музейної політики та здійснює громадський контроль [4].

Реалізація функцій і повноважень інституцій публічного управління у сфері музейної справи передбачає підтримку дер-

жави щодо формування сприятливого середовища, пов'язаного з культурною діяльністю, а саме: допомогу у розвитку музейної справи; проведення конкурсів, виставок; збереження й охорона культурних цінностей, пам'яток культури та творів мистецтва в державі; здійснення управління, фінансування та контролю за діяльністю підвідомчих організацій, установ і закладів музейної справи державної форми власності та ін.

Узагальнена модель державної політики розвитку сфери музейної справи включає в себе: інструменти – засоби регулювання та підтримки сфери музейної справи (зокрема, субсидії, податкові пільги, врегулювання питань власності); інституційну структуру – сукупність інституцій, які регулюють взаємовідносин у сфері музейної справи (міністерство, управління, служба, департамент тощо); процес прийняття рішень – спосіб прийняття рішень з питань, що прямо або опосередковано стосуються сфери музейної справи (консультативно-дорадче прийняття рішення, державна директива, децентралізоване управління та ін.) [5].

В свою чергу, розвиток музейної справи в Україні спирається на викликану об'єктивну соціальну необхідність у створенні інституцій багатofункціонального характеру з метою формувати технічні можливості збереження, дослідження, експонування та популяризації культурних надбань на загальнодержавному регіональному та місцевому рівнях.

Основними завданнями культурної політики українського суспільства на сучасний період є орієнтація на реформування сектору культури та функціонування інституцій культури в умовах цифрового суспільства. Для цього необхідні певні ресурси, інноваційні підходи та цифрові рішення щодо формування та реалізації політики у сфері музейної справи. Зазначене можливо реалізувати при умові участі всіх зацікавлених суб'єктів – структур громадянського суспільства, професійної спільноти, наукових і дослідницьких закладів, органів публічної влади, суб'єктів підприємницької діяльності та споживачів послуг сфери музейної справи [4].

Таким чином, можна відзначити, що враховуючи важливість для суспільства розвитку музейної справи, вплив публічного управління на зазначену галузь розширюється. За рахунок зако-

нодавчого врегулювання та вдосконалення повноважень інституцій системи публічного управління може реалізовуватися виважені державна політика розвитку музейної справи. Інституційний склад органів управління у сфері музейної справи має забезпечити формування та реалізацію дієвої державної політики, розвивати сучасну інфраструктуру музейної справи, музейну мережу, створювати необхідні спеціалізовані організаційні структури та ін. В подальшому для реалізації завдань щодо публічного управління сферою музейної справи вбачається необхідним удосконалити механізми взаємодії інституцій та об'єктів управління з урахуванням національно-культурних особливостей та історичних традицій України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про музеї та музейну справу: Закон України від 29.06.1995. № 249/95-ВР. Дата оновлення: 25.09.2020. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/ card/249/95-%D0%B2%D1%80](https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/249/95-%D0%B2%D1%80).
2. Оболенський О. Ю. Публічне управління: цивілізаційний тренд, наукова теорія і напрям освіти. Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.) : у 2 т. / [за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського]. К. : НАДУ, 2014. Т. 1. С. 3–10.
3. Деякі питання діяльності Міністерства культури та інформаційної політики: постанова Кабінету Міністрів України від 16.10.2019. № 885. Дата оновлення: 22.12.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/495-2014-%D0%BF#Text>.
4. Ігнатченко І. Засади публічного адміністрування у сфері культурної безпеки України як складники адміністративно-правового регулювання. Підприємництво, господарство і право. 2018. № 4. С. 135–142.
5. Мерзляк А., Огнар'ов Є. Державне управління сферою культури: вітчизняний та зарубіжний досвід. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2017. № 1(17). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2017-01\(17\)/4.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2017-01(17)/4.pdf).

*Петровський П. М.,
доктор наук з державного управління,
професор, завідувач кафедри державного
управління ЛПІДУ*

ІННОВАЦІЙНЕ МИСЛЕННЯ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНО -УПРАВЛІНСЬКОЇ СФЕРИ

Розвиток сучасного українського суспільства характеризується як процес суперечливого поєднання різнопланових тенденцій, коли значна кількість негативних аспектів (військова та інформаційна війна з боку РФ, загрози пандемії Ковід-19, економічна стагнація тощо) доповнюється необхідністю відповідати на існуючі виклики продовженням реформ у публічно-управлінській сфері. Останнє безпосередньо стосується реформування соціально-економічних відносин, децентралізації влади, формування нового територіально-адміністративного устрою та продовження реформ в охороні здоров'я, освітньому процесі та системі державного управління. Усі названі напрями реформування відносяться до соціальної сфери, що є предметом дослідження науки публічного управління та адміністрування. Також можна констатувати, що розгляд проблем розвитку публічно-управлінської сфери безпосередньо стосується можливостей учасників подій активно впливати на їх перебіг, реалізовувати власний план модернізацій.

До ключових ознак сучасної публічно-управлінської сфери необхідно віднести наступні:

- незавершений перехід від авторитарного до громадянського суспільства, з властивими останньому самоорганізацією громад, активністю та ініціативністю її представників у відстоюванні власних прав і свобод;
- формування демократичних відносин між суспільством і владою, необхідність реформ врядування, зокрема розширення внаслідок політики децентралізації повноважень місцевого самоврядування;
- здійснення ринкових трансформацій, включно із розширенням ролі приватної власності, духу змагальності та підприємництва;

- упровадження у соціальну практику нових цінностей, насамперед високого статусу особи, її прав і свобод, соціального капіталу тощо;
- перехід до постіндустріального суспільства, з його орієнтацією на інтелектуальний ресурс і забезпечення не так розвитку виробництва, як сфери розвитку людини – охорони здоров'я, освіти, культури та дозвілля.

Водночас необхідно відзначити, що становлення публічно-управлінської сфери як поєднання зусиль громадянського суспільства та практик демократичного управління не здійснюється автоматично, на нього також впливає низка негативних чинників. Реальне протистояння розвитку публічно-управлінській сфері пояснюється дією різних причин, зокрема:

- традиційним ставленням до різних соціальних процесів як неусвідомленим сприйняттям інформації без елементів сумніву та критики;
- поширеністю образної (магічної та натуралістичної), а не наукової доміанти світосприйняття;
- невизначеністю для багатьох учасників публічних процесів системи нових пріоритетів і цінностей життя;
- наростанням глобалізаційних (нівелюючих) впливів у формі експансії політики, економіки й культури супердержав тощо.

Визначення можливостей суб'єктів змін здійснювати успішні реформи важливе в умовах участі в них представників різних соціальних груп, з властивими їм частковими інтересами, намірами та цілями. До безпосередніх суб'єктів розвитку публічного управління необхідно віднести: посадових осіб державних інституцій та органів місцевого самоврядування, представників неурядових та громадських організацій, партійних та профспілкових структур, а також окремих активних громадян та їх об'єднання. Такий широкий діапазон учасників зумовлює збільшення кількості точок зору, різноманіття підходів і ставлень до проблем розвитку, які необхідно брати до уваги під час здійснення публічного управління. Полісуб'єктність процесу реформування, його поліфонічність визначає необхідність формувати узгоджене рішення

та цінність консолідованої участі. У цьому контексті важливого значення набуває спільна орієнтація на інновації, готовність і компетентність учасників здійснювати процес модернізації [1]. Варто підкреслити, що в основі конструктивних компетенцій всіх суб'єктів розвитку публічно-управлінської сфери лежить інноваційне мислення.

У контексті сказаного, для розвитку української сфери публічності актуальною залишається проблема, яка може бути сформульована як необхідність усвідомлення і впровадження у практику управління узгодженого розуміння викликів сьогодення і відповідних їм раціональних форм реагування. Тобто, необхідність обґрунтувати роль інноваційного мислення як ефективного чинника розвитку публічно-управлінської сфери. Відповідно, нововведення розуміється як «результат свідомого і цілеспрямованого пошуку нових можливостей» [2]. До типових ознак інноваційного мислення представника публічно-управлінської сфери необхідно віднести:

- розвинену рефлексію, що спрямована на опосередкування різних аспектів суспільних процесів з метою їх модернізації;
- критичне ставлення до наявного стану як передумови подальших змін і постійний пошук нових ресурсів розвитку;
- продукування теоретичних моделей оптимізації реальних станів публічності;
- орієнтація на творче використання передових зразків досвіду для вдосконалення суспільства та демократичного врядування;
- домінування конструктивного підходу до викликів і вирішення публічно-управлінських проблем;
- пошук нових управлінських засобів сприяння розвитку громадської ініціативи, її залучення до вирішення соціальних проблем;
- націленість на підвищення власної професійної компетентності та всебічний розвиток своєї особистості.

Названі властивості інноваційного мислення відрізняють його від раціонального продукування змін в технологічній та економічній сферах, де здійснене нововведення – результат відповід-

ного мислення характеризується меншою кількістю опосередкувань, більшою однозначністю і чіткішим критерієм відмінності від попередніх зразків. Для прикладу можна послатися на методику дизайн-мислення для інновацій, де прийнято використовувати базові моделі (фрейворки тощо) вирішення завдань [3].

Для змістовного відтворення значення інноваційного мислення для розвитку публічно-управлінської сфери варто нагадати, що мислення в цілому визначається як рефлексія – діяльність людської думки як співвіднесення одного її предмета з іншим, або взаємне їх опосередкування. Рефлексія є багатомірною, її категоріальні (можливі) параметри можуть стосуватися виявлення змісту різних аспектів діяльності, для прикладу – мотиву й мети, мети й засобів, результатів і цілей, ресурсів і перешкод тощо. Так, пізнавальна рефлексія – це співвіднесення знання з об'єктом цього знання; критична – існуючого стану із потрібним, зразковим тощо. Окрім об'єктивного переліку співвіднесень (знання із його предметом), управлінська рефлексія обов'язково стосується як можливої (чи необхідної) лінії розвитку, так і лінії зв'язку суб'єкта і здійснюваних змін, виявляє його ставлення до інституційно заданих програм і планів, а також до власної функції (включно із відповідальністю) у здійснюваному процесі. Можна стверджувати, що рефлексія (роздуми, міркування, судження), попри всю предметну спрямованість, завжди відтворює особистісний момент ставлень, в ідеалі є особистісно-центрованою і в тенденції поєднує всі функції судового процесу - звинувачення, захисту, судді, свідків і підсудного.

Інноваційне мислення активного учасника публічно-управлінської сфери необхідно, насамперед, структурувати як процес опосередкування думкою двох і більше аспектів предметного поля публічності з метою отримання передбачуваного результату планованої діяльності. Така практична спрямованість інноваційного мислення проявляється у прогнозуванні майбутнього стану, підпорядкуванні сучасних можливостей очікуваним результатам. Конкретні приклади таких прогностичних рефлексій можуть бути надані в наступній таблиці:

№ з/п	Функція мислення	Зміст рефлексії (співвідношення чого з чим)	Результат
1	Прогностична	Теперішнє – майбутнє	Гіпотези (тренди)
2	Стратегічна	Актуальний стан – бажане майбутнє	Стратегії, програми
3	Аксіологічна	Існуюче – значиме (ціннісне)	Змінена ієрархія цінностей
4	Мотиваційна	Значиме – визначальне (заради чого?)	Значущість результату для суб'єкта
5	Концептуалізуюча	Дійсне – сутнісне	Розуміння, значущість
6	Нормативна	Змінне – нормативне	Імператив, правило, юридичний закон
7	Креативна	Реальний стани – його нова модель	Нові предметні форми
8	Операційно-технологічна	Концепт – засіб (спосіб дії)	Нові технології
9	Комунікативна	Узгодження власної позиції з позицією інших	Компроміс, консенсус, порозуміння, довіра
10	Індивідуалізуюча	Загальні положення – окремі їх застосування	Феномени, окремі події

Можна констатувати, що особливою формою інноваційного мислення (рефлексії) є прийняття управлінських рішень, оскільки ця функція проявляє синтетичну здатність мислення – поєднувати багатовекторні опосередкування в єдиний результат, давати відповідь на питання “що робити?”. Тобто діяти в однозначно визначеній системі координат – у цій конкретній ситуації, з наяв-

ними засобами реагування та для досягнення чітких цілей. Інноваційне мислення – це здатність формувати конкретні програми (плани, проекти) розвитку та організувати їх втілення в життя. Але в цьому безпосередньо предметному контексті інноваційне мислення втрачає свою домінуючу функцію проектувати майбутнє і трансформується у функцію контролю – дотримання встановлених стандартів, імперативів якості тощо.

Інноваційне мислення як чинник розвитку публічно-управлінської сфери спрямоване на соціальну комунікацію – «залучення інших у їхній інакшості» до продукування нових форм публічності [4, с. 6], у повсякденній практиці проявляється як соціальний інтелект [5], - а також його практичні форми здійснюється як цілісна продуктивна здатність суб'єкта, що доповнюється всіма іншими його властивостями. Іншими словами, успішні результати інноваційного мислення досягаються за умови, коли раціонально обґрунтовані моделі діяльності доповнюються сукупністю інших чинників – таких, як позитивні емоції, вольові зусилля тощо.

