

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Каунаський технологічний університет



РОЗВИТОК

КОМПЕТЕНТНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

*Міжнародна науково-практична конференція
(30 вересня 2021 р.)*

THE COMPETENCE

DEVELOPMENT IN THE PUBLIC SECTOR: EUROPEAN STANDARDS AND PROSPECTS

*International scientific and practical conference
(September 30, 2021 p.)*

УКРАЇНО-ЛИТОВСЬКИЙ ПРОЄКТ
**«Розвиток компетентності працівників литовського та українського
публічних секторів з використанням методології дизайн-мислення»**

UKRAINIAN-LITHUANIAN PROJECT
**«Competence Development of Lithuanian and Ukrainian
public Sector Employees Using Design-Thinking Methodology»**

**Івано-Франківськ
2021**

*Рекомендовано Науковою радою Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу
(протокол № 10/154 від 13 грудня 2021 року).*

Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.) / за ред. Д.І. Дзвінчука; упоряд. Л.С. Мосора. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. 229 с.

У збірнику розміщено матеріали доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи», проведеної в рамках реалізації україно-литовського проєкту «Розвиток компетентності працівників литовського та українського публічних секторів з використанням методології дизайн-мислення».

У конференції взяли участь науково-педагогічні працівники, експерти, представники органів державної влади та органів місцевого самоврядування, здобувачі вищої освіти та інші фахівці з Литви, Польщі, Канади, США, Катару, а також України. Під час дискусій та обміну досвідом обговорено проблеми та напрацьовано рекомендації щодо розвитку компетентності публічних службовців, використання природного і штучного інтелекту в публічному управлінні та адмініструванні, розвитку освітньо-професійних програм з публічного управління, підвищення ефективності публічного управління в Україні з урахуванням європейського досвіду.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ У РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

<i>Lina Gaiziuniene, Brigita Janiunaite, Mariana Orliv</i>	9
Public sector employees competence development using design thinking methodology: instrument development and validation	
<i>Леся Вербовська</i>	11
Теоретичні аспекти використання дизайн мислення організаціями в умовах змін	
<i>Олег Гончарук, Дмитро Дзвінчук</i>	13
Технологія дизайн-мислення як засіб впровадження у вітчизняну систему публічного управління та адміністрування основ STEM-активності	
<i>Богдан Гривнак</i>	17
Використання принципів технології дизайн-мислення у процесі підготовки фахівців із публічного управління та адміністрування: комунікативний аспект	
<i>Дмитро Дзвінчук, Марк Лютий, Олександр Аришулік</i>	20
Про програму тренінгу «Інтелектуальне 3S-лідерство як основа удосконалення управління життєдіяльністю територіальних громад Прикарпаття на основі використання технології дизайн-мислення»	
<i>Євдокія Кімейчук, Оксана Хухра, Віктор Петренко</i>	23
Дизайн-мислення як технологія залучення населення до прийняття стратегічних управлінських рішень з розвитку територіальних громад	
<i>Вікторія Кравченко</i>	25
Дизайн-мислення: комунікативний аспект	
<i>Марк Лютий</i>	27
Про необхідність і доцільність комплексного навчання лідерів територіальних громад України технологіям дизайн-мислення і 3S-лідерства	
<i>Галина Малиновська, Святослав Кісь, Олег Яцюк</i>	30
Використання методології дизайн-мислення в системі професійного навчання публічних службовців	
<i>Олександр Молодцов</i>	36
До питання про матричний підхід пізнання психофункціональної компетентності в рамках методології дизайн-мислення у розвитку професійної компетентності публічних службовців	
<i>Мар'яна Орлів</i>	39
Використання методології дизайн-мислення в удосконаленні механізму координації протидії туберкульозу на регіональному рівні	

Віктор Петренко	42
Дизайн-мислення як інструмент приваблення і утримання талантів у системі публічного управління і адміністрування	
Алла Полянська	46
Технологія дизайн-мислення в ситуаційному управлінні	
Лілія Попадинець	49
Методологія дизайн-мислення у процесі формування спроможної освітньої мережі у Спаській територіальній громаді	
Емілія Сем'янів	52
Використання методології дизайн-мислення для підвищення ефективності реформування системи охорони здоров'я в Україні	

РОЗДІЛ 2

ТЕХНОЛОГІЇ ВИКОРИСТАННЯ ПРИРОДНОГО І ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ

Eliza Ewa Zurada	56
Artificial intelligence in law-humanoid	
Давид Деревляний	57
Закордонний досвід застосування технологій використання штучного інтелекту в публічному управлінні та адмініструванні	
Олександра Кулик	60
Застосування штучного інтелекту в публічному управлінні	
Олена Михайловська	62
Перспективи використання VR-технологій в публічному управлінні	
Ігор Олійченко, Михайло Католик	64
Концепція Smart City – підвищення ефективності на рівні муніципалітетів	
Наталія Орлова	68
Використання штучного інтелекту у публічному адмініструванні	
Василь Остап'як	72
Циклічність. Глобальні прояви криз, управління та систем штучного інтелекту	

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНИХ ПРОГРАМ З ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Kazimierz Jaremczuk	74
An official's development preference that shapes their competence	
Тетяна Ганцюк	77
До проблеми кадрового забезпечення служб та підрозділів інформаційно-аналітичного супроводу управлінської діяльності	

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

Ярина Каламбет	81
Гуманізація та гуманітаризація вищої технічної освіти	
Володимир Книгиницький, Michal Vembenek, Лариса Мосора	83
Формування у молоді якостей лідера-управлінця	
Олег Козак	86
Опитування як інструмент вдосконалення освітньо-професійних програм з публічного управління: досвід співпраці з старостами громади	
Андрій Мазак, Алла Мартисевич	88
До проблеми спеціалізацій підготовки магістрів публічного управління та адміністрування	
Ірина Озьмінська, Назар Мусякевич	91
Іноземна мова за професійним спрямуванням як складова професійної компетентності публічного управління	
Леся Пронь	94
Розвиток компетентностей публічних службовців для залучення значних іноземних інвестицій в Україну	
Володимир Сабадуха	97
Концепція чотирьох ступенів духовного розвитку людини як теоретико-методологічне підґрунтя осмислення проблеми компетентності у сфері публічного управління	
Дарія Скальська	100
Формування компетентностей у аспірантів з публічного управління: філософський аспект	
Ірина Станьковська, Наталя Коцаба	103
Інноваційні методи навчання як складова професійного розвитку персоналу	
Наталія Струк	108
Економічна аналітика і креативне мислення як складові формування професійних компетентностей публічних службовців	
Григорій Хамчук, Юлія Карпик, Віктор Петренко	111
Закони Карло Чіполли в публічному управлінні: новий погляд на можливість використання	
Валентина Чепесюк, Tetiana Vutko, Віктор Петренко	114
Про використання тесту Вудкока-Френсіса для самовдосконалення особистості	
Тетяна Чурко	116
Розвиток комунікаційних компетентностей та навичок взаємодії як основа вдосконалення освітньо-професійних програм з публічного управління	
Володимир Шевчук	118
Освітня модель рятівних компетентностей: актуальність застосування в публічному секторі	

РОЗДІЛ 4
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ:
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

<i>Malgorzata Babula</i>	122
Icelandic work-life balance experiment as a remedy for effectiveness of an employee, both an individual and addressee of constitutional rights and liberties	
<i>Hatem Ghandir</i>	126
The role of mass media in efficiency public governance through change mentality of the population	
<i>Volodymyr Kornuta, Olena Kornuta</i>	129
Blockchain technology in electronic document flow systems	
<i>Viktor Kovalev, Diana Semakina</i>	131
Public administration and the European education area: comparative analysis	
<i>Marcin Marszalek</i>	135
Basis, determinants and scope of competence of the public administration body shaping the conditions of access to the market and provision of services of general interest	
<i>Marta Pietras-Eichberger</i>	139
New tools for customer service in a Law Firm of Attorneys-at-Law in Poland in the era of the COVID-19 pandemic	
<i>Natalia Tkalenko, Vladyslav Sirotyn</i>	142
Scientific fundamentals of public management of economic development	
<i>Марія Баран</i>	145
Що потрібно публічному управлінню для підвищення ефективності	
<i>Олександр Білоцький, Юрій Філіпчук</i>	148
Організаційно-правове забезпечення регіонального управління в країнах ЄС	
<i>Катерина Войціцька</i>	152
Публічне управління економічним розвитком урбанізованих територій: зарубіжний досвід для України	
<i>Олена Гонта, Андрій Роговий</i>	154
Проблеми становлення публічного управління в сфері туристичної індустрії України	
<i>Богдан Гречаник</i>	158
Особливості ідентифікації та оцінювання інновацій у сфері публічного управління	
<i>Тетяна Забаштанська</i>	161
Сучасні підходи до публічного управління маркетингом територій: європейський досвід	
<i>Максим Забаштанський, Інна Зуб</i>	165
Роль сучасних підходів публічного управління у розвитку сфери охорони здоров'я в Україні	

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

Ірина Косач, Артем Дегтярьов	167
Публічна політика підтримки розвитку малого підприємництва: європейський вимір	
Марія Красій	169
Удосконалення законодавства у сфері запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у публічно-правових відносинах з урахуванням міжнародних тенденцій	
Валентина Ксендзук	172
Співпраця органів державної влади України та світової організації торгівлі	
Володимир Кушнірюк	175
Мобілізація та згуртованість лідерських ресурсів громади як чинник розвитку сучасної Української держави	
Оксана Лашук, Надія Мостіпан	178
Європейський досвід електронного врядування та практика його застосування в Україні	
Микола Макар	181
Забезпечення рівних можливостей реалізації прав людини шляхом інтегрування фізичної, інформаційної, цифрової, соціальної, громадянської, економічної та освітньої безбар'єрності	
Ігор Мандар	186
Взаємодія органів місцевого самоврядування та молоді як складова успішного розвитку громади	
Олександр Новрузов	188
Основні тенденції ефективності системи державного управління	
Наталія Опар, Христина Крупа	192
Електронне урядування: зарубіжний досвід та перспективи для України	
Віра Петриляк	196
Ефективна державна політика, як реальний механізм впровадження державно-політичних рішень	
Олеся Прядкіна	199
Інформаційно-технологічна компетентність посадових осіб місцевого самоврядування як вимога часу щодо забезпечення якості надання публічних послуг	
Mykola Rudyk, Володимир Кушнірюк, Софія Дзіндзьо	201
Досвід взаємодії органів влади і громадськості США для України у пропагуванні і проведенні вакцинації населення проти COVID-19	
Олег Серняк	206
Європейський досвід підвищення інституційної спроможності публічного управління	

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

Олег Серняк, Наталія Калинчук	210
Використання європейського досвіду дисциплінарної відповідальності державних службовців у вітчизняних реаліях	
Григорій Старченко	213
Інституційне забезпечення проєктно-орієнтованого управління інноваційним розвитком національної економіки	
Тарас Струк	217
Підвищення ефективності діяльності публічного службовця шляхом запровадження європейських практик аналізу даних при прийнятті управлінських рішень	
Юрій Уманців	219
Економічна інженерія як новітня платформа модернізації конкурентної політики у системі публічного управління	
Христина Федорищак, Олександр Новрузов	221
Вплив громадянського суспільства на підвищення ефективності публічного управління в Україні	
Наталія Філіпова	224
Джерела фінансування охорони здоров'я в умовах децентралізації влади	
Тетяна Шестаковська	226
Особливості публічного управління в умовах децентралізації влади	

РОЗДІЛ 1
ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ У РОЗВИТКУ
ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Lina Gaiziuniene, Doctor in Education, Projects Manager of Study Programme Quality Assurance, Kaunas University of Technology, Lithuania

Brigita Janiunaite, Doctor in Social Sciences, Professor at the Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities; Principal Investigator of the Educational Research Group, Kaunas University of Technology, Lithuania

Mariana Orliv, Doctor of Science in Public Administration, Head of the Department of Public Administration and Management, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ukraine

PUBLIC SECTOR EMPLOYEES COMPETENCE DEVELOPMENT
USING DESIGN THINKING METHODOLOGY: INSTRUMENT
DEVELOPMENT AND VALIDATION

The *aim of the study* is to substantiate the methodology of impact assessment of design- thinking as an approach to the development of innovativeness competence. *The objectives of the study:* 1) to substantiate the theoretical concepts of research methodology; 2) to justify the fundamental characteristics of empirical research in the context of theoretical concepts; 3) justify the strategy of the impact assessment study and present its model; 4) to present the results of a pilot study on the application of the Design Thinking mindset instrument in Ukraine. *The research methods* used: literature analysis; modelling; survey-in-written. *The key results:* The research methodology of design-thinking method impact, competence development and adaptation was based on Kirkpatrick's (1996) educational impact assessment model, Westera (2001) competence model, as well as the Design-Thinking Mindset questionnaire (Dosi, Rosati, Vignoli, 2018).

Introduction. Governments face an unstable and changing environment in which past interventions and methods are worthless. Consequently, the representatives of the public sector must learn and acquire new competencies that are relevant for 21st century: creativity, innovative approach, critical thinking, ability to make decisions "outside the comfort zone", ability to work in interdisciplinary teams, etc. This means that "how" the public sector works becomes more important than "what" it actually does. The ability to adapt to change and see the systemic impact becomes critical to long-term success. The application of a design-thinking method can help to develop such competencies. The aim of the study is to substantiate the methodology of impact assessment of design- thinking as an approach to the development of innovative competences.

Research strategy and methodology. Research instrument is based on Kirkpatrick's (1996) model of educational impact assessment, Westera's model of excellence (2001),

and a validated questionnaire for the design-thinking mindset (Dosi, Rosati, Vignoli, 2018). The instrument divided into pre-training and post-training parts, some questions overlap, but this is how the change in thinking, attitudes is assessed. The training is preceded by an instrument based on a validated and adapted questionnaire for Design-Thinking Mindset (Dosi, Rosati, Vignoli, 2018). After the training, the same questionnaire is used, but it is supplemented by the stages of the Kirkpatrick educational impact assessment model and the elements of the Westera competence model, when the acquired knowledge, abilities and skills are assessed; the process phases of the design-based thinking method are also used to assess abilities, skills, knowledge. The pre-training questionnaire consists of 71 statements, after training - 133. The instrument uses the Likert scale.

The design-thinking method adaptation instrument consists of 20 questions. The questions can be divided into four parts. All questions are preceded by an introductory speech, which informs what ethical principles are followed in the research, motivates to be open and sincere. Part I of the questions is dedicated to “introducing” the research informant to the topic, allowing the informant to empathize with the research topic, prepare for reflection and reveal how those elements of the method need to be adapted, whether the method is discussed with its users and their suggestions are taken into account. Part II of the questions is intended to determine how the change of approach, adaptation (theme (s), activities, teaching methods, design elements, etc.) takes place. Part III of the questions is intended to determine whether and how the method is being tested. Part IV of the questions is intended to determine how the evaluation of the method adaptation process takes place. Efforts are being made to find out the ways in which information is collected about the effectiveness and benefits of adapting the method. The last part of the questions is dedicated to sharing insights, observations, future plans and perspectives related to the adaptation of the method.

The validity of the study. Cohen et al. (2007) note that different researchers distinguish between different types of study validity, but the main ones are internal and external study validity. The validity of an instrument is related to the selection of appropriate units of measurement, which can be ensured by obtaining test results from different sources and giving several informants a review of the test results obtained (Yin, 2018). In order to achieve the validity of the instrument, the research will be organized using the principle of triangulation - by performing analysis of scientific literature, documents, educational / educational experiment, to measure its impact using the written survey method. The internal validity of a study is related to the accuracy of the study results. It can be enhanced by feedback from people in the study, as well as by other researchers in both data collection and analysis, mechanical recording and storage of data, and the researcher himself being a participant in the study (Yin, 2018). The curriculum will be piloted to validate it in terms of content. The experts will be lecturers with pedagogical education and / or working at universities. They will provide their observations and suggestions on the organization of training and research.

Conclusions. The essential characteristics of empirical research that were

determined in the context of theoretical concepts are the following: reaction to training; learning; behavior/results; identification of adaptable elements; adapting adaptable elements to the audience; adapted element test; adaptation assessment, which served as basis for the construction of the research instruments. The research strategy consists of 4 stages: in the first stage, the research methodology is substantiated (research methods are chosen (educational experiment, written survey), sample, research instrument is justified, research process and ethical principles are planned); the second stage - the training program is developed/ adapted by performing the analysis of scientific literature and document analysis. It is validated in pilot study with representatives of Ukraine - lecturers who will conduct trainings for public sector employees at a later stage. Later, this program is employed in educational experiment; the third stage - an educational experiment in Ukraine and Lithuania, organising written surveys and data collection to empirically identify changes in the competence of specific learners in specific cases depending on the context and the design-thinking approach. Blonder et al. (2008) and Hord et al. (2013) emphasize that each innovative approach must be adapted, and adapted to the context in which it will be used. The fourth stage includes the analysis of the research results obtained in Ukraine and Lithuania. After validating the Design Thinking Mindset instrument in Ukraine, the following aspects were highlighted The most developed group characteristics were: ability to reframe problem (4.7) and openness to different perspectives (4.5). The least developed group characteristics were: risk taking (3.0) and tolerance for uncertainty (3.5). Two months after training the use of learning outcomes in professional activity was identified for 50% of participants.

Concluding remarks: the developed methodology allowed to construct valid instruments as well as research strategy to achieve the planned aim of the research. Methodological challenges are related to the adaptation of instruments to different socio-cultural media (use of instruments in two languages as a pivot language - English, harmonization of terms, phenomenon, as well as perception); different adaptive competencies of the research team members; the nature of the institutions, the culture.

Леся Вербовська, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ДИЗАЙН МИСЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УМОВАХ ЗМІН

Стрімкий розвиток технологій призвів до того, що багато компаній у розвитку своєї діяльності почали поєднувати технічний термін «дизайн» та філософський термін «мислення». Таке поєднання дало плоди і утворило новий термін «дизайн-мислення», яке в умовах змін штовхає людей і компанії до розвитку нових бізнесів, прийняття управлінських рішень, створення нових

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

інноваційних продуктів та послуг. Дизайн-мислення переживав різні етапи свого розвитку, розпочинаючись в 1990 років 20 століття стає популярним серед ІТ – розробників, медичної галузі та харчової, а в 2000 роках 21 століття набуває популярності уже і в менеджменті та управлінні. Сучасне зовнішнє середовище швидкозмінне, в ньому необхідно швидко приймати різного рівня управлінські рішення, які будуть мати миттєвий ефект.

На сьогодні не існує єдиного визначення суті «дизайн-мислення», розглянемо наступні уже існуючі його визначення. Як відомо, в англійській мові слово «design» має широкий спектр значень: від задуму, плану, мети, наміри до проекту, креслення, ескізи, візерунка і композиції.

Вікіпедія [3] подає таке визначення «дизайн мислення» (англ. Design thinking) - методологія рішення інженерних, ділових і інших задач, яка ґрунтується на творчому, а не аналітичному підході. Головною особливістю дизайн-мислення, на відміну від аналітичного мислення, є не критичний аналіз, а творчий процес, в якому деколи найнесподіваніших ідей ведуть до кращого вирішення проблеми.

В роботі [4] автори сформулювали наступні визначення «дизайн-мислення», які представлено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Визначення поняття «Дизайн-мислення»

Автор, рік	Визначення
Н.С. Удріс, 2012	комплекс світоглядних і методологічних установок, що сформувались на межі тисячоліть як реакція на виникнення нового економічного устрою з неминучою переоцінкою цінностей старої економіки
М.С. Шилехина, 2013	інструмент, за допомогою якого можна проектувати майбутнє
Cerejo J., Barbosa A., 2012	розумовий процес, що ґрунтується на поєднанні емпатії (вмінні дивитися на світ очима інших людей, зрозуміти їх потреби, бажання та завдання, яка стоять перед ними), раціональності та творчого підходу до вирішення проблем
Лабораторія Wonderful	Метод розробки продуктів, сервісу і послуг, орієнтованих на споживача.

Згідно найбільш поширеного визначення є Стенфордська модель методології «дизайн – мислення», яка складається з п'яти послідовних етапів: емпатія, фокусування або визначення проблеми, генерація ідей, прототипування та тестування [1].

Послідовні етапи дизайн мислення згідно Стенфордської моделі [2]:

1 етап. Емпатія - це усвідомлене розуміння внутрішнього світу або емоційного стану іншої людини. На цьому етапі ведуться спостереження за користувачами.

2 етап. Фокусування - на цьому етапі обробляється вся отримана інформація. Необхідно впорядкувати її і виділити найважливіші моменти.

3 етап. Генерація ідей - вигадай якнайбільше ідей — все, що спаде на думку. Від примітивних і очевидних, до абсурдних і неможливих.

4 етап. Прототипування - на цьому етапі створюється макет, який можна протестувати аби оцінити рішення проблеми. Прототипи мають бути прості, іноді потрібно декілька варіантів, щоби знайти оптимальне рішення.

5 етап. Тестування - на цьому етапі повторюються всі кроки користувача в реальному житті. Процес виказує, чи не забув дизайнер про якийсь крок. Потрібно визначити зрозумілість та зручність рішення для користувача.

Світові компанії у формуванні нового товару, продукту, товару чи послуги користуюся підходами до оцінювання ступеня зрілості дизайну компаній, які запропонованого InVisio [5]. Ступінь зрілості вказує на те, який тип дизайну має компанія: Виробники, Посередники, Архітектори, Вчені, Візіонери.

Отже, «дизайн-мислення» це інноваційний інструмент вирішення складних задач і переведення їх у прості управлінські рішення.

Дане питання є дуже на часі, та потребує подальших ґрунтовних досліджень.

Список використаних джерел

1 Вахрамеев В. Що таке дизайн-мислення: Стенфордська модель та модель 4w. Intellias. 2020. URL: <https://www.intellias.ua/blog/design-thinking-models> (доступ: 16.09.2021).

2. Дизайн-мислення: як застосовувати метод на практиці. URL: <https://beetroot.academy/blog/general/dizajn-mislennya-yak-zastosovuvati-metod-na-praktitsi> (доступ 16.09.2021).

3 Дизайн–мислення. URL: <https://wikipedia.tel/Дизайн-мышление> (доступ: 16.09.2021).

4 Дизайн-менеджмент як новий підхід в управлінні. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15484222923322.pdf> (доступ: 16.09.2021).

5 Дизайн-менеджмент як методологія пошуку та впровадження інновацій. URL: <http://ir.duan.edu.ua/bitstream/123456789/3257/1/8.pdf> (доступ: 16.09.2021).

Олег Гончарук, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

Дмитро Дзвінчук, доктор філософських наук, професор, директор Інституту гуманітарної підготовки та державного управління Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

ТЕХНОЛОГІЯ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ ЯК ЗАСІБ ВПРОВАДЖЕННЯ У ВІТЧИЗНЯНУ СИСТЕМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ОСНОВ STEM-AКТИВНОСТІ

Абревіатура STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) з'явилась в обігу у 2001 році за пропозицією членів Національного наукового фонду США (National Science Foundation, NSF) як визначення нового (на той час)

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

тренду в освітньому процесі, покликаного через доступну візуалізацію різноманітних наукових явищ здобувати нові знання на основі практики та глибокого розуміння процесів.

В Україні імплементація засад STEM-освіти сьогодні здійснюється згідно із відповідними освітніми законами України та Наказу Міністерства освіти і науки України «Про проведення дослідно-експериментальної роботи всеукраїнського рівня за темою «Науково-методичні засади створення та функціонування Всеукраїнського науково-методичного віртуального STEM-центру (ВНМВ STEM-центр)» на 2017-2021 роки» від 17.05.2017 року № 708. При цьому, задекларована у названому документі мета STEM-освіти в Україні «...полягає у реалізації державної політики з урахуванням нових вимог Закону України «Про освіту» щодо посилення розвитку науково-технічного напрямку в навчально-методичній діяльності на всіх освітніх рівнях; створенні науково-методичної бази для підвищення творчого потенціалу молоді та професійної компетентності науково-педагогічних працівників» [1].

Не оцінюючи результати реалізації згаданої дослідно-експериментальної роботи, вважаємо, однак, за доцільне звернути увагу на задекларовані в цьому документі об'єкти звернення, в якості яких названі: вітчизняна система освіти; «творчий потенціал» учнівської молоді; «професійна компетентність» науково-педагогічних працівників. Проте, якщо прийняти до уваги, що STEM-освіта – це не просто освіта, а такий її різновид, який орієнтований на інтеграцію окремішньої особою або їх групами креативності, технічних і гуманітарних знань, то викликає здивування відсутність у переліку об'єктів STEM-освіти державних службовців, керівників, начальників, директорів і т. д., які впершу чергу повинні були стати справжніми агентами змін як у вітчизняній освіті, так і практичному управлінні всіма сферами життєдіяльності суспільства. Адже, яка користь закликати вчителя школи, викладача коледжу чи професора університету змінювати методи, підходи, цілі і програми навчання учнівської молоді, якщо в управлінні соціумом, національним господарством, галузями і підприємствами, регіонами і територіями зберігаються і тривалий час продовжують домінувати традиційні, консервативні, командно-адміністративні і т. п. підходи, методи і технології управління.

Отже, якщо можна констатувати, що в освітньому просторі України тренд STEM-освіти захоплює все нові і нові позиції, то до останнього часу за невеликими виключеннями [для прикладу, 2] «інноваційна модель навчання фахівців публічного управління» не отримує бажаного поширення. Підтвердженням цього може служити повна відсутність в рекомендаційному бібліографічному списку «Упровадження в Україні» [3] будь-яких розвідок вітчизняних науковців на предмет STEM-освіти в публічному управлінні.

Для того, щоб STEM-освіта стала фактором розвитку «SMART-суспільства» і формування «STEM-компетентностей», як це прописано в [4], у практичну діяльність кадрового корпусу вітчизняної системи публічного управління та адміністрування необхідно і доцільно імплементувати такі засадничі принципи,

як мульти- і міждисциплінарність, орієнтованість на співпрацю і командну роботу, вміння активно комунікувати і застосовувати науково-технічні знання при вирішенні практичних завдань, володіти навичками критичного, креативного та інноваційного мислення в процесі вирішення проблем і т. ін.

Однак, в [5] була задекларована можливість використання цього переліку специфічних характеристик, необхідних для якісної STEM-активності системи, на основі використання уже добре відомої технології дизайн-мислення. Досвід поширення і використання останньої у сфері публічного управління в Україні уже існує, в т. ч. отриманий і науково-викладацьким складом кафедри публічного управління та адміністрування ІФНТУНГ [для прикладу, 6, 7, 8, 9].

Створена в рамках виконання міжнародного науково-дослідницького проекту «Розвиток компетентності працівників литовського та українського публічних секторів з використанням методології дизайн-мислення» навчально-консультаційна «Лабораторія інтелектуального розвитку для посилення спроможності регіону» (LIDER – Laboratory of Intellectual Development for Empowering Region) [10] і є призначеною для формування у керівництва, секторальних спеціалістів і провідних фахівців органів публічного управління регіону і його територіальних громад стратегічних і проєктних компетентностей та здатності ефективно використовувати в процесах генерування, прийняття і реалізації важливих управлінських рішень технологію дизайн-мислення.

У цьому контексті виглядає цілком доцільним започаткування і виконання в лабораторії LIDER дослідження і оцінки можливостей та потенціалу реалізації ланцюжка STEM-освіта → STEM-компетентність → STEM-активність на предмет виявлення умов отримання в середовищі персоналу установ і організацій регіонального і територіального управління нової якості результатів управління.

Список використаних джерел

1. Методичні рекомендації щодо впровадження STEM-освіти у загальноосвітніх та позашкільних навчальних закладах України на 2017/2018 навчальний рік: Лист Інституту модернізації змісту освіти Міністерства освіти і науки України №21.1/10-1470 від 13 липня 2017 року. URL: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/56880/

2. Горбата Л. П. STEM-освіта: інноваційна модель навчання фахівців публічного управління. *Project approach and educational innovations in the context of integration into the European education area: the collection of materials of the international scientific and practical conference* (March 21, 2018, Lodz). Poland: Lodz, 2018. pp. 49-52.

3. Voronkova V., Kyvliuk O., Nikitenko V., Oleksenko R. (2018). «STEM-education» as a factor in the development of «SMART-society» : forming of «STEM-competence». *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2018. Вип. 72. С.114-124.

4. Упровадження STEM-освіти в Україні. Упорядник Литовченко О. В. URL: http://dnppb.gov.ua/wp-content/uploads/2021/05/Introduction_of_STEM_education_in_Ukraine_2021.pdf
5. Dzvinchuk D., Liutyi M., Ozminska I., Petrenko V. (2021). 3S-Leadership Model as a Tool of Using Design Thinking in the System of Public Governance. *18th International Conference on European Processes (ICEP-21, 23.04.2021, Kaunas University of Technology)*. URL: <https://icepconference.ktu.edu/wp-content/uploads/sites/365/2021/04/ICEP-abstracts-0416.pdf>
6. Дзвінчук Д. І., Орлів М. С., Петренко В. П. Впровадження технології дизайн-мислення у підготовку фахівців за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». *Освітньо-професійна програма за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»: відповідь на виклики сьогодення* : м-ли наук.-практ. конф. (Київ, 29 груд. 2020 р.). Київ : НАДУ, 2021. С. 33-35.
7. Орлів М. С., Петренко В. П. Технологія дизайн-мислення як основа стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад України. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад*: м-ли наук.-практ. конф. (Дніпро, 27 лист. 2020 року). Дніпро: ДРІДУ НАДУ. URL: <https://drive.google.com/file/d/1TFOQixMDaltO1y24hinVIVJuEhZUmZih/view>
8. Орлів М. С. Розвиток людських ресурсів та організаційної культури в державних органах: використання методології дизайн-мислення. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. Вип. 19. С. 77-81.
9. Орлів М.С. Удосконалення управління людськими ресурсами в системі публічної служби: досвід дизайн-лабораторій. *Публічне управління XXI століття: портал можливостей* : збірник тез XX міжнар. наук. конгресу (Харків, 23 квіт. 2020 р.). Х. : Вид-во ХарPI НАДУ "Магістр", 2020. С. 33-36.
10. Dzvinchuk D., Orliv M., Janiunaite B. & Petrenko V. Creating innovative design labs for the public sector: A case for institutional capacity building in the regions of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. 19(2), 320-332. doi:10.21511/ppm.19(2).2021.26.

Богдан Гривнак, кандидат філософських наук, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ПРИНЦИПІВ ТЕХНОЛОГІЇ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ У ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ІЗ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ: КОМУНІКАТИВНИЙ АСПЕКТ

Сучасне суспільство не дарма часто визначають як інформаційне або суспільство знань. Обсяги інформації, з якою ми ознайомлюємося кожного дня, невпинно зростають. Якщо раніше перед людством найбільш актуальним було питання – де знайти ту чи іншу інформацію, то сьогодні завдання полягає у тому, щоб із величезного масиву даних виділити саме ті, які необхідні у певній галузі (сфері діяльності) у певний час. І справді, новітні технології та засоби дозволяють нам отримати такі дані про будь що. Але чи релевантною є інформація нашим запитам? Іноді це буває визначити досить непросто.

Освіта, а особливо вища, є однією із тих сфер діяльності людини, де комунікація та релевантність інформації є вкрай важливими, адже саме від цього залежатиме якість отриманих знань та набуття необхідних компетентностей особами, які цю освіту здобувають.

Майбутнім фахівцям із публічного управління та адміністрування відводять доволі значну кількість часу для набуття навичок у роботі із масивами інформації, її опрацювання, аналізом та зрештою – прийняттям таких управлінських рішень, які б забезпечили оптимальний результат у процесі виконання поставлених завдань.

Однак, як ми уже зазначали, інформації стає дедалі більше, а тому для навчання здобувачів вищої освіти, є потреба застосовувати щоразу новіші та досконаліші освітні технології. Ці інноваційні методи необхідні, оскільки у сучасному суспільстві потрібно донести до здобувачів освіти якомога більше знань для формування певних компетентностей. Без них майбутнім фахівцям непросто буде знайти своє місце на ринку праці.

Технології дизайн-мислення, на наш погляд, є одними з тих педагогічних інновацій, які можуть забезпечити необхідний результат як у процесі навчання здобувачів вищої освіти загалом, так і майбутніх фахівців з публічного управління та адміністрування зокрема. Використання принципів дизайн-мислення дозволить поєднувати набуття управлінських компетентностей із вміннями приймати управлінські рішення шляхом застосування технології особистісно-орієнтованого навчання. Йдеться передусім про зосередженні уваги на потребах особистості, тобто здобувача вищої освіти.

Безумовно, успішна реалізація технології дизайн-мислення є неможливою без дотримання певних принципів. Ці принципи мають значну кількість інтерпретацій, зокрема, найбільш поширеним є їх трактування, відповідно до курсу Stanford.d.school. Автори курсу передбачають виділення таких принципів

дизайн-мислення:

1. **Показуйте, а не розказуйте.** Не варто використовувати слова там, де можна візуалізувати інформацію. Цей базовий принцип дизайну лежить в основі дизайн-мислення.

2. **Сфокусуйтеся на людських цінностях.** Досить часто замість терміну «дизайн-мислення» використовують поняття «людино-орієнтований дизайн», яке якнайкраще пояснює одну з цілей методу – розробляти дизайн для людей.

3. **Прагніть ясності.** Завдання дизайн-мислення донести цілісне послання і створити чітке бачення.

4. **Експериментуйте.** Дизайн-мислення стимулює процес творення шляхом спроб і помилок.

5. **Віднесіться до процесу свідомо.** Для напрацювання цілісного бачення, необхідним є свідомий і уважний підхід – визначте основні етапи проекту та окресліть його мету.

6. **Прагніть діяти.** Незважаючи на те, що метод названий «дизайн-мислення», його суть в дії.

7. **Радикальне співробітництво.** Єдиний спосіб створити щось передове і революційне – налагодити співпрацю з професіоналами в галузі, які мають різні точки зору та досвід [2].

Варто зазначити, що в США, Європі та розвинених країнах Південно-Східної Азії технології дизайн-мислення уже тривалий час використовують і вони успішно працюють, передусім у бізнесі, ІТ-секторі, різноманітних суспільних проектах, освіті тощо. На території ж пострадянського простору, дизайн-мислення як інструмент реалізації ідей почали використовувати відносно недавно. Специфіка східноєвропейського регіону зумовлює і свої особливості у підходах до формування принципів дизайн-мислення. Зокрема, пропонується такий підхід до формування цих принципів:

1. Креативність як відмова від шаблонного сприйняття світу на всіх етапах.
2. «Глибоке занурення» у світ споживача, пріоритет його потреб і завдань.
3. Фокусування на цінності, а не на можливості з реалізації продукту.
4. Сценарний підхід.
5. Візуалізація ситуації, інсайтів та ідей.
6. Швидке проведення експериментів і впровадження прототипів.
7. Командна робота.

Як бачимо, і перша і друга класифікація демонструють нам, що ключовими принципами дизайн-мислення є людиноцентрованість, здійснення експериментів, уникнення шаблонного прийняття рішень і співпраця (командна робота), тобто прагнення до залучення фахівців з якомога більшої кількості галузей для отримання збалансованого, а іноді і нестандартного рішення [1].

Варто зазначити, що важливим інструментом для реалізації технології дизайн-мислення, зокрема в освіті, є комунікація. Зрозуміло, що для майбутніх фахівців із публічного управління та адміністрування, набуття вмінь та навичок належним чином організувати комунікативний процес, є визначальним, оскільки

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

від якості та релевантності отриманої інформації залежить і правильність та оперативність прийняття управлінських рішень, а отже і виконання поставлених завдань і забезпечення необхідних результатів.

Поняття комунікації у процесі застосування технології дизайн-мислення є важливим ще й тому, що реалізація комунікативних компетентностей завдяки зверненню до принципів дизайн-мислення є логічним та послідовним процесом і може допомогти не просто уникнути перешкод під час налагодження комунікативного процесу, а й значно прискорити його та забезпечити ефективність не тільки передачі інформації (спілкування), а й досягнення мети комунікаторів загалом.

На наш погляд, для підвищення якості освіти і забезпечення оптимальних результатів навчання майбутніх фахівців із публічного управління та адміністрування слід застосовувати такі принципи технології дизайн-мислення:

1. Візуалізація – сприятиме кращому засвоєнню навчального матеріалу та забезпечить оптимальний результат для отримання необхідних знань.

2. Орієнтація на особистість – дозволить визначити можливості і потреби кожного із студентів та сформуванню індивідуальну траєкторію навчання.

3. Фокусування на цінності – щоб забезпечити належний результат навчання необхідно «зануритися» у світ студента, спробувати зацікавити його, бо без цього буде втрачений зворотній зв'язок.

4. Експериментальний підхід – необхідно дозволити студентам самостійно знаходити правильні рішення. Відчувши себе дослідниками, вони здатні знову повернутися до пошуків поки оптимальне вирішення завдання не буде знайдене.

5. Формування структури результатів навчання – будь-які ідеї в кінцевому результаті з метою чіткості їх бачення мають отримати певну структуру. Здобувачам освіти необхідно спробувати сформуванню цю структуру самостійно.

6. Прагнення до дії – для усвідомлення важливості та значущості результатів навчання необхідне прагнення до дії, тобто пошук шляхів до реалізації результатів навчання на практиці.

7. Командна робота та співробітництво – оптимальний результат будь якої роботи досягається завдяки наявності багатьох ідей та шляхів їх вирішення. Залучення фахівців-практиків із відповідної галузі дозволить значно покращити результат потенційної роботи.

Висновки. Таким чином, використання принципів технології дизайн-мислення у процесі підготовки фахівців із публічного управління та адміністрування є одним із шляхів запровадження педагогічних інновацій, які здатні забезпечити ефективні результати навчання та набуття необхідних компетентностей майбутніми фахівцями в галузі. Комунікація у цьому випадку виступає як ефективний інструмент реалізації впровадження таких інновацій.

Список використаних джерел

1. Дизайн-мышление в цифровой повестке
https://club.cnews.ru/blogs/entry/dizajnmyshlenie_v_tsifrovoj_povestke (дата

звернення: 14.09.2021).

2. Руководство по дизайн-мышлению (на базе bootcamp bootleg от Stanford.d.school) URL:http://caramboli.ru/wpcontent/uploads/2017/09/Design_Thinking_manual_Bootleg_RUS.pdf (дата звернення: 14.09.2021).

Дмитро Дзвінчук, доктор філософських наук, професор, директор Інституту гуманітарної підготовки і державного управління Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

Марк Лютий, магістр державного управління, аспірант кафедри публічного управління і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

Олександр Аришук, студент IV-го курсу спеціальності «Публічне управління і адміністрування» Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

ПРО ПРОГРАМУ ТРЕНІНГУ «ІНТЕЛЕКТУАЛЬНЕ 3S-ЛІДЕРСТВО ЯК ОСНОВА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄДІЯЛЬНІСТЮ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ПРИКАРПАТТЯ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ»

В основі активної, результативної і ефективної життєдіяльності будь-якої територіальної громади лежить мистецтво гармонізації цілей, інтересів, взаємодії і співпраці людських ресурсів громад їх лідерами і органами місцевого самоврядування.

В зв'язку з тим, що окремі складові мистецтва гармонізації, викладені в [1, 2, 3], вимагають від лідерів і функціонерів органів місцевого самоврядування використання запропонованої в [4] інноваційної моделі лідерства, заснованої на створенні умов для співпраці людей на засадах комплексу феноменів синархія, сінтелектика і синергія, то можна вважати, що рекомендації щодо поширення цієї 3S-моделі уже сформульовані в [3, 5]. Однак, одночасно продемонстрована в [6] можливість використання саме такої моделі лідерства для управління групами людей, які практикують процедури дизайн-мислення для генерування інноваційної інтелектуальної продукції, свідчить про доцільність спільного використання в процесах управління соціально-економічним розвитком територіальних громад моделей 3S-лідерства і дизайн-мислення, як це було показано в [6].

Однак, в практичному управлінні ці технології поки-що використовуються тільки спорадично і в апробаційно-експериментальних варіантах. Масштабне впровадження цих інноваційних технологій у повсякденне практичне управління розвитком територіальних громад в регіоні диктує необхідність доповнення діючих програм підготовки бакалаврів і магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління і адміністрування», а також розробки і реалізації

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

навчального тренінгу за спеціальною Програмою «Інтелектуальне 3S-лідерство як основа удосконалення управління життєдіяльністю територіальних громад Прикарпаття» [8, 9].

Розроблена Програма тренінгу, яка демонструє запропоновані теми мінілекцій, дискусій і тестових досліджень та оцінок здатності їх потенційних споживачів до реалізації завдань інтелектуального 3S-лідерства, приведена в Таблиці 1.

Програма одноденного тренінгу, теми мінілекцій, організація і проведення дискусій і практичних тестувань розраховані на роботу слухачів з освоєння теоретичних основ і виконання практичних завдань протягом 7,2 години, а проведення тренінгу планується здійснювати в рамках Лабораторії інтелектуального розвитку для посилення спроможності регіону «LIDER», організованої при кафедрі публічного управління і адміністрування ІФНТУНГ [10].

Таблиця 1 – Програма тренінгу «Інтелектуальне 3S-лідерство як основа удосконалення управління життєдіяльністю територіальних громад Прикарпаття»

№	Тема	Вид занять	Год.	Зауваги
1	Лідерство в сучасному світі. Роль і значення лідерства в сучасній Україні.	Мінілекція	0,6 год	Тест «Діамант лідерства»
		Дискусія	0,6 год	
		Тест	-	
2	Традиційні концепції і моделі лідерства. Особистість і лідерство. Матриця лідерства.	Мінілекція	0,5 год	Тест С. Делінгер
		Дискусія	0,5 год	
		Тест	0,2 год	
3	Управління життєдіяльністю територіальних громад. Аналіз ефективності управління.	Мінілекція	0,5 год	Тест І. Адізеса
		Дискусія	0,5 год	
		Тест	0,2 год	
4	Технології мислення лідера. Специфіка дизайн-мислення	Мінілекція	0,5 год.	-
		Дискусія	0,7 год.	
5	Концепція інтелектуального лідерства. Модель інтелектуального 3S-лідерства.	Мінілекція	0,7 год	Тест Вудкока-Френсіса
		Дискусія	0,5 год	
		Тест	-	
6	Формування персональних рекомендацій. Персональний план використання моделі 3S-лідерства.	Тест	0,5 год	-
		Практична	0,7 год	
Загалом:		16	7,2 год	

Доповнення програм підготовки бакалаврів і магістрів, а також реалізація тренінгу для працівників органів місцевого самоврядування територіальних громад Прикарпаття в рамках діяльності лабораторії «LIDER», сприятиме поширенню як технології дизайн-мислення, так і моделі інтелектуального 3S-лідерства в середовищі персоналу регіональної системи публічного управління і адміністрування, а також поширенню і використанню результатів та рекомендацій науко-теоретичних розвідок і практичних напрацювань науковців кафедри.

Список використаних джерел

1. Варцаба В. І. Управління регіональним розвитком: теорія і практика гармонізації цілей та інтересів влади, науки, бізнесу: наукова монографія. ІФНТУНГ, 2015. 488 с.
2. Варцаба В. І. Синергетична парадигма гармонізованого управління людськими ресурсами соціально-економічних систем. *Проблеми економіки*. 2015. №2. С. 247-252.
3. Варцаба В. І. Теоретичні аспекти інноватизації управління розвитком регіональних суспільних систем на основі комплексу феноменів «сінтелектика – синергія – синархія». *Бізнес Інформ*. 2015. №9. С. 97-105.
4. Дзвінчук Д. І. Економіка знань і необхідні зміни в моделях лідерства / Д. І. Дзвінчук, М. О. Лютий, В. П. Петренко. *Зб. наук. праць «Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії»*. 2016. Вип. 64. С. 44-60.
5. Лютий М. О. Про можливість і доцільність публічного управління на сінтелекто-синархічно-синергічних засадах. Матеріали 20-го ювілейного молодіжного Форуму «Електроніка і молодь в ХХІ столітті» (квітень, 2016, м. Харків). *Конференція «Управління знаннями і конкурентна розвідка»*. Т. 9. С. 100-101.
6. Дзвінчук Д., Лютий М. Дизайн-мислення для лідерів та їх послідовників в об'єднаних територіальних громадах України. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 27 листоп. 2020 р. / за заг. ред. І. А. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 92-93.
7. Dmytro Dzvinchuk, Mark Liutyi, Iryna Ozminska, Victor Petrenko. 3S-leadership Model as a Tool of Using Design Thinking in the System of Public Governance / 18th International Conference on European Processes (ICEP-21, 23.04.2021, Kaunas University of Technology) URL : <https://icepconference.ktu.edu/wp-content/uploads/sites/365/2021/04/ICEP-abstracts-0416.pdf>
8. Лютий М. Про специфіку навчання лідерству в системі публічного управління і адміністрування. Scientific and pedagogical internship “*Evolution Dynamics of the Educational Process in the Field of Public Administration in Ukraine and EU Countries*”. Internship proceedings, June 7 – July 17, 2021. Wloclawek: “Baltia Publishing”, 2021. 36 p. (p. 26-31).

9. Дзвінчук Д. І., Орлів М. С., Петренко В. П. Впровадження технології дизайн-мислення у підготовку фахівців за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». *Освітньо-професійна програма за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»: відповідь на виклики сьогодення* : матеріали наук.-практ. конф. (Київ, 29 груд. 2020 р.). Київ : НАДУ, 2021. С. 33-35.

10. Орлів М. С. Розвиток людських ресурсів та організаційної культури в державних органах: використання методології дизайн-мислення. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Вип. 19. С. 77-81.

Євдокія Кімейчук, слухачка магістратури спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

Оксана Хухра, слухачка магістратури спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

Віктор Петренко, доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ЗАЛУЧЕННЯ НАСЕЛЕННЯ ДО ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Рекомендації щодо використання технології дизайн-мислення в якості інструменту стратегічного планування діяльності організованих спільнот відомі [для прикладу, 1, 2, 3]. Використання цієї ж технології для удосконалення публічного управління надає органам управління та їх функціонерам інноваційні засоби для протистояння сучасним проблемам змін у формуванні, становленні і управління розвитком територіальних громад.