Отже, інноваційне мислення, за умови реалізації виокремлених особливостей, є необхідним і дієвим чинником розвитку публічно-управлінської сфери, модернізації суспільства та демократизації суспільно-владних відносин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кремень В. Г. Інноваційність як вимога часу. / Цитується за: <https://znannya.org.ua/index.php/novini-znannya/nauka-i-suspilstvo/56-filosofiya/286-innovatsijnist-yak-vimoga-chasu>
2. Друкер Пітер. Відкриття за розкладом. / Цитується за: <https://kniga.biz.ua/pdf/7984-innovaciyi.pdf>.
3. Дизайн-мислення для інновацій. \ Цитується за: <https://courses.prometheus.org.ua/about>.
4. Габермас Юрген. Залучення іншого; Студії з політичної теорії \ Перекл. з нім. Андрій Дахній; наук. ред. Борис Поляруш. – Львів: Астролябія, 2006. – 416 с.
5. Гоулман Д. Соціальний інтелект. Нова наука про людські відносини / Деніел Гоулман ; пер. з англ. Я. Лебеденка. – Харків : Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2020. – 400 с.

Радченко О. В.,

аспірант кафедри регіонального управління, місцевого самоврядування та управління містом НАДУ при Президентіві України

ПРАКТИКА СУДОВОГО ЗАХИСТУ ПРАВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Відповідно до Конституції України в нашій державі визнається і гарантується місцеве самоврядування [1]. Однією із найбільш затребуваних гарантій місцевого самоврядування є забезпечення правового захисту на місцеве самоврядування.

Конституція України гарантує право місцевого самоврядування захищатися в судовому порядку (ст. 145), а Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає судовий захист прав місцевого самоврядування одним з основних принципів місцевого самоврядування (ст. 4).

При здійсненні відповідних управлінських функцій в органів місцевого самоврядування часто виникають спірні правовідносини з іншими суб'єктами. Здебільшого органи місцевого самоврядування у судових справах є відповідачами (в таких спорах переважно оскаржуються рішення, дії або бездіяльність ОМС як органів публічної влади). Проте є випадки, коли судові спори стосуються саме захисту прав місцевого самоврядування.

У січні 2010 р. Масандрівський селищний голова звернувся до Окружного адміністративного суду Автономної Республіки Крим із адміністративним позовом до Ялтинського міського управління юстиції про визнання незаконним та скасування наказу, спонукання здійснити реєстрацію Статуту територіальної громади. Крім унікального випадку звернення до суду саме головної посадової особи територіальної громади за захистом інтересів первинного суб'єкта місцевого самоврядування, на окрему увагу заслуговують спірні правовідносини.

Так, 05 квітня 2009 р. відбувся місцевий референдум Масандрівської селищної територіальної громади, одним з питань якого було затвердження статуту Масандрівської селищної територіальної громади. Протоколом № 6 засідання Масандрівської селищної комісії з референдуму від 06 квітня 2009 р. визнано прийнятим рішення

Масандрівської селищної територіальної громади про затвердження Статуту Масандрівської селищної територіальної громади [3].

Прикметно, що Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» затвердження статуту територіальної громади віднесено до виключної компетенції сільських, селищних, міських рад (ст. 19, 26).

Задовольняючи позов Масандрівського селищного голови та зобов'язуючи Ялтинське міське управління юстиції здійснити державну реєстрацію Статуту Масандрівської селищної територіальної громади, Окружний адміністративний суд Автономної Республіки Крим керувався нормами статті п'ятої Конституції України та рішенням Конституційного Суду України від 05.10.2005 № 6-рп/2005 (справа про здійснення влади народом). Постанова Окружного адміністративного суду Автономної Республіки Крим від 01 червня 2010 р. у справі № 2а-1171/10/13/0170 [3] була залишена без змін ухвалою Севастопольського апеляційного адміністративного суду від 07 вересня 2010 р. [4] та ухвалою Вищого адміністративного суду України від 16 липня 2013 р. [5].

В іншій судовій справі орган місцевого самоврядування виступав відповідачем, але спірні правовідносини також стосувалися самоврядних повноважень місцевого самоврядування.

У жовтні 2008 р. до Ялтинського міського суду АР Крим звернулося КРВП «Кримтролейбус» з адміністративним позовом щодо скасування рішення виконавчого комітету Масандрівської селищної ради від 30 липня 2008 р. № 369 «Про демонтаж рекламних об'єктів, самовільно встановлених на розтяжних тросах та опорах троллейбусної лінії Кримського республіканського виробничого підприємства «Кримтролейбус».

Одноєю з підстав для прийняття органом місцевого самоврядування спірного рішення стало виникнення аварійної ситуації на автомобільному шляху міжнародного значення – внаслідок розміщення на контактній мережі рекламних об'єктів. За три роки на кримській ділянці автошляху М-18 «Харків-Сімферополь-Алушта-Ялта» було зафіксовано п'ятнадцять дорожньо-транспортних пригод, пов'язаних з падінням контактної мережі КРВП «Кримтролейбус» та рекламних об'єктів з неї на проїжджу частину і на транспортні засоби.

Судовий спір затягнувся на чотири з половиною роки, двічі проходячи всі судові інстанції. За час судової тяганини органом місцевого самоврядування в межах підвідомчої території було демонтовано більше ста рекламних конструкцій, які розміщувалися на контактній мережі тролейбусної лінії. КРВП «Кримтролейбус» неодноразово зверталось до місцевої прокуратури зі скаргами на демонтаж реклами.

Суди першої та апеляційної інстанції по-різному кваліфікували вид реклами на контактній мережі тролейбусної лінії. Законом України «Про рекламу» регламентовано, що розміщення реклами на транспорті погоджується лише з власниками об'єктів транспорту або уповноваженими ними органами (особами), а розміщення зовнішньої реклами у населених пунктах проводиться на підставі дозволів, що надаються виконавчими органами сільських, селищних, міських рад [6].

Крапку в цьому тривалому спорі поставили Верховний Суд України, а після нього Вищий адміністративний суд України. Постановою Верховного Суду України від 19 лютого 2013 р. визнано право органу місцевого самоврядування на прийняття рішень про демонтаж самовільно розміщених об'єктів зовнішньої реклами, справу направлено на новий розгляд до Вищого адміністративного суду України [7]. Постановою Вищого адміністративного суду України від 10 квітня 2013 р. визнано, що виконавчий комітет Масандрівської селищної ради при прийнятті оскаржуваного рішення діяв на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та Законом України «Про рекламу», а у задоволенні позову КРВП «Кримтролейбус» було відмовлено [8].

Зазначені приклади вирішення нестандартних судових спорів встановлюють позитивну практику судового захисту прав місцевого самоврядування. Правова невизначеність меж самоврядних повноважень місцевого самоврядування та способів їх реалізації органами та посадовими особами місцевого самоврядування призводить до виникнення суперечок у правовідносинах, які часто переростають у судові спори. Для вирішення проблем правового регулювання та реального забезпечення гарантії місцевого самоврядування доцільно виробити правові стандарти реалізації владними суб'єктами місцевого самоврядування кожного виду повноважень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр> (дата звернення: 10.05.2021).
2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 10.05.2021).
3. Постанова Окружного адміністративного суду Автономної Республіки Крим: Судове рішення від 01 червня 2010 р. у справі № 2а-1171/10/13/0170 // База даних «Єдиний державний реєстр судових рішень» / Державна судова адміністрація України. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/9751980> (дата звернення: 10.05.2021).
4. Ухвала Севастопольського апеляційного адміністративного суду: Судове рішення від 07 вересня 2010 р. у справі № 2а-1171/10/13/0170 // База даних «Єдиний державний реєстр судових рішень» / Державна судова адміністрація України. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/11521127> (дата звернення: 10.05.2021).
5. Ухвала Вищого адміністративного суду України: Судове рішення від 16 липня 2013 р. у справі № К-35817/10 // База даних «Єдиний державний реєстр судових рішень» / Державна судова адміністрація України. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/32426499> (дата звернення: 10.05.2021).
6. Про рекламу : Закон від 03 липня 1996 р. № 270/96-ВР // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр> (дата звернення: 10.05.2021).
7. Постанова Верховного Суду України: Судове рішення від 19 лютого 2013 р. у справі № 21-18а13 // База даних «Єдиний державний реєстр судових рішень» / Державна судова адміністрація України. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/30006573> (дата звернення: 10.05.2021).
8. Постанова Вищого адміністративного суду України: Судове рішення від 10 квітня 2013 р. у справі № К/800/13138/13 // База даних «Єдиний державний реєстр судових рішень» / Державна судова адміністрація України. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/30768924> (дата звернення: 10.05.2021).

Сірик З. О.,
*кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри адміністративного та фінансового
менеджменту Інституту адміністрування та післядипломної
освіти НУ «Львівська політехніка»*

УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Чільною передумовою зміцнення Української держави та подальшого формування громадянського суспільства в контексті реформи місцевого самоврядування та децентралізації публічної влади є трансформація старої моделі управління на рівні територіальних громад із застосуванням нових принципів та підходів. Новий погляд на інституційний розвиток місцевого самоврядування в умовах адміністративно-територіальної реформи необхідний з метою удосконалення нормативно-правових та організаційних аспектів функціонування місцевого управління, забезпечення чіткої координації та взаємоузгодження функцій по вертикалі влади, зокрема досягнення конструктивного діалогу щодо питань реформування місцевого самоврядування, зміцнення його фінансової та матеріально-технічної бази, забезпечення інституційного та фінансового підкріплення його нових виконавчих функцій.

Подальша розбудова інституту місцевого самоврядування в Україні та розвиток громадянського суспільства значною мірою залежить від налагодження конструктивної взаємодії між державними органами публічної влади і місцевим самоврядуванням, від розширення сфери його повноважень та впливу, адже лише учасники місцевих територіальних громад здатні активізувати політичний, економічний, соціальний та креативний потенціал своїх спільнот і територій, забезпечити підвищення рівня життя та якості адміністративних послуг, що надаються населенню. Зміни, які сьогодні впроваджуються в Україні завдяки реформі місцевого управління та територіальної організації влади, визначають реалізацію принципів субсидіарності, розширення впливу місцевого самоврядування, фінансової самодостатності місцевих громад і відтак широкого застосування механізмів демократії [1]. До ком-

петенції органів управління усіх територіальних громад у процесі реформування місцевого самоврядування й територіальної організації влади віднесено низку нових повноважень та функцій, які в цілому набули структури, представлені на рис. 1.

Важливим завданням, яке стоїть сьогодні перед Україною, є не тільки забезпечення повсюдності місцевого самоврядування на рівні територіальних громад, а й подальша розбудова інституту місцевого самоврядування у відповідності до європейських стандартів і виконання міжнародних зобов'язань, які наша держава взяла на себе у сфері місцевого розвитку та територіального управління. Для реалізації цього завдання, а також у контексті інтеграції України до європейського співтовариства необхідними є інституційні зміни у моделях публічного управління, і, зокрема, у моделі місцевого самоврядування (що також передбачаються стратегічно). Відтак, поряд з гармонізацією національного законодавства з європейським, важливим питанням також є адаптація механізмів управління до сучасних європейських стандартів.



Рис. 1 Компетенція органів управління територіальних громад

Джерело: складено автором на основі [2].

Тут слід зазначити, що на сьогодні немає однозначного тлумачення поняття європейські стандарти публічного управління, хоча дискусія з приводу формалізації останнього вже довгий час ведеться у вітчизняному науковому просторі. Між тим в адміністративному контексті цей термін визначає дотримання основних нормативно-правових документів, які встановлюють соціально-політичний образ держави, фіксують вихідні принципи її функціонування та розвитку [3].

Відтак, процес управління в територіальних громадах України слід вибудовувати з опорою на три основні площини (рис.2).

На кожен з цих площин проектується відповідні групи принципів управління місцевим розвитком, а кожна група відображає зміст діяльності даних принципів відповідно до свого напрямку. В цілому виділені групи принципів складають певні основи здійснення управління розвитком територіальних громад (рис.3).

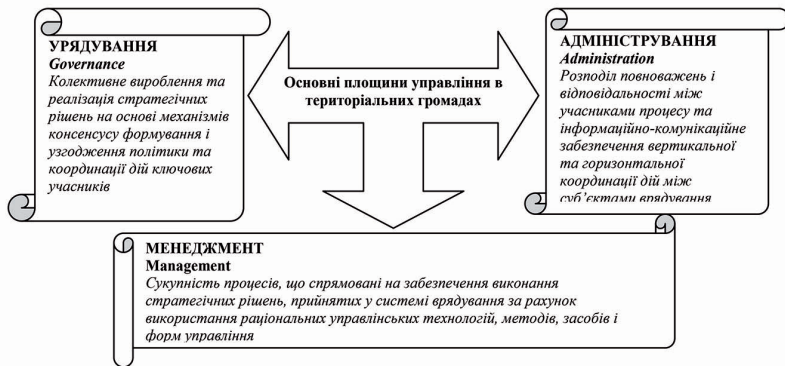


Рис. 2 Площини здійснення управління в територіальних громадах у відповідності до моделі належного врядування

Джерело: складено автором на основі [3].

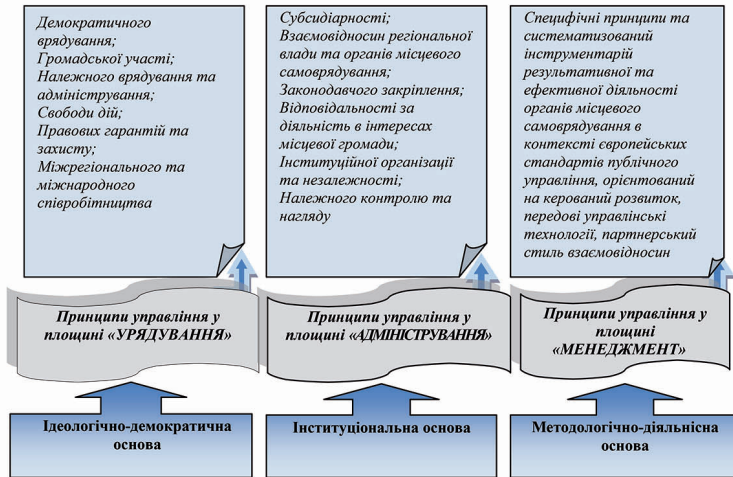


Рис. 3 Основні засади та принципи управління в територіальних громадах відповідно до моделі належного врядування

Джерело: складено автором на основі [1].

Таким чином, впровадження засад та принципів здійснення управління в територіальних громадах України дозволить забезпечити реалізацію механізму публічного врядування на основі європейських стандартів у відповідності до моделі належного врядування, суть якої від початку відображає демократичний характер управління («демократичне врядування», «нове врядування», «досконале врядування», «ефективне врядування», «етичне та прозоре врядування», «мережеве врядування»), звідси саме і «Good Governance» – управління, яке відповідає вимогам відкритого, демократичного і справедливого суспільства і регулює взаємовідносини між офіційними інституціями (публічна влада) і недержавними суспільними інститутами (бізнес, громадськість) [4].

Як показує, досвід багатьох країн, що впровадження нових принципів та підходів на основі багаторівневих систем публічного управління (зокрема моделі належного врядування) дає вагомі позитивні результати і має значні перспективи розвитку для інституту місцевого врядування, однак, очевидно, що очікувати на швидкий позитивний ефект у найближчій перспективі не варто. Поряд з цим, приклад концепції належного врядування як ета-

лонної моделі постійної і активної взаємодії держави, бізнесу та громадськості уможлиблює адаптацію кращих управлінських механізмів у практику місцевого самоврядування в Україні, дає приклад конструктивної взаємодії задля найкращого вирішення існуючих проблем, вироблення практики співуправління та співучасті у суспільному житті задля демократичного розвитку в умовах нового динамізму та різноманіття суспільних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сірик З. О. Методологія та практика фінансово – інвестиційного забезпечення місцевого самоврядування: монографія. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2020. 314 с.
2. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень: навч. посіб. / А. П. Лелеченко, О. І. Васильєва, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук. К.: 2017. 110 с.
3. Шаров Ю., Чикаренко І. Європейські стандарти публічного управління: проекція на муніципальний рівень. URL: <http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/.pdf>
4. Безверхнюк Т. М., Саханенко С. Є., Топалова Е. Х. Європейські стандарти врядування неа регіональному рівні: монографія / заг. ред.: Т. М. Безверхнюк. О.: ОРІДУ НАДУ, 2008. 328 с.

Свірко С.В.

д.е.н., Державний університет “Житомирська політехніка”

Барановська Т.В.

к.е.н., Державний університет “Житомирська політехніка”

БЮДЖЕТНА БЕЗПЕКА ЯК ОБ’ЄКТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Питання економічної безпеки нашої держави фактично виникло з моменту відновлення в Україні самостійних державотворчих процесів і реалізувалось у вигляді пакету відповідних нормативних документів щодо механізму обрахунку її рівня. Згідно діючого законодавства під економічною безпекою слід розуміти “стан національної економіки, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечувати високу конкурентоспроможність у світовому економічному середовищі і характеризує здатність національної економіки до сталого та збалансованого зростання. Складовими економічної безпеки є: виробнича, демографічна, енергетична, зовнішньоекономічна, інвестиційно-інноваційна, макроекономічна, продовольча, соціальна, фінансова безпеки;” [1]. Важливою складовою фінансової безпеки виступає бюджетна безпека, яка являє собою «стан забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості державних фінансів, що надає можливість органам державної влади максимально ефективно виконувати покладені на них функції» [1]. Розбудова вітчизняної системи державного управління потребує у тому числі реформування системи державних фінансів і, зокрема, її системи управління. Визначенню шляхів розбудови останньої присвячено три головних нормативних документи в цій сфері, затверджені постановою та розпорядженнями КМУ, а також чисельна кількість монографічних досліджень [2-7]. Втім, питання бюджетної безпеки жодним чином не розглядається у вищевказаних нормативних документах та вкрай обмежено в потужних наукових працях і виключно в контексті державних фінансів України.

В цілому в науково-практичних працях бюджетна безпека ідентифікується як:

- фактор соціально-економічного розвитку;
- основна умова здатності держави здійснювати фінансово-економічну політику;
- здатність держави ефективно виконувати покладені на неї функції;
- рівень бюджетного потенціалу;
- стан забезпечення платоспроможності держави;
- спроможність бюджетної системи забезпечити фінансову самостійність;
- фінансові умови, виражені в обсягах бюджетних ресурсів і принципах їх формування та розподілу;
- державна політика, орієнтована на реалізацію національних економічних інтересів країни;
- співвідношення параметрів формування бюджетних коштів та сумарних потреб одержувачів цих коштів;
- рівень виконання державою своїх функцій з урахуванням балансу доходів і видатків державного та місцевого бюджетів;
- процес розроблення, прийняття і контролю (моніторингу) виконання бюджету;
- ступінь збалансування бюджету;
- складова бюджетної політики;
- складова фінансової безпеки.

На підставі дослідження положень Бюджетного кодексу України в контексті наведених визначень можливо зробити висновки, що в умовах реформування системи управління місцевими бюджетами [8]:

- предметом бюджетної безпеки виступає бюджетна система, бюджетний процес, бюджетний механізм, державні та місцеві фінанси, у тому числі державні та місцеві бюджети;
- суб'єктами бюджетної безпеки виступають органи державної влади та місцевого самоврядування;
- об'єктами бюджетної безпеки є елементи бюджетної системи, бюджетного процесу, бюджетного механізму, державних та місцевих фінансів, у тому числі державного та місцевих бюджетів;
- бюджетна безпека виступає складовою бюджетної політики на рівні державного та місцевих бюджетів, а отже системи управління державними та місцевими бюджетами;

- з точки зору процесуально-діяльнісного підходу “бюджетна безпека” ідентифікується як процес, що здійснюється в процесі людської діяльності;
- з точки зору явищного підходу тлумачення слова «безпека» у словниках української мови свідчить про однозначне визначення цього явища як «стан»:
- «Безпека – стан, коли кому-, чому-небудь ніщо не загрожує, безпечність, беспечество, безпека»[9, С.115];
- «Безпека – стан, за якого ніщо не загрожує кому- або чому-небудь» [10, С.65];
- метою бюджетної безпеки є розбудова оптимальних по структурі і внутрішнього наповнення та стійких до різних загроз державного та місцевих бюджетів;
- завданнями бюджетної безпеки є вивчення, упередження та ліквідація факторів - та чинників - загроз, оптимізація внутрішньої структури визначальних об’єктів.

Власне визначення «бюджетна безпека» у контексті вищевказаного набуває такого вигляду: це елемент бюджетної політики у складі системи управління державними та місцевими бюджетами, що ідентифікується як певний стан бюджетної системи, бюджетного процесу, бюджетного механізму, що уможливило безперервний розвиток і ефективне функціонування державного та місцевих бюджетів, і який досягається сукупністю заходів технологічного характеру в процесі відповідної діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, спрямованих на забезпечення фінансової стабільності та захисту фінансових інтересів державного бюджету та місцевих бюджетів через: оптимізацію складу і структури внутрішніх детермінант-об’єктів діяльності державного та місцевих бюджетів; вивчення зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на систему з метою мінімізації загроз та синергізації сприятливих подій; виявлення та упередженню ризиків в часі і просторі.

Таке розуміння бюджетної безпеки презентує комплексне бачення вказаного явища бюджетно-економічного життя державного та місцевих бюджетів, що включає сукупність всіх важливих аспектів, які підлягають аналітичному дослідженню в про-

цесі розбудови організаційно-методичних положень державного управління бюджетною безпекою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Metodychni rekomendatsii shchodo rozrakhunku rivnia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy, zarverdzeni Nakazom Ministerstva ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy vid 29.10.2013 # 1277. [Methodical recommendations for calculating the level of economic security of Ukraine] (2013). Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13> [in Ukrainian].
2. Stratehiia modernizatsii systemy bukhhalterskoho obliku v derzhavnomu sektori na 2007-2015 roky, zatverdzhena Postanovoiu Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 16.01.07 # 34. [Strategy for modernization of the accounting system in the public sector for 2007-2015] (2007). Rezhym dostupu: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/34-2007-p/print1360051017911272> [in Ukrainian].
3. Stratehiia rozvytku systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy, zatverdzhena Rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 1.08.13 #774-r. [Strategy for the development of public finance management system] (2013). Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/774-2013-r> [in Ukrainian].
4. Stratehiia reformuvannia systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na 2017-2020 roky, zatverdzhena Rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 08.02.17 #142-r. [Strategy for reforming the public financial management system for 2017-2020] (2017). Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-r#n9> [in Ukrainian].
5. Yaroshenka F.O. (hol.red.). (2010). Informatsiine zabezpechennia upravlinnia derzhavnymy finansamy (Tom 1) [Information support of public finance management] K.: DNNU «Akad. fin. upravlinnia» [in Ukrainian].
6. Yaroshenka F.O. (hol.red.). (2011). Stabilizatsiia derzhavnykh finansiv u konteksti stratehii reform (Tom 1) [Stabilization of public finances in the context of reform strategy] K.: DNNU «Akad. fin. upravlinnia» [in Ukrainian].

7. Yaroshenka F.O. (hol.red.). (2011). Biudzhetna stratehiia i Derzhavnyi biudzhet 2012: zbalansovanist, prozorst, realistychnist. (Tom 2) [Budget Strategy and State Budget 2012: balance, transparency, realism] K.: DNNU «Akad. fin. upravlinnia» [in Ukrainian].
8. Biudzhetnyi Kodeks Ukrainy, zatverdzhenyi Verkhovnoiu Radoiu Ukrainy iz zminamy vid # 2456-17 vid 01.01.2016. [Budget Code of Ukraine] (2016) Rezhym dostupu: www.rada.gov.ua. [in Ukrainian].
9. Novyi tlumachnyi slovnyk ukrainskoi movy (Tom 1). [New explanatory dictionary of the Ukrainian language] (2001). K.: Vydavnytstvo “AKONIT”, 2001. [in Ukrainian].
10. Kunch Z. Universalnyi slovnyk ukrainskoi movy. [Universal dictionary of the Ukrainian language] (2005). T.: Navchalna knyha–Bohdan. [in Ukrainian].

*Ткачова Н.М., д. наук з держ. упр.,
проф., професор кафедри теорії та практики управління
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,*

*Іваницька О.М., д. наук з держ. упр.,
проф., в.о.зав. кафедри теорії та практики управління
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

*Казанська О.О., к. наук з держ. упр.,
доц., доцент кафедри маркетингу
Національного авіаційного університету (м. Київ)*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СФЕРИ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

В умовах утвердження України як правової, соціальної та демократичної держави потребують переорієнтації підходи до визначення місця та ролі органів місцевого самоврядування. Відбувається активна зміна пріоритетів у діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема у відносинах між владою і громадськістю, при цьому головним завданням органів місцевого самоврядування визначається надання якісних адміністративних послуг.

В ході децентралізації спроможні громади отримали більш широкі повноваження, ресурси і відповідальність. Мешканці об'єднаних громад очікують від місцевої влади зручних та якісних адміністративних послуг. Тому саме розвиток системи надання адміністративних послуг повинен здійснюватися з урахуванням таких основних принципів як доступність послуг для всіх фізичних та юридичних осіб, дотримання стандартів надання послуг, відповідність розміру плати за послуги економічно обґрунтованим витратам, пов'язаним з їх наданням, відкритість.

Одним із пріоритетів реформи децентралізації є розвиток мережі ЦНАП та спрощення процесу надання адмінпослуг. Ці процеси зумовили необхідність створення сучасних Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) – єдиних місць (приміщень), де надається можливість отримати найнеобхідніші адміністративні послуги у комфортних умовах [1].

Нині в Україні працює існує 935 ЦНАПів. Передбачається, що у 2022 році їх кількість може бути доведена 1469 (залежно від об'єднання територіальних громад), і всі вони мають бути інтегровані в єдину систему. Звісно, сучасні технології є необхідною складовою для досягнення цієї мети. Цифрові технології надають широких можливостей для трансформації системи державного управління. На кожному новому етапі інтеграції цифрових технологій та їх розвитку («оцифрування» процесів, електронний уряд, цифровий уряд) відбуваються вагомі зміни, як у використанні самих технологій, так і в організації діяльності органів державної влади, взаємодії з громадянами тощо.

Розвиток системи надання адміністративних послуг повинен здійснюватися з урахуванням таких основних принципів: доступність послуг для всіх фізичних та юридичних осіб; дотримання стандартів надання послуг; відповідність розміру плати за послуги економічно обґрунтованим витратам, пов'язаним з їх наданням; відкритість.