Як продемонстровано в [4], дизайн-мислення це підхід до нових зразків управління, орієнтованого на людей, це прийняття рішень з наданням голосу кінцевим користувачам та їх залучення до формування рішень, аналізу причин виникнення проблем, до висунення і реалізації ідей з їх вирішення. Тому виглядає цілком доцільним проаналізувати ситуацію з комплексним використанням дизайн-мислення і стратегічного планування на прикладі територіальних громад Прикарпаття.

Досвід стратегічного планування соціально-економічного розвитку області та її територіальних громад, отриманий Івано-Франківщиною після 2003 року продемонстрував певні позитивні зміни в результатах використання цієї технології на рівні як області, тау і її районів [5]. Однак, зміни, які відбулися після започаткування процесу децентралізації і формування на території регіону 62

територіальних громад (ТГ), вимагають не тільки використання цієї технології, а і її удосконалення. Адже множина 62-х ТГ, кожна з яких планує свій розвиток на стратегічних засадах, вимагає залучення до цього процесу більшості дієздатного і свідомого населення, яке є джерелом найбільш потужного ресурсу з продукування ідей, встановлення вірних стратегічних цілей і завдань розвитку громади з використанням всіх інших наявних в її розпорядженні ресурсів. Цим найважливішим ресурсом є інтелектуальний потенціал населення громади. При цьому слід врахувати, що такий досвід в середовищі персоналу органів місцевого самоврядування, на жаль, відсутній як і досвід використання технології дизайн-мислення.

В цьому контексті зауважимо, що проблеми і завдання з належного використання інтелектуальних ресурсів територіальних громад України були розглянуті в дослідженні Р. Панасюка [6], яким було детерміновано ключове завдання необхідних змін в ментальності і готовності до співпраці і взаємодії керівників та функціонерів органів управління громадою з активними представниками місцевих бізнесів, громадських організацій, представниками всіх категорій населення, зацікавлених в її розвитку, а можливості і шляхи використання з цією метою технології дизайн-мислення обґрунтовано в [7, 8, 9].

Тому оволодіння дизайн-мисленням в першу чергу керівниками і функціонерами органу місцевого самоврядування слід вважати однією із умов і можливостей процесу удосконалення життєдіяльності ТГ через залучення в процеси прийняття рішень і управління стратегічним розвитком їх населення.

Список використаних джерел

1. Naylor, E. (2010). Design thinking for strategic competitive advantage. *Cooperative Intelligence*. URL: <https://cooperativeintelligenceblog.com/2010/11/17/design-thinking-for-strategic-competitive-advantage/>
2. Williams-Pulfer, K. (2013). 21st Century Strategic Planning: Design Thinking as a Supplemental Process. *Public Preview*. Vol. 1 No.2, Issue 2, pp. 77-8. URL: <https://journals.iupui.edu/index.php/spea/article/view/5820>
3. How design thinking transforms the strategic planning process. URL: <https://meeting.toolchest.org/how-design-thinking-transforms-the-strategic-planning-process/>
4. Allio L. Design Thinking for Public Service Excellence. UNDP Global Centre for Public Service Excellence. 2014. 26 p.
5. Дзвінчук Д. І., Петренко, В. П., Попович В. В. Аналіз досвіду стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіону (на прикладі Івано-Франківської області). *Регіональна економіка*. 2016. №1. С. 22-31.
6. Панасюк Р. В. Публічне управління використанням спільних ресурсів територіальних громад України : дис... на здоб. наук. ступ. д-ра філос. (281 –

Публічне управління та адміністрування). Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2020.

7. Орлів М. С., Петренко В. П. Технологія дизайн-мислення як основа стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад України / Наук.-практ. конф. «Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад» 27.11.2020 ДРІДУ НАДУ. URL : <https://drive.google.com/file/d/1TFOQixMDaltO1y24hinvIVJuEhZUmZih/view>

8. Дзвінчук Д. І., Орлів М. С., Петренко В. П. Впровадження технології дизайн-мислення у підготовку фахівців за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» / *Освітньо-професійна програма за спец. 281 «Публічне управління та адміністрування»: відповідь на виклики сьогодення* : матеріали наук.-практ. конф. (Київ, 29 груд. 2020 р.). Київ : НАДУ, 2021. С. 33-35.

Вікторія Кравченко, кандидат психологічних наук, доцент, завідувач кафедри суспільних наук Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ: КОМУНІКАТИВНИЙ АСПЕКТ

Сучасні виклики суспільства мотивують людину до створення нових підходів, нового бачення та нових тенденцій до навчання, взаємодії та вироблення різних інтелектуальних й матеріальних продуктів. Власне ініціативність, творчість, індивідуальність, стратегічність, креативність допомагають особистості втриматись на плаву сучасного життя. На думку багатьох вчених у цьому допомагає дизайн-мислення.

Дизайн-мислення (англ. design thinking) - методологія рішень інженерних, ділових та інших завдань, що базуються на творчому, а не аналітичному підході [2]. Сутність методології полягає у тому, що площина, в якій розгортається прийняття рішень, починається з емоційної та поведінкової сторони проблеми. Це створює складність і багатомасштабність поданої проблеми, однак аналіз емоційно-вольової сторони призведе до креативних варіантів вирішення та розвитку подій. Саме в управлінській діяльності застосування дизайн-мислення – це ціла технологія, що сприяє розвитку нових ініціатив, креативних ідей та адаптації до змін.

Початок дизайн-мислення характеризує емпатійний підхід до вивчення проблеми, з'ясування труднощів, що включає афективну складову. Далі застосовують методи для визначення та уточнення проблеми, деталізації і «пропрацювання». Після чого настає етап генерування ідей, прототипування та тестування ідей [1, с. 125].

Ефективність управління в сьогоденнішніх умовах полягає не тільки в наданні

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

адміністративних послуг, а також у якісних показниках, що надає смислу та задовольняє психологічні потреби обох сторін взаємодії. Тому Орлів М.С. пропонує почати запроваджувати методологію дизайн-мислення в державних органах саме з розвитку їхньої організаційної культури на основі таких принципів, як [3, с.78-79]:

- людиноцентризм, коли відправною точкою є визначення потреб і мотивів працівників, а не встановлення їм планових показників (необхідно з'ясувати, що вони роблять і чого не роблять, що говорять і чого не говорять, що було зроблено і що не спрацювало);

- інкременталізм у вирішенні складних проблем, який сприяє поступовому запровадженню змін та інновацій (наприклад, удосконалення системи мотивації персоналу, підходів до його оцінювання, навчання і розвитку тощо замість спроби модернізувати систему організаційної культури шляхом запровадження однієї складної довгострокової зміни);

- формування проєктних команд експертів із різних сфер – гуманітарної, соціальної, економічної, юридичної, інформатики тощо (оптимальна кількість – 6–9 осіб), яким притаманні такі якості, як емпатія, інтегративне мислення, аналітичні здібності, оптимізм, здатність експериментувати та взаємодіяти, розвинута інтуїція, а також раціональність;

- ітеративність дизайн-процесів, чітке розмежування стадій визначення проблеми та її вирішення; – орієнтація на пошук нових альтернативних рішень, принципово відмінних від тих, які не забезпечили вирішення наявних проблем (на ранніх стадіях їхня кількість є важливішою за якість);

- послідовне застосування дивергентного та конвергентного мислення;

- використання холістичного й експериментального підходів із метою врахування впливу зовнішніх і внутрішніх чинників та зниження ризиків уже на ранніх стадіях;

- створення спеціального середовища для зручної роботи мультидисциплінарної команди, її оснащення необхідними засобами;

- чітке дотримання часових обмежень, визначених для кожного етапу дизайн-процесу (особливо це важливо для збору інформації);

- розроблення максимально спрощених, але водночас змістовних прототипів (від ескізів та макетів до комп'ютерних програм) для швидкого тестування нових ідей та рішень.

Психологічним підґрунтям у застосуванні дизайн-мислення є використання комунікативно-мовленнєвих стилів, що сприятимуть виникненню, розвитку та прийняттю рішень. Розмирська Ю. виокремлює такі [4, с. 36-37]:

Прямий – непрямий стиль, що слугує для виявлення можливих відмінностей і подібностей в мовленні різних людей. Для прямого стилю характерним є індивідуалізм, низький рівень включення в контекст, утвердження власних потреб та інтересів. Для непрямого – колективізм, високий рівень спрямованості на співрозмовника, утвердження взаємних потреб та інтересів, відстоювання загальної гармонії в розмові.

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

Складний – стислий стиль включає три стилістичні варіанти: складний характеризується використанням багатого, експресивного мовлення в розмовах; точний – включає необхідну міру того, що потрібно сказати; стислий – використання недомовленостей, пауз та замовчувань в комунікативному процесі.

Особистісний – контекстуальний стиль, перший з яких відображає індивідуально-центроване мовлення (на підвищення особистого Я), а другий – на підкреслення почуття рольової ідентичності.

Інструментальний – афективний стиль, що відображають спрямованість повідомлення на відправника (потреба в самовираженні і часто порушенні ідентичності) та отримувача (повне самовираження комунікантів) відповідно.

Отже, при взаємодії з іншими людьми індивід використовує особистісні властивості, здійснює певний вид діяльності й конструює і виражає власну життєву позицію. Одночасно завдяки використанню комунікативно-мовленнєвих стилів та відповідної комунікативної поведінки стає можливим взаємовигідна кооперація при формуванні дизайн-мислення, а це і відображає його комунікативний аспект.

Список використаних джерел

1. Беспалюк Х. М., Процак К. В. Дизайн-мислення як ефективний метод адаптації до змін. *Вісник Львівського політехнічного національного університету. Серія «Проблеми економіки та управління»*. Vol. 5, no. 1, 2021. С. 121- 131.
2. Дизайн-мислення [<https://ru.wikipedia.org/wiki>] (дата звернення 10.09.2021р.).
3. Орлів М.С. Розвиток людських ресурсів та організаційної культури в державних органах: використання методології дизайн-мислення. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2020. № 19. С. 76-81.
4. Розмирська Ю. Комунікативно-мовленнєві стилі міжособової взаємодії студентів. *Монографія*. Луцьк. Вежа-Друк. 2020. 172 с.

Марк Лютий, магістр з державного управління, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

ПРО НЕОБХІДНІСТЬ І ДОЦІЛЬНІСТЬ КОМПЛЕКСНОГО НАВЧАННЯ ЛІДЕРІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ ТЕХНОЛОГІЯМ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ І 3S-ЛІДЕРСТВА

Основними інтелектуальними продуктами суб'єктів управління в системі публічного управління і адміністрування виступають ідеї, плани, програми, стратегії, проекти, бюджети, рішення і т. п., покликані вирішувати певні соціальні, економічні, екологічні та політичні проблеми детермінованих

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

людських спільнот, а це, в свою чергу, вимагає розвитку організаційної культури персоналу на основі використання методології дизайн-мислення [1].

Без використання вітчизняними управлінцями методології і технології дизайн-мислення створення якісних документів з вищевказаного переліку є неможливим, оскільки вони є продуктами інтелектуальної праці. При цьому, виходячи з того, що отримання окремішньою людиною або їх групою нових інтелектуальних результатів є наслідком обов'язкового використання ними процесу мислення (Th) для генерування на основі уже існуючих знань (Kn) нового знання (Kn↑), зобразимо цей процес у вигляді послідовності

$$Kn \rightarrow Th \rightarrow Kn\uparrow. \quad (1)$$

Тобто, поява нового інтелектуального продукту (нового знання Kn↑) є функцією наявних у їх авторів певної суми Kn_Σ попередньо здобутих знань і досвіду, а також процесу і технології їх мислення

$$Kn\uparrow = F(Kn, Th). \quad (2)$$

Однак, поява нового знання Kn_Σ↑ на основі уже існуючих знань Kn_Σ в певній групі людей, (для прикладу, суб'єкт управління множиною об'єктів управління) може відбутися тільки в результаті ефективного і результативного дизайн-мислення DTh_Σ всіх членів групи включаючи і її лідера. Адже, якщо керівник не володіє цією технологією, то процес мислення групи буде хаотичним, незадовільно керованим, а її інтелектуальна продукція – неякісною.

Тому, враховуючи той факт, що наявні знання Kn_Σ і нові, генеровані групою з використанням дизайн-мислення рішення Kn_Σ↑, є спільним інтелектуальним продуктом всіх членів групи включаючи лідера, в процедурі організації такого мислення доцільно виділити складові DTh_L (дизайн-мислення лідера) і DTh_i (дизайн-мислення кожного i-го члена групи). Тоді, послідовність (1) і залежність (2) отримають наступний вигляд:

$$Kn_{\Sigma} \rightarrow DTh_L \rightarrow DTh_i \rightarrow Kn_{\Sigma}\uparrow, \quad (3)$$

$$Kn_{\Sigma}\uparrow = F(Kn_{\Sigma}, DTh_L, \sum DTh_i). \quad (4)$$

Звідси висновок – в основі мислення як лідера, так і його послідовників повинні лежати єдині і специфічні принципи, процедури і критерії технології дизайн-мислення, які корінним чином відрізняються від більшості відомих (асоціативне, дивергентне, інтегративне, креативне, критичне, латеральне, системне, стратегічне, тощо) [2]. Завдання ж лідера полягає в забезпеченні взаємодії всіх членів групи як сукупності мислячих осіб, що і знайшло своє відображення у оригінальній моделі інтелектуального 3S-лідерства, яка, (на відміну від більшості сучасних моделей лідерства) здатна забезпечити вимоги дотримання процесу і процедур ефективного дизайн-мислення групи людей [3].

При цьому, будь-яка особистість, яка хоче оволодіти і творчо використовувати технологію дизайн-мислення, повинна, перед-усім, усвідомити, що всі генеровані таким чином ідеї, пропозиції і поведінка повинні підпорядковуватись інтересам інших людей (населенню територіальної громади, міста, регіону, держави), а не інтересам окремої установи, її керівника, групи бюрократів чи корупціонерів. Ця умова і виступає головним чинником необхідності та доцільності організації навчання діючих сьогодні [4] і майбутніх лідерів і функціонерів територіальних громад [5, 6] технології дизайн-мислення в комплексі з технологією інтелектуального 3S-лідерства.

Список використаних джерел

1. Орлів М. С. Розвиток людських ресурсів та організаційної культури в державних органах: використання методології дизайн-мислення. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Вип. 19. С. 77-81.
2. Петренко В. П. Інновації, інтелектокористування і технології мислення: аналіз та синтез. «Управління інноваційним процесом в Україні: розвиток співпраці». Тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. С. 140-142.
3. Дзвінчук Д. І. Економіка знань і необхідні зміни в моделях лідерства / Д. І. Дзвінчук, М. О. Лютий, В. П. Петренко. *Зб. наук. праць «Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії»*. 2016. Вип. 64. С. 44-60.
4. Дзвінчук Д., Лютий М. Дизайн-мислення для лідерів та їх послідовників в об'єднаних територіальних громадах України. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 27 листоп. 2020 р. / за заг. ред. І. А. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. 368 с. (С. 92-93).
5. Дзвінчук Д. І., Орлів М. С., Петренко В. П. Впровадження технології дизайн-мислення у підготовку фахівців за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» / *Освітньо-професійна програма за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»: відповідь на виклики сьогодення* : матеріали наук.-практ. конф. (Київ, 29 груд. 2020 р.). Київ: НАДУ, 2021. С. 33-35.
6. Лютий М. Про специфіку навчання лідерству в системі публічного управління і адміністрування. Scientific and pedagogical internship “*Evolution Dynamics of the Educational Process in the Field of Public Administration in Ukraine and EU Countries*”. Internship proceedings, June 7 – July 17, 2021. Wloclawek: “Baltia Publishing”, 2021. С 26-31.

Галина Малиновська, аспірант кафедри менеджменту та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

Святослав Кісь, доктор економічних наук, професор, професор кафедри теорії економіки та управління Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

Олег Яцюк, асистент кафедри підприємництва та маркетингу Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ В СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Одним із ефективних інструментів у реалізації процесів та процедур розвитку людських ресурсів організації є професійне навчання персоналу. Підприємства, установи та організації, направляючи свій персонал на професійне навчання, мають на меті розширити можливості працівників шляхом отримання ними нових або удосконалення існуючих знань, вмінь, навичок та досвіду для підвищення ефективності, а в окремих випадках, безпечності виконання професійних обов'язків. Техніко-технологічні зміни, які відбуваються в наш час швидкими темпами, а особливо стійкий тренд на цифровізацію, також висувують нові вимоги до персоналу, задовольнити які здатні періодичне професійне навчання працівників [1; 2; 3, с. 18].

Професійне навчання персоналу – це, перш за все, набуття та удосконалення професійних знань, умінь та навичок особою відповідно до покликання і здібностей, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації для професійної діяльності [4].

Реалізувати професійне навчання можна засобами формальної та неформальної освіти. Формальний формат професійного навчання особи-працівника має місце у випадку, коли специфіка діяльності суб'єктів господарювання певної галузі передбачає наявність працівників, професійні характеристики яких повинні періодично оновлюватись та обов'язково відповідати національним або міжнародним стандартам [5]. В іншому випадку, працівник не може бути допущений до виконання певних видів робіт, а реалізація окремого виду діяльності підприємства (організації або установи) може бути призупинена, як такого, що не володіє людськими ресурсами відповідної кваліфікації.

Професійне навчання засобами неформальної освіти – це достатньо поширений формат надання освітніх послуг в сучасних умовах, послугами якого активно користуються як суб'єкти господарювання, так і фізичні особи. В цьому випадку головною метою участі у короткотермінових навчальних програмах, тренінгах, вебінарах, семінарах тощо є освоєння нових або підвищення рівня володіння раніше здобутими навиками [6].

Дуже часто професійне навчання особи стає поштовхом до кардинальних змін у її професійній діяльності, відмови від тривалого статусу особи-найманого працівника. Якщо у другому випадку людина усвідомлено, цілеспрямовано, як правило, за власні кошти бере участь у навчанні, то формальний формат є обов'язковим, фінансований, у більшості випадків, організацією-замовником, а працівник, який претендує на успішне проходження програми професійного навчання, не завжди виявляє професійну та психологічну готовність до сприйняття нових знань [7-9]. Останній з приведених факторів зазвичай стає причиною незадовільних результатів при зарахуванні результатів програми професійного навчання, які проявляються вже на етапі складання претендентом кваліфікаційних іспитів (чи іншої форми контролю). Тому, важливою проблемою яка вимагає аналізу, досліджень та узагальнень є пошук та обґрунтування методології та інструментарію для підвищення ефективності реалізації процесів професійного навчання персоналу підприємства, установи чи організації.

Викладене вище є надзвичайно актуальним для публічних службовців, тобто осіб, які служать в органах державної влади (державні службовці) та в органах місцевого самоврядування (муніципальні службовці). З огляду на важливість та складність виконуваної роботи, публічні службовці повинні постійно розвивати свою професійну компетентність, в тому числі й через професійне навчання. Для державних службовців це питання ґрунтовно врегульоване відповідними нормативно-правовими актами. Так, згідно Наказу Національного агентства України з питань державної служби від 26 жовтня 2020 року № 201-20 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку)», для державних службовців передбачено наступні види професійного навчання: «Підвищення кваліфікації за загальною короткостроковою програмою»; «Підвищення кваліфікації за спеціальною професійною (сертифікатною) програмою»; «Підвищення кваліфікації за спеціальною короткостроковою програмою»; «Стажування» та «Самоосвіта» [10].

Таким чином, для публічних службовців професійне навчання є не тільки передумовою розвитку професійної компетентності, а й умовою збереження своєї посади чи кар'єрного розвитку. Однією із новітніх перспективних методологій, яку доцільно використовувати в системі професійного навчання публічних службовців і яка вже показала відмінні результати в економічно розвинутих країнах світу [2; 3; 11-14], є методологія дизайн-мислення.

Дизайн-мисленням називають пізнавальний процес, який дизайнери використовують в роботі над проектами [13; 14]. На відміну від методів проектування, що використовуються в галузі інженерії, дизайн-мислення використовує підхід до вирішення проблем, орієнтований на людину. Проблеми візуалізуються більш цілісно; найгостріші проблеми реального світу вирішуються за допомогою "відкритого" процесу вирішення проблем [15].

Поняття дизайн-мислення як «способу мислення» в науці можна

простежити з 1969 року [16], проте зовсім недавно, на початку XXI сторіччя, концепція дизайн-мислення була розширена і вирвалася з меж своєї сфери. Два автори та їх книги (обидві видані у 2009 році) в найбільшій мірі внесли свій внесок у переконфігурацію дизайн-мислення: Тім Браун [17] та Роджер Мартін [18]. Ці автори визначають та описують дизайн-мислення по-різному, проте обидва вони підкреслюють роль та потенціал дизайн-мислення в організаційних змінах та інноваціях.

Як наслідок, дизайн-мислення все більше визнається перспективним методом для застосування в інших сферах, не тільки в дизайні. Воно набуло привабливості в бізнесі та управлінні, в тому числі і в публічному управлінні, оскільки має потенціал справлятися зі зростаючою складністю керованих систем та використовуватися як рушій інновацій та успіху [3; 11; 12; 17; 18]. В сучасній науковій думці та практичній діяльності дизайн-мислення розуміється як складний процес мислення та прийняття рішень для осмислення нових реалій та впровадження дизайнерської культури та її методів у такі сфери, як бізнес, управління та інновації.

Структуру процесу дизайн-мислення визначали різні дослідники. Хоча можуть бути описані різні підходи до процесу дизайн-мислення, основні постулати залишаються по суті незмінними. Перш за все, це люди, зосереджені на людині, які розміщені в центрі дизайн-мислення [19]. За словами Дона Нормана, процеси проектування починаються з досконалого розуміння людей та потреб, які дизайн повинен задовольнити [20]. В основі цієї ідеї стоїть «людиноцентричність», фундаментальне ствердження людської гідності, яке, по суті, являє собою постійний пошук того, що можна зробити для підтримки та зміцнення гідності людини, коли вона відтворює своє життя в різних соціальних, економічних, політичних та культурних обставинах. Тому «людиноцентричність» передбачає структуру проектування та управління, яка розробляє напрями вирішення проблем шляхом врахування людських інтересів, людської гідності та прав людини на всіх етапах процесу вирішення проблем [21].

Другим постулатом дизайн-мислення є орієнтованість на інтеграцію. Традиційно дизайн-мислення спирається на здатність розробника чи управлінця одночасно враховувати: людські потреби та нові уявлення про те, як найкращим чином їх задовольняти; наявні матеріально-технічні ресурси; обмеження та можливості проекту чи бізнесу. Інтеграція цих трьох факторів вимагає від управлінця бути аналітичним та емпатичним, раціональним та емоційним, методичним та інтуїтивним, орієнтованим на плани та обмеження, але, в той же час, спонтанним [22]. Цей вид дуалістичних міркувань, які використовують управлінці, що застосовують методологію дизайн-мислення, називають абдуктивним мисленням, щоб відрізнити його від раціонального дедуктивного та індуктивного міркувань [18]. Абдуктивне міркування – це концепція, розроблена філософом Чарльзом Сандером Пірсом, який стверджував, що жодна нова ідея не може бути створена шляхом дедукції чи індукції з використанням минулих даних [18, с. 64]. Таким чином, абдуктивне мислення використовує нові різноманітні

перспективи та візуалізує майбутні можливості, які не вписуються у існуючі моделі. Це дає уможливлення такий спосіб мислення, в якому почуття та емоції настільки ж важливі, як і раціональність.

Третім постулатом дизайн-мислення є проектування, орієнтоване на прототип. Дизайн-мислення глибоко вкорінене в прототипуванні, оскільки створення та підтримка культури прототипування зосереджується на тому, щоб бути експериментальним, будувати мислення та залучати людей до побудови конструкції майбутніх рішень. Дизайн-мислення, орієнтоване на прототип, ґрунтується на отриманні зворотного зв'язку способами, які допомагають вирішувати проблеми проектування. Висловлення ідей невербальним способом із значним рівнем реальності та відчутності робить ідеї більш переконливими, допомагає побачити проблеми та можливості, які обговорення може не виявити. Для проектування, орієнтованого на прототип, характерним є виконання дій зі значною кількістю спроб, невдачі, повторення та постійний рух уперед. Таке проектування включає ескізи та традиційні прототипи, цифрову комунікацію та розповіді (сторітеллінг), які сприяють процесу, орієнтованому на дії [12-14; 20; 21].

Четвертим постулатом дизайн-мислення є неможливість та недоцільність усунення ризиків при прийнятті рішень. Дизайн-мислення сприяє ризику: процес створення прототипів виходить за рамки спроб чогось нового до більш циклічного процесу, який культивує позитивне ставлення до ризику. У культурі експериментування невід'ємними є ідеї, ітерації, а при необхідності – повернення до початку роботи. Експерименти часто залежать від інтуїції та врівноважують ризик, творче та критичне мислення, що може привести до інноваційних та впливових способів інтерпретації та залучення нових рішень. Дизайн-мислення – це основа вирішення проблем, воно виходить за рамки традиційних стратегій прийняття рішень. Дизайн-мислення може допомогти виявити недоліки у рівнянні, оскільки ставить під сумнів існування загальноприйнятих обмежень і потенційно дозволяє розробити потужні стратегії вирішення проблем [11; 18; 21].

Нарешті, п'ятим постулатом та вихідною ідеєю співпраці в дизайн-мисленні є та, що радикально різноманітні багатoproфільні команди продукуватимуть суттєво більш значні інновації в порівнянні з однодисциплінарними командами. Ця ідея закладена в принципі дизайн-мислення, орієнтованому на інтеграцію: поєднання людей з різним досвідом, навичками, освітою тощо призводить до успішної співпраці, основою якої є доступність та актуальність для творчого, інноваційного та потенційно стратегічного вирішення проблем у різних дисциплінах [17; 19; 21].

Висновки та пропозиції до проекту резолюції конференції. У відповідності з викладеним вище матеріалом, методологія дизайн-мислення в системі професійного навчання публічних службовців може використовуватися в двох альтернативних напрямках: по-перше, як самостійна дисципліна чи курс, засвоєння якого дозволить публічним службовцям розробляти та використовувати нові підходи до прийняття рішень; по-друге, як інструмент або

підхід до підбору програм та змісту професійного навчання публічних службовців, до конструювання індивідуальної програми підвищення рівня їх професійної компетентності тощо.

Загалом можна стверджувати, що застосування методології дизайн-мислення, яка забезпечує потужні інструменти прийняття ефективних рішень та розширює горизонти стратегічного мислення, в системі професійного навчання публічних службовців має потужні перспективи, оскільки здатне забезпечити їх належний професійний розвиток, актуалізувати та індивідуалізувати набуття та вдосконалення ними професійних знань, умінь та навичок, що забезпечують відповідний рівень професійної кваліфікації для їх професійної діяльності на займаній посаді відповідно до встановлених посадових обов'язків.

Список використаних джерел

1. Zvirgzdina, R., Skadina, H., & Vane, A. (2020). Requirements for CFO Within the Business Model. *European Integration Studies*, 14, 186–191. <https://doi.org/10.5755/j01.eis.1.14.27558>
2. Briffaut, J. P., & Saccone, G. (2002). Business performance sustainability through process modelling. *Measuring Business Excellence*, 6(2), 29–36. <https://doi.org/10.1108/13683040210431446>
3. Galyna Malynovska, Larysa Mosora, Sviatoslav Kis, Serhii Pobihun, Oleh Yatsiuk. Using Design Thinking Method in Personnel Certification Procedures. Abstracts of the 18th International Conference on European Processes (ICEP-2021). April 23, 2021, Kaunas, Lithuania. С. 18-19. <https://icepconference.ktu.edu/wp-content/uploads/sites/365/2021/04/ICEP-abstracts-0427.pdf>
4. Закон України «Про зайнятість населення». Відомості Верховної Ради України, 2013, № 24, ст. 243.
5. Kis, S., Malynovska, G., Petrenko, V., & Yatsiuk, O. (2020). a. Matrix of Personality Intelligent Characteristics as an Instrument for its Development Management. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 95. Retrieved from <https://www.atlantis-press.com/proceedings/smtesm-19/125917672>. <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.64>
6. Kis, S., Mosora, L., Mosora, Yu., Yatsiuk, O., Malynovska, G., & Pobihun, S. (2020). b. Personnel Certification as a Necessary Condition for Enterprise' Staff Development. *Management Systems in Production Engineering*, 28(2), 121–126. <https://doi.org/10.2478/mspe-2020-0018>
7. Maleka, M.J., Paul-Dachapalli, L.-A., Ragadu, S.C., Schultz, C.M., & Van Hoek, L. (2020). Performance management, vigour, and training and development as predictors of job satisfaction in low-income workers. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 18(0), a1257. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1257>
8. Amakiri, D., & Luke, G.R. (2015). Job design and employee absenteeism: A case study of some government parastatals in Nigeria. *International Journal of Secondary Education*, 3(6), 67–71. <https://doi.org/10.11648/j.ijsedu.s.2015030601.11>

9. Malynovska, G., Kis, S., Kalambet, Ya., & Yatsiuk, O. (2020). A mathematical and testing tool for personal human capital research assessment. *Management Science Letters*, 10(14), 3291-3298. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.009>
10. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку). Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26.10.2020 р. № 201-20. Офіційний портал Верховної Ради України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#Text>
11. Dorst, K. (2011). The core of design thinking and its application. *Design Studies* 32(6), 521–532. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.07.006>
12. Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J. & Çetinkaya, M. (2013). Design thinking: Past, present and possible futures. *Creativity and Innovation Management* 22(2), 121–146. <https://doi.org/10.1111/caim.12023>
13. Cross, N., Dorst, K., & Roozenburg, N. (1992). *Research in design thinking*. Delft, The Netherlands: Delft University Press.
14. Eastman, C., Newstetter, W. & McCracken, M. (2001). *Design knowing and learning: cognition in design education*. Oxford, UK: Elsevier.
15. Rittel, H., & Webber, M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4, 155- 169.
16. Simon, H. A. (1996). *The sciences of the artificial* (3rd ed.). Cambridge, MA: MIT Press. (Rittel & Weber 1973)
17. Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Can Transform Organizations and Inspire Innovation*. New York: Harper Collins.
18. Martin, R. (2009). *The Design of Business: Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage*. Harvard Business Review Press.
19. Glen, R., Suci, C., & Baughn, C. (2014). The need for design thinking in business schools. *Academy of Management Learning & Education*, 13(4), 653.
20. Norman, D. (1988). *The Design of Everyday Things*. New York: Basic Books
21. Val, E., Gonzalez, I., Iriarte, I., Beitia, A., Lasa, G. & Elkoro, M. (2017). A design thinking approach to introduce entrepreneurship education in European school curricula. *The Design Journal*, 20(suppl. 1), S754–S766. <https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1353022>
22. Pombo, F. & Tschimmel, K. (2005). Sapiens and demens in DesignThinking. Perception as Core. In *Proceedings of the 6th International Conference of the European Academy of Design EAD'06*. Bremen: University of the Arts Bremen.

Олександр Молодцов, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

ДО ПИТАННЯ ПРО МАТРИЧНИЙ ПІДХІД ПІЗНАННЯ ПСИХОФУНКЦІОНАЛЬНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В РАМКАХ МЕТОДОЛОГІЇ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ У РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Під дизайн-мисленням у науці розуміється особливий тип мислення, технологія розв'язання інженерних та бізнес-задач, алгоритм винахідництва, проектна діяльність та технологія саморозвитку. Це комплексний процес, спрямований на краще майбутнє, що забезпечує генерацію нових ідей для системного розв'язання проблем у різних сферах. Він спирається на природну людську здатність виявляти у собі інтуїтивність, знаходити закономірності та вигадувати емоційно привабливі та функціональні ідеї [2]. Його характерною особливістю є людиноцентричність, орієнтованість на почуття та емоції людини. Ця технологія може бути використана у будь-якій сфері діяльності для вирішення багатьох питань, в тому числі, як методологічний інструмент у цілях розвитку професійної компетентності публічних службовців.

Ми ставимо у даному разі ціль навести аргументи на користь методологічної доцільності застосування матричного підходу до пізнання та практичного використання у сфері діяльності публічного службовця. Цей підхід, у першу чергу, базується на розумінні методологічного значення концепту «матриця психофункціональних компетентностей», який, на наш погляд, може знайти застосування в рамках методології дизайн-мислення у розвитку професійної компетентності публічних службовців.

Значення цього концепту для аналізу психосоціальної площини діяльності публічного управлінця, полягає, у першу чергу, в тому, що він зв'язує в єдине ціле різнопланові компетентності, які, фактично, є складовими професійної компетентності публічного службовця. Серед них назовемо такі як управлінська, соціальна, психологічна, соціально-психологічна, стратегічна, інтегральна тощо. Різноплановий підхід з позицій вимог різних компетентностей до пізнання професійної діяльності публічного управлінця є доцільним, оскільки його професійна компетентність у цій сфері діяльності є багатоаспектним й багатофакторним явищем. Але завжди, коли досліджуваний предмет описується багатьма підходами, виникає необхідність у пошуку мета-підходу, спроможного бути концептуальною основою для всіх інших підходів. У своїй сукупності вони мають давати багато в чому інтуїтивну, у той же час, адекватну оцінку різних компетентностей публічного управлінця з врахуванням його психофункціональної унікальності. У такому зрізі ми бачимо корисність матричного підходу до пізнання впливу психофункціонального фактору людини на його професійну діяльність у якості публічного службовця. Ця теза, звісно,

потребує певної аргументації.

Для розуміння концепту «матриця психофункціональної компетентності» розкриємо зв'язані з ним поняття й зробимо деякі уточнення. Перше поняття – це *компетентність*, який у психологічних словниках визначається як «психосоціальна якість, що означає силу та впевненість, що виходять із відчуття власної успішності та корисності, яке дає людині усвідомлення власної здібності ефективно взаємодіяти із оточенням» [6, с. 203.].

Зазначимо, що визначення компетентності через «психосоціальну якість» є досить розмитим. Ми вважаємо, що у ньому порушено правило співмірності визначення. Замість нього ми пропонуємо термін «психофункціональна компетентність», яка, зрозуміло, відрізняється від професійної компетентності як здатності (умінь, навиків, способу мислення) вирішувати задачі у певній сфері діяльності, чи, успішно реалізовувати свою кваліфікацію на базі набутих знань та досвіду. «*Психофункціональна компетентність*» – це психосоціальна здатність людини (виконавця) виявляти у собі психологічну силу і впевненість у виконанні у будь-якій сфері діяльності певне коло функцій (завдань), щодо яких він відчуває високий особистісний ресурс (потенціал). Це, власне є тим зрізом, який поєднує психофункціональну компетентність з дизайн-мисленням, орієнтованим на особливості системної організації особистості у цілому. Ми знаємо, що психіка людини має складну архітектуру, що базується на індивідуально-особливому інформаційно-енергетичному обміні з навколишнім світом. Специфіка цього процесу визначається структурою психіки, елементи якої взаємодіють за матричним принципом.

Кореляцію поняття «психофункціональна компетентність» з поняттям «матриця психофункціональної компетентності» ми розкриємо, звертаючи увагу на практику використання цього терміну. Він застосовується в різних варіантах словосполучень: «дисциплінарна матриця», «соціальна матриця», «соціоматриця», «рольова матриця», «цивілізаційна матриця», «культурна матриця», «інституціональна матриця», «категоріальна матриця», «матриця-парадигма», «божественна матриця», «матриця суспільної свідомості», «психоматриця». Можливі й інші варіанти використання цього слова. Ми можемо зустріти в наукових дослідженнях варіанти словосполучень, які спрямовані на вивчення більш конкретних об'єктів дослідження, наприклад, «матриця цінностей», «матриця конституції», «матриця рішень», матриця організаційних проблем» тощо.

Як правило, фахівці у різних галузях знань використовують поняття «матриця» для інтерпретації даних про множину будь-яких елементів об'єкта дослідження. У такий же спосіб ми можемо застосовувати поняття матриці для характеристики множини певних психофункціональних компетентностей людини. Українська психологиня О.Донченко застосовує поняття психофрактальної матриці, яка, на її думку, складається з психічних цеглинок, з яких формується психосоціальний світ людини. Як стверджує А.Афонін та О.Донченко, психічні цеглинки фактично лежать в основі теорії колективної

психіки, що її побудували К.Г.Юнг і представники постюнгіанської школи соціоніки, заснованої А.Аугустінавічюте. В сучасному постмодерному світі матриця психічних цеглинок стає основою не лише психічної реальності, а й того, що нею породжується, – соціального символічного світу і його соціально-матеріального втілення [1].

За думкою О.Донченко, аналіз структури особистості найповніше представлений школою соціоніки, заснованої А.Аугустінавічюте, що спирається на теорії інформаційного метаболізму А.Кемпінські, психологічних типів К.Юнга, теорію систем тощо [3, с. 79]. Ми також вважаємо, що соціонічний інструментарій є зручним, методологічно адекватним для конкретизації поняття матриці універсальної психіки та встановлення її зв'язку з матрицею психофункціональних компетентностей.

Матриця універсальної психіки представляє собою систему певним чином зв'язаних елементів (психічних цеглинок). У якості останніх, як це пропонують Е.Афонін, О.Донченко, Т.Плахтій [1; 5] можуть бути шість бінарних шкал-опозицій, таких як: «екстраверсія/інтроверсія», «емоційність/прагматичність» (або інакше у соціоніці етика/логіка – О.М.), «ірраціональність/раціональність», «інтуїтивність/сенсорність», «екстернальність – інтернальність», «екзекутивність – інтенціональність». З цих бінарних шкал-опозицій у процесі становлення людини формується індивідуальна матриця, представлена одним із 16 соціонічних типів особистості (так званих соціотипів чи в іншій термінології особистісних фрактальних архетипів).

Логічний зв'язок моделей (соціотипів) з елементами матриці психофункціональної компетентності продемонстровано автором у статті [4]. У ній зокрема стверджується, що немає універсальної психофункціональної компетентності, що будь-яка організована діяльність має бути розподілена за видами психофункціональної діяльності в рамках управлінської системи, яка має бути повною з точки зору наявності всіх типів психофункціональної компетентності. Відповідно виділені елементи матриці психофункціональної компетентності, структури яких визначає чотири типи психофункціональної компетентності: ієрархічно-управлінський тип (управлінці); соціально-практичний тип (соціали); раціонально-сциєнтистський тип (сциєнтисти); гуманітарно-ідеологічний тип (гуманітарії). В управлінській системі мають бути представлені всі означені типи. Інакше така система буде неповною й недієздатною. З характеристиками цих типів можна ознайомитись у згаданій вище статті.

Висновок щодо поставленої у цих тезах проблеми полягає в тому, що для практичного застосування матричного підходу у технології дизайн-мислення існує потреба глибокого обґрунтування і деталізації концепту «матриця психофункціональних компетентностей публічного службовця». У практичній площині, як ми вважаємо, його можна використовувати в рамках технології дизайн-мислення як основу для теоретичного осмислення оптимальної стратегії взаємодії між різними структурами з точки зору оптимального використання психофункціональних особливостей людини, колективів, забезпечення реалізації

принципу командної роботи в публічно-управлінських структурах, а також для аналізу психофункціональної повноти системи публічного управління. Результати таких досліджень сприятимуть інституціональному розвитку публічної служби в Україні.

Список використаних джерел

1. Афонін А., Донченко О. Проблема психологічного феномена проєкції в політиці. *Політичний менеджмент*. 2009. № 4 (37). С. 28–43.
2. Варяниця Л. О. Синергетичний підхід до дослідження феномену дизайн-мислення. *Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка*. № 1 (339). Ч. II. 2021. DOI: 10.12958/2227-2844-2021-1(339)-2-120-129
3. Донченко О. А. Архетиповий менеджмент. *Національна академія педагогічних наук України. Інститут соціальної та політичної психології*. Кіровоград : Імекс – ЛТД, 2012. 294 с.
4. Молодцов О.В. Матриця психофункціональних компетентностей публічно-управлінської діяльності: практичний аспект // Сучасні аспекти наук. Т. V колективної монографії. Київ: Видавнича група «Наукові перспективи», 2021. С. 34–45. URL: monography-5-2021.pdf (perspectives.pp.ua)
5. Плахтій Т. Організаційні інструменти архетипного управління соціальними системами. *Публічне управління: теорія та практика: зб. наук. пр. асоціації докторів наук з держ. упр.* Харків: Вид-во «ДокНаукДержУпр, 2014. № 2 (18) : спец. випуск. С. 130–141.
6. Шапар В. Б. Сучасний тлумачний психологічний словник. Харків: Прапор, 2007. 640 с.

Мар'яна Орлів, доктор наук з державного управління, доцент, завідувачка кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ В УДОСКОНАЛЕННІ МЕХАНІЗМУ КООРДИНАЦІЇ ПРОТИДІЇ ТУБЕРКУЛЬОЗУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Протидія таким захворюванням, як туберкульоз, є одним із пріоритетів державної політики у сфері охорони здоров'я. Однак, проблеми її реалізації на регіональному та місцевому (базовому) рівнях не обмежуються законодавчими колізіями, низьким рівнем фінансування програм і заходів з протидії туберкульозу з місцевих бюджетів, неефективністю механізмів виявлення і діагностики туберкульозу, функціонування системи протитуберкульозної медичної допомоги населенню, а й відсутністю механізму координації зусиль місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, закладів охорони здоров'я та інших зацікавлених сторін. Для забезпечення узгодженої та

ефективної їх діяльності щодо формування, реалізації, моніторингу та оцінки державних і місцевих політик, програм, проєктів і заходів з протидії туберкульозу при обласних державних адміністраціях створено обласні координаційні ради (далі – ОКР), які функціонують як консультативно-дорадчі органи. Функціональні завдання, повноваження та представницько-посадовий склад ОКР [1] визначено з урахуванням необхідності втілення у їх діяльності принципу міжсекторальної співпраці – одного із основних принципів реалізації Державної стратегії у сфері протидії віл-інфекції/СНІДу, туберкульозу та вірусним гепатитам на період до 2030 року [2]. Очевидно, такі ради мають стати «спільнотами практик» – крос-функціональними групами вмотивованих фахівців органів публічної влади, закладів охорони здоров'я, бізнесу, представників громадянського суспільства (зокрема спільноти людей, яких торкнулося захворювання на туберкульоз) зі спільними інтересами і цілями.

У 2021 році Центром громадського здоров'я МОЗ України та Програмою оптимальних технологій в охороні здоров'я (PATH) розроблено інструментарій та організовано роботу з оцінювання функціональної спроможності ОКР. В результаті аналізу буде сформовано пропозиції щодо її посилення, у т.ч. шляхом підвищення рівня компетентності членів рад за найбільш актуальною тематикою, як от: розроблення цільових програм, стратегій, і планів їх реалізації; підвищення результативності заходів з протидії туберкульозу, ефективності використання ресурсів на їх проведення; забезпечення доступності медичних послуг та соціально-психологічної підтримки для людей, які стикаються з цим захворюванням; застосування комплексного гендерного підходу у прийнятті рішень та ін.

Зарубіжний досвід свідчить, що ефективною технологією навчання, яка забезпечує вирішення практичних завдань у сфері охорони здоров'я, є дизайн-мислення. Її реалізують за такими принципами:

- формування проєктних команд з числа практиків та експертів у різних сферах (публічне управління, право, медицина, освіта, соціальний захист, фінанси, інформатизація та ін.);
- людиноцентризм, глибокий аналіз потреб;
- інкременталізм у вирішенні складних проблем, який сприяє поступовому запровадженню змін;
- орієнтація на досягнення SMART-цілей (specific, measurable, achievable, relevant, time-framed, тобто конкретних, вимірювальних, досяжних, адекватних, з розрахованими термінами досягнення);
- ітеративність дизайн-процесів;
- генерування і розвиток креативних ідей;
- орієнтація на пошук нових альтернативних рішень, принципово відмінних від тих, які не забезпечили вирішення існуючих проблем;
- розроблення максимально спрощених, але, водночас, змістовних прототипів (алгоритмів, моделей тощо) для швидкого тестування рішень.

Апробацію методології дизайн-мислення ми здійснили в рамках реалізації

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

україно-литовського проєкту «Розвиток компетентності працівників литовського та українського публічних секторів з використанням методології дизайн-мислення» у 5 етапів:

1. Ознайомленням працівників Міністерства юстиції України з особливостями застосування цієї методології у запровадженні змін під час проведення вебінарів (вересень-жовтень 2020 р.). Вибір цільової аудиторії зумовлений тим, що результати міжнародних емпіричних досліджень свідчать, що більш інноваційну культуру, сприятливу для запровадження змін, можуть розвинути бюрократичні організації, в яких більшість управлінців не мають юридичної освіти [4, с. 463]. Тобто юристи, порівняно з менеджерами, економістами, програмістами та ін., менш схильні до запровадження змін та інновацій. Однак, результати опитування 195 працівників Міністерства юстиції України після навчальних заходів засвідчило їх підтримку впровадження методології дизайн-мислення у публічному секторі України.

2. Обговорення методології дизайн-мислення на засіданні Постійної комісії Вченої ради Національної академії державного управління при Президентові України з координації надання методичної допомоги регіональним та галузевим закладам підвищення кваліфікації на тему: «Трансфер освітніх інновацій у підвищення кваліфікації публічних службовців» (27 жовтня 2020 р.), за підсумками якого 93% експертів підтримали її використання у професійному навчанні публічних службовців.

3. Апробація методики дизайн-мислення у групі працівників бюджетної сфери, які займаються проєктною діяльністю (листопад-грудень 2020 р.). Через місяць після завершення навчальних заходів оцінено не тільки підвищення рівня їх професійної компетентності, а й подальше використання результатів навчання у професійній діяльності.

4. Підготовка навчально-методичних матеріалів з питань застосування методології дизайн-мислення у розвитку компетентності працівників публічного сектора (квітень-серпень 2021 р.).

5. Проведення пілотного тренінгу для публічних службовців з питань забезпечення якості публічних послуг за участю сертифікованих європейських експертів (вересень 2021 р.).