Міністерство цифрової трансформації планує розвинути мережу Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), для чого має виконати дві ключові цілі до 2023 року: розвинути мережу ЦНАП і максимально спростити процес надання адміністративних сервісів. Міністерство планує до 2023 року зробити адмінпослуги максимально близькими та доступними для жителів селищ і маленьких містечок. Планується, що найближчий ЦНАП знаходитиметься на відстані 14 кілометрів від будь-якого населеного пункту, таким чином 9,5 млн українців будуть вперше забезпечені доступними державними сервісами [2].

Крім цього, до 2023 року відомство хоче запровадити принцип єдиного вікна, що дозволить отримати усі без винятку адмінпослуги у ЦНАП. Також одним із пріоритетів Мінцифри є навчання та підвищення кваліфікації всіх працівників ЦНАП. Зокрема в міністерстві працюють над тим, щоб забезпечити якісним освітнім контентом кожного працівника незалежно від його місця знаходження.

Всі адміністративні послуги мають бути переведені в електронний формат і мати уніфіковані назви. Головною метою реформування системи надання адміністративних послуг в Україні має стати їхня стовідсоткова цифровізація, до якої буде прив'язано паперовий формат.

Таким чином, діяльність органів місцевого самоврядування під час реалізації покладених на них чинним законодавством

повноважень набуває сервісної спрямованості, а громадянин виступає у відносинах із владою вже не як прохач, а як споживач послуг. При цьому орган місцевого самоврядування орієнтується на потреби споживача аналогічно тому, як у приватному секторі надавач послуг орієнтований на потреби споживача («клієнта»), його запити та інтереси [3, с.116]. Тобто, можливо говорити про створення маркетингу адміністративних послуг.

Запровадження цифрових технологій у систему публічного адміністрування призводить до додаткових змін і спонукає використовувати їх у повсякденному житті. Практика впровадження цифрових технологій електронного урядування дозволяє досягти впровадження демократичних цінностей ефективніше, швидше, простіше й дешевше. З розвитком нових технологій починається переосмислення підходів до урядування та відповідальності, змінюються відносини між учасниками процесу: між постачальниками послуг і виробниками; між публічним і приватним секторами, між органами влади й громадянами. З'являються нові форми урядування, що відображають зміну організаційних і економічних зв'язків, з глибокими наслідками для використання громадянами. Електронне урядування полягає не лише в тому, щоб розміщувати публічні послуги в інтернеті та поліпшувати їх надання, але й запровадити сукупність опосередкованих процесів, викликаних розвитком технологій, які можуть слугувати ширшій взаємодії між громадянами та владою.

Так саме застосування принципів публічного маркетингу та цифровізації процесів надання адміністративних послуг ЦНАПами є викликом сьогодення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про адміністративні послуги» /Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, № 32, ст.40. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
2. Цифрова трансформація сфери адміністративних послуг і ЦНАП: виклики та можливості. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3195218-cifrova-transformacia-sferi-administrativnih-poslug-i-cnap-vikliki-ta-mozlivosti.html>
3. Коліушко І.Б. Виконавча влада та проблеми адміністративної реформи в Україні: монографія. Київ: Факт, 2002. 260 с.

*Ханик Ю.-Б. Р.
аспірант кафедри АФМ*

*Карковська В.Я.
д. н. держ. упр., доцент кафедри АФМ
Національний університет «Львівська політехніка»*

ВЗАЄМОЗАЛЕЖНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО МАРКЕТИНГУ ТА ІМІДЖУ ДЕРЖАВИ

У наш час, володіння державою позитивним іміджем на міжнародній арені надає їй низку переваг та значно підвищує конкурентоспроможність її регіонів, територій та товарів, що виготовляються у ній. Власне, зростання конкуренції між державами та боротьба за першість у світі і визначає актуальність досліджуваної проблеми.

Одним із завдань публічного маркетингу, котрий здійснюється суб'єктами публічної влади (державними органами влади та органами місцевого самоврядування), є саме формування та підтримання позитивного іміджу країни.

Імідж держави – це комплексне стереотипізоване уявлення про неї, засноване, з одного боку, на об'єктивних характеристиках держави з урахуванням історичних особливостей його розвитку, з іншого боку – сформоване за допомогою міфологізації та інформаційно-комунікативних технологій, опосередкованих досвідом народу [3, с. 28].

Анхольт С. та Хільдрет Д. стверджують, що країни значною мірою здатні впливати на сприйняття власного бренду (іміджу) держави, якщо в них є дієва, зрозуміла та варта довіри ідея про деякі вищі цілі країни, і якщо інформація про це чітко та безперервно поступає крізь певні канали комунікацій. Такими каналами є: індустрія туризму та досвід, котрий люди отримують, відвідуючи певну країну; експорт якісних товарів із зазначеннями країни походження; активність в сфері культури та пропаганда країною власної культурної спадщини; народ, що проживає в країні; публічна влада країни, діяльність котрої швидко поширюється в закордонних ЗМІ; методи, котрими держава приваблює іноземні інвестиції, компанії чи закордонних спеціалістів [1, с.21].

Зрозуміло, що на імідж держави впливає ряд чинників. Однак, на думку авторів, важливим елементом у формуванні позитивного іміджу країни постає її урядова маркетингова політика, котра здатна провести, наприклад, інформаційно-рекламну кампанію на міжнародній арені, висвітлюючи та цікаво подаючи культурні, історичні, побутові особливості держави. В свою чергу, це призведе до зростання потоку іноземних туристів, а відтак і збільшення надходжень до бюджету держави.

Так, від іміджу держави залежить успішність проведення зовнішньої політики країни, розвиток торгово-економічних відносин з іншими державами, залучення інвестицій в економіку країни та серйозних економічних проектів. Зовнішньополітичний імідж також впливає і на внутрішньополітичні процеси. Наприклад, опозиційні сили можуть використовувати негативний імідж країни як один з аргументів критики державної політики [4, с.83]. Таким чином, позитивний імідж країни впливає і на покращення добробуту її жителів. Інвестори настільки сильно знаходяться під впливом брендів різних країн, що це часто визначає рух міжнародних фінансових потоків. Наприклад, інвестори можуть об'єднати декілька країн в одну групу, керуючись зовсім поверхневими асоціаціями, що пов'язані із брендами цих країн. Азійські Тигри – звучить напрочуд переконливо для того, щоб інвестувати в дану групу, однак, насправді, деякі із країн, що входять до цієї групи (бренду) не мали там бути і власне через це багато людей втратили значний обсяг власного капіталу [1, с. 18-19]

Слід наголосити на тому, що імідж країни тісно взаємозв'язаний з іміджами її регіонів. Тому важливим є створення якісних регіональних образів, через які позитивно сприйматиметься країна у цілому. На території країни імідж держави набуває реальних обрисів у свідомості людей під впливом тих умов, у яких вони живуть і працюють. Важливе значення має характер регулювання суспільного життя з боку законодавства, ступінь розвитку соціальної політики, широти використання засобів масової інформації (ЗМІ), інших державних інструментів [3, с.29].

Поруч з цим, на думку Войтович Р.В., ефективним механізмом формування позитивного та негативного іміджу як держав-

ної влади, так і держави в цілому постають глобальні медіа структури [2, с.165]. Тобто, просування позитивного іміджу держави через Інтернет, телебачення і т.д. є доволі дієвим механізмом публічного маркетингу.

Так, розвинені країни, що дійсно домоглися визнання їх світового значення, серйозну увагу приділяють проведенню інформаційної політики, продуманості іміджевої стратегії та відповідності її конкретним політичним завданням. Значні кошти витрачаються на дослідження громадської думки в інших країнах, щоб при нагоді вчасно її підкорегувати й уникнути серйозних наслідків [4, с. 84].

Отже, країна, яка володіє привабливим іміджем має більше шансів залучати інші країни до міжнародної кооперації на своїх умовах, мінімізуючи витрати безпосередньо на переговори. Позитивний імідж допомагає країні експортувати свої товари та послуги за кращими цінами, залучати інвестиції та кредити на кращих умовах, залучати іноземні або утримувати власні кваліфіковані кадри, вести переговори щодо економічної інтеграції тощо [5, с.67].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анхольт С., Хильдрет Д. Бренд Америка: мать всех брендов. Издательство «Добрая книга». Москва, 2010. 232 с.
2. Войтович Р.В. Вплив глобалізації на систему державного управління (теоретико-методологічний аналіз): монографія / за заг. ред. д-ра філос. наук, проф. В.М. Князева. К.: Вид-во НАДУ, 2007. 680 с.
3. Михайленко О.Г., Токарева М.В. Імідж країни – двигун економічного розвитку на глобальній арені. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 3. С. 27–31.
4. Чечель О. Ю. Формування іміджу держави на міжнародній арені. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 10. С. 82–86.
5. Чугасв О. Вимірювання сили економічного іміджу країн світу. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія “Економіка”. Київ, 2015. Вип. 12 (177). С.67-72. DOI: <http://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2015/177-12/9>

Чальцева О. М.

Доктор політичних наук, професор кафедри політології та державного управління Донецького національного університету імені Василя Стуса (м. Вінниця)

Швець К. А.

Магістрантка спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» Донецького національного університету імені Василя Стуса (м. Вінниця)

ПРАКТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СКАНДИНАВСЬКИХ КРАЇНАХ

Стратегічне планування, координація формування і реалізація політики є одним з основних напрямів діяльності органів державної влади в системі публічного управління. Останніми роками питання щодо ефективності систем державного управління стало широко поширеним на міжнародному науковому рівні, а індикатор ефективності управління став центральним питанням у галузі публічного адміністрування. Застосування концепції New Public Management (NPM) у системі державного управління різних держав обумовило тенденцію проведення реформ у різних сферах діяльності органів державної влади задля покращення своєї управлінської спроможності [4].

Одними з кращих практик ефективного управління можна вважати скандинавські країни (Норвегія, Фінляндія, Данія, Швеція), які сформували скандинавську модель управління. Уряди досліджуваних країн останні 20 років намагалися замінити традиційні вертикально-ієрархічні системи адміністративної звітності на основі правил і норм, що розроблялися органами вищого рівня і передавалися для виконання на нижчі рівні влади, такими системами, в яких ефективність роботи влади оцінювалася б не за показниками виконаних заходів, завдань і використаних коштів, а за показниками досягнутих результатів та корисності для безпосереднього споживача державних послуг. Усі ці напрями реформування державного управління в загальному прояві були спрямовані на заміну традиційних засобів і способів адміністрування (що базувалися на правилах, авторитетові й повноваженнях влади) більш ринковими механізмами адміністративного впливу (що

більше підлягають дії конкуренції, економічних стимулів та орієнтовані на якомога повніше задоволення попиту громадян-споживачів продукції діяльності влади) [2].

На підставі даних 6 агрегованих субіндексів Індексу «World Bank Governance Indicators (WGI)» (рис.1) та якісних показиків систем соціального захисту по обраним країнам було здійснено характеристику стану ефективності публічного управління [6].

В результаті дослідження було встановлено, що на ефективність публічного управління впливає форма правління держави, від якої залежить матриця управлінської моделі. В останні десятиліття в європейських демократіях спостерігається процес добровільного самообмеження президентських повноважень - як в частині формування і відставки уряду, так і по відношенню до вироблення і реалізації політики. У 1980-і роки шляхом внесення поправок в конституції суттєво скоротилися повноваження президентів у Швеції та Фінляндії [2].

У країнах Північної Європи переважає пропорційна виборча система і багатопартійні коаліційні уряди. Якщо додати до цього широке поширення урядів меншості, які залежать від толерування частиною, які не входять в правління партій, то можна говорити про повну перевагу консенсусного механізму у формуванні виконавчої влади [2].

Скандинавським країнам притаманна децентралізація влади шляхом комбінації сильної центральної влади, слабких регіонів і добре розвиненої місцевої автономії. У місцевому самоврядуванні велике значення мають аспекти функціональності та громадської участі. Політичний простір детермінований не лише державою, а й низовими рівнями ухвалення рішень, такими як провінції та муніципалітети. Організація державної і муніципальної служб в досліджуваних державах несе на собі також і відбиток національних традицій [4].

Значним елементом скандинавської моделі є незалежність і чітка робота судів всіх видів і інстанцій, в тому числі і конституційних судів, які обмежують всевладдя парламентів [3].

Варто зазначити, що в сучасному розвитку публічного управління в країнах Північної Європи присутній спільний порядок

денний, що є результатом координуючих, мотивуючих та консультативних зусиль структур державної влади стосовно підвищення якості управління в досліджуваних державах. Даний порядок денний включає в себе: підвищення ефективності витрачання коштів за рахунок орієнтації на результат; демократизацію державної служби; передачу зростаючого числа повноважень недержавним структурам; скорочення корупції за рахунок регламентації і прозорості адміністративної діяльності; профілактику і вдосконалення методів вирішення конфліктів інтересів; орієнтацію на партнерство і інтерактивні відносини з громадянами як одержувачами державних послуг [3].