Очевидно, що оцінювання результатів навчання, проведеного для ОКР та рад нижчого адміністративного рівня з використання методології дизайн-мислення, не може обмежуватись рефлексією учасників одразу після навчальних заходів. Адже завдання полягає у подальшому використанні набутих вмінь та реалізації прийнятих і протестованих командних рішень (прототипів). Для того, щоб навчальні заходи сприяли не тільки розвитку компетентності членів згаданих рад, важливо запровадити комплексну методику оцінювання результатів навчання на основі моделі Кіркпатріка [3], яка дозволить оцінити зміну поведінки та вплив навчальних заходів на результати діяльності відповідних рад. Ця модель відповідає вимогам щодо оцінювання змін в організаційних процесах та досягнення результатів діяльності, оскільки

передбачає такі етапи оцінювання:

- 1) рівень задоволеності учасників навчання (залежить від його актуальності і практичної спрямованості, ефективності використаних освітніх технологій);
- 2) результат навчання як набуті знання, вміння та навички, а також рішення, прийняті і протестовані у результаті застосування методології дизайн-мислення;
- 3) зміна у поведінці учасників навчання, зокрема їх активність у роботі відповідної ради;
- 4) результат навчання як позитивний вплив на показники діяльності відповідної ради, посилення її інституційної спроможності, який визначається через кілька місяців після завершення навчальних заходів.

Для останнього етапу оцінювання доцільно використати той самий інструментарій, за яким у 2021 році проводиться аналіз функціональної спроможності ОКР. Такий підхід забезпечить співставимість результативних показників та чітку орієнтацію на досягнення мети створення відповідних рад.

Список використаних джерел

1. Примірне положення про Кримську республіканську, обласну, Київську та Севастопольську міську раду з координації дій у відповідь на поширення туберкульозу та ВІЛ: Рішення Національної ради з питань протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу та туберкульозу від 13 грудня 2018 року.
2. Про схвалення Державної стратегії у сфері протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу, туберкульозу та вірусним гепатитам на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 листопада 2019 р. № 1415-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1415-2019-%D1%80#Text>
3. Орлів М. С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі : монографія. – Київ ; Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2018. 300 с.
4. Lapuente, V., Suzuki, K. Politicization, bureaucratic legalism, and innovative attitudes in the public sector. *Public Administration Review*. (2020). 80(3). P. 454–467. doi: 10.1111/puar.13175.

Віктор Петренко, доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРИВАБЛЕННЯ І УТРИМАННЯ ТАЛАНТІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Проблеми приваблення і залучення талановитих людей у вітчизняні організації, належного управління їх використанням і утримання з користю для суспільства почала вивчатися в Україні після 2010-х років [для прикладу, 1, 2, 3].

Проте, аналізуючи і узагальнюючи світовий та вітчизняний досвід за цим напрямом, дослідники, як правило, уникали аналізу і оцінок стану цієї проблеми в системі публічного управління і адміністрування. Однак, окремі розвідки з управління талантами в цій системі уже започатковані [для прикладу, 4], а у 2020 році авторським колективом підручника «Посібник для керівників державної служби» уже було наголошено, що «Робота з управління талантами повинна постійно покращуватися» [5, с. 59].

При цьому, пошук, виявлення, залучення і утримання талановитих управлінців, будучи складним завданням у будь-якій сфері людської активності, є і залишається надскладним завданням саме в сфері публічного управління і адміністрування. Адже останнім часом в світі проявилась проблема і сформувалась тенденція значного відтоку талановитих людей із систем управління в різних країнах і у всіх сферах активності соціуму (бізнесу, науки, політики та ін.), які, на думку експертів, обумовлені тим, що з одного боку талановиті люди мають нехіть до рутинної і стандартизованої діяльності, традиційного, дегуманізованого менеджменту, відсутності можливостей для творчості і т. п. [6], а з іншого – досить часто (особливо в сфері публічного управління) їм доводиться конкурувати із неталановитими але амбітними і впевненими у своїх «здібностях» особистостями, які, будучи жертвами феномену Даннінга-Крюгера, прагнуть зайняти посади адекватні їх амбіціям, а не знанням і досвіду [7, 8, 9].

В цьому контексті підкреслимо, що Президентом США Дж. Бушем-молодшим ще у 2000 році в документі «The President's Management Agenda» була ініційована реформа державного апарату, одним із ключових напрямів і завданням якої було визначено стратегічне управління людським капіталом з формулюванням завдань «... *краще використовувати наявні можливості для залучення та розвитку талантів і лідерства*» [10, с. 13], а також «...*приваблювати і утримувати талановитих людей, ...*» [10, с. 15].

Тривале збереження у вітчизняній системі публічного управління традиційних для командно-адміністративної школи «суб'єкт-об'єктних» відносин між керівниками і підлеглими, використання неформальних шляхів добору кадрів (знайомства, кумівство, торгівля посадами тощо), відсутність добросовісної змагальності в цьому процесі і т. ін. також сприяло певним негативним проявам у практиці наповнення вітчизняної системи публічного управління професійними і талановитими функціонерами та їх утримання.

Оновленню організаційної культури, розвитку людських ресурсів, осучасненню і удосконаленню управління в державних органах може посприяти масштабне впровадження в практику діяльності їх персоналу методології дизайн-мислення [11] і нових моделей лідерства [12]. Адже, якщо на цілком слушну думку експерта М. Сенборна сучасні «... працівники більше не хочуть лише наслідувати чийось поведінку — вони прагнуть робити свій внесок у загальну справу. Їм приємніше сприймати себе як рівних членів команди, а не як послідовників» [13], то якомога краще таку можливість в публічному управлінні надає процес і процедура дизайн-мислення [для прикладу, 14, 15].

Проте, умовою спільної, творчої, нестандартної співпраці членів будь-якої групи людей (відділ, підрозділ, департамент, управління і т. п.) в органах публічного управління є, щонайменше, оволодіння як лідерами, так і їх підлеглими технологією дизайн-мислення, в якій процес колективної співпраці всіх учасників орієнтований не на статусні і ординаційні стосунки, а на отримання якісно кращих інтелектуальних продуктів спільного дизайн-мислення, модифікований алгоритм якого, для прикладу, запропоновано в [11].

Цілком очевидно, що навіть масштабне впровадження технології дизайн-мислення у вітчизняне публічне управління не ліквідує багатьох інших недоліків системи. Однак, її запровадження може надати потужний інструмент необхідних змін в ментальності і мотивації кадрового корпусу системи на використання інноваційних технологій мислення та інноваційних моделей лідерства, орієнтованих на нові потреби епохи інтелектуальної економіки та інтелектуалізованого суспільства, оскільки тим самим створюється атмосфера співпраці людей на засадах синархії, синтелектики і синергії [16].

Ці зміни сприятимуть привабленню і утриманню в системі талановитих людей, які прагнутимуть змінюватись самі і змінювати світ, працюватимуть творчо, нестандартно і на користь суспільства. Ті ж, хто не зможуть змінити свою ментальність, мотиви і цілі функціонування в системі публічного управління і адміністрування, відійдуть, оскільки згідно з відомим висловом Дж. Б. Шоу «Прогрес є неможливим без змін, а ті, хто не можуть змінити своє мислення не можуть змінити нічого».

Список використаних джерел

1. Шимановська-Діанич Л. М. Управління талантами як важлива умова підвищення конкурентоспроможності підприємства в «новій економіці». *Стратегія розвитку України у глобальному середовищі* : матеріали III між нар. Наук.-практ. конф. Сімферополь, Ялта, 2009. С. 57–64.
2. Талант-менеджмент як невід’ємна складова успіху організації / О.І. Продіус, А.І. Журавель, М.О. Сітор // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2013. № 1 (6). С. 172-177.
3. Татаревська М. С., Сорока О. В. Проблеми та перспективи управління талантами в сучасних організаціях. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4. С. 160–164.
4. Ліпенцев А. В., Касприк В. Р. Управління талантами в органах публічної влади. *Науковий вісник. Демократичне врядування*. 2019. № 2 (24). С. 6–12.
5. Посібник для керівників державної служби / [Ю. Лихач (кер. авт. колективу), М. Канавець, Р. Попов, А. Малюга, Н. Шамрай, С. Гербеда, А. Мацокін, Н. Чермошенцева, С. Селіванов, Н. Щербак, В. Дівак, Г. Третяченко, Ю. Єрченко, М. Постоловська, О. Бутенко, Л. Михалик; за заг. ред. Н. Алюшиної]. К.: ТОВ «ВІСТКА», 2020. 422 с.

6. Boyd A. Why Competent People Refuse to Become Leaders. URL: <https://medium.com/bad-buddhism/why-competent-people-with-leadership-skills-refuse-to-lead-acd8d27d160b>
7. Бирюлин С. Почему в России так много дураков среди руководителей. Интеллект не стоит ничего. URL : <https://secretmag.ru/opinions/fools.htm>
8. Tomas Chamorro-Premuzic. Why do so many incompetent men become leaders? And what can we do about it? URL : <https://ideas.ted.com/why-do-so-many-incompetent-men-become-leaders-and-what-can-we-do-about-it/>
9. Чеславський О. Чому на керівних посадах немає компетентних фахівців. URL : <https://spilno.org/article/chomu-na-kerivnykh-posadakh-nemaye-kompetentnykh-fakhivtsiv>
10. The President's Management Agenda. Executives Office of the President Office of Management and Budget URL : <https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/omb/assets/omb/budget/fy2002/mgmt.pdf>
11. Орлів М. С. Розвиток людських ресурсів та організаційної культури в державних органах: використання методології дизайн-мислення. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Вип. 19. 2020. С. 76-81.
12. Орлів М. С. Розвиток системних лідерів для державного управління за індивідуально-центричним і системно-орієнтованим підходами. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. №4. 2018. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/34.pdf
13. Сенборн М. Нові виклики для лідерів URL : <http://www.management.com.ua/notes/new-challenges-leaders-face.html>
14. Jeanne Liedtka, Awais Sheikh, Cynthia Gilmer, Marilyn Kupetz and Lynette Wilcox, "The Use of Design Thinking in the US Government," *Academy of Management Proceedings*. Vol. 2018. No. 1. Academy of Management, 2018.
15. Marta Milkowska. Design Thinking for Better Government Services. URL : <https://www.innovations.harvard.edu/blog/design-thinking-better-government-services-human-centered>
16. Дзвінчук Д. І. Економіка знань і необхідні зміни в моделях лідерства / Д. І. Дзвінчук, М. О. Лютий, В. П. Петренко. *Зб. наук. праць «Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії»*. 2016. Вип. 64. С. 44-60.

Алла Полянська, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

ТЕХНОЛОГІЯ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ В СИТУАЦІЙНОМУ УПРАВЛІННІ

Протягом останнього періоду часу у вітчизняному освітньому просторі з'явився новий термін – дизайн-мислення (design thinking). Основними передумовами такої популярності розгляду даного поняття, на мою думку, є прагнення змінити на краще ситуацію в Україні щодо інноваційного розвитку, пошук життєздатних для України інноваційних моделей управління, вибір способу мислення, що дозволить подолати існуючі стереотипи та з максимальною корисністю реалізувати науковий, освітній та підприємницький потенціал в Україні. Разом із зростанням популярності зростає практична зацікавленість у тому, що означає дане поняття, як його зміст може бути використаний для формування нового погляду на вирішення проблем, з якими сьогодні стикається українське суспільство.

В науковій літературі дизайн-мислення визначають як методологію (за версією Stanford d.school), яка базується на п'яти етапах процесу дизайн-мислення: досягнення емпатії, визначення проблеми, генерація ідей, прототипування та тестування. Розуміння цих кроків дозволить кожному застосовувати дизайн-мислення для розв'язання проблем у малому та великому бізнесі, на державному рівні та навіть в особистому житті.

Окрім такого підходу до розуміння дизайн-мислення, його також розглядають як напрям думок, певний світогляд, який дозволяє людині вірити в те, що вона здатна робити зміни та створювати інновації, та допомагає перетворити складні завдання в можливості дизайну для створення нових і потрібних речей та процесів [1].

Зазначимо, що у зарубіжній літературі також розглядаються приклади реалізації методики дизайн-мислення, і у зв'язку із широким та різним, інколи специфічним поглядом дослідників, вчених та практиків на неї, відбуваються дискусії стосовно кращого розуміння, як краще реалізувати дизайн-мислення. [2]

Застосування дизайн-мислення найкраще можна побачити, коли є потреба вийти за межі існуючих способів задоволення основних потреб споживачів, які вже задоволені, і для подальшого розвитку ринку є потреба у новому досвіді, який задовольняє емоції та має сенс як для виробника, так і споживача. І цей досвід буде не простим продуктом чи послугою, це буде їх ускладнена комбінація із урахуванням просторого фактору, та інформації. Результатом є реалізація прихованих потреб споживача, що досягаються у результаті спілкування, взаємодії, обміну враженнями, врахування точки зору кожної сторони. Звідси, дизайн мислення – це інструмент для створення уяви про майбутній продукт, який враховує його бажані вимоги та характеристики [3].

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

Таким чином, одним із елементів методики дизайн-мислення є дослідження проблеми, яка пов'язана із пошуком нових ідей і способів їх досягнення та визначенням тих чинників, що перешкоджають мислити креативно, бачити нові можливості та пропонувати нові рішення. Питання вивчення проблеми є також актуальною для теорії ситуаційного управління.

Ситуаційне управління – діяльність, пов'язана із реалізацією одного із управлінських підходів, зокрема ситуаційного, який базується на думці про те, що кожне підприємство здійснює менеджмент, виходячи із особливостей своєї роботи та враховуючи ті ситуаційні фактори, які мають визначальний вплив на результати роботи підприємства та його життєздатність загалом. Враховуючи те, що сучасне середовище підприємства характеризується складністю, невизначеністю, мінливістю та неоднозначністю, концепція ситуаційного управління стає все більш затребуваною в управлінні підприємствами. Ключовим елементом ситуаційного менеджменту є виділення ситуації, яка виникає навколо проблемного фактора діяльності, явища, стану та визначає специфічні технології менеджменту, здатні забезпечити ефективну управлінську дію для вирішення проблеми, що виникає чи може виникати як результат впливу ситуаційних чинників середовища підприємства. Джеймс Е. Груніг, досліджуючи ситуаційне управління в публічній сфері, виділив ситуаційні зміни, які стосуються сприйняття людьми ситуацій, які зумовлюють або конфлікт, або проблему. Мова йде про такі три незалежні змінні:

- розпізнання проблеми – люди визнають, що потрібно щось робити щодо ситуації і перестають думати про те, що робити;
- розпізнання обмежень – люди переконанні, що є перешкоди щодо ситуації, які обмежують їх здатність щось діяти у цій ситуації;
- рівень залученості – на скільки люди пов'язані між собою у ситуації.

За результатами теоретичних і практичних досліджень узагальнено, що високий рівень розпізнавання проблем і низьке розпізнавання обмежень збільшують як активний пошук інформації, так і пасивну обробку інформації. Рівень залучення людей до вирішення ситуації збільшує їх активність у пошуку інформації, але зменшує вплив на обробку інформації. Люди рідко шукають інформацією про ситуації, що їх не стосується, і будуть підходити вибірково до обробки інформації про мало відомі ситуації, особливо якщо вони також усвідомлюють ситуацію як проблемну. І це відбувається тому, що люди беруть більш активну участь у пошуку інформації, ніж у її перевірці і обробці.

Слід зазначити, що такий ситуаційний підхід до дослідження проблем може мати місце і у діяльності підприємств. Важливим етапом вирішення проблеми є її усвідомлення та отримання більше інформації про неї та можливі причини виникнення. Для вирішення даного завдання доцільно застосовувати представлену нижче матрицю.

Її застосування дозволяє визначити, наскільки працівники підприємства, що приймають участь у вирішенні ситуації розуміють її та знають як вирішувати. Можуть з'являтися випадки, коли працівники мають необхідні знання, але

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

можуть не усвідомлювати, що їх достатньо для вирішення ситуації. Інший випадок, який розглядає пропонована матриця, коли працівники мають уяви про те, що для вирішення проблеми їм потрібні нові знання тощо.

Зазначимо, що цінність даної матриці полягає у тому, що дозволяє розширити можливості усвідомлення проблем, що зумовлюють ситуації на підприємстві і разом з тим визначити, чи володіє підприємство необхідними для цього знаннями.

Невідома Усвідомлення проблеми Відома	Невідомі Відомі (Люди навіть не підозрюють, що відомі знання можуть допомогти вирішенні проблеми)	Невідомі Невідомі (Люди навіть не усвідомлюють, що вони не знають як вирішувати проблему)
	Відомі Відомі (Люди усвідомлюють, що вони мають знання щодо вирішення проблеми)	Відомі Невідомі (Люди усвідомлюють, що вони не знають як вирішувати проблему)
	Відомі Невідомі Знання про проблему	

Рис. 1 – «Невідома точка» знань та усвідомлення
Джерело: [1]

Висновки та пропозиції до проекту резолюції конференції.

Таким чином, концепція ситуаційного управління на сьогодні активно використовується у діяльності підприємств, а також знайшла своє застосування у публічній сфері. Особливість такого управління вимагає застосування сучасних технологій управління, що дозволяють знайти вирішення проблем, спричинених різноманітними ситуаціями як на підприємстві, так і в середовищі його функціонування. Технологія дизайн-мислення є однією із методик, яка має на меті дослідження проблеми в організації, тому її можна застосувати для цілей ситуаційного управління. Заслужовують на увагу практичні інструменти вивчення проблем, як це подано з допомогою розглянутої у роботі матриці.

Список використаних джерел

1. Christian Mueller-Roterberg. Handbook of Design Thinking. Tips & Tools for how to design thinking. URL : <https://cpb-ap-se2.wpmucdn.com/thinkspace.csu.edu.au/dist/9/311/files/2014/09/PLeeItem4-blog-u2bdz2.pdf>
2. Tim Brown. Design Thinking
3. James E. Grunig. Situational theory of publics. URL: https://www.researchgate.net/publication/288869371_Situational_theory_of_publics

Лілія Попадинець, начальник відділу освіти Спаської сільської ради, слухачка магістратури спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

Науковий керівник:

Марія Баран, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

МЕТОДОЛОГІЯ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ СПРОМОЖНОЇ ОСВІТНЬОЇ МЕРЕЖІ У СПАСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

Пошукова система Google на запит «дизайн-мислення – це...» видає близько 15 млн посилань. Аналізуючи низку публікацій зауважимо на ті аспекти, які вважаємо актуальними при втіленні такого надскладного процесу у сільській територіальній громаді як формування спроможної освітньої мережі. І таким аспектом для нас є основний принцип дизайн-мислення – принцип людиноцентричності. Методологія дизайн-мислення сьогодні має слугувати одним із основних інструментів, які використовуватимуться територіальними громадами для виявлення реальних внутрішніх і зовнішніх потреб суб'єктів освітньої діяльності, інтерактивним способом спільного вирішення складних завдань громади, одним із яких є формування спроможної освітньої мережі задля покращення якості надання освітніх послуг.

Основою вирішення будь-якого завдання є аналіз проблеми, збір інформації – «зона проблем» у методології дизайн-мислення. Працівниками відділу освіти Спаської сільської ради був проведений ґрунтовний аналіз фактичної освітньої мережі в громаді, яку складають 4 заклади загальної середньої освіти. За результатами аналізу згруповано низку проблем, які мають прямий чи опосередкований вплив на суб'єктів освітньої діяльності – керівників закладів освіти, педагогів, учнів та їх батьків і тих суб'єктів, від яких залежить функціонування освіти в громаді – засновника, представників депутатського корпусу, підприємців, активних жителів громади.

Такими проблемами є необґрунтовано висока вартість навчання, яка не визначає високої якості навчання в окремих закладах освіти (див. рис. 1.); надлишок педагогічних ставок; негативна динаміка дітей, які підуть у 1-й клас (до 2026 р. кількість першокласників зменшиться на 34 особи у порівнянні із 2021 роком) та ін.

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

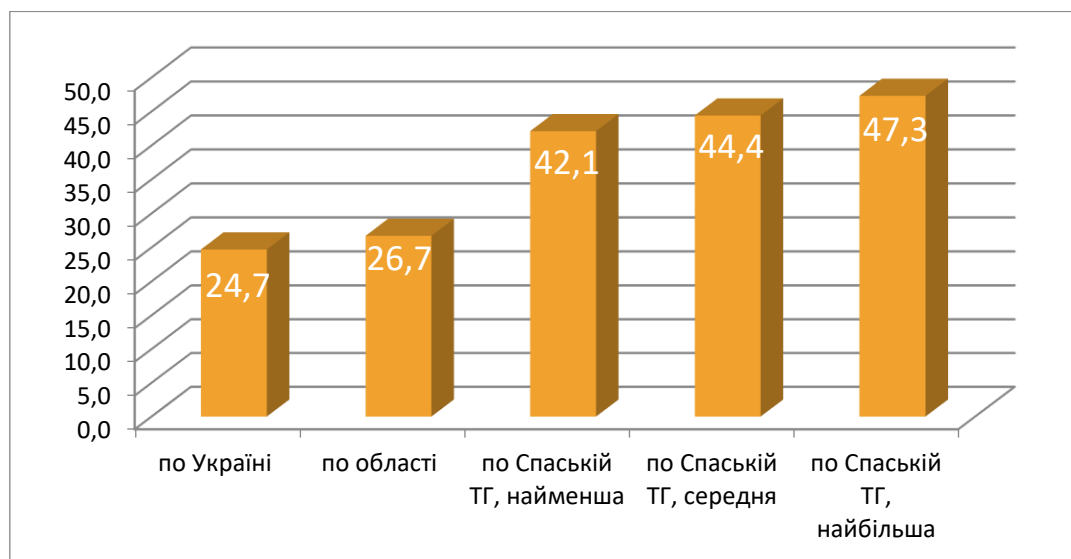


Рис. 1 – Вартість навчання 1 учня, кошти субвенції, тис. грн.

Кожна із зазначених проблем має різну цінність та вагу для кожної цільової групи, і, закономірно, викликає різну, у тому числі й емоційно, реакцію на пропозицію прийняття того чи іншого управлінського рішення. Відтак засновнику потрібно постійно приймати рішення, яке максимально було б підтримане представниками кожної цільової групи. Так, аргументами прийняття рішення для учнів можуть бути, наприклад, комфортні та безпечні умови навчання, цікаві та практико-орієнтовані навчальні заняття; для батьків – безпека та якість навчання; для педагогів – стабільність та впевненість у завтрашньому дні, гідна оплата праці; для засновника, попри сприяння якості надання освітніх послуг, через забезпечення рівного доступу до якісної освіти, важливим є раціональне використання коштів, як освітньої субвенції, так і коштів місцевого бюджету. Аналіз показав, що лише загальну середню освіту громада дофінансовує на 23%, а це лише 1 із понад 22 повноважень місцевого самоврядування.

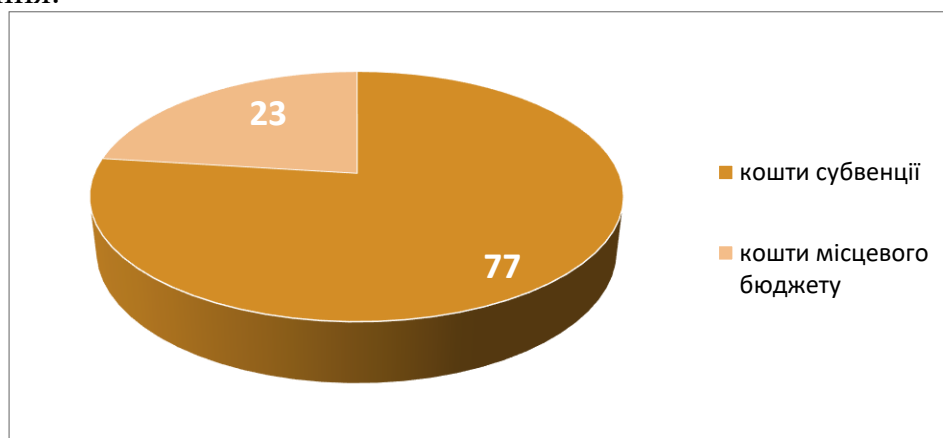


Рис. 2 – Видатки на освіту, %

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

Тому рішення щодо формування спроможної освітньої мережі в громаді має прийматися лише при активному залученні зацікавлених сторін та об'єднанні спільних зусиль всіх суб'єктів, від яких залежить розвиток освіти в громаді. Засновник, приймаючи рішення щодо оптимізації мережі, має керуватися результатами кожного з етапів дизайн-мислення, дотримуючись основного принципу – людиноцентризму. Поставивши себе на місце кожної зацікавленої сторони, засновник одночасно не повинен забувати й про інтереси громади як системи, де освітня галузь займає лише одну, хоч і важливу, складову. Основна мета практичного застосування дизайн-мислення в процесі формування спроможної освітньої мережі – досягнути «ефекту WOW» – точки максимального задоволення інтересів всіх зацікавлених сторін (рис. 3).

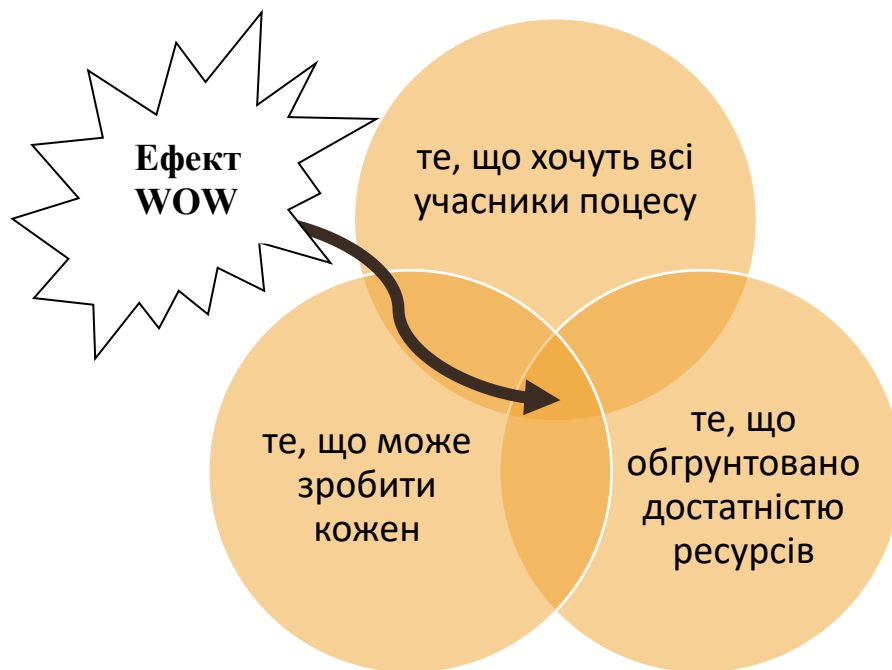


Рис. 3 – Складові досягнення «ефекту WOW»

Застосування методології дизайн-мислення при прийнятті управлінського рішення з питань формування спроможної освітньої мережі дозволить не тільки ґрунтовно проаналізувати існуючу мережу, переосмислити існуючі проблеми і завдання, а й, можливо, побачити абсолютно нові шляхи їх вирішення та реалізації. Також практичне застосування методології дизайн-мислення може запобігти прийняттю непередуманих, ризикових рішень; ускладненню комунікативних процесів між зацікавленими групами учасників освітнього процесу; підвищити імідж місцевої влади, і, щонайголовніше – сприятиме підвищенню активності жителів через залучення до участі у житті громади.

Емілія Сем'янів, директор КП «Надвірнянський некомерційний центр первинної медичної допомоги» Надвірнянської міської ради, слухачка магістратури спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

Науковий керівник:

Марія Баран, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

Слова експертки обов'язків Міністра охорони здоров'я Уляни Супрун – «з 1930-х років тривалість життя в Україні залишається на тому самому рівні, а за останні 25 років рівень смертності зріс. Якщо порівнювати з іншими країнами, на Заході за останні 10 років тривалість життя подовжилася на 10 років, а рівень смертності знизився до рівня, що становить майже половину сьогоденного показника в Україні. Простіше кажучи – українська нація вмирає, що робить наше виживання питанням національної безпеки» [1] як ніщо інше пояснює актуальність реформи системи охорони здоров'я.

Бачення реформи охорони здоров'я було сформовано і схвалено урядом у формі Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я [2], розрахованої на 2016-2020 рр. впровадження концепції розпочалось в 4-х пілотних регіонах: аграрний (Вінницька область), два індустріальних (Дніпропетровська, Донецька області) та столичний (м. Київ).

У процесі реалізації пілотних проектів було доведено доцільність та ефективність розмежування первинної та вторинної медичної допомоги, пріоритетного розвитку ПМД (первинна медична допомога) на засадах загальної практики сімейної медицини, створення КНП ЦПМСД (комунальне некомерційне підприємство Центр первинної медико-санітарної допомоги) та ін. Недоліком, на нашу думку, було те, що не врахували особливості та проблеми гірських населених пунктів (Львівська, Івано-Франківська, Чернівецька та Закарпатська обл.).

У 2018 році розпочалось реформування від закладів первинного рівня надання медичної допомоги. Спільним Наказом Міністерства охорони здоров'я України та Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 06.02.2018 р. № 178/24 «Про затвердження Порядку формування спроможних мереж надання первинної медичної допомоги» було затверджено певний порядок відповідно до якого проводився розрахунок кількості лікарських амбулаторій загальної практики та фельдшерсько-акушерських пунктів на певній території обслуговування з

розрахунку до кількості населення, яке в першу проживало в сільських населених пунктах [3].

Проте формування спроможної мережі на той час проходило чисто формально без участі керівництва районів та вже існуючих на той час громад, які в першу чергу мали б бути зацікавлені у формуванні доступного медичного обслуговування для мешканців громад. Відповідно мережа закладів охорони здоров'я первинного рівня виявилась неспроможною, оскільки новоутворені комунальні підприємства взяли на себе весь тягар структурних підрозділів «первинки», які чисто технічно відмежували від вторинного рівня надання медичної допомоги, що надалі поширилось і на вторинний рівень надання медичної допомоги (стаціонарної). Наслідком формального підходу до формування спроможної мережі стала безвідповідальність у визначенні пріоритетності (травматологія, кардіологія, офтальмологія тощо) медичних послуг на вторинному рівні та продовження функціонування малоспроможних як кваліфікаційно, фінансово, так і матеріально-технічно закладів охорони здоров'я. Бажання уникнути конфліктів призвело до продовження роботи у не оптимізованих медичних мережах закладів охорони здоров'я, з «роздутими штатами». І, як наслідок, закономірною стала ситуація, коли більша частина коштів витрачалася на виплату заробітної плати (фонд заробітної плати складав 97- 98%). До сьогодні є заклади, бюджет яких є бюджетом «проїдання».

Наслідком непродуманих заходів щодо автономізації закладів охорони здоров'я без сформованої раціональної структури та штату КНП ЦПМСД стала неспроможність багатьох закладів здійснювати процес переоснащення відповідно до нових вимог (наказ МОЗ України № 148 від 26 січня 2018 року «Про затвердження Примірного табеля матеріально-технічного оснащення закладів охорони здоров'я та фізичних осіб-підприємців, які надають первинну медичну допомогу» з наступними редакціями) [4], забезпечувати автономізацію робочих місць кожного лікаря, вносити зміни в підходи до роботи, формувати електронні реєстри пацієнтів, ставати пацієнторієнтованими та ін.

Відбулись відчутні зміни і для лікарів та медичних сестер. Створено комфортні умови для їхньої роботи, що є дуже важливим. Лікарі працюють у сучасних відремонтованих кабінетах, оснащених новітньою комп'ютерною технікою, з доступом до швидкісного Інтернету. Заохочується навчання медичних працівників. Суттєво підвищилась заробітна плата медичного персоналу. Запроваджуються електронні сервіси, а саме робота в медичній інформаційній системі, що поступово замінює ведення паперової медичної документації на електронні медичні карти.

Сьогодні впроваджено низку пацієнтоорієнтованих заходів. Запрацював єдиний контакт центр, де пацієнт може не виходячи з дому записатись на прийом до лікаря, чи отримати для себе корисну інформацію. З метою вивчення проблематики та визначення задоволеності пацієнта, в закладах проводиться опитування через Google-форму. На кожному лікарському кабінеті нашого медичного центру є QR-код, скориставшись яким, пацієнт може оцінити свій

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

візит у лікаря, а керівник відповідно бачить рейтинг лікарів, що працюють закладі.

Проте, будь-які заходи із покращення функціонування КНП, підвищення кваліфікації медичного та управлінського персоналу, якості надання послуг вимагають фінансування і, тут є підводні камені: низька фінансова спроможність КНП ЦПМСД, низький рівень співпраці КНП та органів місцевого самоврядування.

Постійно збільшується фінансове навантаження для медичних центрів первинки за рахунок нововведень, іноді не зовсім вчасних та обґрунтованих. Так, для прикладу, з 1 квітня 2019 року набрали чинності ДБН В.2.2-40:2018 «Будинки і споруди. Інклюзивність будівель і споруд. Основні положення» [5]. Відповідно до них, у всіх закладах охорони здоров'я, які отримали ліцензію на медичну практику, має бути безбар'єрний простір для людей з інвалідністю та інших маломобільних груп. Повністю погоджуючись із потребою створення умов щодо безбар'єрного простору для людей з інвалідністю та інших маломобільних груп, хочемо зауважити, що не бачимо потреби витратити фінансовий ресурс для створення таких умов у ФАПх, які утримуються КНП ЦПМСД і не приносять доходу, оскільки там не працюють лікарі. Їхня функція сьогодні є більш соціальною і утримання повинно відбуватись за кошти місцевих бюджет, а так, на жаль, не відбувається.

Постановою КМУ від 9 серпня 2021 р. № 133 «Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України», від 25 квітня 2018 р. № 410 і від 15 лютого 2021 р. № 133 однією з умов підписання угоди медичного закладу з НСЗУ у 2022 р. буде вимагатись наявність з 01 січня 2022 року документа, що з 1 січня 2022 р. «підтверджує забезпечення перекладу на українську жестову мову (з української жестової мови)» [6].

Перелічені нововведення, та низка інших, які вимагаються від КНП, стають непосильним тягарем для закладів «первинки», а не пріоритетом власників медичних закладів.

Зважаючи на наявність одночасно позитивних та негативних змін в процесі реформування системи охорони здоров'я у нашій державі, вважаємо за необхідне з'ясувати причину такого явища шляхом співставлення процесу реформування з етапами методології дизайн-мислення [7; 8 та ін.].

Опираючись на практичний досвід зауважимо, що впровадженню будь-яких нововведень має передувати ґрунтовна робота у «зоні проблем» – перша група кроків методології дизайн-мислення: з'ясування проблеми (виклику, потреби), збір інформації, уточнення проблеми.

Якщо будуть відповідально та ґрунтовно відпрацьовані кроки «зони проблеми» за методологією дизайн-мислення, які згодом будуть апробовані в «зоні рішень»: генерація ідей, прототипування, тестування, то на державному рівні не будуть прийматися поспішні рішення, які нестимуть негативний ефект для всіх суб'єктів системи охорони здоров'я.

Сьогодні реформування системи охорони здоров'я супроводжується низкою

проблемних моментів, ігнорування вирішення яких може привести до непоправних наслідків. Процеси реформування системи охорони здоров'я продовжується без дотримання попередньої стратегії. Відбувається змішування різних рівнів надання медичної допомоги з метою отримання додаткового фінансування, що також ускладнює формування спроможної мережі насамперед первинного рівня, впроваджується низка заходів, які, як було зазначено вище, мають суперечливий вплив на розвиток системи охорони здоров'я в Україні.

Як підсумок, зважаючи на позитивний ефект від впровадження рішень, прийнятих шляхом застосування методології дизайн-мислення, рекомендуємо до прийняття тих чи інших рішень, які мають вплив на розвиток системи охорони здоров'я, застосовувати методологію дизайн-мислення, особливо важливо ґрунтовно опрацювати їх на етапі «зони проблем».

Список використаних джерел

1. Супрун Уляна. Змінити медицину, щоб вижити. Українська правда. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2016/07/13/215192/>
2. Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я: розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2016 р. №1013 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80#Text>
3. Про затвердження Порядку формування спроможних мереж надання первинної медичної допомоги: Наказ, Порядок від 06.02.2018 № 178/24 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0215-18#Text>
4. Про затвердження Примірного табеля матеріально-технічного оснащення закладів охорони здоров'я та фізичних осіб-підприємців, які надають первинну медичну допомогу: наказ МОЗ України від 26 січня 2018 року № 148. URL: https://moz.gov.ua/uploads/0/4141-dn_20180126_148.pdf
5. ДБН В.2.2-40:2018 «Будинки і споруди. Інклюзивність будівель і споруд. Основні положення». URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2019/01/V2240-2018.pdf>
6. Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2018 р. № 410 і від 15 лютого 2021 р. № 133: Постанова Кабінету Міністрів України від 09.08.2021 р. № 820 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2021-%D0%BF#Text>
7. Орлів М.С. Розвиток людських ресурсів та організаційної культури в державних органах: використання методології дизайн-мислення. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2020. № 19. С. 76-81. URL: <http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/19-2020/16.pdf>
8. Design Thinking: 8 практичних порад, як знайти унікальне рішення. URL: <https://lvbs.com.ua/news/design-thinking-8-praktychnyh-porad-yak-znajty-unikalne-rishennya/>

РОЗДІЛ 2

ТЕХНОЛОГІЇ ВИКОРИСТАННЯ ПРИРОДНОГО І ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ

Eliza Ewa Zurada, Master student at WSPiA Rzeszowska Szkoła Wyższa, Poland

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN LAW-HUMANOID

The aim of the research is to facilitate decisions to create unitary state enterprises in Ukraine. The materials used in my report are «the law of the artificial intelligence» Luigi Lai, Marek Świerczyński, «The artificial intelligence and the law of commercial companies» Anne Marie Webber-Elżanowska and economic code of Ukraine article 73 and next. As a result of the analysis, i came to the conclusion that the branches of the economy in which it was possible to create treasury companies and the conditions on which the creation of these companies required A.I Will do faster than a team of people.

Article 73 of the Economic Code of Ukraine defines a state unitary enterprise. A state unitary enterprise creates a competent body of state power on the basis of a separate part of state property without dividing it into shares. The state authority that includes the enterprise is a representative of the owner and performs its functions in accordance with The property of a state unitary enterprise is state property and is in the possession of such enterprise under the law of economic management or under the law of operational management.

Treasury enterprises, in accordance with Article 76 Economic Code of Ukraine, are established in the branches of the economy in which:

- only state-owned enterprises are allowed by law;
- the state is the primary (more than 50%) buyer of production (works, services);
- under economic conditions, free competition between producers of goods or buyers is impossible;
- prevailing (over 50%) is the production of socially necessary products (works / services), which due to the conditions and nature of the needs cannot be profitable;
- the privatization of property complexes of state-owned enterprises is prohibited by law;
- enterprises providing medical services to the public.

The treasury enterprise holds the property on the basis of operational management. The treasury company is a legal person.

In order to determine the branches of the economies mentioned, the use of artificial intelligence will accelerate the decision-making process and will make the decision more accurate due to the scope of the analysis.

According to Tomasz Zalewski's Definition of an A.I. Artificial intelligence is understood as a technical solution that performs activities that are usually the domain

of people, especially those activities that require the use of human intellect. A.I. it is a machine that behaves like a human being, a machine that thinks.

As an example of the use of artificial intelligence in company law, we can give the fact that in 2014 the algorithm called Vital was appointed as a member of the board of directors of venture capital based in honk-kong according to Anne Marie Webber «artificial intelligence and commercial companies law».

The European country that has introduced the use of the algorithm is Malta. The Virtual Financial Assets Bill defines DLT as a database system in which information is saved, shared with consent and synchronized across a multi-node network. In addition to DLT, the term «DLT assets» has also been introduced, which means:

- 1) a virtual token
- 2) a virtual financial asset
- 3) electronic money
- 4) financial instrument that is intrinsic to or uses DLT according to Dariusz Szostek's «Blockchain and Law» C.H. Beck, 2018.

Important considerations before using an artificial intelligence include:

- Why do we need anthropocentric artificial intelligence?
- Declaration of intent by A.I.
- A.I. and the principles of civil liability.
- responsibility for A.I.
- Criminal law against artificial intelligence.
- Collision-legal autonomy of artificial intelligence.
- Out-of-court dispute resolution with the use of A.I.
- Artificial intelligence in the judiciary.
- A.I. as a witness in the taking of evidence [1].

References

1. «The Law of an I.A.» Luigi Lai, Marek Świerszczyński, C.H. Beck. Warszawa 2020.

Давид Деревляний, студент II-го курсу КНУ ім. Т. Г. Шевченка, спеціальність «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії» (освітня програма «Міжнародні комунікації»), Україна

ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ

Ера розвитку інформаційного суспільства все більше актуалізує питання використання штучного інтелекту. Сьогодні штучний інтелект активно впроваджується в різних сферах суспільного та громадського життя, зокрема, у створенні архітектурних проєктів та витворів мистецтва, транспорті, кіно,

медичній сфері та ін. Слід звернути увагу на те, що на належному науковому рівні дослідження у сфері створення штучного інтелекту (artificial intelligence, AI) розпочались лише у 1956 році, а сьогодні – це питання, яким приділяється значна увага тих, хто формує технологічну складову розвитку світу. Дуже багато фахівців у передових розвинених країнах світу задіяно в провідних лабораторіях та інститутах для розвитку штучного інтелекту як такого. Тому, не дивно, що, починаючи з 2016 року, алгоритми штучного інтелекту стали впроваджуватись в галузь публічного управління.

Розвиток штучного інтелекту у публічному управлінні та адмініструванні покликаний забезпечити покращення функціонування цієї системи. Починаючи з 2017 року в США, Китаї, ОАЕ, Японії, Канаді, Індії, Німеччині, Сінгапурі та Південній Кореї було ухвалено стратегії та плани розвитку штучного інтелекту.

Досліджуючи дане питання, ми прийшли до висновку, що США є однією із перших держав, яка на державному рівні замислилась про глобальний розвиток штучного інтелекту. У жовтні 2016 року у США на урядовому рівні презентовано документ «Підготовка до майбутнього з штучним інтелектом», у якому визначено, що завдяки технології штучного інтелекту відкриваються новий попит і нові можливості для прогресу у критичних сферах. Цей документ складається із рекомендацій майбутніх дій для федеральних органів державної влади та інших учасників [4]. Незважаючи на складність відтворення процесів мислення, перспективність побудови інтелектуальної машини одним з перших визнало у США Агентство передових оборонних дослідницьких проєктів міністерства оборони (Defense Advanced Research Projects Agency), що відповідає за розробку та використання нових цифрових технологій для потреб військових підрозділів американських збройних сил [2]. Спеціалісти даної структури прогнозують майбутнє, в якому машини стануть не просто інструментами виконання запрограмованих людиною правил та узагальнення даних, а будуть функціонувати як інтелектуальні помічники. З цією метою дослідження і розробки фахівців щодо створення симбіозу «людина-машина» спрямовані на встановлення партнерських відносин «людина-робот».

У Об'єднаних Арабських Еміратах ухвалено план розвитку «ОАЕ Centennial 2071», основною метою якого є до 2071 року зробити ОАЕ провідною країною світу у забезпеченні якості життя. «ОАЕ Centennial 2071» є планом реалізації державної політики країни на довгостроковий період. У цьому документі акцентовано увагу на тому, що швидкі зміни розвитку світу вимагають від влади здійснювати підготовку майбутніх поколінь за допомогою нових інструментів і знань, а, зокрема, цифрових компетенцій, які дозволять їм досягти успіху в світі, який буде суттєво відрізнятися від сьогодення [5].

У Канаді затверджено «Національний план з розвитку та впровадження штучного інтелекту», який відрізняється від інших перш за все тим, що він розрахований на пошук талановитої молоді та професійну підготовку спеціалістів в сфері розробок, досліджень та впровадження штучного інтелекту. Цей план розраховано на п'ятирічний термін, його загальна вартість складає 125

млн. канадських доларів, при цьому ним визначено чотири основні завдання: збільшення кількості навчальних програм у сфері штучного інтелекту, що суттєво збільшить кількість підготовлених фахівців; розвиток економічного, етичного, політичного і правового значення досягнень штучного інтелекту, підтримка національної дослідницької спільноти зі штучного інтелекту. Досягнення в галузі штучного інтелекту матимуть визначальні наслідки для розвитку економіки, публічного управління та суспільства [1].

В Сінгапурі прийнята «Національна програма в галузі штучного інтелекту» (AI Singapore), яка покликана стимулювати, об'єднувати і розширювати можливості штучного інтелекту для забезпечення майбутнього цифрової економіки. Штучний інтелект планують використовувати як у транспортній сфері, наприклад, для регулювання пропускну здатності автомагістралей міст в години пік, так і у сфері охорони здоров'я, яка наразі є перспективною галуззю знань та важливим об'єктом взаємодії влади та суспільства. За допомогою штучного інтелекту здійснюватиметься профілактика, діагностика, планування лікування, регулювання обігу ліків, функціонування точної медицини та розроблення нових медичних препаратів. Кадрові ресурси охорони здоров'я, доповнені інструментами штучного інтелекту, зможуть краще задовольняти зростаючі потреби в галузі охорони здоров'я у майбутньому [3].

Висновки та пропозиції до проєкту резолюції конференції.

Отже, галузь штучного інтелекту є молодого галуззю наукових досліджень. На нашу думку, оскільки впровадження штучного інтелекту розпочалось відносно нещодавно, то це надає рівні можливості для всіх країн світу в боротьбі за світове лідерство в сфері штучного інтелекту. Такі розвинуті країни як США, Китай, Німеччина, ОАЕ, Японія, Сінгапур вже активно застосовують можливості штучного інтелекту на основі ухвалених національних стратегій розвитку штучного інтелекту, однак, й інші країни світу можуть претендувати на лідерство щодо використання технологій штучного інтелекту. Також для цієї сфери важливим є поглиблення міжнародної співпраці, що стане істотною умовою розвитку цієї технології. Провідні фахівці в цій галузі повинні сконцентруватись на тому, щоб результати функціонування штучного інтелекту були економічно та соціально значущими для окремих сфер суспільного життя (в тому числі і сфери публічного управління та адміністрування), цілих суспільств та світу в цілому.

Список використаних джерел

1. CIFAR Pan-Canadian Artificial Intelligence Strategy. URL: <https://www.cifar.ca/ai/pancanadian-artificial-intelligence-strategy>
2. DARPA AIE program will explore AI for problem solving machines. URL: <https://www.slashgear.com/darpa-aie-program-will-explore-ai-for-problem-solvingmachines-23538556/>
3. National Research Foundation / Prime Minister's Office Singapore / AI Singapore. URL: <https://www.nrf.gov.sg/programmes/artificial-intelligence-r-d-programme>

4. Preparing for the future of Artificial Intelligence / Executive Office of the President National Science and Technology Council Committee on Technology. – URL: http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2017/3_2017/part_2/6.pdf

5. United Arab Emirates Ministry of cabinet affairs & the future. His Excellency Omar bin Sultan Al Olama. URL: <https://www.mocaf.gov.ae/en/about/our-leadership/his-excellency-omarbin-sultan-al-olama>

Олександра Кулик, аспірантка кафедри публічного управління та менеджменту організацій Національного університету «Чернігівська політехніка», Україна

ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

В даний час ефективність державного управління багато в чому визначається дієвістю прийнятих управлінських рішень на всіх рівнях влади, відсутність дієвих механізмів та інструментів взаємодії не дозволяє ефективно розвиватися суб'єктам господарювання, економіці країни і самій системі державного управління України.

Державний сектор може отримати величезні переваги за рахунок інтеграції штучного інтелекту в усі аспекти своєї діяльності. Інвестиції в штучний інтелект можуть принести величезні переваги державному сектору, включаючи всі органи влади.

Державні ланки, яким необхідне застосування нових технологій: в першу чергу це комп'ютерні технології, вони допомагають обробляти величезні обсяги даних, що дуже економить час, по-друге електронна ідентифікація і аутентифікація [2], також багаторівневі обчислення, всесвітня павутина і ще багато чого, до чого всі звикли і навіть не замислюються над тим, яку велику значимість для нас має штучний інтелект.

Україна вже далеко зайшла в технологічному аспекті, але прагнути нам є куди. Остання з розробок держави, це так званий додаток «ДІЯ», який кожен житель країни може встановити на свій мобільний телефон и вся важлива інформація буде завжди поруч, важливо що розробка додатку не стоїть на місці, регулярно з'являються нові функції, якими дуже зручно користуватись і все це на державному рівні. Ось такі технології мають бути.

Взагалі по впливу на сферу застосування всі технології діляться на наступні:

1. Інкрементальні - припускають невеликі зміни в існуючі продукти і послуги.

2. Проривні - відносяться до великих технологічних досягнень, які просувають існуючий продукт або послугу попереду конкурентів.

3. Підривні (деструктивні) - виводять на ринок зовсім іншу пропозицію, ніж це було раніше.

4. Змінюючи правила гри - змінюють ринки і навіть суспільство [1].

Цифрові технології, а впершу чергу штучний інтелект, визнані у фаховій літературі підривними, тобто такими, впровадження яких вимагає зміни бізнесмоделі. Оперуючи даними поняттями, і держава, і суспільство прийшли до того, що настав час розвивати штучний інтелект і ІТ-технології в системі державного управління народним господарством, створювати «цифрову економіку», що в кінцевому підсумку сприятиме підвищенню ефективності функціонування самої держави і підвищенню якості життя його громадян [3].

Ці технології надають радикальний вплив на те, як люди діють, думають і відчують. Все навкруги дуже швидко змінюється і за цим потрібно встигати.

В державному секторі штучний інтелект має розвиватись стрімкіше за інші сфери, оскільки практичне застосування досягнень в цих сферах дає реальні, відчутні переваги. Обробка природної мови дозволить автоматично отримувати інформацію з аналітичних джерел і встановлювати зв'язки між елементами інформації, що дасть аналітикам в структурі органів публічного управління можливість отримувати з неї корисні дані для конкретних дій. Спектр можливостей безмежний і його ще важко навіть усвідомити.

Автоматизація рутинних завдань дає можливість не відволікатись на непотрібну роботу в обробці даних, в тому числі величезні обсяги, зібрані в військовому, авіакосмічному та інших державних секторах. Однак штучний інтелект дозволяє швидко і точно виконувати багато задач. Автоматизація простих і чітко визначених завдань штучного інтелекту прискорює операційну діяльність і розширює можливості персоналу органів публічної влади. Співробітники можуть приділяти більше часу рішенням, що вимагає участі людей.

Штучний інтелект в майбутньому зможе вирішити найважливіші питання – боротьби із корупцією, шахрайство та неефективне використання державного та місцевого бюджетів, оскільки причина цих явищ лежить в самій природі людини.

Штучний інтелект пропонує безліч переваг для публічного сектора, допомагаючи виконувати більше роботи і забезпечуючи неймовірні досягнення.

Список використаних джерел

1. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: Навчальне видання. 2019. URL: http://nulau.edu.ua/materials/files/economic_theory/0144/01.pdf.
2. Підвищення захищеності інформаційних ресурсів комп'ютерних систем на основі систем ідентифікації користувачів. 2020. URL: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/14290/1/Maznichenko_236-246.pdf.
3. Цифрова трансформація бізнесу: зміна стратегій і моделей розвитку. 2019. URL: [https://ndipzir.org.ua/wpcontent/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/Strizhkova19Mono%20\(4\).pdf](https://ndipzir.org.ua/wpcontent/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/Strizhkova19Mono%20(4).pdf).

Олена Михайловська, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та менеджменту організацій Національного університету «Чернігівська політехніка», Україна

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ VR-ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Дослідження проблематики управління ризиками в публічному секторі набуває особливої актуальності в умовах впровадження змін. Ефективне управління ризиками в системі публічного управління дозволяє виявляти та аналізувати різні види ризиків для подальшого зменшення або усунення ймовірності настання небажаних подій та забезпечує керівників необхідною інформацією [1].

Впроваджуючи відповідні управлінські рішення, необхідно враховувати різні типи ризиків, що може гарантувати стабільний та безперервний розвиток як окремої організації так і держави в цілому. Залежно від багатьох чинників, як об'єктивних, так і суб'єктивних, більшість організацій сфери публічного управління не мають можливості впровадити сучасну систему управління ризиками, яка дозволила б їм знайти прогалини у своїй діяльності. У такому фокусі актуалізується питання пошуку та побудови системи управління ризиками (в органах, установах, організаціях, об'єднаннях тощо) з використанням технології віртуальної реальності (VR), що дозволить не лише покращити дієздатність, а й зекономити час, необхідний для реагування на небезпечні (ризиковані) ситуації в умовах невизначеності. Зазначене може зіграти вирішальну роль у постійно мінливому світі (середовищі).

Технологія VR – це комп'ютерний сценарій, представлений системою імітації, в якій можна сприймати і взаємодіяти з віртуальним світом за допомогою побудованого 3D-середовища.

Протягом тривалого періоду (з 1960 р.) Технологія VR набула таких характеристик: 1) мультисенсорна (за допомогою технології VR можна сприймати речі через зір, рух, дотик, слух і навіть вищий запах і смак [2]); 2) наявності (присутність означає, що можна відчувати справжність віртуального 3D-середовища в системі VR, а більш високий рівень технології VR дозволяє мати більш глибокий досвід); 3) взаємодії (мається на увазі, наскільки людина може взаємодіяти та працювати з об'єктами у віртуальному середовищі); 4) автономії (ступінь руху об'єкта відповідно до його фізико-хімічних визначень у реальному світі у віртуальному середовищі [3]).

На сьогодні провідні корпорації інформаційних технологій світу розробляють власні VR-технології. Використання технології VR описано в багатьох областях: медицині, розвагах, дизайні, військовій справі, промисловості, будівництві, освіті тощо. Слід також зазначити, що використання даних технологій на рівні державного управління та місцевого самоврядування також може підвищити ефективність та якість роботи.

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

Оскільки талант і компетентність людських ресурсів в організаціях є ключовими елементами, що сприяють їхньому розвитку – навчання персоналу є ключовим завданням ефективного управління людськими ресурсами. Це актуально не тільки для України, а й для всього світу. Історичний досвід засвідчує наявність багатьох прикладів, коли некомпетентність співробітників призводила до зниження ефективності, що згодом призвело до виникнення ризиків. Щоб уникнути подібних проблемних питань, важливо поєднати традиційне навчання персоналу з технологією віртуальної реальності, що дозволяє, з одного боку, перевірити професійні можливості співробітників шляхом створення віртуального середовища, а з іншого – розширити співпрацю на робочому місці та покращити тренувальний ефект. Крім того, відділ кадрів може створювати реальні випадки у середовищі віртуальної реальності для навчання працівників вирішувати проблеми з використанням їхніх професійних можливостей та навичок, що дозволить побачити, чого очікувати від працівників на кожному етапі їхньої кар'єри [4]. Варто наголосити, що віртуальні технології відображені у роботах науковців в різних країнах світу, але поки не отримали широкого застосування в Україні. Технологія VR дозволяє вирішувати різні завдання оптимізації, які можна ввести у віртуальний простір, що додатково сприяє підвищенню ефективності наукового та системного характеру оптимізації діяльності в різних видах організацій.

Відповідні рішення, прийняті за допомогою технології віртуальної реальності, можуть збільшивши швидкість розгляду пропозицій та використання додаткової інформації для зменшення ступеня невизначеності у різних ситуаціях, як результат – впровадження нового рівня ефективного управління ризиками.

Отже, не зменшуючи значення теоретичної підготовки публічних службовців, слід зазначити, що проблема недостатніх практичних знань та навичок не нова для українських реалій в публічній сфері. Усунення цієї проблеми повинно розпочатися з активного залучення до різноманітних тренінгів, близьких до реального середовища, в якому діють структури різних типів. Слід також зазначити, що здобувачі вищої освіти, не завжди мають можливість проходити практику в закладах, адаптованих до сучасних реалій, оскільки в Україні процес реформування досі не завершений. Тож актуальність цього питання для майбутніх публічних службовців має велике значення. Водночас процес навчання за допомогою «ігор та тренажерів» може вирішити цю проблему, оскільки метод активний із можливістю залучення широкого кола слухачів. Цей метод не є новим, але будь-який тренажер потрібно адаптувати до відповідних вимог, що, у перспективі, дозволить ефективно управляти різними установами та значно скоротити час на відпрацювання практичних навичок у різних сферах публічного управління (при цьому існує право на помилки). Таке моделювання вважається прогресивною тенденцією в сучасній освіті, яка здатна формувати практичні навички у віртуальній реальності, максимально наближені до сучасних трансформаційних умов.

Список використаних джерел

1. Mykhailovska O. V., Chervynskyi A. I., Fokin D. P. The Prospects of Virtual Reality (VR) Technology in Educational Process and Business. *Науковий вісник Полісся*. 2019. № 1(17). С. 139-147.
2. Chen G.T., Huang X.L., Zhang T. (2013), Internal control evaluation model based on enterprise risk management framework and application of audit research, (06), 93-101.
3. Sheng H.T., Wang S.Q., Ke Y.J. (2012) Risk management of BOT projects in private enterprises: a case study of a sludge treatment project. *Civil Engineering Journal*, 45(01), 142-147.
4. Jin Y.F., Li R.S., Xu M.L. (2015) New development of internal control COSO report – Research on enterprise risk management. accounting from Cao (02), 32-38, 94.

Ігор Олійченко, доктор наук з державного управління, професор кафедри менеджменту і державної служби Національного університету «Чернігівська політехніка», Україна

Михайло Католик, аспірант, Національний університет «Чернігівська політехніка», Україна

**КОНЦЕПЦІЯ SMART CITY - ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НА
РІВНІ МУНІЦИПАЛІТЕТІВ**

Реформа децентралізації державного управління виявила необхідність зміни існуючих механізмів публічного управління. Перед оновленими органами влади поставили завдання з впровадження в систему публічного управління нових форм управління, що здатні забезпечити можливість кожного громадянина реалізовувати свої права та задовольняти суспільні потреби та інтереси. Ефективність публічного управління – це здатність вирішувати проблеми громади, окремих груп громадян та піклуватись про наступний розвиток. Вирішення цих завдань за допомогою розвитку комунікації між суб'єктами й об'єктами публічного управління, вільний доступ громадян до інформації на всіх етапах прийняття рішень обумовлює необхідність підвищення ефективності сучасної системи публічного управління, поліпшення якості надання громадами послуг населенню. Механізми реалізації цього очікують в розвитку електронного врядування, забезпеченні громадського контролю, залучення різних верств населення в безпосереднє управління громадами, залучення в роботу експертних, громадських, дорадчих органів [1].

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*



Рис. 1 – Основні тенденції модернізації публічного управління

Міста, наразі є важливим учасником розвитку публічного управління і вирішальним елементом успіху громад.

Основним механізмом в ефективності публічного управління, громади в Україні бачать у впровадженні Smart-технології в повсякденне життя. Не дивлячись на окремі проблеми та складнощі, є успішні приклади (Київ, Харків, Тернопіль, Львів, Івано-Франківськ, Запоріжжя, Полтава, Дніпро, Вінниця, Одеса, Мукачево, Дрогобич, Маріуполь). Концепція Smart City - це модель міста із застосуванням мобільних додатків та сервісів на основі повномасштабного використання цифрових технологій, систем безпеки, ідентифікації, відповідності стандартам, інтеграції систем та даних, реєстрів та відкритих даних.



Рис. 2 – Основні складові концепції Smart City

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

Міністерство цифрової трансформації України разом з Комітетом цифрової трансформації працює над впровадженням та масштабуванням ініціатив Smart City, створенням законодавчих та політичних передумов для цього. У держбюджеті - 2021 на цифровізацію в Україні передбачено 1,8 млрд. грн., або 0,1% від загальної суми видатків бюджету держави.

До сьогодні, українські міста самостійно не здатні повноцінно використати потенціал та можливості технологій Smart City, насамперед через відсутність сформованого розуміння цієї концепції. Окрім цього, міста мають слабкі інституційні можливості для здійснення цифрових перетворень. Також в містах не має достатніх ресурсів і можливостей для залучення достатніх інвестицій у сферу Smart City, на що значною мірою впливає загальнодержавна політика [2].

Сьогодні, ще не має загальнодержавного механізму практичної реалізації напрямку Smart City, окремі механізми концепції Smart City впроваджують лише великі міста за власний рахунок, на загальнодержавному рівні поки що є законодавчі ініціативи та проекти з цифровізації.

За опублікованими даними Smart City Index 2020 до десятки найрозумніших міст світу увійшло 6 великих європейських міст [3].

Місто	Smart City Rank 2020	Smart City Rank 2019
Гельсінкі	2	8
Цюрих	3	2
Осло	5	3
Копенгаген	6	5
Женева	7	4
Амстердам	9	11

Рис. 3 – Індекси розумних міст 2020

У 2019 році Гельсінкі розпочали амбітну програму оцифрування, яка допоможе покращити свої послуги та відновити свою діяльність у багатьох напрямках. Зміни пов'язані не тільки з новими технологіями, але і з культурою розвитку, організації, управління та навичками персоналу. Гельсінкі хоче бути більш орієнтованою на клієнта та спритною у своїй діяльності, а також використовувати дані для своїх послуг та прийняття рішень. Планування міста та руху транспорту, а також рішення щодо будівництва можна візуалізувати та перевірити за допомогою віртуальної моделі міста [4].

Smart City Цюрих використовує цифрові зміни як можливості для збереження та високої якості життя сьогодні та в майбутньому, сприяння сталому розвитку та зміцнення міста як інноваційного та бізнес - центру. Проект Money Chat має на меті запобігти боргам за допомогою інструменту онлайн - чату. Громадяни отримують швидкі, прості у використанні та компетентні відповіді на свої питання щодо грошей. Метою проекту є мінімізація ризику заборгованості для жителів міста [5].

В Осло існує широкий спектр проектів «Розумного міста», починаючи від

тестування електричних автобусів, будівельних майданчиків з нульовим викидом та модернізації існуючих будівель до розробки кругових систем управління відходами та систем екологічної енергії. Будь-які послуги, орієнтовані на громадян, які можуть бути оцифровані, будуть оцифровані, а потреби громадян є керівними принципами розвитку. Осло розробило пілотний проект, який візуалізує кліматичні та екологічні дані, такі як кількість велосипедів та пішоходів, використання зарядних станцій для електромобілів та якість повітря. Дані відображаються в режимі реального часу. Таким чином можна прогнозувати дані та бути інструментом управління в досягненні мети в рамках ініціатив щодо зміни клімату, включаючи звітування про клімат, планування та подальші дії для міста [6].

Копенгаген став живою лабораторією для тестування та розвитку технологій розумного міста завдяки легкій співпраці з науковими колами, державним сектором та промисловістю. Данці - перші впроваджувачі нових технологій, і Данія має давні традиції участі громадян у плануванні та розвитку міст. Протягом десятиліть влада Данії збирала та накопичувала основні дані про громадян, підприємства та нерухомість, щоб оцифрувати послуги в адміністраціях. Ця наявність високоякісних базових даних є унікальною відправною точкою для розробки розумних рішень для вирішення викликів урбанізації та зміни клімату, таких як затори та затоплення міських територій [7].

Женева виділяється завдяки своїй розумній системі паркування. Серія датчиків виявляє місця для паркування, які є (або незабаром будуть доступні), і інформує водіїв поблизу за допомогою динамічних знаків або безпосередньо на своїх смартфонах. Водії також можуть оплачувати паркування безпосередньо в Інтернеті. Ця система дозволила місту значно скоротити кількість транспортних засобів, які шукають місце для паркування (що може становити до 30% міського руху) [8].

Додаток Mijnduur в Амстердамі, який пов'язує окремого громадянина із сусідами, місцевою поліцією або управителем району, якщо потрібна допомога (чи то пограбування, чи то щоденні проблеми з обслуговуванням). Окрім покращення стосунків із громадою, дані з додатка дають державним установам чіткіше уявлення про загальні проблеми, з якими стикаються мешканці різних районів. Для вирішення проблем міського освітлення, в місті розроблена програма, яка регулює інтенсивність світла відповідно до потреб громадян. Система освітлення працює за допомогою датчиків, а також можна налаштувати керування з центру управління, залежно наскільки яскраво чи темно на конкретних вулицях. Вуличні ліхтарі досягають максимальної інтенсивності, коли проїжджають транспортні засоби або люди, і повертаються до найнижчої інтенсивності, коли датчики руху нічого не виявляють [9].

В підсумку, урбанізовані центри в світі стрімко розвиваються. Розвиток таких центрів неможливий без залучення ресурсів. За прогнозами ООН, загальні інвестиції в технології розумного міста сягнуть \$174 мільярдів до 2023 року. Світ перейшов на новий технологічний етап комфортного життя із застосуванням смарт – технологій і їх розвиток має всі передумови.

Список використаних джерел:

1. Зарубіжний досвід модернізації публічного управління та перспективи його застосування в Україні. URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/65/64>.
2. SMART-інфраструктура у сталому розвитку міст: світовий досвід та перспективи України. URL: <https://razumkov.org.ua/uploads/other/2021-SMART-%D0%A1YTI-SITE.pdf>.
3. Smart City Index 2020. URL: <https://www.imd.org/smart-city-observatory/smart-city-index/>.
4. Helsinki wants to be the most functional city in the world. URL: <https://digi.hel.fi/english/>.
5. Smart City Zürich. URL: https://www.stadt-zuerich.ch/portal/de/index/politik_u_recht/stadtrat/weitere-politikfelder/smartcity.html.
6. Smart Oslo & Bærum. URL: <https://nscn.eu/Oslo>.
7. Smart City in Greater Copenhagen. URL: <https://www.copcap.com/setup-a-business/key-sectors/smart-city>.
8. Smart cities: the top 5 smartest cities in 2020. URL: <https://www.renaultgroup.com/en/news-on-air/news/smart-cities-the-top-5-smartest-cities-in-2020/>.
9. Smart Cities around the world. Amsterdam Edition. URL: <https://www.tech.gov.sg/media/technews/smart-cities-around-the-world-amsterdam>.

***Наталія Орлова**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, Україна*

**ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПУБЛІЧНОМУ
АДМІНІСТРУВАННІ**

Стрімкий розвиток технологій змінює філософію управління, створюючи нові можливості для підвищення ефективності управлінських процесів. В умовах цифровізації ринкові умови вимагають зміни змісту функцій влади для забезпечення розвитку та поширення електронних послуг. В таких умовах штучний інтелект (ШІ) стає однією з ключових трансформаційних технологій економіки, оборони, державного управління. Успіх уряду країни багато в чому залежить від його здатності використовувати та примножувати наявний потенціал у сфері штучного інтелекту.

Опублікована 19 лютого 2020 р. Біла книга про штучний інтелект є першою великою публікацією в рамках цілей ЄС «Формування цифрового майбутнього Європи». У Білій книзі викладено запропонований Європейською Комісією підхід до регулювання ШІ з метою сприяння спроможності Європи

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

впроваджувати інновації у цій галузі, одночасно підтримуючи розвиток та впровадження етичного та надійного ШІ в усьому ЄС.

Основними принципами розвитку та використання технологій ШІ в світі є: ШІ має приносити користь людям і планеті, сприяючи інклюзивному зростанню, сталому розвитку та добробуту; розробка та використання систем ШІ лише за умови дотримання верховенства права, основоположних прав і свобод людини і громадянина, демократичних цінностей; забезпечення прозорості та відповідального розкриття інформації про системи ШІ; надійне та безпечне функціонування системи ШІ протягом усього життєвого циклу та ін. [1].

Для використання можливостей технологій ШІ більшістю провідних країн таких як США, Канада, Франція, Великобританія, Німеччина, Китай, Японія, Південна Корея, Швеція, розроблені національні та наднаціональні стратегії в цій сфері. Фундаментальні технології ШІ покликані сприяти трансформації економіки, ринку праці, державних інституцій та суспільства в цілому. В НАТО приділяється значна увага технологіям ШІ та практичним аспектам їх використання з точки зору розвитку національних та спільних спроможностей, а також всебічного врахування можливих проблем та викликів, пов'язаних із масовим поширенням відповідних технологій у світі.

За допомогою численних програм персонал організацій може налагодити швидку взаємодію з клієнтами. Яскравим прикладом цього є використання чат-ботів, які миттєво реагують на запити й терміново відповідають на запитання споживачів. У фінансовій сфері ШІ знижує витрати, забезпечує прогнозування, у промисловості, сприяє підвищенню продуктивності праці та зростанню якості продукції. На основі супутникових знімків програми ЄС Copernicus стартапом OneSoil створено інтерактивну карту, на якій визначені межі сільськогосподарських угідь та типи культур, що вирощуються на них. Програмне забезпечення PredPol дозволяє виявити осередки злочинності й суттєво знизити рівень крадіжок та насильства. Застосунок CityMapper використовує ШІ для прогнозування часу прибуття громадським транспортом, складання оптимальних маршрутів руху. Сервіс Serenata.ai створений для громадського контролю публічних витрат бразильських парламентарів. Модель штучного інтелекту Rosie аналізує витрати депутатів та знаходить серед них підозрілі. Онлайн-дашборд Jarbas дозволяє користувачам переглянути результати автоматичного аналізу та підтвердити або спростувати підозрілі випадки видатків бюджету. За час існування ініціативи понад 600 волонтерів надіслали до парламенту офіційні скарги щодо майже 630 підозрілих відшкодувань витрат від 216 депутатів на загальну суму понад 65,5 тис. дол.США [2].

Наявність відкритих державних даних – перша передумова до використання можливостей ШІ для покращення якості державних послуг. Так, Government AI Readiness Index оцінює готовність до впровадження штучного інтелекту в публічних сервісах. Індекс включає три основні компоненти: урядову політику, спроможність технологічного сектору, потенціал даних та інфраструктури. В 2020 році США очолюють рейтинг Government AI Readiness Index. Далі в

рейтингу представлені п'ятірка країн Західної Європи (Великобританія, Фінляндія, Німеччина та Швеція) [3].

Україна – одна з лідерів Східної Європи за рівнем впровадження технологій ІІІ в корпоративному секторі. У 2020 році Україна посіла 57 місце серед 172 країн за Індексом готовності уряду до впровадження ІІІ. Найвищу оцінку Україна отримала за доступність та репрезентативність даних, що є результатом успішного впровадження політики відкритих даних протягом останніх 5 років.

У грудні 2020 року Кабінет Міністрів України затвердив Концепцію розвитку штучного інтелекту – стратегічний документ, покликаний актуалізувати питання ІІІ та його розвитку, як одного з рушіїв суспільного та економічного розвитку України до 2030 року [1]. Концепція визначає вісім ключових напрямів державної політики у сфері штучного інтелекту: освіта та людський капітал; наука та інновації; економіка та бізнес; кібербезпека; оборона; державне управління; правове регулювання та етика; правосуддя. У напрямі «Державне управління» велика роль надається питанню відкритих даних.

На сьогодні штучний інтелект стає одним із найбільш швидкозростаючих технологічних сегментів, який пропонує інтелектуальні рішення в різних економічних та соціальних сферах. Сервіс GeoPortalUA дозволяє Міністерству економіки України знайти ефективні інструменти по боротьбі з тіньовим ринком землі в країні. Міністерство юстиції України використовує алгоритми ІІІ в процесуальних рішеннях щодо людей, які порушили закон. Модуль автоматичного аналізу WINCOURT на платформі «Суд на долоні» оцінює подібність судових документів, які завантажує користувач, до тих, на основі яких були вже вирішені подібні справи, та надає прогноз стосовно успішності їх розгляду. Сервіс Verdictum PRO має аналогічний функціонал та спеціалізацією на господарському судочинстві. Сервіс моніторингу лісових насаджень DeepGreen Ukraine використовує відкриті супутникові знімки та дані Державного агентства лісових ресурсів для виявлення незаконних вирубок. Платформа DOZORRO розробляє модель машинного навчання для виявлення ризикових закупівель [2].

У сфері публічного управління сформовано перелік адміністративних послуг, рішення за якими приймаються автоматично. Технології ІІІ застосовуються: для цифрової ідентифікації і верифікації особистості, у галузі охорони здоров'я, для аналізу, прогнозування та моделювання показників ефективності публічного управління, для виявлення недобросовісної діяльності чиновників.

Таким чином, сьогодні ІІІ об'єднує багато технологій, основними з яких вважаються: машинне навчання (machine learning), комп'ютерний зір (computer vision), глибоке навчання (deep learning).

Якість і доступність даних, а також здатність державних органів ефективно працювати з ними є критичними. Державні інституції є розпорядниками великих обсягів даних, які зберігаються в державних реєстрах та кадастрах, базах даних та архівах. Частково ця інформація оприлюднюється в форматі відкритих даних, що робить її доступною для повторного використання громадянами та бізнесом, в тому числі для створення продуктів та послуг з використанням ІІІ. Якість і

доступність даних, а також здатність державних органів ефективно працювати, визнані критичними, а незадовільна якість обсягів даних та їх відсутність у цифровій формі – однією з основних проблем.

Основними бар'єрами для розвитку ШІ в Україні є мала кількість фахівців, низький рівень інвестицій у проекти ШІ з боку бізнесу та держави, відсутність єдиної національної стратегії розвитку ШІ та дорожніх карт по галузях, низька якість даних, що збираються, застарілість законодавчої систем, брак потужної ІТ-інфраструктури, відсутність державного стимулювання [4].

З метою впровадження технологій ШІ в державне управління та для вирішення зазначених проблемних питань стратегічними напрямками державної політики є: запровадження переліку адміністративних послуг, рішення за якими приймаються максимально автоматично, за мінімальної участі державних службовців, державних підприємств, установ, організацій; запровадження діалогового інтерфейсу в електронні адміністративні послуги держави на основі технологій ШІ; розвиток технологій ШІ для цифрової ідентифікації та верифікації осіб, у т.ч. для надання державних послуг; застосування технологій ШІ для впорядкування законотворчої діяльності; в рамках розвитку відкритих даних забезпечення пріоритетності оприлюднення динамічних даних у режимі реального часу та ін.

Використання технологій ШІ у державному управлінні сприятиме принциповому підвищенню якості управлінських рішень, підвищенню продуктивності, покращенню якості адміністративних послуг, які надаються громадянам та бізнесу, зменшенню корупційного впливу, підвищенню прозорості у відносинах з громадськістю, забезпеченню підтримки прийняття управлінських рішень, становленню сервісно-орієнтованої державної політики та посиленню процесів демократизації.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text> (дата звернення 04.09.2021).
2. Як штучний інтелект використовується у сфері відкритих даних? Міністерство цифрової трансформації. URL: <https://diia.data.gov.ua/info-center/aiod> (дата звернення 04.09.2021).
3. AI Readiness Index 2020. Oxford Insights. URL: <https://www.oxfordinsights.com/government-ai-readiness-index-2020> (дата звернення 04.09.2021).
4. Чукут С.А. Тенденції та проблеми впровадження електронного урядування в Україні. URL: https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/Tezi_Tendentsiyi-ta-problemi-vprovadzhennya-elektronnoho-uryaduvannya.pdf (дата звернення 28.04.2021).

Василь Остап'як, доктор політичних наук, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

ЦИКЛІЧНІСТЬ. ГЛОБАЛЬНІ ПРОЯВИ КРИЗ, УПРАВЛІННЯ ТА СИСТЕМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Цикли. Опис та роздуми над циклічністю буття супроводжує філософську думку з моменту її становлення. Циклічність константа, котра оповита таємничістю і водночас прагматичністю. Поступальний розвиток самоорганізованих систем, політичного устрою, системи міжнародних відносин, економіки та всього спектру гуманітарних, природничих наук можна описувати, враховуючи різноманітні концепції циклічності. Циклічність, на відміну від лінійності, не позбавлена прогресії. Хоча в своєму началі лінійність і передбачає рух від меншого до більшого і навпаки, проте циклічність більш природня та дає змогу порівнювати процеси, що супроводжують цивілізаційний розвиток. Наприклад, аналізуючи зміни домінування наддержав у міжнародній системі, Дж. Аріггі, Дж. Васкез, Дж. Гаддіс, Р. Гілпін, П. Кеннеді, Дж. Модельські та К. Томпсон здійснювали спроби визначити циклічність та закономірності еволюції системи міжнародних відносин.

Дилема сприйняття суспільного, глобального розвитку в контексті лінійності чи циклічності доволі цікава, та ми концентруватимемо увагу саме на прикладному аспекті циклічності. Адже такий підхід допоможе нам сприймати розвиток та процеси глобалізації в більш широкому контексті. І. Валлерстайн констатує той факт, що внаслідок розширення університетської системи «кордони між дисциплінами розмиваються». Таке нашарування, розщеплення і взаємопоглинання термінів циклічності і лінійності спрямовує нас досягнути цей термін, як універсальний, як такий, що здатен рухати і змінювати суспільство та систему міжнародних відносин.

Однак, повертаючись до більш прикладного аспекту розуміння циклічності, ми можемо досягнути цей процес, як процес творення і процес трансформування. Творення нерозривно пов'язано з творенням держави, “державотворення” ототожнюють з будівництвом держави – “state building” (англ.), “staatsbildung, та визначають як комплексний довготривалий процес, спрямований на утворення держави, який включає культурні, політичні, міфологічні, релігійні та інші чинники. Термін “state building” увів у науковий обіг у 1975 р. американський соціолог Чарльз Тіллі, досліджуючи історію Західної Європи. Ч.Тіллі виходив з того, що з винайденням пороху війни в Європі, стали потребувати величезних затрат, а тому захистити себе могли тільки великі народи, об'єднані сильними державами. Відповідно циклічність, котра передбачає проходження певних етапів становлення існування в своїй основі, передбачає існування такого до певної міри деструктивного явища, як формування криз. Криза в контексті циклічного буття відіграє рушійну роль.

Причини криз можуть носити природний характер, що відбивають явища клімату, землетрусу, повені й інших катаклізмів природного походження. А можуть носити техногенний відбиток, пов'язаний з діяльністю людини. Причини кризи можуть бути зовнішніми і внутрішніми. Перші пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку чи навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні. Другі — з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою. Криза змінює, модернізує і руйнує. Криза здатна відновити баланс, поглинути та знищити старе і застаріле, створити нове і відродити втрачене в новій формі. Ось чому цикл є основою розвитку, а криза - це інструмент змін (в циклічному і лінійному сприйнятті дійсності). Аналізуючи цикли за їхнім походженням природою та структурою, нам видається найбільш доцільним розглянути саме цей процес, котрий найбільш динамічно впливає на трансформації зовнішнього середовища будь-якої системи. Тому звертаємо увагу в цьому дослідженні саме на ті цикли, котрі описані в теорії економічної науки. Таку циклічність найкраще розглядати через її достатню дослідженість та глибинний аналіз впливу цих циклів на економічну, грошову складову будь-якого суспільства.

Цикли Йозефа Кітчина. Вони цікаві тим, що за своєю тривалістю зазвичай займають близько 40 місяців. Що ж є основою формування Циклу Кітчина? Й.Кітчін в 1920 р. дослідив і виявив, що циклічність зумовлена порушенням руху інформації на підприємстві. Тобто першоосновою порушення стабільного розвитку підприємства є порушення циркуляції інформації. Бачимо, що в цьому контексті інформація є ресурсом, котрий безпосередньо впливає на діяльність підприємства. Отже, можемо будь-яку організовану чи самоорганізовану систему вважати залежною від інформації, де неправильні потоки цієї інформації формують цикл. У цьому контексті цикл сформовано завдяки інформації, котра невірно циркулює або взагалі не передається по структурі системи. Невірна траєкторія руху інформації стимулює розвиток кризи, котра відповідно і може спричинити занепад системи чи підприємства і призвести до руйнування підприємства.

Розглядаючи передачу інформації в контексті мікропроцесів, можемо припустити, що невірне, недостатнє чи викривлене перетікання інформаційних потоків призводить не тільки до руйнування підприємства, але й до руйнування цілої низки підприємств, організацій, можливо країн та іншого роду об'єднань, зокрема в системі міжнародних відносин. Можемо зробити висновок, що невірна циркуляція інформаційних потоків здатна не тільки змінювати структуру діяльності підприємств чи іншого роду об'єднань, така хибна по своїй природі циркуляція інформації впливає на рівень кризогенності та руйнує структуру всіх систем. Від дефектного перерозподілу інформаційних потоків, загалом може змінюватися і в гіршому випадку руйнуватися структура управління, в тому числі державного і міждержавного в довгостроковій перспективі. Тому вважаємо, що використання оригінальних підходів в управлінні циклічністю є першочерговим завданням з залученням нейромереж і елементів штучного інтелекту.

РОЗДІЛ 3
РОЗВИТОК ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНИХ ПРОГРАМ З
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Kazimierz Jaremczuk, professor, Department of Administrative Sciences and Economics, University of Law and Administration in Rzeszów, Poland

**AN OFFICIAL'S DEVELOPMENT PREFERENCE THAT SHAPES THEIR
COMPETENCE**

In the XX century, the first four types of the most dynamically developing industries include: central administration, healthcare, education, and entertainment [1]. Central administration as the most dynamically developing industry in the XX century, constitutes a sphere of public administration's activities that offers services aiming to meet the needs of the society. J. Posłuszny claims that these activities are usually referred to as servant administration. Furthermore, J. Posłuszny continues to explain that in many European countries, including Poland, we face serious signs of a crisis as regards the servant administration. Contemporary administration is encumbered with so many duties that it is unable to fulfil them properly. There arises therefore a discrepancy between heightened social expectations and real chances of meeting them [2].

A question arises whether the competence of a public administration official, and above all their development preference, is enough to properly recognise the said divergence between social expectations and the real chances of meeting them and, as a consequence, to react against it. It is about recognising real causes that are verified in managerial processes in contemporary and future offices of public administration in interdisciplinary terms.

Interdisciplinarity that constitutes a type of scientific cooperation clarifies a preliminarily recognised problem, and hence there appears a new conception, a new approach to the problem. That new conception, and the new approach to the problem is, as a consequence, a standpoint different from the conception and the approach implemented in certain areas – that the said interdisciplinarity takes into account. Interdisciplinarity allows therefore to avoid the aspect of the quality of meeting social needs, it strives for multi-facetedness.

The multi-facetedness takes into account a specific perspective which, for P. Sztompka, includes: demographic perspective – e.g. age, gender, and education become important; group perspective in an organisation – the development of interpersonal ties that connect team members while they implement their tasks, strong organisational identity, meeting common goals, mutual loyalty towards each other and towards the organisation, readiness to cooperate; systemic perspective, i.e. connections within the system of positions and roles in a society; structural perspective of an organisation which is a network of relations between all positions and roles; activistic

perspective which constitutes a set of activities conducted by officials – in this case an organisational society is a set of mutually oriented activities of entities; cultural perspective in a society, which mirrors all shared rules, meanings, and symbols that determine human activity.

A society itself is approached as a set of rules, norms, and values which govern human activities and determine their individual identity. These rules, norms, and values also define the participation in an organisation and the “event” perspective in line with which an organisation is a floating and changing space for activities and interactions. Therefore, an organisation is a room for continuous social events.

The multi-faceted perspective of researching the divergence between heightened social expectations and the real chances of meeting them should merit further research that would allow to determine officials’ real preference for development that shapes their competence.

Bearing in mind the afore-adduced constataions, it should be noticed however that those in favour of the conflict theory are certain that public administration not always satisfies social needs. Contemporary public administration performs various functions, and the diversity of these functions determined the level and quality of how these needs are met. Local government, by using e.g. social dialog, takes care of urban infrastructure, the quality of services, the development of education, safety, social security.

Social dialog – apart from the multi-faceted perspective of researching the divergence between heightened social expectations and the real chances of meeting them – is used to diagnose social needs, and as a consequence creates a culture of trust, hence performs a culture-making function.

However, social needs are dynamic, they are subject to constant changes, and the degree to which they are met determines the level and the quality of life, therefore indicates the percentage of malnourished, unemployed people, or environmental pollution¹. Social needs understood as dynamic and subject to constant changes require public administration officials to possess certain competence which, based on source literature, includes:

- economy,
- prudence,

¹ The afore-mentioned considerations indicate that contemporary public administrations offices are organisations that more and more frequently conduct more tasks and deal with a quickly changing environment. Therefore, M. Bugdoła postulates that in public administration offices:

- 1/. policies and quality strategy concerning the office should be implemented, (as opposed to the those regarding the city, district, or region),
- 2/. strengthen the processes of human resources management,
- 3/. manage processes (deliberately apply a process approach),
- 4/. evaluate the satisfaction of both the internal and external clients,
- 5/. manage external relations (influence the socio-economic and nature-related environment, diagnose changes occurring in that environment).

M. Bugdoł, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej teoria i praktyka*. Difin, Warszaws 2011 p. 117.

- an ability to optimise,
- an ability to rationally use organisational resources (HR, material, financial, informative, time-related).

However, the Japanese claim that many of today's problems exceed the power of an organisation or formal planning, therefore only those active and vigilant members, working as a tight-knit team, may approach them duly and solve them [3].

In literature, competence is ambiguously defined in line with the pragmatic, as opposed to the theoretical approach, that dominated much of the discussion. The diversity as far as approaching the notion of competence is concerned may be considered an advantage. This is due to the fact that, G. Filipowicz claims, if various organisations apply diverse conceptions of competence and benefit from that, then maybe this diversity underlies an advantage that results from the ease of adjusting the conceptions to the specificity of an organisation [4].

While analysing many definitions for the notion of competence, G. Filipowicz claimed that they most frequently include aspects such as: qualifications understood as educational stages, qualifications understood as formal permission to do the job, knowledge – general and specialist, competence, abilities, behaviour, attitude, experiences, proficiency, values, comprehension, styles of thinking, motivation, self-perception, (self-knowledge and/or self-esteem), performed social roles, intelligence (cognitive, emotional etc.), personal qualities, temper, psychological traits [4].

The notion of competence – at its initial stage – was defined as a formal right to handle various matters on behalf of an organisation and to make decisions within a given scope² [6]. The notion was therefore approached as a skill to fulfil certain tasks based not only on legally binding premises and intra-organisational regulations.

However, we may postulate that the notion of competence refers to a unique combination of people's specialisations and abilities that shape an organisation in a given way. Moreover, in an organisation the notion defines the sources of motivation, effort, professional specialisation and cooperation [5]. Nevertheless it should be pointed out that the essential development preference of officials that shapes their competence is grounded in the official striving for achievements, their involvement, optimism and showing initiative, especially when the problems of formal structures exceed the competence of these structures.

References

1. P. Drucker, Zarządzanie w XXI wieku – wyzwania. MT Biznes, Warszawa 2009 pp. 63-64.
2. J. Posłuszny, Istota i cechy administracji świadczącej. Administracja: teoria, dydaktyka, praktyka. Vol 1/2005.

² In 1892, R. Boyatzis defined competence as a potential within a human being that leads to a behaviour that is conducive to meeting the requirements linked to a given job position under the organisation's environment parameters. That, in turn, provides the desired result. T. Oleksyn, Zarządzanie kompetencjami teoria i praktyka. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006 pp. 17–18.

3. B. Bjerke, Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004 p. 212.
4. G. Filipowicz, Zarządzanie kompetencjami perspektywa firmowa i osobista. Wolters Kluwer, Warszawa 2016 p. 45.
5. M. Kossowska, Szkolenia pracowników a rozwój organizacji. Szkolenia. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002 p. 12.

Тетяна Ганцюк, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри документознавства та інформаційної діяльності Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

ДО ПРОБЛЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СЛУЖБ ТА ПІДРОЗДІЛІВ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО СУПРОВОДУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Проблема кадрового забезпечення служб інформаційно-аналітичного забезпечення (далі – ІАЗ) органів державної влади, власне, як і всієї системи державної служби України є давньою і системною, хвиля за хвилею відбуваються масові звільнення кваліфікованих державних службовців та призначення нових, як правило, менш кваліфікованих кадрів. Кожна нова влада розпочинає з «кадрових чисток» і доволі часто навіть на керівні посади беруть людей не тільки без відповідних кваліфікаційних якостей, а просто без вищої освіти.

Падіння престижу державного службовця сполучене з постійним зниженням реальної заробітної платні працівників місцевих державних органів влади є причиною небажання молодих людей, особливо з навичками роботи у сфері інформаційних технологій, обирати зазначений фах, що у свою чергу призводить до нестачі кваліфікованих кадрів державних службовців як в цілому в системі державного апарату, так і особливо – у структурних підрозділах, дотичних з роботою в інформаційному просторі. У зв'язку з цим, ключового значення набуває питання забезпечення органів державної влади кваліфікованими кадрами, здатними на професійному рівні працювати з інформацією, у тому числі з використанням сучасних інформаційних технологій.

Така сумна тенденція спричиняє фактичну відсутність ефективного ІАЗ діяльності місцевих органів влади в Україні. Тому гостро стоїть проблема належного кадрового забезпечення системи державної служби й, зокрема, структурних підрозділів з ІАЗ діяльності місцевих державних адміністрацій.

Негативна тенденція кадрової кризи системи державної служби в Україні підтверджується офіційними відомостями. Так, за даними Державної служби статистики України, останніми роками кількість працівників, задіяних у сфері державного управління постійно зменшується (від 1067,5 тис. осіб у 2008 р. до 870,5 тис. – у 2020 р.), що зумовлено як державною політикою, так і зниженням зацікавленості та престижу державної служби серед населення України.

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

У той же час епоха становлення інформаційного суспільства, коли глобально розгортаються процеси інформатизації та комп'ютеризації, вимагає від України особливої уваги до поліпшення кваліфікаційних якостей щодо адекватного інформаційного мислення та ІТ-вмінь державних службовців низової та середньої ланки управління, оскільки саме вони впроваджують у життя перетворення, безпосередньо пов'язані з реформуванням суспільного життя. Саме інформаційну сферу Г. О. Головченко вважає такою, що вимагатиме найбільшої кількості фахівців різного рівня професійної підготовки [2, с. 78]. Адже для того, щоб державна структура управління ефективно функціонувала, передусім необхідно, щоб ефективно проводилася підготовка кадрів з інформаційної діяльності, зокрема, для сфери державного управління.

Знані освітяни, керівники навчальних закладів Б. Д. Бакуменко, Д. І. Дзвінчук та О. С. Поважний зазначають, що на вітчизняному ринку праці давно існує гострий дефіцит кваліфікованих кадрів, здатних ефективно займатися організацією інформаційно-аналітичної діяльності у державному управлінні [1, с. 424]. Тому, вважаємо за можливе стверджувати, що діяльність державних службовців-інформаційних аналітиків повинна підтримуватися передусім освітою інформаційного спрямування. Ще у 2000 р. Комплексною програмою підготовки державних службовців [7], було визначено цілі та завдання органів державної влади у питаннях розвитку професійного кадрового потенціалу державного управління, де серед концептуальних засад здійснення підготовки фахівців для професійної діяльності у сфері державного управління було виділено функціональну спеціалізацію підготовки фахівців інших освітніх галузей за спеціальностями, професійно спрямованими на державне управління. Виходячи з цього, ефективним вирішення проблеми недостатньої кількості спеціалістів зі сфери інформації, інформаційних аналітиків у галузі державного управління, на нашу думку, є підготовка та залучення до державної служби фахівців із вищою освітою інформаційного профілю.

Серед основних завдань щодо вдосконалення професійного навчання працівників органів державної влади Програма [7] визначає залучення провідних, у першу чергу національних закладів вищої освіти України до підготовки фахівців за спеціальностями, орієнтованими на професійну діяльність (у нашому випадку – здійснення ІАЗ) в органах державної влади.

На сьогоднішній день виділяють два підходи до підготовки інформаційних аналітиків – для кожної галузі окремо і підготовка фахівців загального типу [5, с. 54]. Можемо зазначити, що ефективність ІАЗ діяльності органів влади залежить як від системного уявлення про загальні принципи, методи і технології інформаційно-аналітичної діяльності, так і від розуміння вузькоспеціального державно-управлінського контексту такої діяльності.