У результаті здійсненого аналізу було виявлено, що скандинавська модель управління є найбільш соціалізованою моделлю, тобто такою, де економіка найбільшою мірою працює на задоволення потреб членів суспільства. Вона відрізняється надзвичайно високою часткою ВВП, яка розподіляється через бюджет (понад 50%), акумулюванням у руках держави значних фінансових ресурсів, домінуванням ідеї рівності та солідарності у здійсненні соціальної політики, активними, профілактичними заходами у сфері зайнятості, жорстокою політикою доходів, високим рівнем соціального захисту населення, що забезпечується в основному за державні кошти. Тут соціальна політика тісно пов'язана з державним регулюванням економіки, яке має чітко виражену соціальну спрямованість, тобто соціальна політика виступає як мета економічної діяльності держави.

Однією з характерних рис моделі соціального захисту в скандинавських країнах є широке охоплення різних соціальних верств і життєвих ситуацій, які вимагають підтримки суспільства з боку держави і потребують особливого регулювання. Певний рівень соціальних послуг та виплат, як правило, гарантується всім жителям країни і не зумовлюється зайнятістю та сплатою страхових внесків. Рівень соціальної захищеності досить високий, що досягається за рахунок активної перерозподільної політики, спрямованої на вирівнювання рівня доходів. Фінансування систем соціального захисту здійснюється переважно за рахунок оподаткування, хоча певну роль грають страхові внески підпри-

емців і найнятих робітників. Виняток – страхування на випадок безробіття (добровільне, під контролем профспілок). Необхідною передумовою функціонування даної моделі є високоорганізоване суспільство, що будується на основі принципів інституційного суспільства [3].

Так, наприклад, для країн Північної Європи характерними є високий рівень допомоги у зв'язку з безробіттям і достроковим виходом на пенсію. У 2018 р. допомога у зв'язку з безробіттям становила близько 90% від заробітної плати у Данії і 80% у Швеції, в порівнянні з 75% у Нідерландах і 60% у Німеччині [1].

Окрім того, для скандинавської моделі характерний низький рівень корупції, прозорість процесів ухвалення урядових і управлінських рішень. Держави Північної Європи вирізняються також відносно низьким рівнем соціального розшарування, високим рівнем гуманітарного капіталу, стабільно займають високі позиції в рейтингах добробуту та гуманітарного розвитку [4].

Здійснений аналіз даних, що характеризує якість державного управління - експертних оцінок якості держуправління фахівцями Світового банку (WGI) дає змогу зробити висновок, що скандинавська модель управління є найбільш ефективною і може слугувати своєрідним орієнтиром для країн, які формують/реформують свої моделі управління.

Досліджувані країни є лідерами у світі за рівнем життя населення, економічного розвитку, забезпечення соціальних стандартів і політичної стабільності, що є запорукою високої конкурентоспроможності скандинавських країн. Різні рівні влади (державний, регіональний, місцевий) спільно працюють над сприятливими умовами розвитку країни та над забезпеченням якісних умов життя для своїх громадян. Надійним підґрунтям забезпечення високої конкурентоспроможності досліджуваних країн є збалансоване та ефективне функціонування усіх підсистеми в межах нації. Таким чином, скандинавські країни здатні в сучасних умовах максимально поєднувати поступальний політичний та економічний розвиток і високий рівень соціального забезпечення, що є необхідною умовою досягнення високої конкурентоспроможності у світі.

World Bank Governance Indicators (WGI)

Індикатор	НОРВЕГІЯ	ФІНЛЯНДІЯ	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
Країна (рік)	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
Government Effectiveness	98.08	98.56	99.04	97.60	97.60	96.15	96.15	98.08	99.04	98.56
Regulatory Quality	92.31	92.79	96.15	96.63	97.12	98.08	96.63	96.63	96.15	97.60
Political Stability and Absence of Violence/Terrorism	91.43	93.33	90.48	90.48	92.38	87.14	83.81	87.62	80.95	79.05
Voice and Accountability	100	100	100	100	100	96.55	97.04	97.54	98.52	99.01
Rule of Law	98.56	100	99.52	99.52	99.52	100	99.04	100	100	100
Control of Corruption	99.04	98.56	99.52	97.60	97.12	99.52	99.52	99.04	100	99.04
Індикатор Країна (рік)	ДАНІЯ	ШВЕЦІЯ								
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
Government Effectiveness	97.60	99.04	95.67	97.12	99.04	96.63	94.71	96.15	96.15	97.12

Продовження таблиці

Regulatory Quality	97.71	92.31	93.75	92.31	97.12	97.12	95.67	97.60	96.63
Political Stability and Absence of Violence/ Terrorism	76.67	74.76	82.38	76.19	80.95	87.14	81.90	81.90	86.67
Voice and Accountability	97.54	99.01	97.54	96.55	99.51	99.51	99.51	98.03	99.51
Rule of Law	99.52	97.60	96.63	97.60	99.01	99.52	99.04	98.56	98.56
Control of Corruption	98.08	99.04	98.56	98.56	98.56	98.08	98.08	98.08	98.56

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ:

1. Вировий С. Соціально-політичний моніторинг як складова інформаційно-аналітичного забезпечення публічного урядування. 2017. Вип. 2. С. 72–79. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/dums_2014_2_10.pdf
2. Тийхонен С. Фінляндія. Реформа державного управління: міжнародний досвід. М., 2015. С. 425-434.
3. Федосов П. А. Європейські моделі державного управління: загальне і особливе. Проблемний аналіз і державно-управлінське проєктування. Тема номеру: Моделі політичних систем і державного управління. Випуск 2. 2010. С. 51- 59
4. Boyne, G. A. Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3). 2018. p. 367-394.
5. e - Government Factsheets. Report by the European Commission. URL: www.epractice.eu/files/eGovernmentNorway.pdf
6. Worldwide Governance Indicators (WGI). URL: <https://info.worldbank.org/Reports>

*Чепига М. П., професор,
Національний університет «Львівська політехніка»*

МОЖЛИВОСТІ ВЧЕНИХ УКРАЇНИ В РЕОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВОЮ

Протягом останніх восьми століть Україна, за винятком не тривалих періодів, не мала своєї держави, а переходила від одних окупантів до інших. Попри це ми не асимілювались і не розчинилися серед інших народів, а зберегли свою національну ідентичність, культуру, мову, звичаї, що свідчать про глибоке коріння українського народу і його незламний дух, загартований в боротьбі за свою незалежність.

Сьогодення України – це розвалена економіка, міжнародні величезні борги, застаріла командно-адміністративна система управління, результатом діяльності якої є постійне збільшення проблем у сфері освіти, медицини, культури та у всіх інших сферах життя українців.

Сьогодні у багатьох громадян є здивування, як так сталося, що в 1991 році Україна перебувала у десятці найрозвиненіших країн Європи, володіла 6,5 % наукового потенціалу світу, а сьогодні вона опинилась у числі найвідсталіших з численними проблемами: найменша заробітна плата і пенсія, народжуваність у два рази менша смертності, населення зменшилось на приблизно десять мільйонів. Хвора банківська система, сильний спалах емоцій проти влади тощо.

Наше майбутнє залежить тільки від нас самих – вчених України в першу чергу. Потрібно розробити і обґрунтувати необхідність впровадження нової технології управління державою.

Нині над питаннями ефективної розбудови держави працюють ряд вчених-патріотів України, зокрема, директор Інституту досліджень і вдосконалення життя людини та управління державою професор Богдан Колос «Посібник з побудови Української держави ХХІ століття». – Львів, 2020. Одержати електронний варіант його розробок можна надіславши повідомлення зі своїм E-mail на телефон (097) 127-49-82 або директор Інституту Української Національної ідеї Анатолію Жуковському (м. Рівне), який очолив духовний і моральний аспект побудови Української Ду-

ховної Держави, а створена ним школа «Єдність» має за мету – підготовку критичної кількості нової управлінської еліти.

Суспільство має знати, як організувати «ідеальне» управління державою, щоб сприяти цьому процесу.

Аксіома: ніхто із свідомих українців не сумнівається в тому, що керувати країною на всіх рівнях повинні висококомпетентні, високоморальні фахівці із вродженими задатками. У жодній країні світу не використовується технологія, що керувати на всіх рівнях повинні тільки люди із вродженими керівними можливостями і набутою компетентністю. Це стосується насамперед вищого керівництва держави і представників у парламентах.

Відомо, що функцію керівництва державою якісно виконували керівники, котрі мали здібності вести за собою людей були не випадковими лідерами, як це іноді буває часто ситуація вимагає наявного вождя.

Допуск лідерів до керівництва на всіх рівнях – це ключ до успіху в майбутньому і запорука виходу України із керівного колапсу і бідності.

Звичайно, потрібна законодавча база і зміни до Конституції України тощо. Зокрема: стаття 38 Конституції України викладена в такій редакції: «Громадяни мають право брати участь в управлінні державними справами, у всеукраїнському та місцевих референдумах, вільно обирати і бути обраними до органів державної влади та органів місцевого самоврядування».

У новій редакції просимо Верховну Раду прописати так: «Громадяни мають право брати участь в управлінні державними справами, у всеукраїнському та місцевих референдумах, вільно обирати, бути обраними до органів державної влади та органів місцевого самоврядування при наявності ліцензії про високоморальність і висококомпетентність у певній фаховій діяльності».

Для видачі ліцензій претендентам у депутати чи високопосадовцям створити незалежні експертні лабораторії постановою Кабміну при національних фахових університетах, котрі необхідно укомплектувати науковцями і відповідним обладнанням.

Сьогодні антинародна Верховна Рада знищує Україну, ухвалюючи абсурдні рішення: продаж землі, розпродаж державної

власності (2700 підприємств), ухвалює закордонне управління країною: наглядові ради, керівництво Нафтогазом, Укрпоштою, Укрзалізницею тощо, ганебний банківський закон, легалізація грального бізнесу, гроші із коронавірусу передали на будівництво доріг тощо.

У засобах масової інформації доцільно обговорити матеріали такого спрямування: «Можливості Вчених України в реорганізації управління державою».

Матеріал революції в управлінні державою може вміщати такі технології:

- розробка критеріїв профпридатності на керівні посади, щоб їх могли використовувати експерти лабораторій для визначення профпридатності із видачою відповідної ліцензії на конкретну посаду, наприклад Прем'єр-міністра чи в депутати Верховної і місцевої рад;
- технологія виявлення ефективних політиків і високопосадовців та призначення їх на посаду;
- створення «Мозкових центрів» при керівниках усіх державних структур для науковообґрунтованого прийняття рішень, наприклад, Президентом чи Прем'єр-міністром;
- атестацію керівних кадрів (одержати ліцензії на профпридатність), щоб усунути від влади некомпетентних, недолугих чи аморальних керівників із усіх посад;
- зміна свідомості народних мас: суспільство має знати, як ідеально керувати країною. Прогрес забезпечують тільки вчені (80 %) і висококreatивні політики (20 %) із вродженими можливостями і набутими компетентностями.

Отже, тільки вчені, працюючи в незалежних експертних лабораторіях і «Мозкових центрах», зможуть забезпечити прогрес в удосконаленні управління в державних структурах і достойного життя громадян України.

Перед виборами всіх рівнів потрібна всеукраїнська дискусія, очолювана вченими університетів: як зробити Україну незалежною, опираючись на багаті природні ресурси? Хто винен у занепаді України?:

- виборці, котрі вибирали не компетентне керівництво державою;

- президенти України, у яких не було ні вроджених задатків, ні набутої керівної і фахової компетентності, а низька свідомість не давали їм добровільно відмовитись від непотрібної посади;
- олігархи, котрі свої інтереси ставлять вище державних, коли в руках одного відсотка населення (олігархів) знаходиться 90 % багатства України;
- власники засобів масової інформації, оскільки вони надавали трибуну для політичних партій. Результат: при владі некомпетентність і не патріоти України;

Міністерство освіти і науки України, яке мало координувати діяльність наукової еліти. У даний час біля 80 % інтелектуальної еліти нації знаходиться у національних університетах і науково-дослідних інститутах, але керівництво державою їх не помічає, хоча вчені можуть багато:

- забезпечити технічний і технологічний прогрес в суспільстві, якщо їх фінансувати, як це було в недалекому минулому, адже без науки неможливий прогрес. А тому кому вигідно, щоб був занепад України?
- вчені національних університетів можуть видавати ліцензії на вроджену можливість і набуту фахову компетентність для керівних посад чи претендентам до виборів депутатів Верховної Ради чи в органи місцевого самоврядування;
- можуть створити «Мозкові центри» із кращих вчених для консультування керівників різних рівнів для прийняття науково обґрунтованих рішень;
- вчені-патріоти України могли б не тільки консультувати, але й керувати. Серед наукової еліти тисячі докторів наук і професорів, а очолити міністерство нікому. Чому?

Виявлення керівників на усіх рівнях здійснювати поетапно: спочатку лабораторії мають визначити вроджені керівні можливості (в першу чергу енергетичні), після управлінську і професійну компетентність і на вчених радах університетів ухвалювати рішення про видачу ліцензії на право бути депутатом Верховної чи обласної рад народних депутатів, а також на право керувати конкретною галуззю, виробництвом чи установою.

Важливою діяльністю вчених є розробка технології підбору керівних кадрів країни на основі критеріїв профпридатності.

Низку відомих критеріїв профпридатності до керівної посади вдало скомпонував Богдан Колос. Він вважає, що розробив технологію управління державою, а технологія кадрового забезпечення розглядається у цій доповіді.

Нижче описані деякі критерії важливі для експертів лабораторій і комісій визначення профпридатності претендентів для одержання ліцензії на конкретну керівну посаду:

- Висока позитивна енергетика за кольором і величиною біополя (аурокамера, ауруокуляри, прилад для визначення сумарної енергетики, люди-феномени, котрі бачать ауру людини тощо);
- Біоенергетичне тестування – зчитування локальної інформації із чакр (соціотип за енергетикою чакр – схильність до діяльності (апаратура «Біопульсар» ...);
- Рівень моральної свідомості (запитання, відповіді – поліграф);
- Стан фізичного здоров'я. Підтверджується професійними висновками медиків.
- Стан психічного здоров'я (хронічні захворювання, воля, пам'ять, інтуїція, аналітичний склад розуму, здатність до великих нервових навантажень). Підтверджується довідками професійних висновків медиків і членами експертної комісії.
- Чи є залежність (тютюнова, алкогольна, наркотична, психотропна, ігрова). Підтверджується довідками професійних висновків медиків і членами експертної комісії.
- Рівень освітньої підготовки.
- Практичний досвід роботи.
- Декларація про набуті статки та майно.
- Є також додаткові методи: фізіогноміка, становище в сім'ї, виховання ... тощо.

Головний етап виявлення компетентності претендента до Верховної і обласних рад чи керівну посаду відбувається на вчній раді національних університетів:

- доповідає комісія, котра представляє фаховість претендента на ліцензію;
- доповідає претендент про своє бачення перспектив розвитку галузі (виробництва, установи), де він хоче працювати чи керувати
- запитання членів вченої ради;
- запитання телеглядачів соціального телеканалу «Управлінець».

Більшістю голосів вчена рада університету ухвалює рішення про видачу Ліцензії на право бути претендентом в депутати в певній конкретній діяльності.

Ліцензію на участь у виборах до органів місцевого самоврядування (районні і сільські ради) можуть видавати експертні комісії ЗВО в кожній області.

Для вищого керівництва держави бажано розробити і деякі вищі критерії. Наприклад, для президента країни, крім ліцензії, бажаною була б така якість: здатність читати інформацію із Космічного Розуму і думки співбесідника, а також активно впливати на них власними емоціями вольовими якостями тощо.

Ліцензію претендент для участі у виборах представляє ЦВК чи у конкурсну комісію на керівну посаду: Міністра, Прем'єр-міністра, Президента тощо.

*Чепига М. П., професор,
Національний університет «Львівська політехніка»*

«МОЗКОВІ ЦЕНТРИ» - НЕВІДКЛАДНА ДОПОМОГА ВИСОКОПОСАДОВЦЯМ

В країні немає авторитетних експертів, незалежних від вищого керівництва держави. До цього часу частина некомпетентних керівників ухвалюють недолугі рішення, тому назріває необхідність реорганізації управління державою. Без залучення вчених до організації суспільного життя і виробництва прогрес в Україні неможливий, тому пропонуємо прийняти закон про створення «Мозкових центрів» при Президентові України, Прем'єр-міністрові України, голові Служби безпеки України, міністрах, Національному банку України, Укргазі, Конституційному Суді, Національній раді України з питань телебачення і радіомовлення, Генеральному прокурорі України, силових структурах та органах обласного підпорядкування, мерах міст тощо (із дорадчим голосом) із висококомпетентних вчених відповідних галузей знань для вирішення проблемних ситуацій, допомоги органам державної влади у впровадженні конкретних наукових розробок у виробництво, генерування новаторських ідей, координації розробок експертизи різних планів, підборів претендентів на конкретні посади тощо. Колективна мозкова діяльність навіть 10 вчених сприятиме прогресу. Не може мозковим центром бути декілька наукових установ і сотні працівників. Великі колективи успішно працюють у сфері тільки матеріального виробництва.

Вчені «Мозкових центрів» будуть генерувати ідеї не тільки для перспективи розвитку певних галузей народного господарства, прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень, але й будуть експертами різних проєктів, котрі затверджуються певними органами.

Без попереднього висновку експертів «Мозкового центру» не може бути ухвалено жодне рішення. Наприклад, Президент України не може рекомендувати на посаду навіть Генерального прокурора України (оскільки фахова, а не політична посада) без експертів «Мозкового центру», які можуть із трьох (мінімальна кількість) претендентів із ліцензіями представити на посаду одного.

При Верховній Раді України повинен бути «Мозковий центр» із вчених різних галузей знань і виробництва для проведення попередньої експертизи рішень.

Актуальність створення «Мозкового центру» при Верховній Раді України (до 10 вчених) обумовлена ще й тим, що члени парламентських комітетів, тимчасових спеціальних і слідчих комісій, депутатських фракцій і груп не мають потрібних знань і компетенції, тому не можуть ухвалювати правильні рішення.

При нових технологіях виборчого процесу депутати, подавши ліцензію, будуть більш компетентними і тому збільшиться кількість депутатів в усіх фахових комісіях і фракціях.

Апробація роботи «Мозкових центрів» вимагає тривалої підготовки, зокрема в підборі вчених і їх колективної діяльності. Потрібне додаткове фінансування на діагностичну апаратуру і заробітну плату.

Міністерству освіти і науки потрібно підготувати необхідну документацію і видати потрібний наказ про створення «Мозкових центрів» при високо посадовцях, як революція в управлінні державою.

Зобов'язати вчених «Мозкових центрів» розробити критерії профпридатності високопосадовців для одержання ліцензій до певних посад: Президента України (доповнення до статті 103 Конституції України), Прем'єр-міністра України, міністрів, голови Служби безпеки України, Голови Національного банку України, Генерального прокурора, мерів міст тощо.

Отже, без експертних лабораторій з видачі ліцензій на профпридатність до керівної діяльності і «Мозкових центрів» прогрес на Україні неможливий, так як навіть Президент і Прем'єр-міністр, міністри та інші є випадкові люди, так як ніхто не визначав їхньої професійної придатності до керівної діяльності.

Було б добре, щоб члени уряду ознайомились із новою технологією управління державою і виявлення профпридатності до керівництва, а Центральна Виборча Комісія з новою технологією висування кандидатів до Верховної і обласних рад народних депутатів.

Вчені продовжують удосконалювати систему «ідеального» управління державою.

Було б добре, щоб вчені без примусу...і додаткового фінансування розробили технологію виходу України із керівного колапсу.

*Шкарупа О.В.,
д.е.н., професор,
Кальченко І.І., аспірант
Сумський державний університет*

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КРИТЕРІЇВ СТИМУЛЮВАННЯ ТРАНСФЕРУ ЕКОІННОВАЦІЙ В УКРАЇНІ¹

Проблеми формування системи критеріїв стимулювання трансферу екоінновацій в Україні. В сучасних умовах існує необхідність наукового забезпечення та розроблення системи критеріїв, які б стимулювали трансфер еко-інновацій в системі «підприємство-регіон-держава». В 2015-2020 рр. лише близько 10% підприємств України займалися технологічними інноваціями, з них еко-інновації впроваджували лише 5,8%. В той же час, середньорічний обсяг європейського ринку еко-інновацій у 2010-2020 рр. становив близько 188 млрд євро, а темп щорічного зростання цього ринку становить близько 6-7%.

Серед причин дуже повільного процесу трансферу інновацій в Україні, а в цілому й спаду інноваційної діяльності, відносять кризові явища у науковій, інноваційній, освітній сферах у 2014-2015 рр., коли спостерігались обмежений та жорсткий доступ до кредитування (висока облікова ставка НБУ), відсутність підтримки державою інноваційної діяльності (наприклад, у вигляді знижених ставок за кредитами для фінансування підприємств, що здійснюють інновації); зниження обсягів фінансування інновацій [1,2]. За даними Т. Писаренка та Т. Кваші, найбільш проблемними питаннями готовності виробничого сектору України до майбутнього з точки зору інновацій і технологій є: низький рівень розвитку кластерів; державні організації і установи не зацікавлені у закупівлі нової технологічної продукції або ж не мають достатнього фінансування для цього; частка підприємств, які готові

¹ Ця робота виконана за фінансової підтримки Міністерства освіти і науки України в рамках науково-дослідної теми “Моделювання трансферу екоінновацій в системі «підприємство-регіон-держава»: вплив на економічне зростання та безпеку України” (№0119U100364).

сприймати і впроваджувати інновації у свій виробничий процес залишається незначною [1,2]. За рейтинговими показниками, що характеризують здатність до розвитку інноваційної діяльності та трансферу технологій Україна посідає 95 місце серед країн світу, що є проблемою залучення прямих іноземних інвестицій [3].

В Україні різновекторний характер дифузії та масштабування еко-інновацій стримує їх ефективність через недоліки моделі їх трансферу. Важливим аспектом досягнення цілей та завдань трансферу еко-інновацій є чітке окреслення релевантних каналів, через які такий трансфер може відбуватися, а також зацікавленість бізнес-сектору у ефективній підтримці з боку держави. Актуальність цього питання беззаперечна, оскільки відповідно до Стратегії розвитку Європи до 2030 р. та програмних документів Європейської Комісії, еко-інновації спрямовані на втілення у життя суспільства ряду змін, які впроваджується для досягнення цілей заради майбутнього. Це стосується по-перше, адаптації й зміни моделей бізнес-практики, поведінки споживачів, способу життя до більш високих стандартів та вимагає нових адаптованих інструментів державної політики для підтримки таких змін [2].

Загалом, система стимулювання для стейкхолдерів трансферу еко-інновацій потрібна та спрямована на зменшення ризиків та бар'єрів в сфері інноваційної діяльності. Роль її полягає у зміні ваги окремих рушійних сил та факторів, які застосовується до рішень, що приймаються в бізнес-середовищі. Концептуально бізнес-сектор можна і потрібно стимулювати вдосконалювати екологічно спрямовані інновації, роблячи драйвери економічного зростання більш потужними. Наприклад, це впливатиме на покращення потенціалу для отримання фінансової вигоди або надання більших можливостей для представлення позитивного іміджу компанії на світових ринках. Також, шляхом зменшення бар'єрів в розвитку підприємництва шляхом поліпшення доступу до інформації або створення "розумного" регулювання процесу трансферу. Для більш детального розуміння цілей дослідження, пропонуємо розглянути систему стимулювання в розрізі трьох різних частин, що дозволить проаналізувати окремі характери-

стики кожної з них та описати проблематику формування цілісності всієї системи (рис. 1).



Рис. 1 Схема формування критеріїв стимулювання трансферу еко-інновацій

Пов'язані з регулюванням, адміністративні стимули застосовуються лише до фірм, що підпадають під таке регулювання, це може обмежити сферу їхньої ефективності порівняно із економічними та репутаційними стимулами. Це є фактором того, що вони, як правило, використовуються рідше, ніж інші стимули, поряд з іншими факторами, такими як бюрократична інерція та небажання адміністративних органів змінювати практику або отримувати зменшений дохід від адміністративних зборів. Будь-які заходи щодо зменшення адміністративного або регуляторного навантаження на бізнес, особливо за умов сучасного слабкого інвестиційного клімату, можуть діяти як потужний стимул для компаній до покращення показників впровадження інновацій. Дійсно, пошук оптимального шляху є важливим для формування системи стимулів, встановлення межі між дуже детальним обов'язковим регулюванням сектору трансферу еко-інновацій, яке є екологічно успішним, але дорогим, та менш детальним несекторним регулюванням, яке має лише слабкий вплив на навколишнє середовище, та / або порушує фірми з урахуванням їхніх (галузевих) конкретних обставин.

Економічні стимули реалізуються за допомогою державних та громадських ініціатив (обов'язкових чи добровільних), що заохочують поведінку на ринку за допомогою цінових сигналів, а

не за допомогою чітких інструкцій щодо рівнів та методів взаємодії. Ці стимули впливають на витрати та вигоди від процесів або технологій, а також на відносні ціни на продукцію, сировину та інші ресурси. Основна мета - забезпечити економічну винагороду компаніям, які спрямовують діяльність на виконання екологічних стандартів. Це зміцнить ринкові драйвери для українських фірм.

Фінансування компаній для покращення їх інноваційних показників може також надходити від галузевих асоціацій, неурядових організацій, інвесторів та благодійників. При оцінці інвестиційних можливостей фонди соціально відповідальних інвестицій враховують екологічні ризики компанії, звітність про корпоративну соціальну відповідальність та інші соціально-етичні критерії. Такий тиск з боку інвесторів може бути сильним мотиваційним фактором, особливо для великих фірм, що котируються в державному рейтингу фірм-інноваторів. Інвестори, які визначають екологічний ризик фірми та фактори навколишнього середовища у витратах і прибутковості фірми, розглянуть потенційний ризик своїх інвестицій та відповідно скоригують свої інвестиційні портфелі. Деякі спеціалізовані інвестиційні механізми спеціально зосереджуються на екологічних або етичних критеріях. Фірми будуть усвідомлювати цей факт і стимулюватимуть їх високо оцінювати свої екологічні профілі для збереження існуючих інвесторів та потенційно залучення нових інвестицій. Репутаційні стимули спонукають компанії змінити свою поведінку внаслідок цінності, яку вони надають своїм видимим показникам та сприйняттю серед споживачів, громадським організаціям та громадам в цілому. Таким чином, заохочення в системі трансферу еко-інновацій можуть допомогти приймати ефективні рішення щодо покращення показників трансферу технологій та впровадження еко-інновацій в практику господарювання.