Так, методичними рекомендаціями з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті [6] серед вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби

передбачено набір необхідних для них знань, серед яких знання: законодавства, державної мови, діловодства, менеджменту, розробки нормативно-правових актів, комунікації та засоби інформації, комп'ютерів та електроніки, іноземної мови, психології, а також суспільної безпеки й охорони.

Детально вивчивши навчальні плани та програми дисциплін спеціальності 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа», зауважимо, що випускники магістерської програми навчання із зазначеної спеціальності, в результаті вивчення низки передбачених дисциплін, володіють такими знаннями. Крім того, в результаті вивчення дисциплін інформаційного спрямування, фахівці з інформаційної справи отримують навички роботи з інформацією, що є критично важливим для інформаційних аналітиків:

- збір даних та обмін інформацією – вміння збирати точну інформацію у повному обсязі, а також отримувати необхідну інформацію та передавати зацікавленим особам;

- аналіз інформації – вміння здійснювати пошук та накопичення релевантної інформації та на її основі забезпечувати пошук вирішення проблемної ситуації;

- ефективна комунікація – здатність до ефективного обміну інформацією та думками, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації, розробки політики та прийняття спільного рішення.

Навчальними планами спеціальності «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» передбачено також вивчення низки дисциплін, спрямованих на ознайомлення із особливостями інформаційних ресурсів у сфері менеджменту, зокрема, у галузі державного управління, а саме: «Адміністративний менеджмент», «Мотиваційні стратегії управління», «Документаційне забезпечення управління», «Інформаційний менеджмент», «Електронні послуги», «Кадровий менеджмент», «Управління інформаційним впливом» тощо [3, 4].

Проте, провівши відповідне дослідження, дозволимо собі зробити висновок, що у структурних підрозділах з ІАЗ діяльності місцевих державних адміністрацій переважають працівники з освітою неінформаційного профілю, що є результатом недостатньої кількості професіоналів у сфері інформації, а також зниженням зацікавленості та престижу державної служби серед населення. Певна частина державних службовців, що займаються інформаційно-аналітичною діяльністю, має ступінь магістра державної служби, але відсоток таких працівників незначний.

Це вимагає запровадження ще однієї ланки професійної освіти – післядипломної. З цією метою в Україні на обласному рівні функціонують центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій, в рамках яких регулярно проводяться семінари для державних службовців. Однак, наявні семінари, у переважній більшості, направлені на отримання знань та набуття навичок роботи з інформаційними

технологіями, а семінари, які б забезпечували теоретичні та практичні знання основ здійснення ІАЗ державно-управлінського процесу, відсутні.

З огляду на викладене, вважаємо за можливе запропонувати місцевим органам державної влади шляхом налагодження співпраці із закладами вищої освіти залучати до державної служби на посади, що серед своїх обов'язків мають ІАЗ управлінської діяльності фахівців з інформаційної справи. Доцільно у закладах вищої освіти, які готують професіоналів за інформаційними спеціальностями, забезпечити вивчення як дисциплін, направлених на формування системного уявлення про загальні принципи, методи і технології інформаційно-аналітичної діяльності, так і дисциплін, що забезпечують розуміння вузькоспеціального державно-управлінського контексту здійснення інформаційної діяльності.

Крім того, рекомендуємо запровадити у закладах вищої освіти, які готують фахівців у сфері державного управління, та в системі центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ та організацій навчальні курси «Аналітико-програмне забезпечення управління», «Інформаційна діяльність у державному управлінні», «Інформаційне обслуговування управління», «Інформаційні технології в управлінні», «Інформаційно-аналітична діяльність» та «Інформаційно-аналітичні технології», які будуть направлені саме на розвиток навичок здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення ефективного управлінського процесу.

Список використаних джерел

1. Бакуменко В. Д., Дзвінчук Д. І., Поважний О. С. Державне управління : Курс лекцій. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2011. 536 с.
2. Головченко Г. О. Організаційно-педагогічні умови професійної підготовки майбутніх бакалаврів з інформаційної діяльності у коледжах: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. К., 2005. 239 с.
3. Документознавство та інформаційна діяльність : освітньо-професійна програма першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» галузі знань 02 «Культура і мистецтво», затверджена вченою радою ІФНТУНГ 01 липня 2020 р, введена в дію з 01.09.2020 р. наказом ректора від 09 липня 2020 р. №160. URL: https://drive.google.com/file/d/1VNwf-QegDQTioo_VKKwWxlOwov8JBx4-/view
4. Документознавство та інформаційна діяльність : освітньо-професійна програма другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» галузі знань 02 «Культура і мистецтво», затверджена вченою радою ІФНТУНГ 30 червня 2021 р, введена в дію з 01.09.2020 р. наказом ректора від 01 липня 2021 р. №161. URL: <https://drive.google.com/file/d/1mNP24hKwQr79C-UWNNKt6qU6dBAB0abe/view>
5. Матвієнко О. В., Цивін М. Н. Інформаційне забезпечення державного управління: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2010. 152 с.

6. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20 липня 2012 р. № 148. Редакція від 31.12.2013 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0148859-12#Text>

7. Про Комплексну програму підготовки державних службовців: Указ Президента України. від 09 листопада 2000 р. № 1212/2000. URL : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1212/2000>

***Ярина Каламбет**, кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри філології та перекладу Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна*

ГУМАНІЗАЦІЯ ТА ГУМАНІТАРИЗАЦІЯ ВИЩОЇ ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ

Освіта є одним із найважливіших способів передачі наукових знань та відіграє значну роль у житті людини, займаючи значний проміжок часу у формуванні особистості. Через освіту передається той набір духовно-моральних ідеалів і цінностей, які зберігаються в національних культурах. Стратегічні завдання вищої освіти визначені у Законі України «Про вищу освіту», Національній доктрині розвитку освіти, Державній національній програмі «Освіта» («Україна XXI століття»). Серед принципів реалізації означених програм визначено й такі: гуманізація освіти, що полягає в утвердженні людини як вищої соціальної цінності, у найповнішому розкритті її здібностей та задоволенні різноманітних освітніх потреб, забезпеченні пріоритетності загальнолюдських цінностей, гармонії стосунків людини і навколишнього середовища, суспільства і природи; гуманітаризація освіти, що покликана формувати цілісну картину світу, духовність, культуру особистості.

Поняття «гуманізація» і «гуманітаризація» освіти набуло останнім часом у наукових дослідженнях різноманітного термінологічного визначення та постає *актуальною* проблемою сьогодення. Відновити гуманістичну сутність освіти через її гуманізацію та гуманітаризацію, на чому наголошують українські науковці, стало тим надзавданням, яке неминуче постало перед вищою школою, а саме, все звузилося до альтернативи: або вузька спеціалізація, що стає формою захисту галузевих потреб, або професіоналізм, який ґрунтується на високих духовних вимірах і забезпечує повноцінне функціонування людини в культурі та соціумі зокрема.

Аналіз останніх публікацій і досліджень засвідчив, що українськими вченими (В.Андрущенко, І.Зязюн, В.Кремень, та ін.) обґрунтовано необхідність гуманізації сучасної філософії освіти як самостійної галузі науки, що вивчає

найбільш загальні засади освіти XXI століття. Новий імпульс у розвитку педагогічних ідей в освіті щодо забезпечення нового рівня гуманізації всіх сфер життєдіяльності людини та розвитку її як особистості знайшов своє відображення в працях І. Беґа, І. Зязюна, О. Топузова, М. Чобітька, тощо. Роль і значення гуманітарних знань, що вивчають людину як суб'єкта діяльності, та продукту цієї діяльності – історію, суспільство, культуру в структурі життєдіяльності, їхній вплив на професійні й особистісні якості розкрито в дослідженнях С. Гончаренка, Ю. Мальованого, результати яких узагальнено в Концепції гуманітаризації освіти. Світоглядний підхід українських учених до розвитку гуманістичної педагогіки і психології ґрунтується на базі гуманізму, що розглядає людину як суб'єкта еволюції та найвищу цінність.

Вчені розглядають гуманізацію та гуманітаризацію як процеси, які є тотожними, доповнюють один одного й розглядаються у взаємозв'язку. Особливої уваги заслуговує точка зору вітчизняного дослідника С. Гончаренка [2, с.7], який розглядає гуманізацію та гуманітаризацію як два незалежних методологічних принципи, що знаходяться у взаємодії, але мають свої цілі й завдання. На підґрунті існуючих в науковій літературі визначень понять «гуманізація» і «гуманітаризація» освіти ми пропонуємо такий варіант їх тлумачення стосовно їх застосування в освітньому процесі у вищих технічних навчальних закладах: гуманітаризація – це підвищення значущості соціально-економічних і інших гуманітарних навчальних дисциплін, удосконалення їх змісту й методики викладання з метою формування та забезпечення розвитку високих моральних якостей у випускників вищих технічних навчальних закладів; гуманізація – це процес створення умов для самореалізації, самовизначення студентів, орієнтація навчально-виховного процесу у вищих закладах технічної освіти насамперед на процеси формування особистості у всій багатогранній повноті її інтелектуального і культурного розвитку.

Аналізуючи сучасний стан освіти в Україні, варто звернути увагу на два основні аспекти, врахування яких дозволить гуманізацію вищої технічної освіти. Він базується на забезпеченні антропоцентризму в освіті, тобто її зміст має бути перебудований у такому контексті, щоб у процесі підготовки фахівця технічної спеціальності водночас формувалися гуманістичний світогляд і культура, моральні та естетичні цінності. Технічно-технологічний напрямок, сформований епохою науково-технічної революції, має поступитися місцем гуманістичному світогляду. Не людина для техніки, а навпаки – техніка для людини, таким має стати профіль технічної освіти в сучасному глобалізаційному суспільстві.

На нашу думку, впровадження принципів гуманізації й гуманітаризації в освітній процес у вищих технічних навчальних закладах сприятиме формуванню інженерів, які матимуть не лише широку технічну та гуманітарну підготовку, а й відчуватимуть відповідальність за власні професійні результати.

Перспективи подальших досліджень вважаємо аналіз інноваційних педагогічних технологій підготовки студентів технічного профілю на основі концепції особистісно орієнтованого навчання.

Список використаних джерел

1. Буяльська Т. Б. Гуманізація освіти – вичерпане гасло чи (не)виконане завдання? *Освіта*. 2006. № 26. С. 4–5.
2. Гончаренко С.У. І все таки – гуманізація. *Педагогіка і психологія*. 1995. № 1. С.7
3. Розумний А. Вища освіта в контексті глобалізації. *Дзеркало тижня*. 2002. 26 січня – 1 лютого. С.2-3.

Володимир Книгиницький, студент III-го курсу спеціальності «Публічне управління і адміністрування» Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

Michał Bembenek, Doctor of engineering, Professor of the Department of Production systems, AGH University of Science and Technology, Poland

Лариса Мосора, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

ФОРМУВАННЯ У МОЛОДІ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА-УПРАВЛІНЦЯ

Молодість – це період можливостей, сили, енергії, нових планів, бажання рухатись далі. Тому, молодь має і повинна бути тим двигуном змін, які відбуваються в державі. Однак, зазначимо, що рушійним аспектом для молодих людей є ті потреби, які вони мають. Тільки заради того, щоб задовільнити свої потреби молодь готова працювати та розвиватись. Можемо сміливо говорити, що сучасна молодь стала досить прагматичною, орієнтованою на пошук відповідних перспектив для себе і обов'язково досягнення успіху, розвитку у себе лідерських якостей. В іншому випадку молода людина зазвичай не буде виконувати ту роботу, що буде вважати рутинною, нецікавою та яка не принесе зростання в кар'єрі. На кого зазвичай орієнтується молодь, яка хоче досягнути успіху? Звичайно, що на лідерів, які завдяки поєднанню своїм особистим якостям, набутим навикам, професіоналізму та важкій праці досягли успіху у різних сферах.

Досліджуючи роль молоді в управлінських процесах ми виявили, що 36,3% серед опитаних нами респондентів не знає, яким чином вони можуть впливати на прийняття управлінських рішень в державі, як реалізувати свої права та обов'язки як активного члена суспільства. Незважаючи на це, інші 63,7% молоді знають і активно користуються своїми правами. У межах даного опитування ми також визначили, що 57,3% опитаних респондентів хотіли б брати активну участь у розвитку своєї громади та держави загалом [1, с. 128-129]. Це свідчить про те, що молодь готова розвиватись особисто, ставати лідерами у певних сферах, розвивати різні галузі. Спробуємо на прикладі світових лідерів визначити, які навики можуть сприяти розвитку лідерських якостей та подальшого зростання у кар'єрі.

Постать Абрагама Лінкольна є моделлю ефективного лідерства, яка

демонструє риси та характеристики, що є важливими для керівників по сьогоднішній день. Однією із важливих рис американського президента була комунікабельність, він був привітним зі своїми підлеглими, багато знав про них, тому цю інформацію часто використовував у спілкуванні з ними. А. Лінкольн умів вислухати різні точки зору перш ніж прийняти остаточне рішення.

Про це говорить наступний приклад, коли Лінкольн був ще простим адвокатом, стався випадок, який увійшов в історію США: один із секретарів суду був оштрафований за образу судді. Діло було так. Лінкольн увійшов до зали, коли вже йшло засідання суду, підійшов до одного з секретарів і розповів йому таку смішну історію, що той не витримав і голосно розсміявся. Розгніваний суддя промовив: «Я вимагаю покласти край цьому неприємству, так що можете оштрафувати себе на п'ять доларів». Тоді це були досить пристойні гроші. Секретар вибачився перед суддею і всіма присутніми, заплатив штраф, але сказав, що почутий анекдот коштував такої суми. Після закінчення засідання суддя підкликав цього секретаря і попросив розповісти анекдот від Лінкольна. Прослухавши його, він теж не зміг втриматися від сміху і ледве вимовив: «Можете забирати свій штраф назад». Тож цей випадок говорить, що Лінкольн мав прекрасне почуття гумору, але на жаль, анекдот залишився невідомим [2]. Саме тому, така риса як комунікабельність (відкритість, вміння йти на діалог та вміння спокійно вислухати різні точки зору) є важливою рисою для лідера.

Вінстон Черчилль – прем'єр-міністр Великобританії, військовослужбовець, журналіст і письменник. Більшу частину політичної кар'єри перебував у лавах Консервативної партії. Серед його численних нагород — Нобелівська премія з літератури. В молодості В. Черчилль був учасником багатьох боїв, в боях виявляв нечувану хоробрість. Він встиг повоювати в Європі, Південній Америці, Азії та Африці. Одного разу в Африці В. Черчилль потрапив у полон, однак пізніше йому вдалося втекти. Його хоробрість, а також стійкість характеру допомогла йому затвердитись на посаді військового міністра і завдяки чому він здобув підтримку серед солдатів і ветеранів війни, а це підняло його авторитет у суспільстві [3].

Однією із важливих рис для лідера є володіння ораторським мистецтвом, яким чудово володів давньогрецький оратор, логограф, політичний діяч Демосфен. У своїх промовах він закликав афінян до енергійної політики, викриваючи бездіяльність і продажність афінських правителів, і намагався згуртувати греків для спільної боротьби з ворогом. Його полум'яні промови були результатом великої праці, а ораторські прийоми будувалися на глибокому знанні психології слухачів. Демосфен гармонійно поєднав ораторську майстерність із пристрастю борця, переконаного в правоті своєї справи [4].

Беручи до уваги лідерські якості таких управлінців, на нашу думку, основними рисами, якими повинен володіти лідер-управлінець і які варто розвивати молоді – це компетентність, комунікабельність, красномовність, креативність, вміння працювати в команді, вміння слухати та чітко висловлювати свою думку, вміння аналізувати ситуацію та приймати рішення, вміння нести відповідальність за свої рішення та дії. Молодь повинна орієнтуватись на

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

позитивних якостях лідера, брати собі за приклад для наслідування справжніх лідерів-управлінців, які своєю працею, знаннями та особистим прикладом показували як досягнути успіху. При цьому розуміти, що без власних вкладених зусиль важко досягнути хороших результатів у будь-якій сфері, зокрема і в публічному адмініструванні.

Вважаємо, що для досягнення професійного успіху молодій людині варто керуватись правилом «6П»: професіоналізм, привітність, працьовитість, планування, пріоритетність та прогнозування (рис. 1). Професіоналізм повинен бути основою будь-якої діяльності, без якого неможливо якісно та ефективно виконувати посадові обов'язки. Без щоденної та часто рутинної праці людина не здобуває відповідного професійного досвіду, а отже їй досить важко буде розвиватись. Окрім того, для лідера-управлінця для зростання у професійній кар'єрі важливим є розроблення та дотримання відповідного плану розвитку з чітко розставленими пріоритетами.



Рис. 1 – Складові успіху (Правило «6П»)

Отож, приходимо до висновку, що лідер-управлінець повинен володіти певними рисами характеру, які сприятимуть його професійному зростанню та зміцненню авторитету. Саме тому, для прогресивної молоді з амбіціями такі риси тільки сприятимуть її подальшому розвитку та зростанню у професійній кар'єрі.

Список використаних джерел

1. Мосора Л.С., Буртик В.І., Книгиницький В.В., Коцеловська Н.Б. Соціологічне дослідження обізнаності молоді щодо її ролі в управлінських процесах громад. *Наукові перспективи: журнал*. 2021. №3. С. 118-136.
2. Авраам Лінкольн. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Авраам_Лінкольн
3. Вінстон Черчилль. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Вінстон_Черчилль
4. Демосфен. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Демосфен> Електронний ресурс:

Олег Козак, слухач магістратури спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

Науковий керівник:

Марія Баран, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

ОПИТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНИХ ПРОГРАМ З ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ДОСВІД СПІВПРАЦІ ЗІ СТАРОСТАМИ ГРОМАДИ

У сучасному світі одним із найпопулярніших методів збору первинної соціальної інформації є метод опитування. Даний метод може надати інформацію, яка не завжди присутня в документальних джерелах чи відкрита для прямого спостереження. Опитування здійснюється, коли необхідним, а часто і єдиним, джерелом інформації є людина – безпосередній учасник, представник, носій досліджуваних явища чи процесу.

Україна також активно використовує метод опитування у різних сферах суспільного життя. Зокрема, даний метод застосовують у сфері публічного управління задля збору відповідної інформації, її аналізу та створення певних організаційних програм та тренінгів для удосконалення професійних компетентностей посадових осіб. Яскравим прикладом може слугувати, опитування на тему: «Роль старости у розвитку територіальної громади», проведене нами в Монастириській ТГ за допомогою програмного забезпечення для адміністрування опитування, що входить до складу безкоштовного веб-пакету Google Docs Editors, пропонованого Google. Метою даного дослідження було визначення ролі старост для забезпечення сталого розвитку Монастириської міської територіальної громади (далі – ТГ) з позиції власного усвідомлення старостами свого призначення на цій посаді. В опитуванні взяло участь 11

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

старост із 15-ти призначених, що становить 73% та дозволяє вважати отримані результати валідними. Саме відповіді 11 респондентів бралися в подальшому для аналізу.

Ми спитали старост про те, яка його роль для розвитку громади. 8 старост з 11, а це 73% – не пояснили своєї ролі для забезпечення сталого розвитку громад, при тому, що ми подали у опитувальнику визначення поняття «сталий розвиток», а ті пояснення, які були представлені респондентами не вказували на роль старости у забезпеченні сталого розвитку громади. Прикро, але не всі старости реально оцінюють власні потреби щодо підвищення кваліфікації, очевидно через те, що не повністю усвідомлюють роль старости у розвитку громади. Відповіді щодо потреб у навчанні представлені на рис. 1.

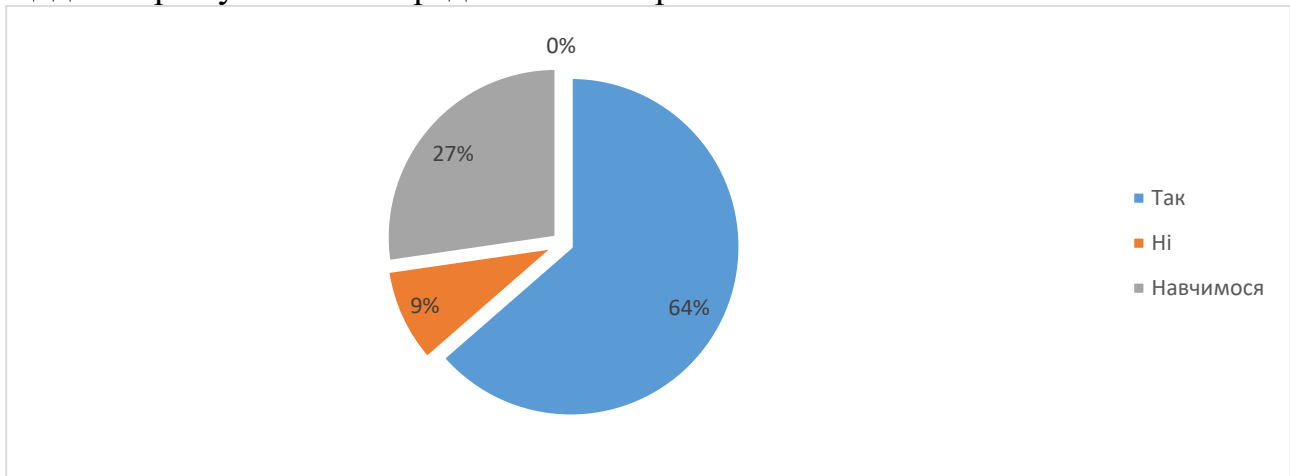


Рис. 1 – Відповіді на запитання «Чи достатній у Вас рівень знань, щоб виконувати повноваження?»

На діаграмі можна побачити, що 64% опитаних вважають, що їм достатньо того рівня знань, якими вони володіють аби ефективно виконувати свої повноваження та дбати про розвиток громади, і лише 9% – 1 особа вказала, що їй бракує певних навичок у цій сфері.

Без оцінки особистостей, але загалом можна зробити ще кілька висновків щодо очевидних потреб:

- не всі старости орієнтуються у переліку повноважень, які вони мають виконувати відповідно до законодавства;
- не всі зорієнтувалися у особливостях заповнення опитувальника онлайн – в старост громади існує потреба навчання комп'ютерної грамотності;
- старости не могли чітко визначити теми підвищення кваліфікації, особливо ті, які прямо пов'язані із розвитком громади, залученням інвестицій тощо.

Тематика благоустрою, освітлення, ремонту доріг є тими, які старости відносять до пріоритетних. Тільки 2 особи відповіли, що стан справ у громаді покращить «Створення кооперативу», «Прозорість і відкритість у діяльності, живе спілкування з жителями», «Залучення інвестицій». Відтак, важливими темами для підвищення кваліфікації старост, на нашу думку та зважаючи на

результати опитування, мають стати: підвищення рівня комунікації старост з місцевими головами, депутатським корпусом, жителями старостинського округу; удосконалення лідерських навичок, підвищення рівня цифрової грамотності, стратегічне управління, проектний менеджмент та деякі інші.

Щодо форм підвищення кваліфікації, то старостами, до традиційних названих форм – консультації спеціалістів, наради, преса, телебачення, варто більше уваги приділити онлайн-курсам на різних навчальних платформах: Prometheus; Дія. Цифрова Освіта; ВУМ online. Більше інформації [1].

За допомогою онлайн опитування ми змогли визначити певні проблеми, з якими у своїй діяльності стикаються старости Монастириської ТГ та сформулювали рекомендації, які б могли підвищити ефективність старост у їхньому старостинському окрузі та у громаді в цілому.

Варто зазначити, що запропоноване нами дослідження стало цікавим і міському голові, який пообіцяв взяти до уваги результати дослідження та запропоновані нами рекомендації. У подальшому започатковане нами дослідження може бути адаптоване для вивчення думок старост задля вдосконалення функціонування інституту старост та підвищення його ролі у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад в Україні, а також для вдосконалення освітньо-професійних програм з публічного управління задля задоволення потреб посадових осіб місцевого самоврядування у самовдосконаленні та покращенні професійних компетентностей.

Список використаних джерел

1. Портал управління знаннями. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/pidbirka-onlain-platform-dlia-samoosvity>

Андрій Мазак, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

Алла Мартисевич, слухачка магістратури спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

ДО ПРОБЛЕМИ СПЕЦІАЛІЗАЦІЙ ПІДГОТОВКИ МАГІСТРІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» «підготовка фахівців з вищою освітою здійснюється за відповідними освітніми чи науковими програмами (частина перша статті 5)»; «спеціалізація – складова спеціальності, що визначається закладом вищої освіти та передбачає профільну спеціалізовану освітню програму підготовки здобувачів вищої та післядипломної освіти

(підпункт двадцятий частини першої статті 1)»; «заклад вищої освіти у межах ліцензованої спеціальності може запроваджувати спеціалізації, перелік яких визначається закладом вищої освіти (частина п'ята статті 10)» [1].

У 2018 році Міністерство освіти і науки роз'яснило закладам вищої освіти (ЗВО) якими мають бути профільні освітні програми у закладах вищої освіти. Відповідного листа було підготовлено на численні запити самих університетів, студентів, експертних комісій та надіслано керівникам усіх ЗВО України [3].

Міністерство роз'яснило, що ЗВО в межах ліцензованої спеціальності на відповідному рівні вищої освіти може розробити та реалізувати одну або декілька (їх кількість заклад визначає самостійно) освітніх програм.

Для запровадження окремих спеціалізацій ЗВО створює профільні освітні програми, назви яких (у випадку однієї освітньої програми за кожною спеціалізацією) співпадають із назвами спеціалізацій. При цьому освітня програма спеціалізації повинна забезпечувати виконання стандарту вищої освіти за спеціальністю. Така програма може бути, наприклад, спрямована на здобуття компетентностей, характерних для певної професії, визначених професійним стандартом.

Освітня програма набуває статусу спеціалізації після її внесення до єдиної бази даних запроваджених закладами вищої освіти спеціалізацій, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти на кожному рівні вищої освіти, і яка формується Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти. Назви спеціальностей та напрямів підготовки, які були чинними станом на 6 вересня 2014 року, набувають статусу спеціалізацій, запроваджених ЗВО, без внесення до єдиної бази даних.

ЗВО також має право створювати окремі освітні програми в межах однієї спеціалізації. Такі програми мають різні назви та акредитуються як окремі освітні програми. Таким чином, кожній спеціалізації відповідає окрема освітня програма, тому до складу однієї освітньої програми не можуть входити декілька спеціалізацій. Проте, на думку Міністерства освіти і науки України, це ніяким чином не обмежує заклади вищої освіти у розробленні та формуванні освітніх програм для різних спеціалізацій з однаковим переліком обов'язкових (в даному закладі вищої освіти) освітніх компонентів. При цьому Міністерство наголошує на необхідності дотримання права здобувачів освіти на вибір навчальних дисциплін у межах, передбачених відповідною освітньою програмою та навчальним планом, в обсязі, що становить не менш як 25 відсотків загальної кількості кредитів ЄКТС, передбачених для даного рівня вищої освіти (стаття 62 Закону України «Про вищу освіту») [1].

Сьогодні заклади вищої освіти самостійно розробляють і затверджують освітні програми, включаючи спеціалізації, при цьому, як зазначено у листі МОН від 05.06.2018 № 1-9/377, однакова назва спеціалізації в різних закладах вищої освіти не означає однаковості їх освітніх програм та навчальних планів [3]. Але виникає проблема: ЗВО змушені акредитувати освітні програми для кожної спеціалізації як окремі програми конкретної спеціальності, що призводить до додаткових організаційних, часових, фінансових затрат, відволікання викладачів

та студентів від безпосередньої участі в навчальному процесі.

Враховуючи багаторічний досвід підготовки в Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу магістрів для органів публічної влади (зокрема, до 2016 року підготовка здійснювалась за шістьма спеціалізаціями спеціальності «Державна служба»), а також потребу у відповідності спеціальних (фахових) компетентностей випускників специфіці їх роботи у конкретному органі влади, видається доцільним запровадити спеціалізації в межах однієї освітньо-професійної програми. Ця пропозиція актуалізується сьогодні тим фактом, що після ліквідації Національної академії державного управління при Президентові України, де навчалися службовці, які обіймали вищі за категорією посади в системі державної служби чи служби в органах місцевого самоврядування, нині ЗВО, які мають ліцензію за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», відповідно до прийнятого у липні 2021 року урядового рішення, можуть на замовлення Національного агентства України з питань державної служби здійснювати прийом на навчання усіх без винятку посадових осіб (як керівників, так і спеціалістів владних органів), посадові обов'язки яких відрізняються як за обсягом, так і за масштабністю [2].

На нашу думку, примірними спеціалізаціями базової магістерської освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування» могли б стати:

- формування та реалізація державної політики;
- управління персоналом органів публічної влади;
- державний нагляд та контроль;
- децентралізація та місцеве самоврядування;
- регіональний розвиток;
- надання публічних послуг;
- запобігання корупції;
- публічна служба;
- європейська та євроатлантична інтеграція;
- фінансовий менеджмент;
- управління суспільним розвитком та ін.

Вступаючи на навчання за програмою «Публічне управління та адміністрування», абітурієнт одразу міг би вибрати конкретну спеціалізацію, яка відповідала б його професійним запитам. Для змістового забезпечення спеціалізацій ЗВО мав би розробити відповідні навчальні плани, у яких не менше 25 відсотків загальної кількості кредитів ЄКТС (передбачених на вибір здобувача вищої освіти) використовувалось б виключно для дисциплін спеціалізації. При цьому у ході державної акредитації освітньої програми одночасно акредитувалися б усі наявні спеціалізації.

Запровадити вищеописану новацію доцільно, на наш погляд, через внесення відповідних змін до постанови Кабінету Міністрів України від 29.07.2009 № 789, якою затверджено Порядок прийому на навчання за освітньо-професійною

програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування». Ініціатором змін могло б виступити Національне агентство України з питань державної служби.

Таким чином, запровадження спеціалізацій для освітніх програм спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» за другим (магістерським) рівнем вищої освіти сприятиме підвищенню ефективності й результативності освітнього процесу у ЗВО, зростанню рівня професіоналізму випускників магістратури.

Список використаних джерел

1. Про вищу освіту: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
2. Про внесення змін до Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»: постанова КМУ від 28.07.2021 № 772. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/772-2021-%D0%BF#Text>
3. Щодо надання роз'яснень стосовно освітніх програм: лист МОН України від 05.06.2018 № 1-9/377. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/u-mezhah-kozhnoyi-specialnosti-chi-specializaciyi-vish-mozhe-stvoryuvati-yak-odnu-tak-i-dekilka-osvitnih-program-rozjasnennya-mon>

Ірина Озьмінська, кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

Назар Мусякевич, студент II-го курсу спеціальності «Публічне управління і адміністрування» Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

ІНОЗЕМНА МОВА ЗА ПРОФЕСІЙНИМ СПРЯМУВАННЯМ ЯК СКЛADOVA ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІНЦЯ

Кожна людина прагне досягти успіху у будь-якій справі, якою вона займається. Якщо ж говорити про публічну службу, то для того, щоб бути успішним в цій галузі у XXI столітті, необхідно володіти певним набором професійних компетентностей, серед яких слід виділити критичне та креативне мислення, здатність до самоосвіти та безперервного оволодіння знаннями, здатність ефективно взаємодіяти з колегами та працювати в команді.

Нові виклики сьогодення вимагають від сучасного покоління державних службовців ґрунтовних знань в різних сферах життєдіяльності. Публічний

управлінець – це професіонал, який повинен володіти знаннями у таких секторах, як економіка, право, політика, зв'язки з громадськістю, геополітика, екологія, основи державного управління та адміністрування; який здатен опановувати новітні технології врядування, розбиратися в тонкощах євро інтеграційних процесів та впроваджувати в державне управління сучасні європейські стандарти. Інтеграція в ЄС та участь у міжнародних кампаніях зумовлюють важливість для публічного службовця такої професійно-спрямованої компетентності як здатність спілкуватися іноземною мовою. Оскільки Україна прагне до активного міжнародного співробітництва, оволодіння іншомовною компетентністю як інструментом міжнародного спілкування сприятиме розширенню «доступу громадян до світових економічних, соціальних, освітніх і культурних можливостей та інтеграції України до європейського політичного, економічного і науково-освітнього простору...» [2].

Відповідно до Закону України «Про державну службу» передбачено, що особа, яка претендує на зайняття посади державної служби категорії «А», повинна вільно володіти державною мовою, а також іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи [1]. Особа, яка відповідає цим критеріям, займатиме вищі керівні посади, а разом з посадою отримає безліч обов'язків та завдань. Тут і виникає необхідність знати іноземну мову, оскільки необхідно проводити та брати участь у різних конференціях, зустрічах та зборах з міжнародними партнерами, вести переговори без посередників та укладати вигідні договори. Тільки присутність на цих подіях не принесе користі державі. Державним службовцям необхідно приймати активну участь в обговоренні проблем та ідей, читати документи, написані англійською. І найважливіше: їм потрібно складати та підписувати договори. Цього всього не зробиш без володіння іноземною мовою. Службовцям інших категорій також не слід зволікати, оскільки прагнення України до ЄС, вихід на міжнародну арену та часта взаємодія з міжнародними партнерами призводять до того, що в Україну приїжджає все більше іноземців, які, рано чи пізно, звернуться до органів влади, тому публічні управлінці повинні мати достатні знання для того, щоб, у випадку необхідності, допомогти цим людям.

Належне володіння іноземною мовою публічними управлінцями, особливо тими, хто задіяний у роботі пов'язаній з європейською та євроатлантичною інтеграцією України, дипломатичних місіях, має стати пріоритетним завданням задля покращення її іміджу та підвищення ефективності діяльності публічної служби України. Адже якщо людина володіє іноземною мовою, то рівень її конкурентоспроможності на ринку праці значно зростає. Слід зазначити, що станом на 2020 рік Україна зайняла тільки 44 місце з 72 країн щодо рівня володіння іноземною мовою дорослим населенням та поступається усім країнам-членам ЄС та навіть Кубі та Афганістану [3]. Цікаво, що рівень іноземної мови високий там, де наявний високий ВВП, відсоток користувачів Інтернетом серед дорослих 80% і вище.

Рівень успішності впровадження соціально-економічних і політичних змін

також корелюється з рівнем володіння іноземною мовою. Так, опитування проведене дослідницько-аналітичним відділом журналу *The Economist*, виявило, що чим більше громадян знає мову відмінну від рідної, тим більше вони здатні на ризик та досягнення успіху у міжнародній співпраці. Інше дослідження показало, що процес прийняття рішення відбувається легше, за умови якщо його приймають послуговуючись іноземною мовою [4].

Вивчення іноземної мови сприяє розвитку різноманітних компетентностей: критичного мислення, роботи у команді, уміння слухати та вирішувати складні професійні завдання, удосконаленню мовних та мовленнєвих компетентностей та професійного спілкування з представниками іншомовних країн з різноманітних питань загального та специфічного циклу. Але для результативного засвоєння навичок необхідна чітко сформована стратегія, методи навчання та логічно-структуровані навчальні матеріали, які б відповідали рівню підготовки, віку, цілям та професійним запитам публічних управлінців.

Отже, українському державному менеджменту слід приділити увагу особливості викладання мов в Європейському союзі, зокрема вивчити досвід скандинавських країн, які посідають топові місця в рейтингу володіння іноземною мовою серед дорослого населення. Адже іноземна мова є необхідною складовою для успішної професійної діяльності державного службовця, оскільки вона є комунікативним зв'язком з іншими державами, а знання іноземної мови є надійнішим інструментом, ніж використання послуг перекладача, адже ніколи не знаєш, у якій ситуації опинишся, а кожне неправильне слово може спровокувати конфлікт.

Список використаних джерел

1. Про державну службу. Закон України від 16.07.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
2. Про оголошення 2016 року Роком англійської мови в Україні. Указ Президента України №641/2015 від 16 листопада 2015р. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/6412015-19560>
3. EF English Proficiency Index. URL: <https://www.ef.com/wwru/epi/>
4. Keysar B., Hayakawa S. L., Sun G. A. The Foreign-Language Effect: Thinking in a Foreign Tongue Reduces Decision Biases. *Psychological Science*. 2012. Vol. 23. Issue 6, P. 661-668. URL: <https://doi.org/10.1177/0956797611432178>
5. Melander B. Swedish, English and the European Union. *Current Issues In Language and Society*. Vol. 7. Issue 1. P. 13-31. URL: <https://doi.org/10.1080/>

Леся Пронь, аспірантка кафедри управління та бізнес-адміністрування, Інституту післядипломної освіти та довузівської підготовки ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», Україна

РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ ЗНАЧНИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНУ

Україна спрямовує державну політику на залучення іноземних інвестицій. Згідно Закону України «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні» значними інвестиціями є «власні або залучені кошти інвестора із значними інвестиціями, які він вкладає в об'єкти інвестування у процесі реалізації інвестиційного проекту із значними інвестиціями» [5].

В Україну за I квартал 2021 року було залучено 1486,2 млн. дол. США прямих інвестицій, а в IV кварталі 2020 року - 308,4 млн. дол. США прямих інвестицій [2]. В I кварталі 2021 року найбільше інвестовано в промисловість, а саме, 1020,5 млн. дол. США.

Важливими компетентностями публічного службовця при залученні значних іноземних інвестицій є: а) організаційні навички, тому що потрібно вміти організовувати команду і вміти організувати оцінку інвестиційного проекту; б) навички написання інвестиційних проектів та їх презентації, а також комунікаційні навички (при спілкуванні з потенційними інвесторами, громадянами, представниками бізнесу); в) володіння іноземними мовами: англійською, німецькою, французькою, китайською тощо (для комунікації та спільної роботи над втіленням інвестиційних проектів); г) цифрові навички (вміння створити інвестиційний веб-сайт, інвестиційний паспорт території, захистити інформацію) [7, с.186-194] та інші.

Інвестори зі значними інвестиціями в Україні можуть отримати державну підтримку. Заявники подають техніко-економічне обґрунтування своїх інвестиційних проектів. Для оцінки інвестиційних проектів із значними інвестиціями залучаються Антимонопольний комітет України, органи місцевого самоврядування, центральні органи влади, які формують та реалізують державну політику в сфері охорони навколишнього природного середовища, державну фінансову та бюджетну політику та інші [5].

Для ефективності роботи публічним службовцям потрібно виховувати і розвивати власні лідерські риси. Ефективний лідер є інтелігентною, відповідальною, креативною, демократичною, творчою людиною [9, с. 83]. Лідер вміє переконувати людей, вибудовувати ефективну комунікацію з громадянами та зацікавленими сторонами, що підвищує довіру з боку громадян, інвесторів, представників бізнесу і сприяє залученню іноземних інвестицій [8, с. 73].

Для компетентного лідера важливо розвивати та покращувати цифрові компетентності [3]. Для всіх публічних службовців важливо володіти цифровими навичками. Цифрові технології дозволяють економити час та ресурси, автоматизувати окремі процеси, надати швидкий та якісний доступ громадянам

до публічних послуг, забезпечити прозорість діяльності органів публічного управління. На порталі «Дія. Цифрова освіта» є спеціальний курс «Цифрова грамотність державних службовців 1.0. на базі інструментів Google» [4], який дозволяє набуту цифрової компетентності.

В країнах Європейського Союзу застосовується модель індивідуального підходу до публічного службовця. Велика увага приділяється освіті державних службовців, а також їхній перепідготовці та підвищенню кваліфікації. При цьому звертають увагу на посаду службовця. У Франції навчання проводять практики: міністри, міські голови, керівники банків тощо. В Німеччині державний управлінець повинен бути всебічно підготовленим професіоналом. Престижні навчальні заклади готують управлінську еліту. Державний службовець повинен постійно підвищувати свій професійний рівень. У Великобританії готують висококваліфіковані керівні кадри державних органів влади. В країнах Європейського Союзу при підготовці державних службовців обов'язкова наявність базової професійної освіти з державного управління. Навчання передбачає: двоциклову систему вищої освіти, стажування в органах державної влади та в міжнародних організаціях, курси з лідерства [6].

Отже, для розвитку компетентності публічних управлінців при залученні значних іноземних інвестицій необхідно постійно підвищувати власну кваліфікацію, комп'ютерну грамотність, освоювати нові засоби захисту інформації в інформаційно-комунікативних системах [10, с. 570], вивчати іноземні мови, працювати над ораторським мистецтвом, риторикою, над командоутворенням тощо. Як і за кордоном, Україна приділяє важливу увагу освіті публічних службовців. Одним із факторів, який сприятиме розвитку компетентностей і залученню більшої кількості значних іноземних інвестицій, може стати на думку Барабаш М. «кешбек за результат від залучених іноземних інвестицій» [1]. Це мотивуватиме публічних службовців працювати над розвитком власних компетентностей та пошуком інвесторів.

Список використаних джерел

1. Барабаш М. Кешбек за інвестора, або Як залучити інвестиції в Україну. Уряд презентував Стратегію економічного зростання, де в основі лежить залучення інвестицій. Над чим варто попрацювати першочергово? *Економічна правда*. Від 17 лютого 2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/02/17/657142/> (дата звернення: 09.09.2021).
2. Операції за інструментами прямих інвестицій за регіонами, країнами світу та видами економічної діяльності. Статистика зовнішнього сектору України за методологією 6-го видання «Керівництва з платіжного балансу та міжнародної інвестиційної позиції» (МВФ, 2009). Національний банк України : Офіційне Інтернет-представництво Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external/data-sector-external> (дата звернення: 09.09.2021).

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

3. Орлова Н. С., Шляхтіна Г. В. Цифрові компетентності лідера на державній службі. *Інвестиції : практика та досвід*. 2021. № 9. С. 98-102. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7445&i=13> (дата звернення: 09.09.2021).
4. Освітній серіал "Цифрова грамотність державних службовців 1.0. на базі інструментів Google". Дія. Цифрова освіта : веб-сайт. URL: <https://osvita.diaa.gov.ua/courses/civil-servants> (дата звернення: 09.09.2021)
5. Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні : Закон України від 17 грудня 2020 р. № 1116-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text> (дата звернення: 09.09.2021)
6. Татоян Д. Л., Коломоєць Т. О. Досвід європейських країн у підготовці та підвищенні професіоналізму публічних службовців. *Грааль науки*. 2021. № 2-3. С. 140-145. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/grail-of-science/article/view/10652/10008> (дата звернення: 09.09.2021).
7. Федорович О. Навчання фахівців у сфері залучення прямих іноземних інвестицій. Інформаційний посібник для тренера. U-LEAD with Europe. 2018. 220 с. URL: <http://ekonomika.kr-admin.gov.ua/files/teachINZ.pdf> (дата звернення: 09.09.2021).
8. Чукут С.А., Яценко В.О., Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні : зарубіжний та український досвід. *Інвестиції : практика та досвід*. 2021. №12. С. 72-79. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7510&i=11> (дата звернення: 09.09.2021).
9. Якобчук В.П., Войтенко А.Б., Мороз Д.П. Ефективне лідерство як кадровий ресурс публічного управління. *Інвестиції : практика та досвід*. 2021. №2. С.82-87. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7310&i=12> (дата звернення: 09.09.2021).
10. Ярошевська Т.В., Проблемні питання впровадження цифрових технологій у сферу публічного управління. *Правові засади організації та здійснення публічної влади: збірник тез IV Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої світлій пам'яті доктора юридичних наук, професора, академіка-засновника НАПрНУ, першого Голови Конституційного Суду України Леоніда Петровича Юзькова*, 2-6 березня 2021 р. Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2021. С.566-570. URL: http://feb.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/03/Zbirnik_Publiczna_vlada_2-6.03.2021.pdf#page=566 (дата звернення: 09.09.2021).

Володимир Сабадуха, кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри суспільних наук Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

КОНЦЕПЦІЯ ЧОТИРЬОХ СТУПЕНІВ ДУХОВНОГО РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ ЯК ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ПІДРУНТЯ ОСМИСЛЕННЯ ПРОБЛЕМИ КОМПЕТЕНТНОСТІ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасній літературі компетентність трактують як сукупність вмінь, навичок і знань. За межами такого підходу опиняються такі важливі складові духовного потенціалу людини як мислення й спонукання до діяльності, від яких залежить рівень володіння вміннями й знаннями.

Отже, мета дослідження – уточнити теоретико-методологічні засади осмислення змісту поняття «компетентність» у публічній сфері.

За методологічне підґрунтя аналізу проблеми пропонуємо прийняти концепцію чотирьох ступенів духовного розвитку, яка дозволяє суттєво уточнити вимоги до здібностей службовців публічної сфери. Зазначена концепція виокремлює професійні й інтелектуальні здібності і відповідно чотири компоненти здібностей: уміння, знання, мислення й спонукання до діяльності.

Проаналізуємо зміст кожного компонента. У компоненті умінь виділяємо такі рівні: перший – уміння здійснювати стереотипні технологічні операції, другий – уміння приймати рішення й створювати продукт на підставі чинних технологій, третій – уміння створювати новий продукт на основі відомих принципів, четвертий – уміння вийти за межі відомих принципів і технологій і знайти рішення на основі нової наукової парадигми. Компонент знань має таку структуру: на першому рівні спеціаліст спроможний володіти інформацією про властивості та якості окремих явищ, на другому – здатний синтезувати інформацію й знання у теорію, на третьому – відбувається усвідомлення сутності взаємодії різноманітних процесів й формується наукова картина світу, на четвертому – стає здатним осягнути сенс існування речей у їхньому відношенні до буття людини. У компоненті мислення фахівці виокремлюють чотири рівні його розвитку: одновимірне (лінійне, інструментальне), двовимірне (площинне, калькуляційне), тривимірне (об'ємне), чотиривимірне (генетичне). У компоненті спонукань також виділяють чотири рівні: перший – стимул (установка на задоволення матеріальних потреб), другий – мотив (установка на владу й вигоду), третій – інтерес (установка на розвиток Іншого), четвертий – ідеал (установка на цілісну діяльність з урахуванням усіх аспектів людського буття: технологічного, економічного, політичного, правового, морального, духовного).

Узагальнені уявлення про структуру та рівні розвитку кожного компонента діяльнісної здібності відображено на рис. 1.

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

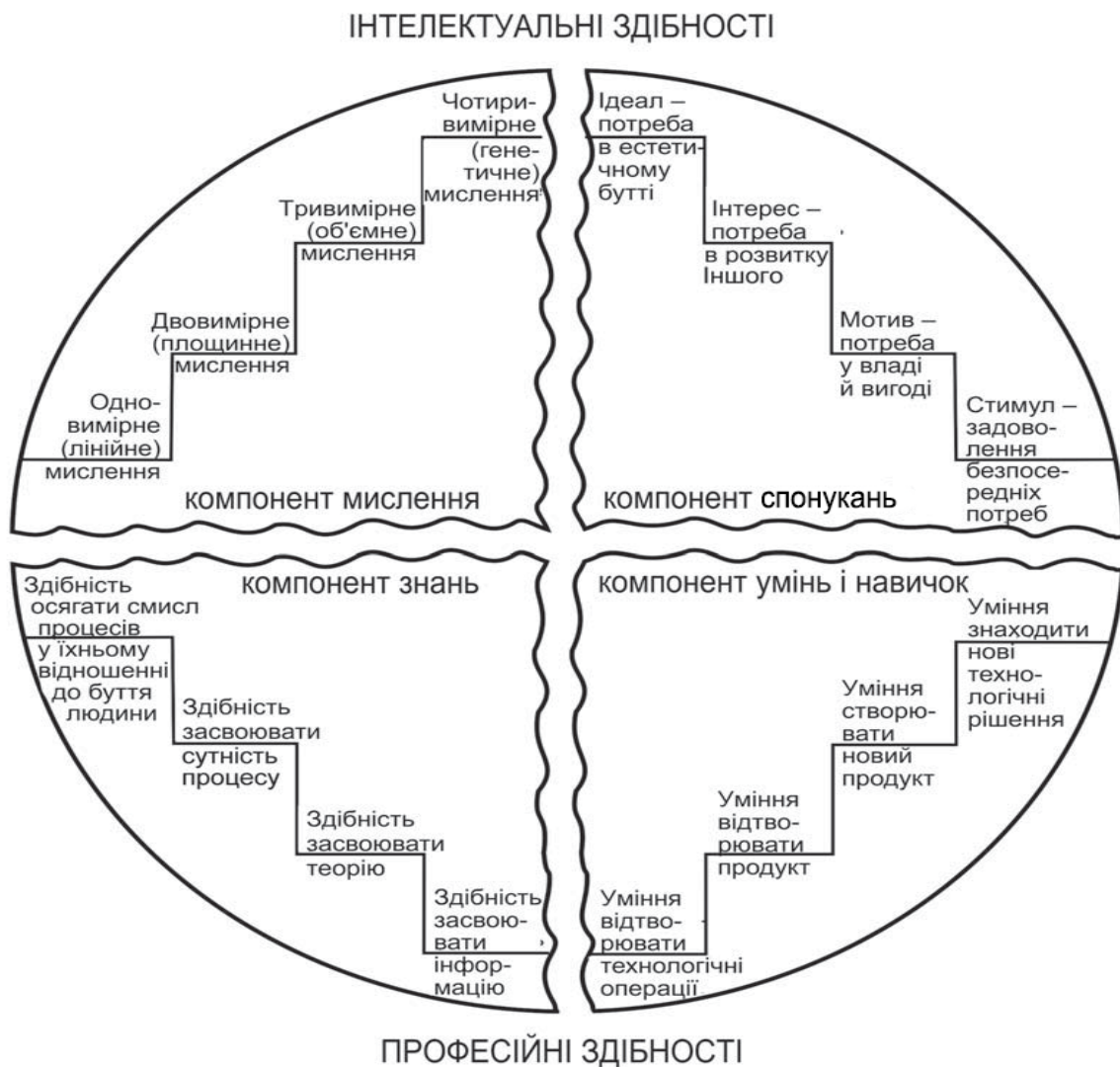


Рис. 1 – Структура здібностей людини та зміст рівнів розвитку кожного компонента

Системоутворювальним (конститутивним) компонентом цілісної діяльнісної здібності є спонукання до діяльності, які визначають рівень розвитку як кожної компоненти, так і ступінь розвитку діяльнісної здібності у цілому [1, с. 162–166].

Викладене в стислому вигляді уявлення про структуру здібностей, рівні їх розвитку та зміст кожної компоненти може стати теоретичним підґрунтям для осмислення проблеми компетентностей у сфері публічного управління. Особливу увагу в ході виборчих компаній, конкурсів, призначень на посади публічних службовців вищого рівня необхідно з'ясовувати, що є спонуканням до діяльності у претендента на посаду. Спонуканням до діяльності у публічних службовців має бути виключно інтерес нації, держави. Суспільство має усвідомлювати, що запит на нові обличчя в публічній сфері має доповнюватися врахуванням ступеня духовного розвитку претендента, а саме наявністю

відповідних професійних й інтелектуальних якостей.

Знання про ступені духовного розвитку, структуру здібностей, рівні розвитку кожного компонента, з одного боку, мають бути для публічного службовця підґрунтям його діяльності, оскільки збуджуватиме в нього потребу рефлексивно осмислювати продукти власної діяльності, а з іншого, – надаватимуть можливість громадянському суспільству контролювати наявність відповідних компетентностей у публічного діяча. Зрозуміло, що українська держава потребує публічних службовців особистісного ступеня духовного розвитку. Конкретизуємо зміст кожної компоненти здібностей публічного службовця особистісного ступеня розвитку. Знання мають бути упорядковані відповідно до національних й державних інтересів, а саме: цілісно об'єднувати економічні, політичні, правові, культурні й світоглядні аспекти буття нації й держави. Мислення в процесі розв'язання будь-якої проблеми має спиратися на національні інтереси, цінності й поєднувати економічні, політичні, правові, культурні й світоглядні аспекти буття нації й держави відповідно до професійної діяльності в контексті минулого, сьогодення й майбутнього. Публічний службовець і суспільство мають знати, що не врахування навіть одного аспекту національного інтересу наноситиме шкоду життєдіяльності нації й національній безпеці, а в окремих випадках може дорівнювати злочину. Службовець особистісного ступеня має передбачати наслідки прийнятих рішень на економічне, політичне, культурне життя та стан свідомості громадян, так і суспільства в цілому. Діяльність діяча публічної сфери не має права виходити за межі національних цінностей, інтересів і не наносити шкоди національній безпеці.

Публічний службовець зобов'язаний створювати належні умови для самореалізації всіх суб'єктів національного життя: окремих індивідів, верств, представників різних етносів і релігійних конфесій. Людина має моральне право претендувати на «статус» публічного службовця, якщо її потенціал сягає особистісного ступеня розвитку. Обіймати посаду, що не відповідає здібностям, означає творити зло для своєї нації і для себе зокрема.

Публічний службовець має бути захисником суспільного інтересу, отже втіленням особистості. Сьогодні фахівців призначають на посади без публічного обговорення рівня розвитку їхніх професійних, інтелектуальних, моральних і духовних якостей. Вважаємо, що запропонована концепція чотирьох ступенів духовного розвитку допоможе усунути цей недолік та сприятиме відкритості публічної сфери. Публічний службовець має бути втіленням закону: «Особистість – основа національного буття».

Список використаних джерел

1. Гречаний О. Ф., Сабадуха В.О. Філософія здібностей у контексті пріоритету духовного над матеріальним : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. Володимира Даля. 2015. 211 с.

Дарія Скальська, доктор філософських наук, професор, професор кафедри суспільних наук Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У АСПІРАНТІВ З ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ФІЛОСОФСЬКИЙ АСПЕКТ

В умовах глобалізаційних освітніх процесів актуалізується здатність фахівців публічного сектору самостійно винаходити і творчо розв'язувати різні складні дилеми. Так, аспіранти (фахівці третього рівня освіти) повинні володіти не лише необхідною сумою фундаментальних та спеціальних знань, а й філософією та методологією наукового пізнання, новітніми інформаційними технологіями, постійно вдосконалювати власну кваліфікацію для забезпечення своєї майбутньої педагогічної та адміністративної діяльності.

Загалом, компетентність визначається як динамічна комбінація знань, вмінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка вказує на здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти.

Таким чином, компетентність – складне й багатогранне явище, яке характеризує здатність людини застосовувати знання та вміння у різноманітних соціальних, професійних ситуаціях, кваліфіковано виконувати певну діяльність, зокрема професійну. Вона повинна відповідати певним напрямам (галузям) професійної діяльності людини і мати структурно-функціональну побудову у вигляді моделей компетентності фахівців.

Педагогічні джерела дослідження даної проблематики найчастіше виокремлюють комунікативну, психологічну, соціальну, технологічну і мовну складові. Окремі автори стверджують, що структурними компонентами професійної компетентності фахівця є: мотиваційний, предметно-практичний (операційно-технологічний), саморегуляційний. Структуру професійної компетентності майбутніх фахівців можна наповнити такими компонентами, як: когнітивний, діяльнісний, мотиваційний, комунікативний, рефлексивний.

Особливістю сучасної епохи є історично стимулюючий вплив науки на всі складові суспільного життя. Необхідність наукового підходу у виробництві, економіці, політиці, системі управління змушує науку розвиватися швидшими темпами, ніж будь-яку галузь діяльності. Стрімко змінюються і оновлюються знання про явища і процеси навколишнього світу. У такій мінливій і складній ситуації вибір оптимальних управлінських рішень неможливий без дослідницьких навичок і творчого пошуку.

Ось чому стратегічним напрямом розвитку освіти в Україні є впровадження компетентнісного підходу, який підсилює практичну зорієнтованість освіти, її предметно-професійний аспект, підкреслює роль досвіду, освоєних знань, умінь і навичок фахівця. Тому сьогодні ми спостерігаємо тенденцію стандартизації, що

характерна для різноманітних сфер вітчизняної системи освіти.

Підготовка аспірантів, яка базується на компетентнісно-орієнтованій парадигмі спрямована на те, щоб відповідати соціально-культурним та особистісно-професійним потребам суспільства і є функціональним підходом до сучасної освіти і науки. Майбутній фахівець має оволодіти певною ієрархією компетентностей, серед яких виділяють загально-фахові, що належать до певної категорії фахівців, професійна діяльність яких здійснюється на основі визначеного напрямку. Це може бути соціально-гуманітарний, економічний, педагогічний, технічний. А також, обов'язково спеціально-фахові, як часткові компетентності, яких набувають у процесі підготовки за спеціальностями.

Філософська підготовка аспірантів наукового ступеня з публічного управління є важливою складовою їхньої загальнонаукової підготовки. Активне вторгнення науки в усі сфери суспільства перетворило її на об'єкт філософського та соціологічного дослідження з цілим спектром предметних і дисциплінарних відгалужень.

Те, що сьогодні загострює інтерес до проблеми людини та відродження антропоцентричних за своїми спрямуваннями варіантів дослідницької думки, далеко не вичерпують переконання про необхідність побудови специфічної філософсько-антропологічної онтології. В історії філософії добре відомі ренесансні періоди, коли в гонитві за високими ідеями та добрими намірами втрачалось те, що давало змогу зрозуміти найголовніше-самого себе. Дослідження феномена людини ускладнюється перш за все тим, що кожен індивід має постійну потребу вирішувати життєві проблеми, які виникають повсякчасно і завжди є невідкладними. Чи може скластися наявність величезної кількості вчень про людину в єдиний універсум? На пошуки відповіді на це запитання мудреці та вчені витратили значний потенціал розуму й інтелекту, а все ж передчуття апокаліпсису, «краху цивілізації» чи «кінця історії», тим більше на початку тисячоліття, постійно переслідує людство.

Філософська антропология в найширшому та найактуальнішому значенні передбачає сьогодні людину як першопричину світу, його найвищу субстанцію, в якій суб'єкт та об'єкт пізнання не протиставляються, а цілісно взаємодіють, взаємодоповнюються. У рамках посткласичної парадигми філософська антропология зайняла позицію не тільки філософського знання, не тільки філософського напрямку, а особливого стилю мислення, який дотримується суто антропологічних принципів у тлумаченні реальності, у вимірах модусів людського буття. Поряд з логоцентризмом, теоцентризмом, соціоцентризмом, філософсько-антропологічні інтенції спрямовані на відтворення адекватної картини світу. При цьому філософська антропология у педагогічній та науково-дослідній підготовці аспірантів запрезентувала себе не лише потужною духовною традицією, систематизованим комплексним вченням про людину, а й концептуально визначеною структурою, логікою та методологією пізнання.

Філософсько-антропологічні виміри освіти в Україні стали можливими на ґрунті подолання розриву між сциєнтизмом та гуманізмом, на посиленні

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

взаємозв'язків між аналітичною філософією, історичною шкалою в філософії науки, неофрейдизмом, структуралізмом, герменевтикою у формуванні нетрадиційного образу філософського мислення та прагнення до створення прогресивних інновацій.

Таким чином, філософсько-антропологічна налаштованість передбачає ряд постулатів при складанні робочої програми з «Філософії» для аспірантів з публічного управління та адміністрування:

- формування і розвиток наукового світогляду та наукової творчості майбутніх науковців;
- глибоке засвоєння специфіки філософського осягнення світу;
- вміння використовувати методологічні настанови у наукових дослідженнях (природничих, технічних, економічних або гуманітарних);
- здатність вдосконалювати новітні методологічні програми щодо інтеграції наукового знання;
- розвивати креативність дослідника, який працює в сучасних міждисциплінарних галузях з врахуванням новітніх тенденцій європейської науки.

У результаті вивчення дисципліни «Філософія» аспірант повинен демонструвати такі результати навчання через знання, уміння та навички:

- володіти методологією наукового пізнання та новітніми методами наукових досліджень;
- знати та критично оцінювати теорії, положення та концептуальні підходи до вирішення комплексних наукових і практичних завдань;
- формулювати наукові гіпотези й завдання, обирати інноваційні способи та методи наукового дослідження

Вивчення навчальної дисципліни «Філософія» передбачає формування та розвиток у аспірантів компетентностей, передбачених відповідним стандартом вищої освіти України або ОПП (за умови відсутності стандарту):

Компетентності загально-наукові (філософські):

- здатність до абстрактного та системного мислення, аналізу та синтезу, креативності, інноваційності, до безперервного саморозвитку та самовдосконалення;
- здатність до критики і самокритики, наполегливості у досягненні мети, толерантності, високого ступеня самостійності, академічної та професійної доброчесності;
- здатність застосування знань з філософії для розвитку загальної культури й соціалізації особистості, прихильності до етичних цінностей, розуміння причинно-наслідкових зв'язків розвитку суспільства та професійної сфери;
- здатність до практичного використання сучасних інформаційних і комунікаційних технологій, програмних засобів, комп'ютерних мереж, інтернет-ресурсів.

Застосовування загальнонаукових (філософських) компетентностей, спрямовано на:

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

- формування системного наукового світогляду, професійної етики та загального культурного кругозору;
- використання одержаних знань при вирішенні професійних завдань;
- проникнення в сутність явищ та процесів реального світу і свідоме впровадження наукової методології у пізнавальній, практичній сферах життя;
- аналіз соціально значущих проблем і процесів, факторів і явищ сучасного життя;
- досягнення консенсусу шляхом діалогу, як засобу вирішення соціально-етичних, праксеологічних та естетичних проблем у своїй діяльності як науковця.

Отже, у системі ключових філософських компетентностей підготовки педагогічної та науково-дослідної діяльності фахівців з публічного управління базовим принципом виступає філософська антропологія. За програмними результатами навчання дисципліни «Філософія» аспіранти повинні знати основні етапи розвитку філософської думки, теорію й методологію філософії, уміти критично аналізувати новітні філософські школи та напрямки філософських поглядів і соціальних учень.

Таке впровадження філософських компетентностей у підготовку наукових кадрів публічного сектору виступає гарантом підвищення ефективності публічного управління згідно європейських стандартів.

***Ірина Станьковська**, кандидат економічних наук, доцент доцент кафедри менеджменту та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна*

***Наталія Коцаба**, студентка спеціальності «Менеджмент» Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна*

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ НАВЧАННЯ ЯК СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Постійні зміни, що відбуваються у середовищі функціонування організацій в останні роки (діджиталізація, автоматизація та механізація бізнес-процесів, розвиток штучного інтелекту, машинне навчання, нові засоби комунікації, тощо) дають їм поштовх до розвитку персоналу, як однієї із найвагоміших складових капіталу. Зміни середовища впливають і на необхідність змін в методах розвитку персоналу, зокрема необхідності використання сучасних технологій та діджиталізації навчання. Більшість організацій вже зараз впроваджують e-Learning (електронне навчання) у свої програми розвитку, змішане навчання, вебінари та інше.

Розвиток працівника – це перш за все сукупність різноманітних заходів, спрямованих на вдосконалення та набуття нових професійних та ділових навичок, вмінь, компетентностей шляхом безперервного навчання та саморозвитку. Основними складовими професійного розвитку персоналу є: виробнича

адаптація; професійне навчання, яке охоплює підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації; оцінювання й атестація; планування трудової кар'єри; професійно-кваліфікаційне просування; формування резерву керівників; службово-професійне просування керівників і супроводжуючий їх особистісний розвиток може здійснюватися в певній послідовності, неперервності та взаємодії всіх елементів (рисунк 1). [1, с. 4]



Рис. 1 – Основні складові професійного розвитку персоналу

Персонал, як унікальний «ресурс», потребує відповідних інвестицій для ефективного функціонування. Навчання, як одна із складових професійного розвитку персоналу і є такою інвестицією. Однак, важливим є відношення організації до питань розвитку персоналу, вибору сучасних форм та методів навчання працівників, які повинні відповідати як інтересам організації, так і потребам окремих працівників, розуміння можливості навчання як необхідності та як мотиваційної складової, оскільки працівники часто розглядають навчання як винагороду та можливість кар'єрного росту.

Серед значної кількості новітніх методів навчання персоналу найбільш популярними є такі [2, с. 558]:

- тренінгове навчання – набуття практичних навичок на основі моделювання певних ситуацій, які можуть виникнути в організації. Цей метод відрізняється такими інструментами, як: ділові, рольові та імітаційні ігри, дискусії, дебати, тощо;

- кейс-навчання – методика навчання персоналу, яка використовує опис конкретних реальних економічних, соціальних та бізнес-ситуацій для аналізу, обговорень та пошуку їх рішень. Це завжди моделювання певної життєвої ситуації, за допомогою якого керівники можуть оцінити професійні навички працівників та допомогти їх набутти;

- коучинг – метод здійснення консалтингу і тренінгу, у якому є людина-«коуч» (тренер), яка допомагає підопічному працівнику досягти певних результатів, шляхом передачі свого досвіду за допомогою певного спостереження

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

та навчання. Це форма консультаційної підтримки працівника у пошуку рішень для подолання конкретних ситуацій.

- e-learning – метод дистанційного навчання за допомогою комп'ютерних систем (у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ);

- buddying – метод полягає у закріпленні за працівником партнера (buddy), який повинен надавати постійний зворотній зв'язок про всі дії та рішення, які приймає його закріплений працівник задля того, щоб виявити слабкі та сильні сторони працівника. При використанні такого методу працівник та його партнер є рівноправними.

- метод «brainstorming» – метод дає змогу генерувати безліч ідей для вирішення конкретної ситуації. В подальшому ідеї детальніше аналізують та обирають найкращу із усіх озвучених. Застосовується для роботи в команді.

- сторітеллінг або ж мотиваційна розповідь – метод, який застосовують частіше для навчання нових працівників підприємства з метою ознайомлення їх з організаційною структурою, корпоративною культурою, різними документами, тощо. Проводиться керівником для надання інформації про організацію, її особливості в період стажування працівника.

- баскет-метод – полягає в імітації певних ситуацій «керівної діяльності» у які залучають співробітників, які претендують на керівну посаду. Цей метод дозволяє розвинути такі компетенції працівника, як: прийняття рішень, аналіз інформації, комунікабельність, знання корпоративних культур, прогнозування подальшої діяльності, тощо;

- shadowing (стеження) – суть цього методу полягає в тому, що за недосвідченим працівником закріплюється наставник-професіонал, який має досвід роботи на даному підприємстві. Працівник ніби стає «тінню» професіонала і може слідувати за ним на ділові наради, зустрічі, якщо це дозволяється політикою підприємства. Працівник занурюється у робочий процес і може визначити обсяг йому необхідних знань, навичок та компетенцій для роботи на певній посаді;

- secondment (своєрідне «відрядження») – відбувається, коли працівники або ж група працівників тимчасово призначаються для роботи у іншій компанії, тобто це різновид ротації працівників. Метод secondment дозволяє працівникові отримати нові знання, досвід та навички під час роботи у іншій компанії. Працівник виконує свої обов'язки тільки в нових обставинах і дає змогу по новому поглянути на свою роботу.

Переваги та недоліки кожного із перелічених методів наведені у таблиці 1.

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

Таблиця 1 – Переваги та недоліки сучасних методів професійного розвитку персоналу [2, 3].

Назва методу	Переваги	Недоліки
Тренінгове навчання	– можливість різноаспектного вивчення проблеми; – готує діяти ефективно в реальних ситуаціях; – сприяє підвищенню мотивації співробітників; – викликає емоційний підйом працівників.	– необхідно забезпечити після тренінговий супровід задля того, щоб не уникнути набутих навичок у процесі навчання; – необхідна професійність викладача, оскільки всі співробітники усвідомлюють тренінгові вправи по-різному.
Кейс-навчання	– можливість організації спільних дискусій у навчальній групі працівників; – спряженість розв’язуваних проблем із професійним досвідом співробітників; – висока мотивація працівників.	– вимагає більших затрат часу; – усі працівники повинні володіти досить високим рівнем знань та умінь в конкретній галузі; – професійність викладача повинна бути на високому рівні.
Коучинг	– менші затрати часу та більша ефективність адаптації нових працівників; – підвищується їх мотивація щодо освоєння професійної діяльності; – вдосконалюється кваліфікація самих коучів; – швидке навчання «без відриву від роботи»; – застосовується на індивідуальному, так на груповому рівнях.	– обмежена можливість підбору наставників через високі вимоги до професійних, особистісних та комунікативних якостей наставника; – може відбутися психологічний опір працівника, через руйнування багатьох стереотипів свідомості.
E-learning	– можливість залучення більшої кількості працівників; – можливість навчання на робочому місці; – можливість виробу працівниками зручного часу та місця; – можливість фіксації прогресу навчання на електронних носіях.	– необхідно мати високий рівень техніки для забезпечення ефективного навчального процесу; – відсутність живого спілкування (тет-а-тет).
Buddying	– можливість співробітнику отримати об’єктивну інформацію про роботу; – можливість співробітнику виділити точки особистісного і професійного зростання; – створення інтерактивного спілкування, покращення навичок міжособистісної взаємодії.	– призначений друг не захоче бути другом і допомагати співробітнику; – друг може виконувати роботу працівника, оскільки у нього це займе набагато менше часу, – друг перестане виконувати свої обов’язки ще до того моменту, коли співробітник отримає достатньо знань.

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

Продовження таблиці 1

	–	–
Brainstorming	– заохочення до креативного мислення; – простота у застосуванні; – легкість сприймання інформації; – рівноправність усіх учасників.	– потрібний високий ступінь залучення працівників; – неможливо застосувати для складних і комплексних проблем; – домінування одного-двох учасників; – обмеженість часу проведення.
Баскет-метод	– швидке отримання потрібних навичок; – можливість оцінити готовність працівника до нових обов'язків, посади,	– складність оцінювання результатів навчання; – великі затрати часу;
Сторітеллінг	– доступність; – підвищення мотивації працівника до роботи.	– немає чітких правил; – недостатні комунікативні навички мовця.
Shadowing	– простота та економічність; – пришвидшує процес адаптації працівників до нового виду діяльності; – покращення іміджу компанії;	– значні затрати часу; – відсутність мотивації – відсутність обміну інформацією – відсутність комфорту.
Secondment	– підвищення рівня адаптивності; – сприяє особистісному розвитку працівника; – поліпшує навички міжособистісного спілкування.	– складнощі адаптації на новому робочому місці; – комунікативні бар'єри; – ігнорування працівника на новому робочому місці;

Висновки та пропозиції до проекту резолюції конференції.

Обґрунтоване використання кожного із розглянутих методів навчання забезпечить розвиток фахових компетентностей працівника та можливість його більш ефективного використання на благо організації та суспільства.

Список використаних джерел

1. Баніт О. Професійний розвиток персоналу в системі неперервної освіти дорослих. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32310635.pdf>
2. Гетьман О., Білодід А. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 556–561.
3. Сучасні методи навчання персоналу. URL: https://stud.com.ua/28073/psihologiya/suchasni_metodi_navchannya_personalu

Наталія Струк, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

ЕКОНОМІЧНА АНАЛІТИКА І КРЕАТИВНЕ МИСЛЕННЯ ЯК СКЛАДОВІ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Сьогодні в нашій державі проблеми розвитку компетенцій публічних службовців усіх рівнів стають більш гострими та актуальними. Від рівня професійних компетентностей публічних службовців, їх зорієнтованості на прогресивні зміни, на креативне вирішення суспільних проблем, від їх вміння аналітично мислити безпосередньо залежать соціально-економічні процеси, що відбуваються в державі.

Розвинені країни світу поступово вбудовують у повсякденні практики публічного управління технології засновані на креативності. Європейські стандарти поступово змінюють ціннісні та статусні орієнтації всіх ланок публічної служби. У цих координатах змін публічний службовець стає суб'єктом креативної діяльності, що націлений на вирішення проблемних ситуацій, обумовлених викликами часу і змушений розвивати творчі та інтелектуальні здібності з метою адекватної відповіді на запити громадянського суспільства [1, с. 42].

На нашу думку, використання креативних технологій і аналітичного мислення при прийнятті управлінських рішень публічними службовцями є необхідною умовою, особливо в кризові періоди у суспільстві. У цьому контексті важливу роль відіграють їх вміння та навички планувати і реалізовувати необхідні для цього аналітичні дослідження.

Під аналітикою розуміють розгалужену систему знань, що включає в себе логіку як науку про закономірності мислення; методологію як систему принципів та прийомів пізнавальної діяльності; евристику як дисципліну, метою якої є вивчення процесу відкриття нового в науці, техніці, та інших сферах суспільного життя та інформатику як науку про способи отримання, накопичення, обробки і передачі інформації [3, с.129].

Загальновідомим є те, що аналітика – це не тільки система знань, а і напрям інтелектуальної діяльності людей, спрямований на вирішення завдань, що виникають у різних сферах їх життя. Саме тому існує багато різновидів аналітики, які мають своє призначення в суспільстві та характеризуються певною специфікою. Слід зазначити, що сьогодні ми спостерігаємо зростання ролі в суспільстві й державі аналітики. При цьому особливо посилюється значущість економічної аналітики, зважаючи те, що наша держава функціонує у складному внутрішньому соціально-економічному, і неоднозначному зовнішньому середовищах, які генерують для неї нові кризи, виклики, суперечності і невизначеності. За таких умов зростає необхідність аналітичного забезпечення

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

прийняття управлінських рішень та розвитку креативного мислення, яке в умовах запровадження локдауну і криз стало незамінною навичкою у прийнятті рішень публічними службовцями.

Зрозуміло, що економічна аналітика є орієнтованою на дослідження економічних явищ, об'єктів і процесів за допомогою відповідних методів і прийомів, що забезпечує прийняття, аргументацію всебічно обґрунтованих управлінських рішень у проблемних економічних ситуаціях. Цього можна досягнути на практиці завдяки використанню цілісної сукупності принципів методологічного, організаційного і технологічного забезпечення індивідуальної та колективної розумової діяльності, що надає можливість ефективно опрацьовувати економічну інформацію. Зважаючи на наведені вище аргументи, необхідність вивчення слухачами магістратури спеціальності «Публічне управління і адміністрування» дисципліни «Економіко-аналітична діяльність публічного службовця» не викликає сумнівів. Мета вивчення даної дисципліни полягає у тому, щоб:

- сформувати у слухачів уміння аналітичного, креативного мислення шляхом опанування теоретичних основ економічної аналітики;
- навчити слухачів проводити аналітичні дослідження та узагальнення в економічній сфері (використовувати різні методи аналізу), прогнозувати розвиток економічних явищ і процесів;
- використовувати результати аналітичних досліджень для підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень у проблемних ситуаціях, що є суспільно значущими.

Вивчення цієї дисципліни допоможе сформувати загальні та спеціальні (фахові, предметні) компетентності публічних службовців. Зокрема, це такі загальні компетентності, як здатність:

- абстрактно мислити, аналізувати та синтезувати;
- генерувати нові ідеї (креативність);
- приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології.

Окрім загальних, формуються ще й здатність виконувати наступні спеціальні (фахові, предметні) компетентності:

- визначати показники сталого розвитку на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях;
- розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях [2].

Висновки та пропозиції до проєкту резолюції конференції. Отже, сьогодні не викликає сумніву той момент, що креативно мислити та уміло використовувати економічну аналітику при прийнятті управлінських рішень є необхідним для публічних службовців, а креативне мислення, економічна аналітика і прийняття управлінських рішень є невід'ємною складовою професійної діяльності сучасного публічного службовця. Публічні службовці

повинні бути фахівцями, здатними до аналітичних досліджень та узагальнень в певній сфері діяльності (економічній в тому числі), досконало володіти методами аналізу прогнозування та бути здатними розробляти перспективні тактичні, оперативні і стратегічні програми розвитку.

Тому, вивчення слухачами магістратури спеціальності «Публічне управління і адміністрування» дисципліни «Економіко-аналітична діяльність публічного службовця» є актуальною і необхідною складовою навчального процесу, на що останнім часом звертають увагу все більше експертів, оскільки «... у державному секторі не вистачає достатньої кількості людей, які мають досвід у складному, спеціалізованому, зростаючому світі аналізу даних» [4]. Про це свідчить і поширення усвідомлення доцільності і необхідності використання в публічному адмініструванні різних аналітичних інструментів та методів якісно-порівняльного аналізу (Qualitative Comparative Analysis – QCA) [5, 6].

Список використаних джерел

1. Козак В. І. Формування креативності в системі публічної служби України: проблеми та перспективи розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 10 (24). С.39-47.
2. Стандарт вищої освіти України другого (магістерського) рівня вищої освіти ступеня «магістр» галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування: Наказ Міністерства освіти і науки України від 04.08.2020 р. № 1001. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf>
3. Теорія і практика політичного аналізу: навч. посіб. / За заг. ред. О. Л. Валецького, В. А. Ребкала. К. : Міленіум, 2003. 226 с.
4. Anirudh Ruhil. Why Learning Data Analysis Is Essential for Public Administrators. Ohio University. 2020. February 3. URL: <https://onlinemasters.ohio.edu/blog/why-learning-data-analysis-is-essential-for-public-administrators/>
5. Eva Thomann and Jörn Ege. Qualitative Comparative Analysis (QCA) in Public Administration. URL: <https://oxfordre.com/politics/view/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-1444>
6. Jin-Wook Choi. Meaning and significance of data analytics for the public sector. Asian Productivity Organisation. 2020. February 17. URL: <https://www.apo-tokyo.org/resources/articles/meaning-and-significance-of-data-analytics-for-the-public-sector/>

Григорій Хамчук, магістр, директор, Україна

Юлія Карник, студентка II-го курсу спеціальності «Публічне управління і адміністрування» Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

Віктор Петренко, доктор економічних наук, професор кафедри публічного управління і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

ЗАКОНИ КАРЛО ЧІПОЛЛИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: НОВИЙ ПОГЛЯД НА МОЖЛИВІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ

У 2019 році Україна займала перше місце у категорії «внесок у розвиток науки та технологій» у світовому рейтингу «The Good Country Index» [1]. При цьому, в тексті вітчизняного документу «Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки» цей показник було названо в числі інших «конкурентних переваг нашої держави» [2]. Проте, виявляється, що високоосвічене, інтелектуальне і працьовите населення нашої країни за результатами діяльності і внесками за більшістю інших показників цього рейтингу характеризується набагато гіршими значеннями індикаторів, які для прикладу, були оцінені за внесок в «міжнародний мир і безпеку» у 133, в «планету й клімат» у 127, в «процвітання та рівність» у 100 балів [1].

Цілком очевидно, що управляти процесом будівництва багатогранної і сильної країни без усвідомлення і розуміння цього феномену, без ідентифікації причин різкої диференціації між наявним потенціалом і отриманими результатами не тільки неможливо і непрофесійно, а і вкрай безперспективно.

Тим часом, серед детермінованих цим же документом низки «загальнодержавних і глобальних викликів» цілком вірно названо «Погіршення якості людського капіталу», «Слабкість публічних інституцій», а також «...слабкість органів виконавчої влади, насамперед на регіональному та місцевому рівні, та органів місцевого самоврядування» [2]. Проте зауважимо, що формулювання стратегічного завдання за напрямом «Забезпечення професійного розвитку посадових осіб місцевих органів виконавчої влади, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» за відсутності аналогічних вимог до загальнодержавних органів публічного управління і адміністрування викликає, щонайменше, здивування. Адже пояснення незадовільних результатів розвитку держави тільки недостатньою професійністю регіонального управлінського корпусу не зовсім вірно, оскільки в системі «суб'єкт – об'єкт» відповідальність за результат управління несуть всі складові системи, включаючи і загальнодержавний рівень, який, на думку експерта з питань реформи державної служби та державного управління С. Сороки «... перш за все має забезпечити компетентність управління в громадах і державі (підкреслено нами, Г. Х., Ю. К., В. П.), необхідними умовами чого є компетентність і добросовісність управлінців (політиків, державних службовців та службовців

місцевого самоврядування) та якість управлінських рішень» [3].

Цілком очевидно, що проблема забезпечення системи публічного управління держави Україна компетентними і доброчесними управлінцями була, є і залишається ключовою умовою якості управління, результативності і ефективності функціонування будь-якої державної системи та її галузевих і регіональних підсистем. Проблема ж добору компетентних і доброчесних працівників для вітчизняної системи публічного управління продовжує залишатися невирішеною, щовимагає пошуку нових підходів і рішень, оскільки «Країна прогресує тільки тоді, коли у владі знаходиться достатньо розумних людей, щоби стримувати активних дурнів і не давати їм зруйнувати те, що створили розумні» [4].

В цьому контексті вважаємо за необхідне звернути увагу на пропозиції автора використаної вище цитати К. М. Чіполла (Carlo M. Cipolla), який ще у 1987 році диференціював людські ресурси за рівнем їх інтелекту на «розумних», «дурнів», «простаків» і «бандитів» [4], або у інших відомих варіантах «Smart people», «Stupid people», «Givers people» і «Bandits people» [5], «Intelligent people», «Stupid people», «Helpless people» і «Bandits people» [6], «Smart people», «Stupid people», «Kind people» і «Crooked people» [7], а також «Intelligent people», «Helpless/Naive people», «Bandit» і «Stupid person» [8].

Проте, припустивши, що кожній особистості тією чи іншою мірою є притаманним комплекс зусіх 4-х названих вище складових, будь-яку реальну особу можна інтерпретувати загальною характеристикою – результатом їх суміші, а домінуючі складові характеристики цієї суміші і будуть визначати здатність/нездатність особи виконувати функції державного службовця.

При цьому, незаперечна необхідність недопущення в систему публічного управління «дурнів» і «бандитів» диктує можливість вибору персоналу системи виключно з категорій «розумних» і «простаків».

В зв'язку з цим, стає доцільним проаналізувати трактування авторами названих вище публікацій типу особистостей, які у різних варіантах моделі К. М. Чіполли інтерпретовані як «доброчесливці» («givers»), «безпомічні» («helpless»), «наївні» («naive») і «добрі» («kind») і які, згідно із запропонованим в [7] визначенням, «Роблять добро для інших, нехтуючи тим, щоб робити добро для себе (виграш-програш), є щедрими, але занадто гарними для цього світу». Саме такі типи особистостей відомі в історії як герої, захисники, подвижники, рятівники людей і народів. За рівнем розуму ці люди не уступають інтелектуалам, однак за готовністю до самопожертви задля успіху інших випереджають останніх, а значить найбільш адекватно відповідають поведінці людини, яка покликана служити іншим людям – поведінці публічного службовця, покликаного в першу чергу на службу загальнолюдським, а не власним інтересам.

В роботі [8] учнем і послідовником К. Чіполли П. Мелла на основі удосконаленої моделі продемонстрована можливість використання освітньої сили законів розподілу «розуму і дурості» (Intelligence and Stupidity), яка дозволяє засобами навчально-освітнього процесу коригувати негативні і

розвивати позитивні складові характеристик особистості для забезпечення їх адекватної вимогам суспільства поведінки в процесах врядування, що є дуже важливим в підготовці нових поколінь державних службовців.

Таким чином, використання тестових інструментів для ідентифікації співвідношень домінантних складових інтелектуальних характеристик особистості з переліку К. Чіполла, а також можливостей коригування і розвитку процесі фахової підготовки необхідних для спеціальності 281 «Публічне управління і адміністрування» складових, надає можливість і обов'язок забезпечення вітчизняної системи публічного управління від потрапляння у владу як небажаних для суспільства «дурнів», які «... наносять збитки, не отримуючи вигоди. Блага знищуються, суспільство бідніє», так і «бандитів», які «Роблять зло іншим, одночасно роблячи добро для себе. Є нечесними і посягають на права інших для особистої вигоди» [7].

Список використаних джерел

1. The Good Country Index (2019b). Results. Retrieved from: <https://www.goodcountry.org/index/results>. Accessed on 2 August 2019.
2. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Затверджено Постановою КМУ від 5 серпня 2020 р. №695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
3. Сорока С. Демократія і некомпетентність. *Українська правда*. 13 січня 2021. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2021/01/13/7279809/>
4. Carlo M. Cipolla. (1987). «The Basic Laws of Human Stupidity». *Whole Earth Review*. 2, no. 7 (Spring 1987).
5. Savoiu Gheorghe, Țaicu Marian. (2019). Can Carlo Cipolla's Laws be Statistically Validated, and Later on Extended? *Romanian Statistical Review*. – Supplement nr. 12 / 2019. Pp. 60-77. URL: https://www.revistadestatistica.ro/supliment/wp-content/uploads/2019/12/rrss_12_2019_03en.pdf
6. Andrea G. B. Tettamanzi, Céliada Costa Pereira. Testing Carlo Cipolla's Laws of Human Stupidity with Agent-Based Modeling. *IEEE/WIC/ACM International Conference on Intelligent Agent Technology*, IAT 2014, Aug 2014, Warsaw, Poland. pp. 246–253.
7. Cipolla Temperament Test. IDRlabs. URL: <https://www.idrlabs.com/>
8. Piero Mella. Intelligence and Stupidity. The Educational Power of Cipolla's Test and of the «Social Wheel». *Creative Education*, 2017, 8, 2515-2534. URL: https://www.researchgate.net/publication/322066611_Intelligence_and_Stupidity_-_The_Educational_Power_of_Cipolla%27s_Test_and_of_the_Social_Wheel

Валентина Чепесюк, студентка II-го курсу спеціальності «Публічне управління і адміністрування» Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

Tetiana Vytko, PhD in public administration, Administrative assistant at the University of Manitoba, Canada

Віктор Петренко, доктор економічних наук, професор кафедри публічного управління і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

ПРО ВИКОРИСТАННЯ ТЕСТУ ВУДКОКА-ФРЕНСІСА ДЛЯ САМОВДОСКОНАЛЕННЯ ОСОБИСТОСТІ

Процес професійного становлення і розвитку особистості, яка здобуває фах за спеціальністю 281 «Публічне управління і адміністрування», вимагає від здобувачів ступеня бакалавра чіткого розуміння і усвідомлених оцінок своїх слабких і сильних сторін, знань, навичок і вмінь, які необхідні для фахового виконання в майбутньому своїх посадових обов'язків.

Однією із найбільш відомих та поширених методик виявлення, порівняльної оцінки і визначення необхідних для розвитку особистості заходів можна вважати теорію особистого розвитку представлену в книзі М. Вудкока (Mike Woodcock) і Д. Френсіса (Dave Francis) «Розблокований менеджер», яка «...передбачає, що найшвидший та найбільш економний спосіб швидкого саморозвитку полягає в дослідженні, зрозумінні і подоланні тих перешкод, які гальмують успіхи та особистісний ріст» [1, с. 9]. Названий посібник покликаний допомогти як майбутнім, так і діючим управлінцям підвищити свою ефективність шляхом ідентифікації та оцінки 11-ти, а у новій редакції 12-ти потенційних обмежень, які шкодять їх особистій компетентності, пояснити кожне значиме обмеження, а також поради яким чином вирішити виявлені проблеми, що в комплексі дає добре підґрунтя для особистісного розвитку.

Оскільки в навчальному процесі всіма викладачами кафедри публічного управління і адміністрування ІФНТУНГ дослідження і оцінка «дефіциту соціально-орієнтованих знань, досвіду і компетенцій» слухачів виконується регулярно [2], то використання тесту Вудкока-Френсіса дає можливість виявляти не тільки слабкі і сильні сторони слухачів з метою корегування їх індивідуальних траєкторій в навчальному процесі, а й виявляти інші з числа таких притаманних їм недоліків, як недооцінка або переоцінка власних можливостей у тих чи інших напрямках формування особистості майбутнього фахівця [3, 4, 5], необхідність ліквідації яких слід враховувати при плануванні і реалізації навчального процесу.

Обов'язкове використання тесту Вудкока-Френсіса в навчальному процесі при викладанні дисципліни «Економіка управління» слухачам бакалаврату «Публічне управління і адміністрування» було задумано як можливість продемонструвати кожному слухачу необхідність не просто оволодіти певним обсягом передбачених навчальною програмою знань і вмінь, а й доцільність

сформувати та розвинути у себе відчуття приналежності до особливої категорії управлінців, покликаних працювати на інтереси соціуму на основі отримання інструментарію регулярного і адекватного самооцінювання.

Доповнення результатів тестування слухачів за методикою Вудкока-Френсіса результатами проведення таких додаткових тестів, як «Психогеометричний тест особистості» С. Делінгер, «Діамант лідерства» П. Костенбаума, «4 типи керівника» І. Адізеса, «Тест темпераменту» К. Чіполли і «Хто ви у світі Дизайн-мислення» дозволить як викладачу, так і кожному із його слухачів сформувати своєрідний стартовий «контрольний портрет першокурсника».

При цьому, фіксація змін у «контрольному портреті першокурсника» (після повторного проведення тестування на етапі завершення навчання і захисту ним диплому бакалавра) повинна надати цікаву і корисну інформацію, необхідну для удосконалення як самої освітньо-професійної програми, так і для слухачів та професорсько-викладацького складу кафедри, який реалізує навчального процесу.

Список використаних джерел

1. Mike Woodcock, Dave Francis. (1996). The New Unblocked Manager: A Practical Guide to Self-development. Gower Publishing, Ltd., 1996. 251 p.

2. Витко Т. Ю., Кушнірюк В. М., Озмінська І. Д., Петренко В. П. Про ідентифікацію дефіциту соціально-орієнтованих знань, досвіду і компетенцій практикуючих працівників органів публічного управління і адміністрування. *Європейський вимір соціальної безпеки: інструменти, проблеми, практика: збірник матеріалів, доповідей круглого столу в рамках проекту «Кафедра Жана Моне «Аналіз та застосування європейського досвіду демократії та належного врядування в Україні»*, м. Маріуполь, 21 червня 2018 р. Маріуполь: ДонДУУ, 2018. С. 14-17.

3. Орлів М. С., Петренко В. П. Про методику та інструментарій виявлення і оцінювання впливу ефекту Даннінга-Крюгера на функціонування кадрового наповнення вітчизняної системи публічного управління і адміністрування. *Матеріали XII наук.-практ. інтернет-конфер. «Теорія та практика публічної служби»* (21.12.2019 р., м. Дніпро). Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. С. 95-96.

4. Дзвінчук Д. І., Орлів М. С., Петренко В. П. Експериментальна верифікація можливості використання тесту Вудкока-Френсіса для виявлення когнітивних упереджень у претендентів на керівні посади в органах публічної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1963> (дата звернення: 16.05.2021).

5. Дзвінчук Д. І., Орлів М. С., Петренко В. П. Впровадження технології дизайн-мислення у підготовку фахівців за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» / Освітньо-професійна програма за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»: відповідь на виклики сьогодення : матеріали наук.-практ. конф. (Київ, 29 груд. 2020 р.). Київ : НАДУ, 2021. С. 33-35

Тетяна Чурко, начальник відділу освіти Рожнівської сільської ради, слухачка магістратури спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

Науковий керівник:

Марія Баран, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

РОЗВИТОК КОМУНІКАЦІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ТА НАВИЧОК ВЗАЄМОДІЇ ЯК ОСНОВА ВДОСКОНАЛЕННЯ ОСВІТНЬО- ПРОФЕСІЙНИХ ПРОГРАМ З ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Ефективна комунікація – найкоротший шлях до формування позитивної суспільної думки з будь-якого питання. Особливо корисним це може бути для впровадження реформ.

Доступ до якісної освіти багато в чому залежить від місцевих органів влади. Після завершення реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади органи управління освітою у громадах отримали нові повноваження, обов'язки і більше відповідальності. Розвиток освіти в громаді, оптимізація мережі, вартість харчування, ремонт приміщень та інші – це ті теми, які часто складні й незрозумілі для батьків дошкільнят і учнів, педагогічних колективів, навіть керівників закладів освіти. Навколо реформування системи освіти, особливо в сільській місцевості, формуються чимало стереотипів та упередженого ставлення з боку як учнів і їхніх батьків, так і вчителів та адміністрацій шкіл. Зумовлено це браком двосторонньої комунікації між ініціаторами перетворень та безпосередніми учасниками освітнього процесу.

Нині освітня реформа часто наражається на громадський спротив, зумовлений нерозумінням суті перетворень. І саме вчасна та зрозуміла комунікація керівників територіальних громад, працівників органів управління освітою із керівниками закладів освіти, батьками і мешканцями громади щодо розвитку освіти чи поточних питань дозволить налагодити довірливі стосунки.