З точки зору державного регулювання застосування систем стимулювання трансферу інновацій в Україні, існує ряд бар'єрів, які можуть уповільнити або зупинити ефективне використання схем стимулювання. До таких бар'єрів слід віднести:

- вартість впровадження інновацій,
- відсутність інформації про трансфер технологій/інновацій,

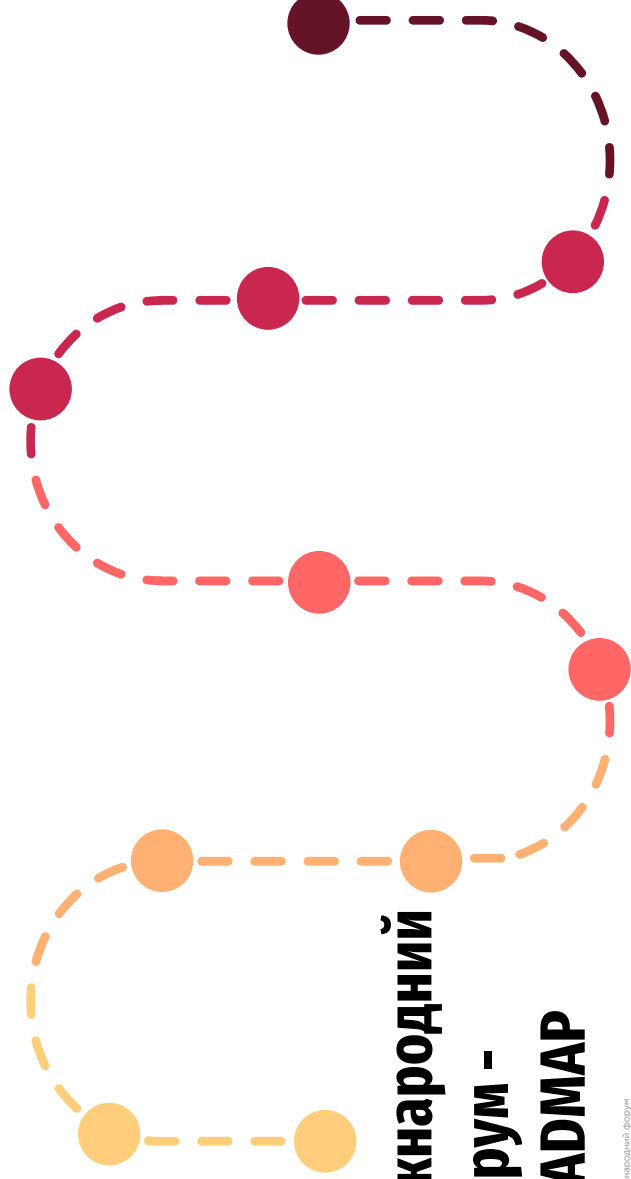
- переваги або недоліки учасників процесу трансферу,
- несумісні горизонти інвестування інноваційних проєктів,
- проблеми ланцюга поставок,
- усталені практики різних країн та особисте ставлення до інноваційних змін окремих фірм.

Драйвери та бар'єри розвитку трансферу еко-інновацій, а також стимули, що впливають на цей процес, в науковій літературі розглядаються окремо. Але, це все є частиною більш широкої економічної, соціальної, екологічної, політичної та регуляторної системи інноваційного розвитку суспільства. Для досягнення позитивних прогресуючих показників розвитку економіки необхідно підходити до комплексного аналізу трансферу інновацій, як важливої складової регуляторної політики держави. Система стимулів в цьому контексті особливо корисна для вирішення еколого-економічних проблем, оскільки екологічні ефекти інноваційної діяльності можуть відрізнятися просторово, по часу та бути спричиненими цілим рядом різних видів діяльності та суб'єктів. Крім того, добре розроблена система стимулювання може водночас підтримувати й соціальну сферу, підвищуючи ефективність та результативність життя суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Pysarenko T.V., Kvasha T.K. (2019) Stan innovatsiyanoi diyal'nosti ta diyal'nosti u sferi transferu tekhnolohiy v Ukrayini u 2018 rotsi: analitychna dovidka [The state of innovation and activity in the field of technology transfer in Ukraine in 2018: analytical report]. Kyiv: UkrINTEI. [In Ukrainian].
2. Duval Romain Forthcoming. "Financial Frictions and The Great Productivity Slowdown" / Romain Duval, Gee Hee Hong, and Yannick Timmer // IMF Working Paper, International Monetary Fund, Washington, DC, 2017. – 32 p. - <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2017/05/31/FinancialFrictions-and-the-Great-Productivity-Slowdown-44917>.
3. Readiness for the Future of Production Report (2018). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www3.weforum.org/docs/FOP_Readiness_Report_2018.pdf

4. Meghan O'Brien, Asel Doranova, Nathan Kably, Mary Ann Kong, Otto Kern, Stefan Giljum, Burcu Gözet (2018) Eco-Innovation of products: Case studies and policy lessons from EU Member States for a product policy framework that contributes to a circular economy. [Online], available at: https://ec.europa.eu/environment/ecoap/sites/default/files/eio_report_2018.pdf
5. WTO. Subsidy and Countervailing measure overview (SCM Agreement) at http://www.wto.org/english/tratop_e/scm_e/subs_e.htm.
6. THINK (2011) Public Support for the Financing of RD&D Activities in New Clean Energy Technologies.
7. J. Wiles and Sons (2008). Handbook of Finance - Socially Responsible Investment.



Міжнародний форум - ROADMAP

Міжнародний форум
20 ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
21 ТА ІННОВАЦІЇ
20-21 травня 2021

ДИСКУСИЙНА ПАНЕЛЬ: СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ ІНСТИТУЦІЙНОГО ТА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ



- старший радник з питань управління СБРР, керівник програми Українська Архітектура Реформи

- державні службовці потребують простору та довіри керівництва, для участі в інноваціях



- директор Проектного офісу реформ Міністерства фінансів України

- ключові принципи, що дозволяють реалізовувати задумане: команда, позиціонування, пріоритизація та комунікація!



Степан
Куйбіда

-директор департаменту економічної політики ЛОДІ

- складно сьогодні реалізувати державну політику, коли бракує якісного менеджменту та підготовки кадрів

Анна
Кожем'яченко



- засновник Києво-Могилянської бізнес-школи, экс-міністр економічного розвитку і торгівлі України, керуючий партнер компанії «Prorivie.in.ua»

- Параноя - ось чого нам не вистачає! І це - наукова параноя!

Павло
Шеремета

Наталія
Слиш



ДИСКУСИЙНА ПАНЕЛЬ: СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ ІНСТИТУЦІЙНОГО ТА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

- професіонал у галузі комунікацій, відносин із зацікавленими сторонами та мереж з мультисекторним мисленням, що має 20-річний досвід роботи з великими міжнародними компаніями.

- без налаштування діалогу та довіри - неможливо реалізувати будь-яку реформу!



Тарас
Кіщмей

Фарход
Ніязов

- ствеєласник IT-компанії SoftServe, президент Асоціації IT України

- вирішення майбутнього зростання IT галузі - це освіта! Але спочатку пошук вірної стратегії та рішення щодо запитів ринку



Модератор: **Назар Подольчак** -

Нам потрібно бути параноїками, навчатись лідерству, комунікувати та об'єднуватись!

1

ДИСКУСИЙНА ПАНЕЛЬ: РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ДЛЯ РЕФОРМ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛІННЯ



Наталія Алюшина

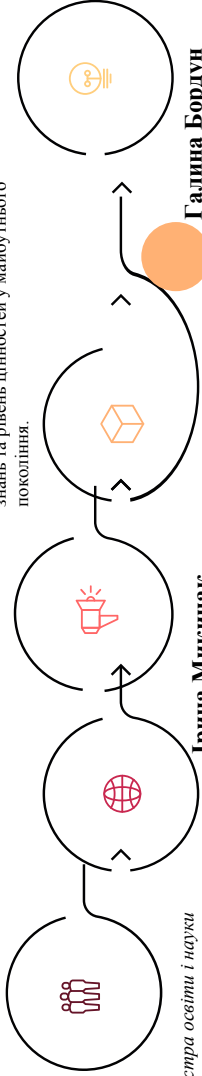
- голова НАДС

- багато що залежить від самого керівника, як працює система. Адже керівник – лідер. Якщо він лідер і має такі навички, він може впливати на людей, не застосовуючи ніяких повноважень

Михайло Бно – Айріян

- режисер, автор проекту "7 фільмів Бно-Айріана"

- самоосвіта – може стати поворотною точкою в розвитку країни. Якщо ми будемо готувати цілісно - правильних і по знаннях правильних людей, країна буде набагато сильнішою та не буде суб'єктом різних маніпуляцій, кляше. Нам потрібно підняти рівень свідомості, рівень знань та рівень цінностей у майбутнього покоління.



Ігор Гарбарук

- заступник Міністра освіти і науки України

- розвиваючи одночасно стратегію вищої освіти в Україні – необхідно звертати увагу на стратегію розвитку професійно – технічної освіти. Без робочих рук країни не буває, немає розвитку економіки. Перше, що ми маємо впровадити – дуальну освіту

Ірина Миктычак

- перший заступник Міністра охорони здоров'я України

- нам потрібно рафінувати (відібрати) успішні практики, які мали би продовжувати передавати свої вміння, практичний досвід, успішні, в активностях з навчання, освіти для державних службовців, керівників бюджетних закладів

Галина Бордун

- експерт з управління персоналом: досвід державної і власної справи, керівник Освітньої Академії, Радник голови ЛОДА з питань розвитку ОІП

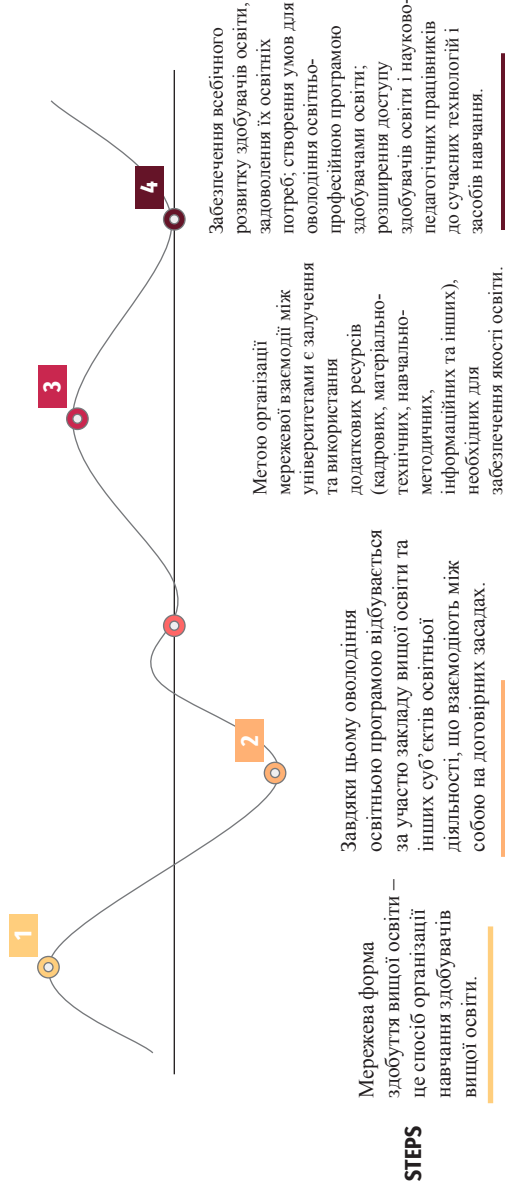
- розвиток та підготовка державних службовців, повинна відбуватись в розрізі вироблених компетентностей

ДИСКУСИЙНА ПАНЕЛЬ: РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ДЛЯ РЕФОРМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ



Рішення Форуму:

Підписання угоди про спільну участь у мережевій формі реалізації ОПП “Фінансові технології” (Fintech) між Національним університетом “Львівська політехніка” та Національним університетом державної фіскальної служби України



ДИСКУСІЙНА ПАНЕЛЬ: ЛЮДИНА ТА ЇЇ ПРАВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ



Світлана Семчын

- *представник Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини в західних областях*



Олена Степаненко

- *представник Уповноваженого Верховної Ради України з отримання соціальних та економічних прав*



Інна Беріязук

- *представник Уповноваженого Верховної Ради України у сфері захисту персональних даних*



Олеся Огризко

- *радник з питань партнерства Офісу координатора системи ООН в Україні*



Оксана Юринець

- *професор Національного університету „Львівська політехніка”*

Інформація і доступ до інформації є критерієм всіх свобод. Де закінчується інформація, там закінчується суспільство

Бізнес і права людини – це своєрідний тренд. Бізнес і права людини – це про те, що бізнес повинен заробляти свої кошти і прибутки і статки, підвищувати свою стійкість – не порушуючи права людини

Одним із найбільших проблемних правових питань в еру інформаційну, технологічну – захищається захист персональних даних. Нездора людей до цифрового свту обрунтовується недостатньо кібербезпекою

Людиноцентричність в публічній сфері – це не ефімерна філософія, а низка конкретних прагматичних дій, які кожна держава може і повинна виконати, щоб забезпечити якісні послуги, забезпечити служіння своєму народу