Але як навчитися комунікувати зрозуміло і будувати довіру, якщо весь наш час і ресурс іде на виконання посадових обов'язків? Більш того, чому ми повинні це робити?

Ефективна комунікація – це управлінська функція. Це не доповнення до роботи, а її частина. Якщо ми зможемо налагодити конструктивний діалог із батьками, педагогами, керівниками закладів освіти, то рішення стануть більш ефективними і матимуть підтримку серед мешканців громади.

У Рожнівській територіальній громаді вважають, що успіх впровадження змін напряму залежить від розуміння їх змісту громадськістю. Адже дуже часто частина комунікацій часто зводиться до одностороннього інформування, що приводить до нерозуміння та спротиву. Наслідком нестачі комунікації є

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

збільшення кількості скарг, конфліктів у педагогічних колективах, ігнорування чи відкладання змін шкільними адміністраціями чи окремими працівниками.

Ефективна комунікація представників місцевого самоврядування та учасників освітнього процесу в нашій громаді забезпечує втілення нововведень через підтримку не лише громадськості, а й місцевих депутатів; сприяє збільшенню кількості осіб, що підтримують зміни, у тому числі в довгостроковій перспективі, що означає зменшення соціальної напруги в громаді; дозволяє залучити додаткові ресурси на реалізацію планів із побудови системи якісної освіти на місцевому рівні; створює умови для впровадження інноваційних методик менеджменту закладів освіти.

У Рожнівській громаді для підсилення ефекту від інформаційно-комунікативної діяльності використовують такі засоби та методи:

- публікації та обговорення в соцмережах. Там також можна відслідковувати найбільш болючі питання та оперативно давати аргументовані відповіді;
- презентації та виступи на нарадах, сесіях та семінарах. Цей інструмент корисний, коли є потреба «достукатися» до місцевих депутатів, представників адміністрацій, старост;
- організація тренінгів на тему освіти, учасниками яких можуть бути всі зацікавлені особи;
- зустрічі «за чашкою кави»;
- опитування у формі анкетування, у тому числі в електронному вигляді за допомогою Google-форм;
- усні й письмові пояснення та ін.

Ці та низка інших інструментів використовуються для вивчення громадської думки, організації роботи з розвитку системи освіти в Рожнівській громаді.

Відділ освіти Рожнівської територіальної громади у своїй діяльності використовує всі можливі, зважаючи на уподобання суб'єктів освітнього процесу, канали інформування. Серед них: сайт громади; сторінки у соціальних мережах, наприклад, Facebook; групи у Facebook, Viber, Telegram; розсилки електронною поштою; дошки оголошень у приміщеннях місцевих органів влади та закладів освіти.

Окрім офіційного сайту найбільш популярні канали комунікації в громаді такі:

- Facebook-група, де публікують не тільки новини, але і роз'яснення, наприклад, розрахунок вартості харчування у дитсадках;
- Viber-канали для батьків дітей, які навчаються у школі, і окремо для керівників закладів освіти;
- систематичні особисті зустрічі керівників громади, представників органу управління освітою із педколективами, керівниками закладів освіти, батьками дітей різного віку;

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

– батьківські збори та зустрічі із представниками учнівського самоврядування.

Окрім перерахованих вище каналів комунікації у Рожнівській територіальній громаді часто проводяться неформальні особисті зустрічі за кавою із керівниками закладів освіти, щоб обговорити всі проблеми та рішення. Спільно встановленим правилом є «висловлюються всі і не ображаються», що допомагає чітко розуміти стан процесів і настроїв команди, а також уникнути поширення чуток і неправдивої інформації. У період карантину такі зустрічі проводились онлайн.

Для покращення комунікації у нашій громаді часто проводяться опитування батьків щодо розкладу, послуг і вартості навчання. Так, для прикладу, в результаті опитування у Рожнівській школі мистецтв вдалося визначити попит на конкретні напрямки послуг; час, зручний для відвідування, й оптимальну вартість навчання, яка б допомогла розвивати школу і була доступна для громадян.

Освіта розвивається успішно саме там, де управлінці розуміють роль і місце ефективних комунікацій у своїй щоденній роботі. Хоча дуже часто саме інформування, формування знання і залучення населення до розвитку громади займає найбільшу частину роботи, проте сприяє прийняттю ефективні рішення, спрямованих на благо кожного жителя громади, формує довірливі стосунки і відчуття ідентифікації з громадою, причетності до її розвитку.

Зважаючи на досвід управлінської діяльності зауважимо, що насичення освітньо-професійних програм з публічного управління блоками дисциплін/тем, які сприятимуть налагодженню комунікаційних процесів та взаємодії, залученню жителів до управління громадою, розвитку громадянських компетентностей, громадянської активності, психологічному розвантаженню працівників органів місцевого самоврядування та зміна форм проведення занять із лекційно-практичних на тренінгові, ігрові, на нашу думку, підсилить формування загальних та фахових компетентностей публічних службовців.

***Володимир Шевчук**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування Національної академії статистики, обліку та аудиту, Україна*

**ОСВІТНЯ МОДЕЛЬ РЯТІВНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ:
АКТУАЛЬНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ**

Подібно до більшості країн світу теперішня Україна поставлена перед глобальними викликами, небезпека яких проявляється у можливостях їх перетворення в загрози і кризи. Загострення економічних, соціальних, екологічних та інших проблем істотно посилюється пандемічними викликами, змушуючи світове співтовариство дедалі критичніше розглядати вже апробовані

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

підходи до розв'язання існуючих проблем, невирішеність яких особливо дошкуляє сучасному світу.

У досліджуваному контексті належить відзначити появу на Заході при кінці 80-х років ХХ ст. книжки, що містила як новітні оцінки кризової ситуації в тодішньому СРСР, так і принципово нові підходи до подальшого (суспільно-політичного та соціально-економічного) розвитку країн, що мали з'явитися після розпаду імперії. Автором книжки був Микола Руденко - письменник і правозахисник, відомий переважно людям, знайомим із тодішнім «самвидавом» [1]. Опинившись на Заході після концтаборів і заслання, український інтелектуал намагався донести до ширшого читацького кола самотужки вибудовану масштабну картину загальноекономічного надбання людства [2]. Він прагнув передати випробувану часом переконаність визнаних світом подвижників неортодоксальної української наукової школи, до якої сам належав. Рятівні меседжі М.Руденка, які він надсилав українству і людству з 60-х років ХХ ст., були мало ким почуті і тоді, і нині.

Майже три 10-ліття тому, щойно проголосивши незалежність, Україна стала учасницею загальносвітового обговорення «Порядку денного на ХХІ століття» - найбільшого за чисельністю зібрання вищих посадовців світу [3]. Проте упродовж цих 10-літь Україні «бракувало» політичної волі для висунення прагматичних ініціатив, особливо доречних зараз, коли процес Ріо явно «пробуксовує», час від часу відтерміновуючи досягнення цілей сталого розвитку.

Належить вказати, що приблизно тоді ж у світовій науці започаткувалася парадигма екологічної економіки [4]. З погляду загальнонаукового надбання людства її доречно розглядати як складову сучасної світової фізико-економічної думки. Для України важливо, що плеяду подвижників цього новітнього напрямку науки (завдяки зусиллям кращих представників екологічної економіки, справжнім її «апостолам») очолює д-р Сергій Подолинський – фундатор національної наукової школи фізичної економіки [5]. Однак всесвітнє визнання видатного українського новатора, інтелектуальні здобутки якого вельми актуальні для ХХІ ст., продовжує оминати увагу як науковців та освітян, так і представників публічної влади і громадсько-політичних рухів нинішньої України.

Минуло понад півтора 10-ліття з часу оприлюднення доповіді ЮНЕСКО «До суспільств знання» [6]. Теперішня Україна володіє принципово новою парадигмою змістовності знань, якими мають оперувати модерні суспільства, і покликана бути лідеркою інтерпретації та імплентації їх рятівного змісту у сфері мислення, господарювання та публічного урядування. Проте нехтування статусом потенційного провідника рятівних сенсів через «брак» політичних зусиль укотре прирікає можливі ініціативи України, змушуючи її публічний сектор та громадянське суспільство «пливти у фарватері» переважно позбавленої життєствердного змісту цифровізації, діджиталізації, хмаровізації і подібних скороминутих трендів, що проголошуються їхніми провайдерами «панацеєю» вирішення чи не більшості наявних проблем.

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

Більше року тому в Україні ухвалене концептуальне рішення щодо розвитку STEM-освіти, яким Уряд має намір легітимізувати посилення природничо-математичної підготовки сучасних фахівців [7]. Згідно зі своєю структурою Концепція передбачає спрямування освіти в русло досягнень новітньої науки (science) і технологій (technology), сучасних інжинірингових (engineering) та математичних (mathematics) новацій.

У разі «наповнення» досліджуваної Концепції питомо українським гуманістичним змістом, адекватним наведеній вище науковій картині економічного надбання людства, це свідчитиме про низку визначальних українських шансів у теперішньому загальнолюдському розвитку. Ключовими серед них є сприяння забезпеченню життєдайної траєкторії розвитку через надання рятівних компетентностей майбутнім фахівцям та їхнє виховання як адвокатів нащадків – незалежно від того, що йдеться про підготовку нафтовидобувників чи аграріїв, економістів чи педагогів, а не правників.

Висновки та пропозиції до проекту резолюції конференції:

Належить з'ясувати причини, якими донині зумовлюється те, що рудименти «всеперемагаючого вчення» вже четверте 10-ліття поспіль заблоковують доступ представників публічного сектора та громадянського суспільства, передовсім молоді, до неортодоксальних знань. Адже саме ці знання є питомо українськими, а не сумнівно запозиченими, і до того ж – на відміну від смертоносних чужинецьких – мають життєствердний статус.

Визначальною в структурі досліджуваної STEM-освіти є наукова складова. Її обґрунтування та запровадження стає найвідповідальнішим. Вона покликана бути адекватною потребам життєдіяльності сучасних суспільств, а не суперечити їм. Бо якраз вона визначає відповідний – тобто виключно життєдайний – характер решти (технологічної, інжинірингової та математичної) складових.

Відтак у вищій та середній школі є дедалі доцільнішим дедуктивне запровадження згадуваної Концепції. Його слід розпочати зі змін змістового «наповнення» стандартів підготовки докторів філософії. Необхідно, аби існуючі підходи до їхньої підготовки уможливили надання фахівцям докторського рівня компетентностей, відповідних теперішнім глобальним викликам. Кладучи в їх основу питомо українське рятівне знання, можна і треба надати стандартам підготовки докторів філософії життєствердне «наповнення», здатне рішуче витіснити смертоносний зміст.

Апробація стандартів підготовки фахівців докторського рівня згідно з викладеними пропозиціями створюватиме можливості надання рятівних компетентностей фахівцям нижчих кваліфікаційних рівнів. Йдеться про поширення адаптованої Концепції розвитку STEM-освіти «згори донизу», аби вона охоплювала і публічний сектор, і громадянське суспільство.

Ці підходи своєю чергою створюють основу запровадження платформи Всеукраїнської рятівної освіти (ВукРО). Відповідальна апробація, адекватна гуманістичному змісту, відкриває можливості її поширення за межами країни. Наукове та освітнє втілення пропонованих підходів здатне стати конструктивним

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

глобальним викликом, який розкриває світові рятівні інтелектуальні можливості сучасної України, завдяки яким вона володіє «дорожньою картою» загальнолюдського руху шляхом життєствердного розвитку.

Список використаних джерел

1. Руденко М. Шлях до хаосу (з приводу економічної реформи М. Горбачова). Детройт: Видавництво “Українські Вісті”, 1988. 77 с.
2. Shevchuk V. Theoretical and economic picture of the world in measuring the sustainability and management of modern societies. *Conference Proceedings of the 2nd International Scientific Conference Economic and Social-Focused Issues of Modern World* (October 16 – 17, 2019, Bratislava, Slovak Republic). The School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava, 2019. P. 187-196.
3. Програма дій «Порядок денний на XXI століття» (“AGENDA 21»). Ухвалена конференцією ООН з навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро (Саміт «Планета Земля» 1992.). Київ : «Інтелсфера», 2000. 359 с.
4. Екологічна економіка. Вікіпедія. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Ecological_economics.
5. Шевчук В. Українська наукова школа фізичної економії / У кн.: Економічна енциклопедія, т. 3. Тернопіль: Академія, 2002. 952 с.
6. К обществам знания. Доклад ЮНЕСКО. Париж: ЮНЕСКО, 2005.
7. Концепція розвитку природничо-математичної освіти (STEM-освіти). Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 960-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/960-2020-%D1%80#Text>

РОЗДІЛ 4
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ:
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Malgorzata Babula, PhD in Constitutional Law, Assistant Professor of the International Relations and Constitutional Law Department, WSPiA Rzeszowska Szkoła Wyższa, Poland

**ICELANDIC WORK-LIFE BALANCE EXPERIMENT AS A REMEDY FOR
EFFECTIVENESS OF AN EMPLOYEE, BOTH AN INDIVIDUAL AND
ADDRESSEE OF CONSTITUTIONAL RIGHTS AND LIBERTIES**

The pandemic and the limitations resulting from it confronted many countries all over the world with a completely new reality. "Fresh" solutions were and still are needed to be adopted in many business and economic sectors, and their direct aim would be to ensure the continuity of operation. Many of them will probably stay with us for years, transforming from a temporary form into permanent solutions. The problem that many employers are currently facing is fatigue: burnout and lower efficiency of employees. Prolonged lockdowns and home offices strained many people who are currently struggling with various psychological and psychiatric problems [1]. Depression and burnout are no longer a stigma, they are a disease of the 21st century and it may turn out that both the new and key challenge for employers will be the normalization of working conditions after these long-term difficulties. Developing effective system solutions neither has to be a struggling effort, nor has to generate additional costs. Employee support should be multifaceted, but as this article aims to show, sometimes the simplest solutions can be the best ones.

A few years back, no one expected the world will so sudden face new challenges that would have a direct impact on ensuring the continuity of many business and economy sectors. The logistic and investment paralysis caused by the spread of the SARS-CoV-2 pandemic forced the governments of many countries, but also entrepreneurs, to look for new solutions for the functioning of their companies. Taking into consideration the widespread computerization, one of the easiest measures to implement was the so-called home office for employees (of course, where the specificity of a given company allowed it). The unpredictability and variable of disease rates made it impossible for about two years for a clear definition of when employees of many companies will return to the so-called normal functioning. The optics is no longer focused only on the predictions of the end of the pandemic. Searching for optimal countermeasures on the economy-business line has now also been extended to the employee, who currently seems to be the most affected by the negative effects of changes in the current functioning. Solutions that can compensate for the current inconvenience reflecting on employees are highly important, because burnout or

depression are more and more often diagnosed among professionally active people mostly affected by the pandemic. This solution - as it turns out – is very simple and does not generate additional costs. Long-term research show that a simple procedure manages to achieve a balance between efficiency and job satisfaction.

In the period of 2015-2019 and 2017-2019 Iceland conducted two trials of the experiment which main target was to reduce the working day from five to four days. Taking into consideration the assumptions of the experiment, it is more precise to emphasize that the aim was to reduce the working time of employees from 40 to 35/36 hours. In practice, it indeed came down to a reduction in the number of working days from five to four, but the hourly minimisation included the above-mentioned assumptions [2, p. 10]. The key part is to underline, that it happened without financial loss for the employee. In a word, the employee had a changed working time for the same remuneration as he was paid before.

The experiment was carried out in two independent phases: the first one in the period of 2015-2019 (so called: Reykjavik City trial; formally ended in September 2019), the second one covered the years 2017-2019 (The Icelandic Government trial finalized technically in 2019 but formally in May 2021). The project covered over 2,500 employees, which is 1.3% of all professionally active people in the Republic of Iceland. As already mentioned, the first trial was carried out in Reykjavik, in cooperation with the city authorities and trade unions, even before the Icelandic government started the project (what was done in the second attempt). The first attempt was preceded by unanimous vote carried out in the City Council already in May 2014, and the discussions on this idea has been held even some time earlier [2, pp. 19-31]. At this stage, it is worth mentioning briefly, that Iceland, famous for its very good social welfare, was at the same time one of the leading countries with the longest working hours. For this reason, the assumptions made for the experiment had their rational, economic and social justification [2, pp. 15-16]. Ultimately, the trials encompassed many institutions, e.g. offices, playschools, city maintenance facilities, care homes for people with disabilities, Reykjavík City mayor's office, etc. [3]. The report, published in June 2021, accurately describes the background for the initiation of the experiment, assumptions, the experiment itself and the results.

Data included in the Report (2, p. 14):

Population (1 January, 2019): 356,991

Working population (Q4 2019): 196,700

Workforce participation (15–64 year olds): 87% — highest within OECD

Unemployment: 3.4% — 6th lowest within OECD

Total GDP (2018): 2.8 trillion ISK

GDP per person (2017): 46,981 USD — 6th highest of OECD countries, higher than other Nordic countries

GDP per hour worked (2017): 55.4 USD — 14th of OECD countries, lower than other Nordic countries

Hours worked per week per full-time working person (2018): 44.4 — 3rd highest of Eurostat countries

Full-time workers (Q4 2019): 74.7%

Duration of working life (Expected: 2017): 47 years — the longest in Europe

Workers by industry (% of working population, 2014): Services 77%, Industry 18.3%, Agriculture and Fishing 4.7%

The conduct of this experiment was therefore based entirely elsewhere than the circumstances resulting from the pandemic, but coincided in time with it and quite unexpectedly resulted in an effective proposal to solve some of the difficulties faced by employers in a „post” pandemic reality.

The reduction of working hours, in a way, forced the implementation of new work strategies: starting from assigning duties, ending on cooperation on the manager-employee line. As mentioned earlier, a central aim of both trials was to ensure that service provision remain the same regardless reductions in working time. With such an assumption, changes in the organisation of work therefore simply had to be implemented. Most commonly, this was done by rethinking how tasks were completed, especially by: shortening meetings, cutting out unnecessary tasks, and shifts arrangements [2, p. 34]. What is important, both trials resulted similar:

- work-life balance secured,
- easier to do errands,
- equal participation in home duties,
- less stress,
- improvement of quality the times spend with relatives and friends [2, pp. 46-47].

In the public sector, shortening the working week constituted 13 minutes per day (65 minutes per week, valid from 2021). For shop workers in the private sector, working hours were cut by 35 minutes per week. In final calculation: working hours in standard job have been reduced to 35 or 36 (depending) hours per week in the private sector, and 36 hours in the public sector. For those working irregular hours in the public sector, the weekly hours have shortened to 36, and in some cases to 32 [2, p. 54]. Already in June 2021, 86% of the country's workforce were working shorter hours or gained the right to shorten their hours [2, p. 10]. Gudmundur D. Haraldsson, co-Author of the Report, notices: „what is required also is a shared understanding that a successful trial of shorter hours can lead to benefits for everyone — workers, managers, the workplace itself, and so forth” [3].

How will the Icelandic experiment affect optics and the actions of other countries? Will it spread effectively in other geographic coordinates? Is it possible to question the effectiveness and thus deny the sense of implementing the solutions of the shortened working week in the context of the results achieved?

Based on the Icelandic experiment, some other national governments (the left-wing politicians from Great Britain, Germany and Spain) have signed a letter to the leaders of the EU countries. They underlined in it the legitimacy of a shortened working week [4]. At the time being, the experiment is held in Spain [5], where at the beginning of the year (2021), the government agreed to implement and cover the costs of the program, allocating 50 million Euros from European funds for company innovations. The initiative will be launched in the Fall time, it will cover 200 small and medium-

sized enterprises from various sectors, and it will take three years to observe the results. The reduction in working hours is neither associated with a reduction in workers' wages nor with a reduction in employment. The costs of the project are to be fully covered by the government within the first year, 50% in the second and 33% percent in the third [6]. Similar experiment, though on a smaller scale, has been already conducted in Japan (Microsoft Company), New Zeland (Perpetual Guardian) and Sweden (Toyota). In the last case, the productivity increased about 14% and incomes about 25% in comparison to 8-hour working day [5].

In Poland, the idea to provide four day working week is being forced by Partia Razem [6], however, in some IT companies the experiment was already done and the results are tangible [5]. If we take a closer look at Polish legislation in the context of the dilemmas described, it seems justifiable and very important to judge the Icelandic experiment also in the context of Art. 71 (par.1, sentence 1) of Polish Constitution [8]. On the constitutional level, the grounds and interpretative assumptions will be slightly different for the restoration both of Polish and Icelandic [9, p. 133] basic norms. But regardless of the variables, is the goal not the same: indirectly protecting the worker, and directly protecting the basic social unit, which is the family?

References

1. Lemańska, M. (2021). Pracownik z depresją. Pandemia odebrała nam chęć do życia. [Www.forbes.pl/kariera/depresja-w-czasie-pandemii-koronawirusa-jakiej-pomocy-potrzebuja-pracownicy/d5bqwkk](http://www.forbes.pl/kariera/depresja-w-czasie-pandemii-koronawirusa-jakiej-pomocy-potrzebuja-pracownicy/d5bqwkk)
2. G.D. Haraldsson, J. Kellam (2021). Going Public: Iceland's journey to a shorter working week, Iceland 2021
3. Savage, L., Haraldsson, G.D. (2021). Iceland's 35-Hour Working Week Worked. It Could Here, Too. [Www.jacobinmag.com/2021/08/iceland-workweek-working-week-shorter-hours-trials-research-alda-autonomy-study](http://www.jacobinmag.com/2021/08/iceland-workweek-working-week-shorter-hours-trials-research-alda-autonomy-study)
4. Grzelak, K. (2021). Czas na czterodniowy tydzień pracy – udowadnia 4-letni eksperyment z Islandii. [Www.focus.pl/artykul/czas-na-czterodniowy-tydzien-pracy-udowadnia-4-letni-eksperyment-z-islandii](http://www.focus.pl/artykul/czas-na-czterodniowy-tydzien-pracy-udowadnia-4-letni-eksperyment-z-islandii)
5. PAP (2021). Czterodniowy tydzień pracy w Polsce? Trwa dyskusja. [Https://biznes.interia.pl/praca/news-czterodniowy-tydzien-pracy-w-polsce-trwa-dyskusja,nId,5462158](https://biznes.interia.pl/praca/news-czterodniowy-tydzien-pracy-w-polsce-trwa-dyskusja,nId,5462158)
6. Opińska, G. (2021). Hiszpania przetestuje program czterodniowego tygodnia pracy. [Https://www.bankier.pl/wiadomosc/Hiszpania-przetestuje-program-czterodniowego-tygodnia-pracy-8076213.html](https://www.bankier.pl/wiadomosc/Hiszpania-przetestuje-program-czterodniowego-tygodnia-pracy-8076213.html)
7. Mandel, A. (2021). Największy test 4-dniowego tygodnia pracy skończył się wielkim sukcesem. [Https://www.rp.pl/praca/art47421-najwiekszy-test-4-dniowego-tygodnia-pracy-skonczy-l-sie-wielkim-sukcesem](https://www.rp.pl/praca/art47421-najwiekszy-test-4-dniowego-tygodnia-pracy-skonczy-l-sie-wielkim-sukcesem)
8. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997; Dz.U. 1997 nr 78, poz. 483 ze zm.

9. Babula, M. (2020). Konstytucja Republiki Islandii. Komentarz. Stjórnarskrá lýðveldisins Íslands. Athugasemd.

Hatem Ghandir, business news director Al Jazeera Media Network, graduate student of the Department of Management and Administration of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Qatar

THE ROLE OF MASS MEDIA IN EFFICIENCY PUBLIC GOVERNANCE THROUGH CHANGE MENTALITY OF THE POPULATION

The task of providing society with reliable, timely, and high-quality information on the state and main prospects, goals, trends, and changes necessary for the state and society in the national economy is a priority function of state authorities (as the regulator of all information processes) and all types of mass media resources that ensure the right of society to timely and reliable information and to achieve the interests of the national economy.

So, national media systems are becoming not just information resources, but significant management and economic factors, since it is these resources that are beginning to affect the economic and therefore social, political, and environmental results of sustainable development and the results and dynamics of changes that are taking place in countries.

It should be noted that scientists have long recognized the expediency of interpreting the media system as an influential economic institution [for example, 1], which plays a vital role in the process of economic development of society [for example, 2, 3].

According to the results of numerous interviews and expert surveys, researchers assessed the impact of public and private media on the economic, social, and political subsystems of society both at the global level [4] and on the example of European countries [5], Arab countries [6], North American countries [7]. Therefore, summarizing the role of the mass media in economic development and growth, it should be pointed out that it is free media that are at the heart of equitable development since they can expose corruption, control government policies and actions, provide people with the opportunity to express different opinions about governance, and help form a public consensus to achieve changes.

However, as precisely emphasized by the authors of the publication [8], "...for the media to support economic and political markets and provide a voice for the disadvantaged," it is necessary to create "such a political environment" that "...unites the views of scientists, as well as the vision of those who are at the forefront – journalists themselves."

Only under such conditions, "...media are free from government control and contribute to economic growth and development, as measured by domestic investment.

And free media act as a means to increase socio-political stability, which creates a favourable investment climate, leads to an increase in investment” [9]. At the same time, however, “...the influence that journalists can have on society will disappear if they are to serve the vagaries of the funders. That is true whether the funders in question are government officials, advertisers, corporate owners, or well-intentioned philanthropists. [10].

Also, these proposals are aimed at creating such a “political environment” in which “free media” and “journalists” who do not serve the “whims of the founders” become an essential factor in ahead of changes in the mentality of the population and, most importantly, changes in the market behaviour of all participants.

Therefore, the fundamental rethinking of the known experience of effective and resultful interaction in the market conditions of subjects of state government, business, and consumers according to the proposed model in the context of determining the place and role in this process of the national media system need not only and not so much to ensure the right of citizens to timely, reliable, complete and impartial information, but even more for the state to realize and effectively use its potential to direct the behaviour of all participants in the course of the changes, necessary for the national economy in certain areas of business activity.

After all, it is the media that are called upon to change chaotic behaviour of all participants in the “government – business – consumers” triad on a harmonized unified goal of change for all with individual interests and goals dictated by the behaviour of their participants. In this context, the authors of the study “Mass media and its influence on behaviour” noted that it is “The power of mass media provides strong incentives for the special interest groups to try to exploit this influence” [11, p. 38].

It should be noted here that in 1964 Wilbur Schramm, who is today called the “father of communicative research,” in his work [12, p. 43] stressed that “Change will not take place smoothly or very efficiently unless people want change.” In this regard, Schramm formulated the principle that the desired social changes can be achieved as a result of scientifically sound, planned, and implemented communication campaigns. Therefore, it is evident that the mass media, as a powerful channel of influence on the information, the formation of beliefs and the attitude of the mass of other people regarding a particular subject of possible socio-economic and technological changes, is advisable to use according to the recommendations of the same author.

The general task of the national mass media of any country in transition processes summarized by this author was formulated as follows: “To make one part of the country conscious of other parts, about their people, art, customs, and politics; allow national leaders to talk to people and people – to talk to leaders and each other; to enable the nation to have a broad dialogue on national policies. Also, the national mass media should preserve national goals and national achievements for the public – in this way, the widespread use of modern communications can help to unite isolated communities, disparate subcultures, self-centric people and their groups, as well as isolated development into truly national development” [12, p. 43-44].

Thus, the skilful use of the media by the state leadership is a prerequisite for the

process and art of change management in any society, and all civil servants and local government employees must learn to use them skilfully.

References

1. Daniel Orr. Notes on the Mass Media as an Economic Institution / *Public Choice* Vol. 53, No. 1 (1987), pp. 79 – 95.
2. “World Bank. 2002. The Right to Tell: The Role of Mass Media in Economic Development”. WBI Development Studies; Washington, DC. World Bank. / URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/15212>
3. Christopher Coyne. Read All About It! Understanding the Role of Media in Economic Development. *Kyklos* 57(1):21-44. February 2004
4. Matos, C. (2012). Globalization and the mass media. In: *Encyclopedia of Globalization*. Oxford: Wiley-Blackwell.
5. The Activity of Mass Media Companies in Europe. The Impact Generated in the Economic, Social and Politic Systems Sorin Terchila, *Procedia Economics and Finance* 16 (2014) pp. 182–189.
6. Rami Hodrab, Mansoor Maitah, Smutka Luboš. The Effect of Information and Communication Technology on Economic Growth: Arab World Case / *International Journal of Economics and Financial Issues* s, 2016, 6(2), pp. 765 – 775.
7. Stefano Della Vigna, Eliana La Ferrara. Economic and social impacts of the media / Working Paper 21360 URL: <http://www.nber.org/papers/w21360> NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH 1050 Massachusetts Avenue Cambridge, MA 02138 July 2015. URL: <https://voxeu.org/article/economic-and-social-impacts-media>
8. Goidel, R. K., Langley, R. E. (1995). Media coverage of the economy and aggregate economic evaluations: Uncovering evidence of indirect media effects. *Political Research Quarterly*, 48, pp. 313–328.
9. Sudeshna Pal, Nabamita Dutta, Sanjukta Roy. Internews Network Media Freedom, Socio-Political Stability and Economic Growth. URL: https://www.ioea.eu/pdf/textes_2011/Dutta-Media-Freedom.pdf
10. Anya Schiffrin & Ethan Zuckerman. Can We Measure Media Impact? Surveying the Field / *Stanford Social Innovation Review*. Informing and inspiring leaders in social change. URL: https://ssir.org/articles/entry/can_we_measure_media_impact_surveying_the_field
11. Clarence Dias and R. Sudarshan. What is inclusive governance. In: *Towards Inclusive Governance*. United Nations Development Programme Regional Centre in Bangkok, 2007. 171 p.
12. Wilbur Schramm. *Mass Media and National Development: The Role of Information in the Developing Countries* - Stanford University Press, 1964. p. 333.

Volodymyr Kornuta, Ph. D, Associate Professor, associate professor of Engineering and Computer Graphics Department Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ukraine

Olena Kornuta, Ph. D, Associate Professor, associate professor of Engineering and Computer Graphics Department Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ukraine

BLOCKCHAIN TECHNOLOGY IN ELECTRONIC DOCUMENT FLOW SYSTEMS

New technologies in electronic document flow systems are now widely used in many countries. One of the current popular areas is blockchain technology. The electronic document flow system based on this approach implements such principles as a high level of trust in the system, maximum security, public access for all participants and openness in the transfer of information [1]. Electronic document management systems began to be introduced more than 20 years ago. At the initial stage of development, such systems had rather limited functionality and were often used only for registering paper documents. To date, these systems have evolved greatly and undermined the entire paper workflow [3].

In itself, the «Blockchain» technology is a decentralized storage of data, a chain of transaction blocks, built according to certain rules, which provides specific protection against change [1]. The blockchain can store any necessary information that is available to all network members.

The development of blockchain technology gives impetus to new implementations in the field of electronic document flow in the executive authorities of Ukraine, namely the protection of information from falsification. This is manifested in the fact that data on citizens, real estate, certificates, permits, property rights, etc. after entry in the state blockchain registers is almost impossible to change. Accordingly, the data of state registers can be used as full-fledged documents that have legal force and are available to all interested parties [2].

The electronic document flow system is a system of automation of work with documents throughout their life cycle (creation, change, storage), as well as the processes of interaction between employees. With blockchain technology, the life cycle can occur in the form of a chronological chain of blocks. Each of these blocks is associated with the previous one, and the next block is added strictly to the end of the chain. The chronological chain of blocks is cryptographically protected, i.e. confidentiality is ensured, as well as reliability and integrity. Therefore, blockchain technologies are used in electronic document flow in the executive authorities of Ukraine. Back in September 2017, the state system of electronic trading in seized property, as well as the register of property rights and the State Land Cadastre of Ukraine were already transferred to blockchain technology.

Despite these advantages, there are some problems with the use of blockchain technology in electronic document flow [4]. First, there are organizational difficulties

in using the technology. For example, if blockchain technology does not assume the existence of a single center through which one can manage the system, then in case of errors it is difficult to provide technical support and eliminate problems that arise for the participants of electronic document flow.

The second problem in the electronic document flow system is related to the provision of services to its participants. Since the created electronic document has, firstly, legal force, and secondly, the exchange of data in the system takes place between legal entities, there is a need to configure access rights, coordination routes, integration of the document flow system with the client's accounting systems. Another problem with the use of blockchain technology is that Ukraine does not yet have such a regulatory framework that could confirm that transactions in such a system have legal force. Therefore, in the process of introduction of blockchain technology in the state administration of Ukraine there is a need to develop a legal framework that would take into account all the features of blockchain technology, and thus could stop fraud and tax evasion of individuals and companies. Blockchain is the most promising tool for creating a transparent and secure system of state administration.

The use of blockchain in public administration can be imagined as the work of a single document flow operator that provides services to both citizens and the state. Here it is important to create a system of data storage and management, which both parties would trust. For Ukraine, this technology can become the most powerful weapon with which it would be possible to get rid of the problems associated with bureaucracy and corruption. The effectiveness of the technology is tested in practice by countries with leading world economies. Therefore, Ukraine should accept their experience and start implementing a blockchain, at least in those areas where corruption is most developed and prosperous. This will help save a considerable amount of state funds and create favorable conditions for economic development and welfare of the country's population. In resolving these issues, Ukraine can benefit from the experience of other countries that are already actively and successfully advancing in this issue.

References

1. Deep Shift – Technology Tipping Points and Societal Impact. World Economic Forum Survey Report. (2015). URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GAC15_Technological_Tipping_Points_report_2015.pdf#page=24
2. Marr B. How Blockchain Technology Could Change The World. *FORBES*. 27.05.2016. URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2016/05/27/how-blockchaintechnology-could-change-theworld/3/#61d645b5be18>
3. The use of Blockchain technology to improve workflow systems. (2019). https://482.solutions/wp-content/uploads/2020/01/docmans_eng.pdf
4. Ющенко Н.Л. Розвиток блокчейн-технологій в Україні та світі. (2018). *Економіка і суспільство*. №19. С. 269-275. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-40>

Viktor Kovalev, PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Public Governance and Customs Administration Department, University of customs and finance, Dnipro, Ukraine

Diana Semakina, master's student, University of customs and finance, Dnipro, Ukraine

PUBLIC ADMINISTRATION AND THE EUROPEAN EDUCATION AREA: COMPERATIVE ANALYSIS

The European educational tradition regards public administration studies as an extension of administrative law, and the conventional programs here place a strong emphasis on political science, sociology, public finance, and, of course, administrative law itself. At the same time, the roots of public administration may be found in political science in the United States, where professional education in public administration was first established. The research itself has a strong practical focus and is intended to strengthen governance through the professionalization of the public sector. The basic framework of the curriculum for public administration originated in the United States around the end of the nineteenth century in the classical administrative paradigm, and its influence can still be seen today. This paradigm necessitates that a public administrator be familiar with administrative tasks, systems, rules, and processes. This method, however, was quickly superseded by a more practical and efficient administrative administration system. The new curriculum developed in the 1920s was founded on the concept of teaching public administration as a set of abilities, the most essential of which are planning, organization, staffing, direction, coordination, reporting, and budgeting.

During the second part of the twentieth century, the standard curriculum for public administration was supplemented by analytical disciplines concerned with finding and comparing alternative behaviors of actors. The research is centered on comparative and developmental administration. New Public Administration reforms and practices (1980s – 1990s) brought about discernible changes in public servant education. These modifications included the study of organizational humanism, policy analysis, and assessment, participative bureaucracy, and client-centered service delivery into the curriculum. The curriculum of the programs focuses on the current standards of governance effectiveness. By the end of the twentieth century, the public affairs discipline had disengaged, resulting in two distinct sectors of public administration education and public policy education as practice-oriented and theory-oriented studies, respectively.

However, NPA modifications are not a panacea for achieving the desired level of governance efficiency. Several European countries implemented the NPA principles cautiously, adjusting these reforms to internal concerns and customs. Consider that it is critical to observe overall measures of government and public sector effectiveness. We can observe the patterns of government effectiveness in the reviewed countries by using the Worldwide Governance Indicators dataset in the figure 1 below [1].

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

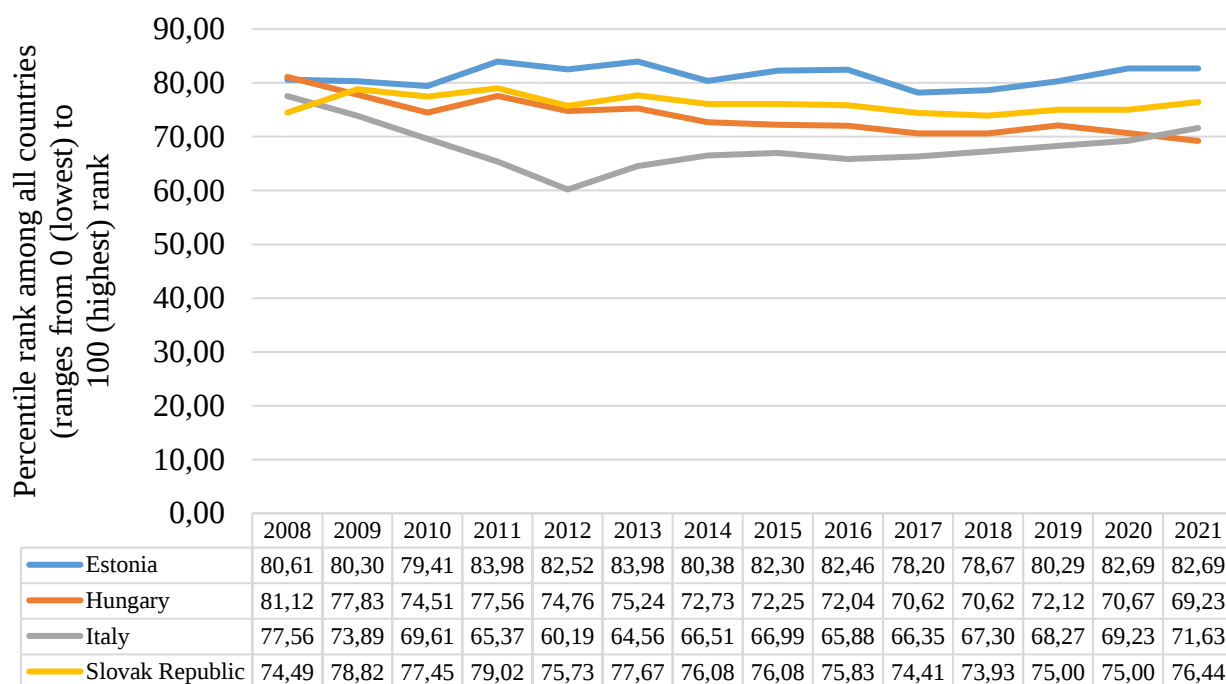


Fig. 1 – The government effectiveness dynamics in the reviewed countries during 2008 – 2021

The legal system has a considerable influence on Slovakian public administration education. Prior to 2010, the majority of public administration programs were established at law schools and were mostly based on public law. Legal disciplines made up around 60-70 percent of their subjects back then, and they still make up roughly 25% of their curricula currently. Furthermore, a budgeting course could consist solely of studying the Fiscal Administration Act and accompanying Decrees. The National University of Public Service (NUPS) was founded in 2012. NUPS is governed by the Minister of the Prime Minister's Office, the Minister of Defence, the Minister of Interior and the Minister of Justice of Hungary. The university combines civilian and military/police education, which is quite rare in the worldwide community. The university is exempt from the usual institutional accreditation procedure carried out by the independent higher education accrediting organization. It does, however, suit the method of establishing a "strong state" with a high level of control over diverse sectors. It is crucial to remember that in Hungary, legal questions account for around 80% of the required test for public officials. This might be viewed as another justification for the legal approach's preservation [2, p. 222].

In Hungary, political science courses account for a sizable part of all courses. Perhaps what draws attention is the low proportion of methodology and analytical courses. Typically, their presence in public administration education is regarded as an indication of a contemporary management approach. In Slovakia, the legal nature of public administration education is apparent. In Hungary, like in other countries, studying a course might frequently be restricted to researching the relevant regulations. Simultaneously, recent programs developed by Faculties of Economics and Social

Sciences are regarded as more managerial [2, p. 224].

In Slovakia, the civil service is confined to high administrative workers who serve on policy-making levels, and there are no mandatory civil service exams (legal in character as it exists in Hungary). Public administration programs may be provided in the following study branches, according to national accreditation rules: Public Administration and Regional Development, Public Economics and Services, and Public Policy and Public Administration (all at the Bachelor and Master's degree levels). There are no doctoral programs in public administration. The content study of the programs in Hungary and Slovakia reveals a high degree of resemblance [2, p. 225].

The legalistic approach is still prevalent, while management courses are underrepresented. This is related to the previously noted return to the “strong State” idea and the scaling down of NPM reforms. It appears that public administration programs in Central and Eastern European nations may not be well suited to the mainstream paradigm (mostly US programs with a strong managerial core). This fact calls into doubt the concept of implementing the theoretically acceptable public administration curriculum model in real-world educational practice.

Curricula are influenced by elements outside of the public administration system, most notably the program's development (i.e., was it developed from an existing program or a new one), the Faculty's direction, and whether it is a private, public, or governmental school. Management disciplines are underrepresented in the region, particularly those that aid in policy knowledge and analysis, such as methodology and analytical abilities. Estonia is a prominent exception to this pedagogical method. Since the establishment of public administration programs, Estonia has been distinguished by a considerably less emphasis on legal courses and a more management approach. Taking into consideration the intense NPM reforms and diminishing state engagement, we may infer that Estonia altered the dominant idea of the State itself following the communist regime's demise. The new independent country leans toward Anglo-Saxon “public interest” perspectives on state-society interactions and a managerial public service nature. It is crucial to note that, in contrast to the Central and Eastern European nations, Estonia has pursued independent international certification of the programs.

Undergraduate programs (Bachelor's and Master's degrees) and courses, as well as 1st and 2nd level Masters and PhD programs, are available in Italy. They mostly taught at economic faculties, with programs in political science and law faculties coming in second. The disciplinary nature of public administration programs varies, with law-oriented programs accounting for 31%, economic and management programs accounting for 29.7%, and political sciences and sociology accounting for 11.2% of all programs. However, when we look at the substance of the programs, we can see that the proportion of legal courses is 10%.

It is twice as low as in Hungary and Slovakia, despite the fact that Italy is regarded as a legally oriented country with a strong continental European heritage. This implies that the legalistic approach in Central and Eastern Europe is considerably stronger than we might see by focusing just on Central and Eastern European countries. Law-related programs focus on the pre-graduate level, whereas professional and mid-career training

is created in a variety of subject areas. This might be explained by the fact that most Italian government officials have a legal degree and desire to learn other skills. The table 1 shows an overall comparison of the curriculum structures.

Table 1 – Survey of courses offered in the considered countries

	Countries	Law	Political science	Sociology	Economy/ Finance	Management	Methodology	Analysis	Policy fields	Other
1	Slovakia	24%	21%	3%	19%	18%	6%	6%	4%	18%
2	Estonia	5%	25%	3%	7%	11%	9%	16%	6%	15%
3	Hungary	26%	20%	0%	13%	16%	4%	7%	4%	11%
4	Italy	10%	37%	4%	5%	14%	6%	3%	6%	15%

The comparative analysis shows that the public administration programs in the reviewed countries are significantly different. The large differences between countries can be found, but not smaller differences we find between the programs in one country. In four target countries (except for Estonia) the curriculum is quite far from so-called mainstream Western content. The core curricular content is generally accepted theoretically, but in fact, the curriculum and disciplinary character of the programs rather depend on accidental factors.

References

1. The International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index. Institute for Government. URL: <https://www.bsg.ox.ac.uk/about/partnerships/international-civil-service-effectiveness-index-2021>.
2. Klimovský, Daniel & Pevcin, Primož & Spacek, David. (2019). Public Administration Education in the CEE Countries: How Has it Developed during the Recent Decades? NISPAcee Journal of Public Administration and Policy. Vol 12. 217-232. DOI: 10.2478/nispa-2019-0020.

Marcin Marszałek, PhD in Law, Lecturer of University of Law and Administration in Rzeszów, Poland

**BASIS, DETERMINANTS AND SCOPE OF COMPETENCE OF THE
PUBLIC ADMINISTRATION BODY SHAPING THE CONDITIONS OF
ACCESS TO THE MARKET AND PROVISION OF SERVICES OF
GENERAL INTEREST**

The change of the model of functioning of the state in the field of economic tasks at the beginning of the 1990s - under the influence of political and economic factors (integration with Western European structures) - reoriented the role of the state, including local government in the implementation of public tasks in relation to economic services of public utility. This concerns the sphere of gas and energy supply (electricity, heat) as well as water supply and waste collection.

The introduction of pro-competition and liberalisation regulations (modelled on Western, now EU, legislation) was accompanied by a process of the so-called privatisation of public tasks. This process consisted in entrusting economic tasks of the state to formally independent legal entities (entrepreneurs), striving to reduce operating costs, increase efficiency, create alternatives for satisfying social needs, resignation by the state from direct performance of economic tasks and withdrawal to the role of co-organisator or assumption of the role of initiator or supervisor [1, p. 218-210; 2, p. 7 and 25-27]. Energy companies were gradually or partially privatised (becoming commercial law companies), gaining greater legal and functional independence [3, p. 15-29] and, in view of the dominant shareholding dependence on the state, remained so-called public enterprises [4, Article 2(b)]. Free competition emerged most rapidly in the area of trade in electricity, then in gaseous fuel, following the stratification of markets into: (1) upstream market (network access: connection and network transport), and (2) downstream market (competitive market for service provided through the network, commodity market) degree [5, p. 21-27]. In turn, water supply and sewerage companies retained the status of municipal entities, mostly as sole proprietorships or (less frequently) as budgetary establishments. They have become public enterprises of municipalities (or cities), which remain de facto monopolies within their area of operation (without separating the upstream and downstream market).