Україні на сьогодні потрібен план Маршала. Державні органи влади так і громадянське суспільство, маючи контакти і спілкування з нашими міжнародними партнерами мають всі спільно співпрацювати. В інший спосіб, аніж об'єднавшись, національних інтересів української держави буде неможливо. В контексті саме відстоювання прав людей

Ефективність нашого суспільства (як складної самоорганізованої системи) залежить від можливості забезпечення зворотних зв'язків. Діяльність громадських активістів поруч з діяльністю засобів масової інформації - виступають як інструмент повернення зворотних зв'язків про діяльність держави, про діяльність суспільства

Руслан Тополевський

- керівник аналітичного відділу Центру правовах та політичних досліджень "СІМ", юрист Громадської приймальні (м. Львів) Української Гельсінської спілки з прав людини, кандидат юридичних наук



Для розвитку української сфери публічності, актуальною залишається проблема, яка може бути сформульована як необхідність усвідомлення і впровадження у практику управління узгодженого розуміння викликів сьогодення і відповідних їм раціональних та інтелектуальних форм реагування

Петро Петровський

- професор, доктор наук з державного управління



Базове право – це доступ до інформації. Це участь людини в різних публічних обговореннях політики. Це обговорення, легитимність, довіра – вони дуже важливі. Проте пацємія поставила під серйозний виклик це. Ми це більше закрились у своїх бульбашках. «З зуму дуже легко когось викинути», на відміну від того, коли люди приходять до залу. Виклики пандемії в контексті публічного обговорення потребують трошки інших рішень і забезпечення нашого базового права на участь в житті своєї громади

Оксана Дашацьська

- кандидат політичних наук, викладач УКУ, керівниця Західноукраїнського представництва МФ «Відродження»



ДИСКУСИЙНА ПАНЕЛЬ: ПРОЦЕС ТРАНСФОРМАЦІЇ ДО ІННОВАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА



Модератор **Володимир Мартинюк** - пандемія заставила уряд та органи місцевого самоврядування креативніше підходити до прийняття рішень, бility якісніше надавати послуги через інтернет, епілювати і нададі амбінні плани.

- заступник голови Львівської обласної державної адміністрації з питань діджиталізації



Кшиштоф Становські

- директор Центру міжнародного співробітництва міста Любліні

- найбільш важливий і найбільш складний екзамен – це зміни, які чекають освіту



- цифровізація – це коли легко в кінці, однак десь важко на початку, бо потрібно щось вивчати, змінювати свою поведінку, адаптуватись



Олександр Кулепін



Мирослав Яруш

- професор WSEI, проректор з наукової роботи та міжнародного співробітництва університету "Економіка та інновації" в Любліні



- найкраща формула майбутнього – це комбіноване навчання у онлайн та офлайн форматі

- виконавчий директор NI-TECH office Ukraine

- цифровізація територіальних громад – дуже важлива. Їм необхідно дати правильний орієнтир. Для впровадження уніфікованих рішень



Андрій Бірюков

- засновник Львівської компанії Перевага Технологій, керівник відділу Salesforce, провідної компанії Вілорусі JET BI



- Україна – це великий ринок, в якому помітний розвиток та цифровізація.

- Інвестиції з різних країн, що теж є важливим. Технічні заклади, що випускають хороших ІТ - спеціалістів. Що є проблемою в Білорусі – ринок великий, багато клієнтів та продажів. Проте не вистачає спеціалістів



ДИСКУСИЙНА ПАНЕЛЬ: ІННОВАЦІЙНІ ТРЕНДИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТА АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО - ТЕХНОЛОГІЧНИХ РІШЕНЬ

Модератор Вадим Табакера – інновації - це всеохопні речі, які дозволяють нам говорити про економічну складову інновацій, інновації для публічного управління і соціальних інновацій



Ростислав Тістик

- народний депутат України,
Член Комітету Верховної
Ради України з питань
бюджету

Василь Куйбіда

- Екс Міністр
регіонального розвитку
та будівництва України

- Україна має створити
динамічну, інноваційну
систему, послідавши
національну культуру і
політику з

інституціями та
визначити інвестиційні
пріоритети, пріоритети
освітньої політики,
витрати на
інфраструктуру та
права інтелектуальної
власності

парк – в неї є перспектива



Юрій Доскіч

- президент Товариства з
додавковою
відповідальністю «ГЛД-
КАТ»

- Індустріальні парки
дадуть поштовх до
припинення занепаду
Карпатського регіону –
це локальне вирішення
проблематики



Руслан Білокурський

- депутат Чернівецької міської
ради

- Децентралізація – дала
величезний поштовх для
конкуренції між містами.

- Обласні центри конкурують між
собою за людський ресурс.
Районні центри конкурують між
собою, маленькі ОПТ

- конкурують між собою. І тому та
нерівність, яка сьогодні
спостерігається – вона заставляє
одні міста вчитись у інших.

- спільно об'єднуватись і разом
досягати цих цілей. Де будуть
інновації? Там де буде
комфортно жити і працювати

- цим людям, які несуть ці
інновації, а несуть їх як правило
молоді, мобільні, швидко,
ініціативні. Тому потрібно
створювати хороші умови, тоді і
буде розвиток економічний і
інновацій



Василь Абаїмов

- виконавчий директор
Львівського РВ АМУ

- двигунами розвитку
інновацій і створення
нових робочих місць і
доданої вартості -
будуть громади. Час

- великих принципівних
змін і одна з кращих
реформ в Україні –
стала децентралізація



Майстер - клас Олега Половцева

Як "поставити" роботу публічного органу влади за сто днів?! Для структурних підрозділів Львівської обласної державної адміністрації та депутатів обласної ради

1. «Поле» місцевого публічного управління: оцінка ситуаційних трендів.
2. «Поставити» роботу виконкому.
3. «Поставити» партнерську відповідальність з громадою
4. Зміни та модернізація публічної влади: як зробити перший крок



Майстер - клас Фархода Нізова

Брендинг країни:

Країни конкурують за кожного туриста, який везе валюту в бюджет країни і тому намагаються презентувати себе у всій красі, через оригінальні логотипи, відео-ролики, що запам'ятовуються, гасла і кольори. Однак, брендинг країни дуже різнобічний, і несправедливо вимагає просування іміджу лише через вироблені товари і туризм.

ДИСКУСИЙНА ПАНЕЛЬ: ЦИФРОВІ РІШЕННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА БІЗНЕСІ: SMART CITY ТА SMART – СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ



Яніка Мерило

радниця віце - прем'єр міністра - міністра цифрової трансформації, радниця міністра інфраструктури

- для кожної громади є важливим зробити все відкритим і прозорим, що не є закритим. Тобто вся інформація, що не є персональними даними, комерційною таємницею чи державною таємницею – має бути прозорою і доступною, розпочати слід, в першу чергу, з фінансів



Олександр Кава

заступник Міністра фінансів України

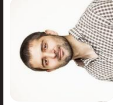
- Імплементация цифрових рішень (для розвитку інфраструктури) повинна накладатись через правильну організацію руху, достатню якість цифрових доріг та відповідно безпеку пішоходів



Сергій Гунько

- координатор з цифровізації регіонів Швейцарсько-української Програми ЄGAR

- майбутнє України – це цифрове майбутнє. Прозорість будь – якого органу влади – можлива. Але тут важлива політична воля керівника, наскільки він готовий бути публічним, наскільки він готовий демонструвати свою діяльність



Іостимін Дмитро

директор департаменту інформаційних технологій Марупольської міської ради



Юрій Холод

заступник голови ЛОДА



Крістіна Пастушенко

- директор розвитку Smart рішень в Асоціації малих міст України

- дуже важливо, щоб був цифровий лідер, 35% людей в громадах не знають з чого почати, і як рухатись у напрямку цифровізації

- сьогодні звернення – це просто лист. Вони малоефективні, адже вони проходять дуже довгий шлях до поладання до того, хто приймає рішення

- впровадження електронних сервісів дає інвестиції, формує позитивний імідж міста. Як міста сучасного, як міста прозорого

Рішення Форуму:

Проведення круглого столу цифрові рішення в публічному управлінні та бізнесі: SMART – спеціалізації.

Львівська обласна держава адміністрація працює над впровадженням європейського підходу смарт-спеціалізації в регіоні, що має на меті об'єднання зусиль влади, науки та бізнесу для інноваційної трансформації економіки області.

Процес підприємницького відкриття (EDP) – це процес ідентифікації або генерації нових та конкретних продуктів, технологій або послуг, що мають інноваційну складову в широких секторах економічності. Перший EDP воркшоп є початком практичної роботи над пріоритизацією – тобто звуженням широкої

галузі/напряму до більш конкретної (их) ніші.



Цій зустрічі передував ряд підготовчих заходів:

- Формування списків запрошених стейкхолдерів, інформування щодо мети та завдань заходу, формату роботи (Координатор пріоритетного напряму)
- Підсумок результатів проведеної роботи в рамках обраної галузі (Координатор Smart Спеціалізації, Координатор пріоритетного напряму)



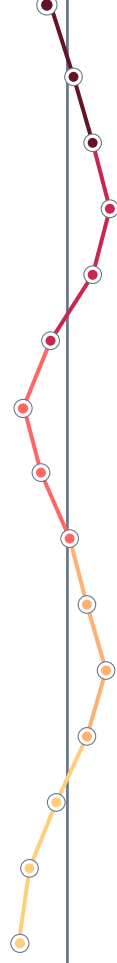
За результатами зустрічі учасники сформували:

- Спільну SWOT-матрицю пріоритетного напряму;
- Проект документу, що відображає чітко сформульоване спільне бачення розвитку обраного напряму;
- Протокол заходу – для подальшого обґрунтування прийнятих рішень.

Створення Асоціації Публічного управління та інновацій

Основною метою Організації є розвиток найкращих практик публічного управління та інноваційного менеджменту організацій в Україні на основі вивчення зарубіжного досвіду та об'єднання зусиль українських та міжнародних практик та науковців з цього напрямку.

- підготовлено установчі документи;
- сформовано ініціативну групу.



ЗМІСТ

Алюшина Н. О.

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ
ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ДЛЯ
ВПРОВАДЖЕННЯ РЕФОРМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ... 3

Бугай О.В.

АЛГОРИТМІЧНЕ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ПУБЛІЧНОМУ
УПРАВЛІННІ: ПРОБЛЕМА ПОЯСНЮВАНOSTІ ТА
ПРОЗОРОСТІ 12

Колосовська І. І.

ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ НАДАННЯ
СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ .. 17

Марутян Р. Р.

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У
ДЕРЖАВНО - УПРАВЛІНСЬКІЙ ПРАКТИЦІ: СУЧАСНІ
ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ..... 22

Матвійшин Є. Г., Дзюрах Ю. М.

ПІДХІД ДО ПРОГНОЗУВАННЯ ДЕМОГРАФІЧНИХ
ЗМІН В ОБЛАСТЯХ УКРАЇНИ 27

Орищук В. В.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МУЗЕЙНОЮ СПРАВОЮ:
ІНСТИТУЦІЙНИЙ АСПЕКТ 33

Петровський П. М.

ІННОВАЦІЙНЕ МИСЛЕННЯ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ
ПУБЛІЧНО -УПРАВЛІНСЬКОЇ СФЕРИ..... 37

Радченко О. В.

ПРАКТИКА СУДОВОГО ЗАХИСТУ ПРАВ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ 43

Сірик З. О.

УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ
ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД..... 47

Свірко С.В., Барановська Т.В.

БЮДЖЕТНА БЕЗПЕКА ЯК ОБ'ЄКТ ДЕРЖАВНОГО
УПРАВЛІННЯ 52

Ткачова Н.М., Іваницька О.М., Казанська О.О. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СФЕРИ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ.....	57
Ханик Ю.-Б. Р., Карковська В.Я. ВЗАЄМОЗАЛЕЖНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО МАРКЕТИНГУ ТА ІМІДЖУ ДЕРЖАВИ.....	60
Чальцева О. М., Швець К. А. ПРАКТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СКАНДИНАВСЬКИХ КРАЇНАХ.....	63
Чепига М. П. МОЖЛИВОСТІ ВЧЕНИХ УКРАЇНИ В РЕОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВОЮ.....	70
Чепига М. П. «МОЗКОВІ ЦЕНТРИ» – НЕВІДКЛАДНА ДОПОМОГА ВИСОКОПОСАДОВЦЯМ.....	76
Шкарупа О.В., Кальченко І.І. ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КРИТЕРІЇВ СТИМУЛЮВАННЯ ТРАНСФЕРУ ЕКОІННОВАЦІЙ В УКРАЇНІ....	78

Наукове видання

Видається в авторській редакції

Підписано до друку 11.06.2021 р.
 Формат 60×84/16. Гарнітура Times New Roman
 Папір офсетний. Друк цифровий.
 Умовн. друк. арк. 4,88. Обл.-вид. арк. 3,57.
 Наклад 50 прим.

Видавець і виготовлювач: ТЗОВ «Растр-7»
 79005, м. Львів, вул. Кн. Романа, 9/1
 тел./факс. 032 235 52 05, 235 72 13
 e-mail: rastr.sim@gmail.com www.rastr-7.com.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
 ЛВ № 22 від 19.11.2002 р.