The described transformation of the energy sector and local government public services and the implementation of the energy and water and sewage market (functioning) model based on price competition - even if it was substituted by adequate legal regulation - proved that these activities became a source of threats and challenges, which include: (1) the threat of discontinuation of goods and services or their provision at an unsatisfactory level of quality, price or deviation from the needs of customers (social acceptability), (2) the need to maintain reliability and high quality of supplies as well as security and stability of operations, in particular by generators and system operators (energy security of the country and sanitary and epidemiological safety, which are a sine qua non condition for maintaining internal security and public order),

(3) elimination of abuse of market power by entities with an established position on the market or remaining in the structure of a vertically integrated enterprise, preventing the emergence of competition on the market (development of competition or its substitution) [6, p. 84-85], (4) the need to maintain proper fuel and energy management, water and sewage management, energy efficiency and environmental protection (sustainable development).

The change in the function of the state, as a result of freeing itself from the task of providing services and focusing on guaranteeing their implementation by private entities (assumption of the function of economic police) is connected with the formation of economic administration by the state and equipping it with appropriate legal instruments and the duty of influence [7, p. 664]. These authorities have been assigned the function, on the basis of EU and national law, of mitigating the risks described above and achieving the challenges in question by regulating the activities of enterprises in accordance with the law, relevant state policy and EU policy, with the aim of balancing the interests of enterprises and consumers.

Regulation in the narrower sense, limited to infrastructure sectors and former state and municipal monopolies, is understood under German law as the law on the effects of privatisation, which is directed at companies currently requiring economic regulatory supervision [8, p. 274].

The legally materialised competence of administrative bodies (regulatory bodies), apart from neutralising monopolies or limiting dominant entities, eliminating agreements limiting competition or stimulating competition [9, p. 138-150], is to fulfil tasks derived from regulatory objectives, including the issue of economic infrastructure. These objectives are: creation of functioning undistorted competition or its substitution, guarantee of provision of basic goods and services (of universal character, of public utility, the so-called police goods), connected with access to economic infrastructure, and which are perceived as necessary in civilised society - through their availability, affordability, continuity and quality, satisfaction of other economic and legal requirements [10, p. 231-232 and 236].

The administrative-economic-legal regulators, in addition to applying legal measures to correct the freedom of economic activity (freedom of establishment), establish measures to correct the freedom of competition, and require the entrepreneurs concerned to fulfil their obligations in the name of the common good [8, p. 274], i.e. they realise and impose an obligation to act also in the public interest. The regulator intervenes where the market does not function properly, where its imperfections are highlighted, and does so by replacing market mechanisms with administrative measures. In this perspective, the regulatory administration authorities enter the entrepreneur's space of economic freedom in order to give his business a specific shape or to restore the proper functioning of economic processes on the (relevant) market. These authorities may do so only on the basis and within the limits of normative (named and described) public interest, which is to justify these actions. Within the scope of the domestic market, the administrative authorities playing the role of regulators - the President of the Energy Regulatory Office (further referred to as URE), as well as the

Director of the Regional Water Management Board of the National Water Management Authority Wody Polskie and the President of the National Water Management Authority Wody Polskie (as a higher-level authority) - aim to harmonise the activities of the supplier-entrepreneur with their statutory tasks and objectives (e.g. They aim to harmonise the business activities of entrepreneurs-suppliers with their statutory tasks and objectives (e.g. security of supplies, in the form of ensuring continuity and reliability of supplies, price acceptability of suppliers' services, preserving the supplier's right to a fair profit) and to balance the interests of entrepreneurs (suppliers) with the interests of consumers, including consumers [11, Article 21(1) and Article 23(1) and (2) para. 12; 12, Article 27a(1) and (3)].

In the contemporary model of regulation of energy and water and sewage companies in Poland - strongly determined by EU legislation - two potential levels of conflict can be distinguished: vertical - between the entrepreneur-supplier and the regulator, and horizontal - between formally equivalent legal entities with respect to contracts entered into or concluded. Examples of a vertical dispute are: (1) granting, refusing to grant, amending and revoking a concession for the operation of an energy company, or a permit for the operation of a water and sewage company, (2) approval and control of tariffs, (3) imposition of administrative fines [11, Article 56; 12, Article 29]. At the horizontal level, in turn, it is necessary to distinguish the settlement of disputes between enterprises and recipients of services, in the subject of refusal to conclude a contract or unjustified suspension of supply [11, Article 8; 12, Article 27e] - the disputed interests of the parties relate to the civil law relationship between them or potentially between them (e.g. contract for the supply of a specific service).

Potential conflicts within the scope of tasks of regulators, at vertical and horizontal levels, are resolved by means of two groups of influence measures. The first group of measures consists of the competence (i.e. legal obligation) of the regulator to issue administrative acts and to interfere with the freedom of establishment of suppliers, e.g. through tariffing, licensing (or granting authorisations) and ordering the conclusion of a contract or continuation of supply. The administrative decision, issued in the procedure of tariffing or shaping the contractual relationship, is the strongest instrument of regulation - defining orders, prohibitions resulting from public law or shaping the legal relationship, on the borderline between public and private law. The regulator's decision is an instrument of preventive market control (ex ante mechanism) - as in the case of tariffs, establishment of a binding relationship, ordering the continuation of supply. If a breach of administrative law is found, imposing a fine is a sanction of repressive and preventive value (ex post mechanism).

The second group of administrative-legal measures is characterised by the absence of a sovereign influence, as it seems - with open-ended ways of exercising administration (e.g. controlling the activity of entrepreneurs-suppliers with regard to its compliance with the law, cooperation with relevant authorities in counteracting practices of suppliers that limit competition). In this group of legal measures, regulatory authorities issue a number of informational acts (playing the role of instruments) (the so-called soft law), making public the accepted interpretation of the

law or qualification of legal events, in an unspecified and non-individualised form: positions, recommendations, information, opinions. They do not have a legally binding character, they do not require submission to them, but they reveal a potential direction of regulatory discretion and in this way they are usually accepted as binding by entities from outside the administration.

The mandatory obligation to conclude contracts (i.e. to take up supplies) or to continue the supply of electricity (in case of its unjustified suspension) is a key regulatory measure based on satisfying the (material) interest of the company or other authorized entity demanding access to the service, as well as the public interest - the tasks of the state related to ensuring access of the population and entrepreneurs to energy, gas fuel, water supply and sewage services.

The mandatory injunction to conclude a contract (i.e. to make use of general competence, which is a manifestation of restriction of the freedom of contract) fulfills two complementary functions. Firstly, it is an instrument of regulation of a specific sector of the economy by the state, and secondly - it is a tool for correcting the actual unequal position of specific entities (i.e. parties to the contract) [13, p. 446]. The party that makes use of the relevant claim not only limits the other party's freedom to decide whether to conclude a contract and to choose a contractor, but also restricts its freedom to shape the provisions of the expected contract. The proceedings for the determination of the contract take place in hybrid proceedings. First, within the framework of a single-instance administrative proceeding before a (specialised, having knowledge from the market and own analyses) regulatory body, then - in case of an appeal - before a common court. The court then resolves the dispute between the party (of the previous administrative proceeding, e.g. the company or the customer) and the regulatory authority and rules on the decision of the authority. The court proceedings are two-instance.

The described conditions, scope and competence of regulatory authorities are necessary in a market economy. They guarantee a minimum level of protection for the economically weaker market participants. However, they require constant analysis and adaptation to the changing realities of the market and the needs of end users of services.

References

1. Stahl, M. (2000). Instytucja zlecenia funkcji z zakresu administracji publicznej i prywatyzacja zadań publicznych, (w:) Prawo administracyjne. Pojęcia, instytucje, zasady w teorii i orzecznictwie, red. Stahl, M., Warszawa, s. 218-210.
2. Biernat, S. (1994). Prywatyzacja zadań publicznych. Problematyka prawna, Warszawa–Kraków, s. 7 i 25-27.
3. Elżanowski, F.M. (2008) Polityka energetyczna. Prawne instrumenty realizacji, Warszawa, s. 15-29.
4. Commission Directive 2006/111/EC of 16 November 2006 on the transparency of financial relations between Member States and public undertakings as well as on financial transparency within certain undertakings.

5. Marszałek, M. (2015). Swoboda działalności gospodarczej wytwórcy-sprzedawcy energii elektrycznej, Warszawa, s. 21-27.
6. Szydło, M. (2005). Regulacja sektorów infrastrukturalnych jako rodzaj funkcji państwa wobec gospodarki, Warszawa, s. 84-85.
7. Kocowski, T. (2013). Funkcje administracji gospodarczej. Pojęcie policji gospodarczej, [w:] R. Hauser, Z. Niewiadomski, A. Wróbel (red.), System Prawa Administracyjnego. Publiczne prawo gospodarcze, t. 8A, Warszawa, s. 664.
8. Stober, R. (2013). *Prawo administracyjne gospodarcze*, Warszawa, s. 274.
9. Skoczny, T. (2007). Prokonkurencyjne funkcje interwencji publicznej w gospodarce, Warszawa, s. 138-150.
10. Ziekow, J. (2007). Öffentliches Wirtschaftsrecht, München, s. 231–232 i 236.
11. Law of 10 April 1997 - Power Law (consolidated text, Journal of Laws of 2021, item 716).
12. Law of 7 June 2001 on mass water supply and mass wastewater discharge (consolidated text, Journal of Laws of 2020, item 2028).
13. Machnikowski, P. (2006). Umowy. Swoboda umów, [w:] System Prawa Prywatnego. Prawo zobowiązań – część ogólna, t. 5, s. 446.

Marta Pietras-Eichberger, PhD in Law, Adjunct, Vice-Dean of Faculty of Law, Rector's Proxy for International Relations Erasmus + Coordinator, WSPiA University of Rzeszow (Wyższa Szkoła Prawa i Administracji Rzeszowska Szkoła Wyższa), Poland

NEW TOOLS FOR CUSTOMER SERVICE IN A LAW FIRM OF ATTORNEYS-AT-LAW IN POLAND IN THE ERA OF THE COVID-19 PANDEMIC

The outbreak of the COVID-19 pandemic in the first weeks of Q1 2020 caused significant restrictions on the conduct of business for many entities operating in various industries. These restrictions have also affected attorneys-at-law practicing in Law Firms of Attorneys-at-Law. From the perspective of this publication, it is important how and to what extent attorneys-at-law have adapted their activities to the new reality, using modern technologies and tools to provide services remotely.

New reality - new standards of customer service in the era of COVID-19 pandemic.

Provision of services in the remote form, as well as remote work are not new terms. This solution has been known since at least 1962, as exemplified by the use of this form of work by the company F-International, which organised work at home for women. The term telework itself was first used in 1972 by Jack Shiff on the pages of The Washington Post, but Jack Nilles is considered the originator of the term[1, p. 36].

In fact, prior to the COVID-19 pandemic, very few sole proprietorships or partnerships were interested in employing remote work for their staff or organising a remote service delivery process. As an example, we can mention COMPETIA

Kancelaria Prawna sp. z o.o [Law Firm of Attorneys-at-Law ltd], which implemented the Digital Legal Communication System, part of Law Point, in its start-up [2]. This EU-funded project has already established a self-service Law Point branch in 2019. The innovative tool was used to a very limited extent before the COVID-19 pandemic, whereas when the activities of law firms were reduced by the closure of stationary offices, COMPETIA was fully prepared technically to provide legal assistance remotely. This enabled COMPETIA to establish cooperation with attorneys-at-law from all over the country, who, running Law Firms of Attorneys-at-Law, joined COMPETIA team to provide legal assistance within narrow ranges of their specialisation. This, in turn, contributed to building a team of lawyers specialising in practically every field of law, which influenced COMPETIA's position on the Internet legal services market.

In the literature on the subject, remote work is defined as work performed at any distance from the place where it is expected to be performed, using available IT and telecommunication techniques [3, p.41]. The provision of services at a distance can therefore be defined by analogy. In the case of services consisting in the provision of legal assistance by an attorney-at-law in a law firm, the following should be mentioned: providing legal advice and consultations, drawing up legal opinions, drafting legal acts and appearing before authorities and courts as an agent or defender, including appearing before the Supreme Court. While the preparation of legal opinions and drafts of legal acts may be carried out using IT techniques, such as e-mail, other services provided by attorneys-at-law require the use of special IT tools.

Due to the largely stationary customer service provided by Law Firms of Attorneys-at-Law, many of them did not have the appropriate tools for remote customer service when they scaled back their operations during the COVID-19 pandemic, nor were the customers themselves prepared to use this form of legal assistance. Some entities were forced to suspend or significantly limit their activities due to the specific nature of the target group served, e.g. people who were not well-off, in a difficult life situation, often socially excluded. An example can be the non-commercial, but well-established in the structure of the university, Legal Clinic - Students' Legal Advice Office of the University of Rzeszow. The activity of the Legal Clinic consists in rendering free of charge legal assistance by law students under the substantive supervision of attorneys-at-law/attorneys-lecturers (professors) of the WSPiA University of Rzeszow to the above mentioned persons. Before the pandemic, clients of the Clinic received legal assistance mainly in the form of traditional, stationary consultations at the Clinic's seat, through traditional mail in the form of letter correspondence or telephone consultations. Due to the remote learning introduced by universities in Poland during the COVID -19 pandemic period, i.e. practically from March 2020 onwards, students remained in their places of residence and were not on duty at the Clinic, which made it impossible to answer phone calls and receive clients on a stationary basis. Unfortunately, despite the launch of advanced technologies at the university that enable all forms of instruction, even in very large groups, these tools are not fully utilised in the Clinic's operations. This is due to the fact that potential clients

do not have the skills and/or equipment to communicate remotely using the software, requiring firstly the installation or ability to use the application, and secondly some competence in knowledge of the Microsoft 365 environment.

Catalogue of tools used by Law Firms of Attorneys-at-Law for remote customer service

It should be noted, however, that more and more Law Firms of Attorneys-at-Law are successfully implementing solutions offered in the cloud environment.

Such solutions include:

- Storing document files in the OneDrive cloud, allowing them to be downloaded by colleagues or clients;
- Teams application, which is a messenger that allows you to talk via video call and video conferencing with any number of clients;
- Planner application which allows to schedule remote meetings with clients or co-workers;
- Google Tools: the Google Workspace suite;
- Google Docs;
- Team Viewer- allowing access to company documents and software;
- Mobile application for creating qualified electronic signatures on contracts and documents (SimplySign) [4].

The above-mentioned catalogue of tools based on modern information technologies is obviously not a closed catalogue. These tools are widely used by many entities that can provide their services at a distance. Undoubtedly, Teams, Zoom, Skype and other applications enabling video connections have enabled attorneys-at-law to organise remote meetings with clients in order to provide them with legal advice.

On the other hand, the implementation of services involving the representation of clients before courts and authorities in the era of pandemics in remote form was made possible by Article 15 z.s.1 of the Act of 2 March 2020 on special solutions related to preventing, counteracting and combating COVID-19, other infectious diseases and crisis situations caused by them, which reads: "1) a hearing or a public session shall be conducted with the use of technical devices enabling it to be conducted remotely with simultaneous direct transmission of images and sound, with the provision that the persons participating therein do not have to be present in the court building, unless conducting a hearing or a public session without the use of the above-mentioned devices does not cause an undue risk to the health of the persons participating therein (...) "[5].

As part of the technical infrastructure available in common courts in Poland to enable videoconferencing, it is possible for any person to establish a connection from their own device by using a dedicated application to establish such a connection with the adjudicating court (i.e. SCOPIA, JITSI or WEBEX, Avaya, MS Teams application).

In conclusion, in the era of the COVID-19 pandemic, any service that can be provided as part of legal assistance by a Law Firm of Attorneys-at-Law can, with the use of modern technology, be provided remotely.

Final remarks

Unfortunately, some Law Firms of Attorneys-at-Law that were not ready to serve their clients remotely using even the uncomplicated tools available in the cloud environment continue to see a decline in business. Clients, especially in the public sector, have switched to solutions that save time and minimise virus transmission. It appears that the use of modern technology and remote service delivery by Law Firms of Attorneys-at-Law is becoming more established in customer service and will remain with us even after the pandemic ends.

Some exceptions may be individual clients who need legal assistance but, due to lack of access to equipment, lack of skill in operating certain software, or for other reasons, prefer face-to-face contact with an attorney-at-law in a law firm. However, it should be realised that due to the development of computerisation in the society, this group will shrink over the years, which will certainly translate into the operation of Law Firms of Attorneys-at-Law focused only on stationary, traditional customer service.

References

1. Dolot, A. (2020). Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną -perspektywa pracownika. *E-mentor*, 83(1). 35-43. DOI:10.15219/em83.1456
2. <https://www.competia.pl/dofinansowanie-fe.html>
3. Zalega, T. (2002). Praca zdalna - obraz przemian w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej. *Master of Business Administration*, 17(4), 35-45. DOI: 31.186.81.235.
4. <https://pomoc.home.pl/baza-wiedzy/narzedzia-do-organizacji-pracy-zdalnej-freelancer-webmaster>
5. Act of 2 March 2020 on special solutions related to preventing, counteracting and combating COVID-19, other infectious diseases and crisis situations caused by them .Dz. U. 2020, poz. 374.

Natalia Tkalenko, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Organizational Management of Chernihiv Polytechnic National University, Ukraine

Vladyslav Sirotyn, graduate student of the Department of Public Administration and Management of Organizations of Chernihiv Polytechnic National University, Ukraine

SCIENTIFIC FUNDAMENTALS OF PUBLIC MANAGEMENT OF ECONOMIC DEVELOPMENT

Recently, scientific research is increasingly polarized in the direction of determining the place of the state in the system of economic development from the maximum distancing of economic processes (liberalism) to a significant increase in the presence of the state (neo-institutionalism). It is already a recognized fact that the

market principles of management - a significant achievement of civilization, however, theorists and practitioners note - the market is rigid and recognizes only the result [3]. Today, politics and economics are closely interdependent, and such a reality requires a rethinking of the role of public administration in the economy and the modernization of existing mechanisms, taking into account the latest trends.

Solving the systemic socio-economic problems of the development of any modern state requires the use of innovative approaches and updating the mechanisms and tools to stimulate it. Today, Ukraine strives for European integration, finding its own place and cooperation with the countries of the world community on the basis of partnership and equality. However, the existing socio-economic problems of our state create additional obstacles to these processes. In particular, in the issues of economic development and its public administration there are a number of problems that hinder the provision of economic growth, improvement of indicators of social prosperity, formation of an effective system of management of development of different territories. In the scientific discourse there are a large number of different approaches to the disclosure of economic development as an object of public administration, which is explained by the intersection of similar issues in many fields of science and is determined by the economic characteristics of different territories; transformational processes of economic development, which, in turn, allows to justify the role of certain mechanisms for the implementation of public management of economic development.

The development of the relationship between the state and the market is a scientific and practical problem, which in the historical context of the development of civilization and in different countries has been solved independently and ambiguously. The dialectic of interaction between the state and the economy demonstrates a simplified approach, both by scholars and practitioners, in which state influence is opposed to a self-regulating market mechanism. At the same time, at different historical and genetic stages, the role of the state in economic relations differs. In the current conditions of reform reforms in Ukraine, the question of finding a new optimal interaction of levers of the market mechanism and state management tools is relevant, which is reflected in the phenomena of convergence and synergy. Convergence in this area involves the interpenetration of economic systems with the simultaneous convergence at the global level of socio-economic living conditions through the borrowing of ideas and management forms, technologies to promote the effectiveness of the national economy.

It becomes quite obvious that public administration is a science that exists in a combination of theoretical and practical aspects [2]. The main components of public administration are characterized by the complexity of the structure (consisting of separate parts). Bodies that carry out public administration are, first of all, executive structures (bodies of state executive power). They are tasked with implementing (implementing) decisions made by the legislature.

The modern social system uses public administration as a regulator of economic development, based on the use of both administrative-planned and market levers of influence. At the same time, the state is a form of expression in the basic form of

economic needs of society, and the system of public administration studies social relations in various spheres of activity: economics, politics, spiritual life and so on. At the same time, the general management functions are performed: organization, planning, coordination, control, etc .; motivational methods of persuasion or stimulation, as well as coercion or punishment are used.

It is important to emphasize that the system of public administration is based on the laws of social development, especially economic. According to some scholars [1], the subject of public administration is the socio-economic system of the state, all the processes associated with it, and the object - the territory of the state. When describing a management system as an integrated process, a single management process is divided into relatively separate but inextricably linked functions aimed at achieving a specific goal. The functional structure of public administration in the literature provides the managerial relationship of the state with the social system. In this context, it is advisable to characterize the main components of the functional structure (functions of the control system): 1) planning - the process of preparing for the future decisions about what should be done, how, when, what and how many resources should be used; 2) organization containing: a) structural organization (structure of powers, communications); b) organization of the management process (organization of the work of executive bodies in time, space); 3) regulation (including incentives and motivation) aimed at maximizing the needs of the system in the organization in exchange for its effective operation and includes stages: a) determining the socio-economic needs; b) providing an opportunity to satisfy them; 4) control - the process of ensuring that the management system has really achieved its goal, involves the stages of: a) setting standards; b) measurement of achievements and comparison with the planned standards.

References

1. Державне та регіональне управління : навч. посіб. / О. Ю. Бобровська, Т. О. Савостенко, О. Ю. Матвеева, В. К. Лебедева. 2-ге вид., доповн. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 160 с.
2. Михайловська О. В. Публічно-управлінська діяльність за умов демократичних змін. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 4(27). С. 5-9.
3. Пасінович І. І., Сич О. А. Модернізація механізмів державного регулювання економіки України. Strategic Group Sofia. URL: <https://sg-sofia.com.ua/modernizaziya-mehanizmiv-derjanmogo-regulivannya-ekonomiki-ukraini>

Марія Баран, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

ЩО ПОТРІБНО ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННЮ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

У законодавстві, яким регламентується діяльність публічних службовців загалом, а представників місцевого самоврядування зокрема, основою діяльності визначено принцип «законності» [1; 2; 3; 4 та ін.]. Відтак, діяти в межах чинного законодавства – цілком узгоджується із європейською практикою та свідчить про ефективність публічної служби.

Чи можливо допомогти ОМС і при цьому не ускладнити собі життя та не порушити норми діючих в Україні законів, не знизити ефективність публічного управління?

Коротко про участь представників інститутів громадянського суспільства у конкурсних комісіях з призначення на посаду керівника закладу загальної середньої освіти та декларування.

Червень-місяць в освітянській спільноті ознаменувався проведенням численних конкурсів на заміщення вакантних посад директорів шкіл. На запрошення однієї із громад Івано-Франківської області я радо відгукнулася стати одним із членів конкурсної комісії з призначення на посаду керівника закладу загальної середньої освіти від інституту громадянського суспільства – громадської організації одним із завдань якої є розвиток системи освіти.

Аж тут у пам'яті зринають норми Закону України «Про запобігання корупції» [5], а саме щодо фінансового контролю – чи треба мені, як члену громадської організації, подавати декларацію особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування?

Спробуємо розібратися у цьому питанні, подумаємо разом та спільно проаналізуємо норми Законів України «Про повну загальну середню освіту» [6] та «Про запобігання корупції» [5].

Отже, Стаття 39. Обрання, призначення на посаду та звільнення з посади керівника закладу загальної середньої освіти відповідно до Закону України «Про повну загальну середню освіту» вимагає від ОМС для проведення конкурсу сформував та затвердити конкурсну комісію «чисельністю від 6 до 15 осіб. До складу комісії на паритетних засадах мають входити представники:

- засновника (посадові особи органу державної влади чи депутати відповідного представницького органу місцевого самоврядування (не більше однієї особи від однієї фракції чи групи);

- відповідної місцевої державної адміністрації чи територіального органу центрального органу виконавчої влади із забезпечення якості освіти (державні службовці);

- інститутів громадянського суспільства (громадських об'єднань керівників закладів освіти, професійних об'єднань педагогічних працівників, районної (міської) профспілкової організації та інших громадських формувань, а також експертів, фахівців у сфері загальної середньої освіти тощо)» [6].

Ми будемо вести мову про представників «інших громадських формувань, а також експертів, фахівців у сфері загальної середньої освіти», які, на відміну від інших потенційних членів конкурсної комісії, не подають декларацію.

У Законі України «Про запобігання корупції» щодо декларування представниками «інших громадських формувань, а також експертами, фахівцями у сфері загальної середньої освіти» визначено таке: Стаття 3. Суб'єкти, на яких поширюється дія Закону України «Про запобігання корупції» визначає чотири групи суб'єктів, на яких поширюється дія цього Закону; другою групою осіб, які для цілей цього Закону прирівнюються до осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування серед інших є (підпункт В пункту 2 частини першої статті 3) «представники громадських об'єднань, наукових установ, навчальних закладів, експертів відповідної кваліфікації, інші особи, які входять до складу конкурсних та дисциплінарних комісій, утворених відповідно до Закону України «Про державну службу», Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», інших законів (*виділено автором*) (крім іноземців-нерезидентів, які входять до складу таких комісій), Громадської ради доброчесності, утвореної відповідно до Закону України «Про судоустрій і статус суддів», і при цьому не є особами, зазначеними у пункті 1, підпункті «а» пункту 2 частини першої цієї статті» [5]. Акцентуємо, що термін «інших законів», на нашу думку, поширюється і на Закон України «Про повну загальну середню освіту».

Що ж далі... Статтею 45 Закону України «Про запобігання корупції» – Подання декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування – визначено, що: «1. Особи, зазначені у пункті 1, підпунктах «а» і «в» пункту 2 частини першої статті 3 цього Закону, зобов'язані щорічно до 1 квітня подавати шляхом заповнення на офіційному веб-сайті національного агентства декларацію особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування (далі – декларація), за минулий рік за формою, що визначається Національним агентством»; «2. особи, зазначені у пункті 1, підпунктах «а» і «в» пункту 2 частини першої статті 3 цього закону, які припиняють діяльність, пов'язану з виконанням функцій держави або місцевого самоврядування, подають декларацію особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, за період, не охоплений раніше поданими деклараціями»; особи, які припинили діяльність, пов'язану з виконанням функцій держави або місцевого самоврядування, або іншу діяльність, зазначену у підпунктах «а» і «в» пункту 2 частини першої статті 3, зобов'язані наступного року після припинення діяльності подавати в установленому частиною першою цієї статті порядку декларацію особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, за

минулий рік»; «3. особи, зазначені у підпункті «в» пункту 2 частини першої статті 3 цього Закону, подають в установленому цим законом порядку декларацію особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, за минулий рік у разі входження до складу конкурсної або дисциплінарної комісії, утвореної відповідно до законів України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», цього та інших законів України, Громадської ради доброчесності, утвореної відповідно до Закону України «Про судоустрій і статус суддів», – протягом десяти календарних днів після входження (включення, залучення, обрання, призначення) до складу відповідної комісії, громадської ради доброчесності» [5].

Тобто, представники конкурсних комісій з призначення на посаду керівника закладу загальної середньої освіти мають тричі подавати декларації, і першу – протягом десяти календарних днів після входження (включення, залучення, обрання, призначення) до складу відповідної комісії.

Зважаючи на викладене вище закрадається кілька простих питань: Чи знають про це члени комісії – представники громадських організацій? Чи треба їм подавати декларацію, чи це просто законотворчі некоректно внесли зміни у Закон (раніше п. В статті 2 звучав так: «представники громадських об'єднань, наукових установ, навчальних закладів, експертів відповідної кваліфікації, інші особи, які входять до складу конкурсних комісій, утворених відповідно до Закону України «Про державну службу», Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Громадської ради доброчесності, утвореної відповідно до Закону України «Про судоустрій і статус суддів», громадських рад, рад громадського контролю, що утворені при державних органах та беруть участь у підготовці рішень з кадрових питань, підготовці, моніторингу, оцінці виконання антикорупційних програм (виділено автором), і при цьому не є особами, зазначеними у пункті 1, підпункті «а» пункту 2 частини першої цієї статті» [7])? Чому щодо цього питання не було відповідного роз'яснення НАЗК та МОН? Що думає освітянська спільнота та представники ОМС з цього питання і чому мовчить? Чи повідомляли ОМС потенційних членів комісії про потребу декларування? Що потрібно робити на рівні держави, щоб уникнути таких помилок, адже не всі представники ГО мають досконало знати норми Закону України «Про запобігання корупції»? Чи не спричинить потреба декларування відмову представників ГО від участі в таких конкурсних комісіях? Чи не знизить обсяг представництва в таких комісіях представників інститутів громадянського суспільства? та ін.

Підсумовуючи окреслю, опираючись на практичний досвід, кроки, які потрібно здійснити для того, щоб підвищити ефективність публічного управління:

- до розробки проектів нормативно-правових актів, як і до роботи у інституціях публічної служби залучати досвідчених, мотивованих професіоналів;
- проводити реальне, а не декларативне обговорення проектів нормативно-

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

правових актів за галузями;

- усунути неузгодженість у законах;
- розробити дієву комунікаційну стратегію, щоб підвищити активність та залученість суспільства до розвитку інститутів публічного управління.

Зазначене, є невеликою частинкою кроків, які сприятимуть підвищенню якості нормативно-правового забезпечення та ефективності публічного управління.

Список використаних джерел

1. ЄВРОПЕЙСЬКА ХАРТІЯ місцевого самоврядування: Хартія, Міжнародний документ від 15.10.1985. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
4. Про громадські об'єднання: Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>
5. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
6. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
7. Про внесення змін до деяких законів України щодо особливостей фінансового контролю окремих категорій посадових осіб: Закон України від 23.03.2017 № 1975-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18/ed20180831#Text>

Олександр Білоцький, кандидат юридичних наук, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

Юрій Філіпчук, слухач магістратури спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО
УПРАВЛІННЯ В КРАЇНАХ ЄС**

Європейський Союз встановив ключову ціль у сфері регіонального розвитку – забезпечити рівноправні стандарти доходів та економічний розвиток між державами – членами та регіонами. З цією метою Союз запровадив декілька етапів регіональної політики ЄС, яка діє через Структурні фонди ЄС. У 1975 році,

після першого розширення, був створений головний інструмент регіональної політики ЄС з утворенням Європейського фонду регіонального розвитку (ERDF), який мав на меті вирішувати проблеми, пов'язані з регіональними диспропорціями [1].

Європейський союз вже більше 30 років робить істотний вплив на розвиток і реформування регіонального рівня управління в державах-членах ЄС. Ключовий поштовх, який визначає напрямок цього впливу, полягає в необхідності перерозподілу ресурсів між бідними і багатими регіонами Європи, відповідно до політики вирівнювання. Власне, необхідність такого втручання на наддержавному рівні була закладена ще Римським договором 1957 року.

Однак стадія активної регіональної політики наступила після створення в 1975 році Європейського фонду розвитку регіонів. Незважаючи на те що цей фонд спочатку діяв переважно під управлінням національних урядів, він став основним інструментом загальноєвропейської координації і партнерства в сфері регіональної політики. На початку ХХІ ст. витрати ЄС через цей та інші фонди на цілі вирівнювання регіональних економік і темпів соціального розвитку досягли величезних розмірів – 235 млрд євро (за програмою регіональної політики на 2000-2006 років), що склало приблизно 34% від загального бюджету ЄС [2].

Можна виділити два типи інтеграції, які реалізуються сьогодні в Євросоюзі. Це горизонтальна інтеграція – координація галузевих політик і органів, а також партнерство органів, які представляють державу і громадянське суспільство. Така інтеграція приймає форми різного роду комісій і рад, що створюються для забезпечення кращої координації між міністерствами та іншими відомствами на національному та наднаціональному рівнях, регулярних консультацій з громадськими і бізнес асоціаціями.

Вертикальна інтеграція забезпечується, насамперед, за рахунок інституціоналізації партнерських відносин між різними рівнями управління, що і визначає мультирівневе управління всередині Євросоюзу.

Найважливішим напрямом розвитку регіональних партнерств в останні 10-15 років стала також інноваційна політика, що реалізується більшістю країн-членів ЄС в рамках так званих регіональних інноваційних стратегій. Лісабонська стратегія відзначає особливу роль політики співпраці в інноваційній сфері: «... така політика повинна допомогти регіонам реалізовувати регіональні інноваційні стратегії та плани, які, в свою чергу, мають вирішальне значення для їх конкурентоспроможності, як на регіональному рівні, так і на рівні Європейського Союзу в цілому» [3].

Ефективне управління регіональним розвитком, яке належить до пріоритетних завдань публічного управління, потребує належного організаційно-правового забезпечення.

Натомість реформа економічних відносин в Україні в роки її незалежності не була систематично впроваджена, що мало значні законодавчі прогалини та призвело до руйнування територіальних масштабів, значних розбіжностей у

соціально-економічному розвитку регіонів та їх диференціації за рівнями соціального розвитку та спроможності економічного потенціалу.

Із прийняття в 2014 році нового 7-річного фінансового плану ЄС відбувалось звуження змісту різних напрямків наднаціональної політики інтеграційного угруповання, у тому числі регулювання соціально-економічного розвитку територій. Однак новації в даній сфері не сильно змінюють базові принципи регіонального управління ЄС. Крім того, в даний час вже можна оцінити вплив глобальної економічної кризи і боргової кризи в зоні євро на наднаціональну регіональне управління ЄС. При цьому формально регіональне управління в ЄС все більше просочується ідеологією «згуртування» країн-членів ЄС. Аналіз цього феномена може допомогти точніше передбачити майбутні перетворення регіонального управління ЄС.

Оскільки прийняття багаторічних фінансових планів ЄС безпосередньо впливає на розміри асигнувань із загального бюджету інтеграційного угруповання на різні напрямки наднаціональної політики, ближче до кінця чергового, зазвичай 7-річного періоду готується реформа того чи іншого напрямку, покликана підвищити ефективність витрат ЄС.

При цьому система регіональної політики ЄС, яку називають також політикою згуртування, формально зазнала великих змін, що не дивно адже цей напрям поряд з аграрною політикою за розмірами фінансування в ЄС відноситься до ключових. Так, в 2014-2020 роках на наднаціональну регіональну політику ЄС було передбачено асигнування в розмірі 351,8 млрд. євро (близько 32,5% витрат загального бюджету). Однак далеко не всі новації цієї політики дійсно істотні [4].

Таким чином, найпомітнішим нововведенням наднаціональної регіональної політики стало виділення з 2014 року по рівню розвитку не двох, а трьох груп регіонів для розподілу асигнувань із структурних фондів ЄС, що відповідають за політику згуртування – Європейського фонду регіонального розвитку (ЄФРР) і Європейського соціального фонду (ЄСФ). Найбільший обсяг фінансування у напрямку регіональної політики ЄС, названому «Інвестиції для росту і зайнятості», призначений для менш розвинених регіонів (lessdevelopedregions) – з ВВП на душу населення із урахуванням паритету купівельної спроможності валют нижче 75% від середнього по ЄС рівня. Такі регіони розташовані в основному в країнах Центрально-Східної і Південної Європи. У той же час деякий обсяг асигнувань отримують регіони перехідного типу (transitionregions – з ВВП на душу населення від 75 до 90% від середнього по ЄС) і більше.

З ростом чисельного складу, території і населення Європейських Співтовариств і Союзу відбувалося посилення різноманітності умов розвитку, економіки, національного складу, соціального стану, культури і освіти населення, що проживає в різних куточках Європейського Союзу. Ці відмінності, що склалися на сьогоднішній день, переконливо демонструє на душу населення в Болгарії в 7,2 рази нижче, ніж в Люксембурзі, рівень безробіття в Словаччині в 3 рази вище, ніж в Нідерландах, частка осіб з вищою освітою в Бельгії в 3 рази перевищує цей показник у Румунії, а патентна активність в Люксембурзі в 478

разів перевищує такого роду діяльність в Болгарії.

Така економічна, соціальна і культурна неоднорідність підриває основи єдиного внутрішнього ринку, економічного і валютного союзу. Регіональні відмінності всередині окремих країн ще вище, а тому, значення правильної регіональної політики для майбутнього Європейського Союзу стає все більш важливим фактором розвитку. Це особливо проявилось в період загострення валютно-фінансової кризи, що охопила ЄС і найбільш сильно вдарило по слабких регіонах. При цьому соціальна неоднорідність характерна не тільки для бідних країн Союзу, а й для окремих регіонів цілком благополучних, розвинених європейських країн.

Європейський парламент і Рада після консультацій з Економіко-соціальним комітетом та Комітетом регіонів визначають завдання, пріоритетні цілі та організацію структурних фондів, можуть їх об'єднувати, визначати загальні правила, що застосовуються до фондів. Вони забезпечують їх ефективність, а також заходи з координації фондів між собою і з іншими фінансовими інструментами з реалізації регіональної політики (ст. 177 ДФЕС) [5].

Цим забезпечується комплексність і системність регіональної політики Європейського Союзу. Відповідно до ст. 178 ДФЕС, Європейський парламент і Рада (відповідно до звичайної законодавчої процедури і після консультацій з Економічним і соціальним комітетом та Комітетом регіонів) приймають правозастосовні регламенти щодо Європейського фонду регіонального розвитку. Договір про функціонування Європейського Союзу (в Лісабонській редакції) встановлює три основні принципи імплементації економічного, соціального та територіального згуртування, що становить основу регіональної політики ЄС. Перш за все, як і в багатьох сферах діяльності Союзу, відповідальність за досягнення цілей регіональної політики покладається як на Союз, так і на держави-члени. Відповідно до пункту 3 статті 4 ДФЕС [5] питання «економічного, соціального та територіального згуртування» відносяться до спільної компетенції Європейського Союзу і держав-членів. Держави-члени повинні проводити свою економічну політику і координувати її таким чином, щоб досягати мети, встановленої Договором (ст. 175 ДФЕС). По-друге, що ці цілі повинні прийматися до уваги інститутами Європейського Союзу при формуванні та здійсненні інших політик і дій, перш за все у сфері функціонування внутрішнього ринку. У свою чергу, питання «економічного, соціального та територіального згуртування» необхідно враховувати при здійсненні всіх інших політик ЄС, за рахунок чого забезпечується узгодження, координація і баланс всієї діяльності Європейського Союзу в цілому. Наприклад, тісний зв'язок екологічних і регіональних проблем. По-третє, необхідно забезпечувати спільну діяльність всіх зацікавлених інститутів, органів і установ, відповідальних за проведення регіональної політики Європейського Союзу в життя.

Список використаних джерел

1. Гладкий Ю. Н. Основы региональной политики : учебник / Ю. Н. Гладкий, А. И. Чистобаев. М. : Изд-во Михайлова В. А., 1998. 659 с.
2. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. При Президентові України ; наук. – ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – Т. 5 : Територіальне управління / наук. ред. колегія : О. Ю. Амосов (співголова), О. С. Лексін (співголова) та ін.; за ред. О. Ю. Амосова, О. С. Ігнатенка, А. О. Кузнецова. Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2011. – 408
3. Інструменти регіонального розвитку в Україні – Regional Development Tools in Ukraine : навч. посіб. / О. В. Берданова, Г. А. Борщ, В. М. Вакуленко [та ін.] ; за ред. В. М. Вакуленка, О. В. Берданової ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Проект партнерства Канада-Україна «Регіон. врядування та розв.». К. : НАДУ, 2013. 286 с.
4. Scerer R. Knowledge as a Resource in Regional Development / R. Scerer and K-D. Schnell. *Revue de geographie alpine*. 2008. Vol. 96. N 2.
5. Договор о Европейском Союзе, Консолидированные версии Договора о Европейском Союзе и Договора о функционировании Европейского Союза с протоколами и декларациями на 30.03.2010 г. (неофициальный перевод). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_029

Катерина Войціцька, аспірант, асистент кафедри національної безпеки, публічного управління та адміністрування Державного університету «Житомирська політехніка», Україна

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ
УРБАНІЗОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ**

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується урбанізаційними процесами, що в свою чергу мають вплив на світову економіку, а також на національні економіки країн, для яких характерні швидкі темпи урбанізації. Урбанізаційні процеси, які на сьогоднішній день існують у світі, зумовлюють необхідність удосконалення механізмів публічного управління.

Урбанізація є історичним феноменом і її дослідженнями займалися науковці різних галузей на різних стадіях розвитку суспільства, проте довгий час проблема публічного управління процесами урбанізації не визнавалася в Україні як один з важливих процесів, що має безпосередній вплив на стан економіки.

У 1900 році в містах проживало близько 14% населення світу та налічувалося 12 міст-мільйонерів. На початку XXI ст. більша частина населення Землі проживала у містах, кількість міст-мільйонерів стрімко зростала, у зв'язку з чим значно зріс інтерес вчених до проблем урбанізації, росту та розвитку міст, а також їх впливу на світову економіку. Наразі у світі налічується близько 600 міст-мільйонерів.

Перші міста зародилися за часів доіндустріального суспільства, проте в даний період часу їх кількість була незначна, переважав аграрний сектор, більшість людей займалося сільським господарством, соціальна сфера була дуже слаборозвиненою. Процеси урбанізації характерні саме для періоду індустріалізації, який характеризується стрімким розвитком міст та переходом до промислового виробництва, адже будівництво фабрик і заводів створило нові робочі міста, що в свою чергу сприяло збільшенню кількості міського населення. Вважається, що першою країною, в якій зародилися процеси урбанізації була Великобританія, адже у 1800 році лише близько 10% населення проживало в містах, а вже у 1900 році їх кількість зросла до 74%. У Великобританії виникло перше місто-мегаполіс (з чисельністю населення понад 1млн) – Лондон. Саме у період індустріального урбанізму починаються зароджуватися перші теорії розвитку міст та урбанізму.

На сучасному етапі розвитку постіндустріального урбанізму виникають нові теорії та концепції розвитку міст. Значна увага вчених приділяється знанням та високим технологіям. В контексті розвитку міст виникають тенденції до субурбанізації, а також децентралізації та підвищення ролі місцевого самоврядування. Теорії урбанізації, які характерні для постіндустріального суспільства характеризують урбанізм як процес який безпосередньо пов'язаний з політичними, економічними та соціальними чинниками.

На сьогоднішній день міста виступають важливими елементами соціально-економічного розвитку держави, адже в них виробляється основна частина національного валового продукту, вони є центрами розробки та впровадження високих технологій. Світовий досвід показує, що майже у всіх розвинених країнах з високим рівнем ВВП, наявний також високий рівень урбанізації.

За даними Світового банку [3] станом на 2019 рік Китай, Індія, Сполучені Штати Америки, Бразилія, Індонезія, Японія, Російська Федерація, Нігерія, Мексика є країнами з найбільшою кількістю міського населення, що зумовлено чисельністю населення даних країн. Якщо говорити за рівень урбанізації (відсоток міського населення від загальної кількості населення), то лідерами є Сінгапур, Кайманові острови, Кувейт, Сінт-Мартен (голландська частина), Науру, ПАР Макао, Китай, Монако, Гібралтар, Бермудські острови, у них відсоток міського населення – 100%.

За даними The Global Liveability Index десятка найбільш зручних для життя міст у 2019 році: Відень, Мельбурн, Сідней, Осака, Калгарі, Ванкувер, Торонто, Токіо, Копенгаген, Аделаїда [1], а у 2021 році рейтинг змінився: Окленд, Осака, Аделаїда, Веллінгтон, Токіо, Перт, Цюрих, Женева, Мельбурн, Брісбен [2].

Країни з розвинутою економікою відносяться до високоурбанізованих. Одними з найбільш економічно розвинених країн світу є країни великої сімки: США, Японія, Німеччина, Франція, Велика Британія, Італія та Канада. Україна також відносить до країн з високим рівнем урбанізації. Слід відмітити, Італія і Україна знаходяться приблизно на однаковому рівні за відсотком міського населення, проте ВВП Італії у 2020 році становить 1,886 трил. дол. США, а

України – 155,582 млн. дол. США , що говорить про те, що урбанізація, в сенсі збільшення кількості міського населення, сама по собі може не привести до економічного розвитку. Стимулюванню економічного зростання і розвитку можуть допомогти міська концентрація, агломераційна економіка і розширення забудованих територій.

Урбанізаційні процеси впливають на економічний розвиток, що в свою чергу сприяє розвитку транспортної сфери та інфраструктури. Населені пункти стають сприятливими для розміщення складних виробництв, розвитку сфери послуг і управлінської діяльності.

Досвід провідних зарубіжних країн свідчить, що урбанізаційні процеси слід стимулювати шляхом ефективного управління містом. Зокрема, формування та реалізація міських політик, а також стратегій розвитку міста повинна відбуватися з урахуванням умов розвитку відповідного регіону. Важливим також є міське планування, яке включає в себе питання розвитку інфраструктури міста, транспорту, охорони здоров'я тощо. Як показує європейський досвід, забезпечення комфортних умов життя є важливим завданням для розвитку урбанізованих територій, що можна зробити лише за допомогою формування стійкої фінансової моделі, довгострокової політики та довгострокової стратегії розвитку, участь у чому має брати як центральний уряд, так і влада місцевого рівня.

Список використаних джерел

1. The Global liveability index 2019 британської консалтингової компанії The Economist Intelligence Unit. URL: <https://www.cbeinternational.ca/pdf/Liveability-Free-report-2019.pdf>.
2. The Global liveability index 2021 британської консалтингової компанії The Economist Intelligence Unit. URL: <http://www.indiaenvironmentportal.org.in/files/file/global%20liveability%20index%202021.pdf>.
3. World Bank Open Data. URL: <https://data.worldbank.org/>.

Олена Гонта, доктор економічних наук, професор, професор кафедри туризму Національного університету «Чернігівська політехніка», Україна

Андрій Роговий, доктор економічних наук, професор, професор кафедри туризму Національного університету «Чернігівська політехніка», Україна

ПРОБЛЕМИ СТАНОВЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ

Перспективи розвитку туризму в Україні розглядаються як своєрідна панацея від численних економічних негараздів шляхом каталізації процесів економічної активності та регіонального розвитку практично по всій території

України. Дійсно, дуже привабливо покладати надії щодо теоретичної можливості навіть у найменшому населеному пункті за умов докладання певних капіталовкладень та креативності авторів бізнес-проекту «розкрутити» трендову туристичну дестинацію. А щодо нереалізованих або частково реалізованих туристичних потенціалів великих і середніх міст України наголошено у величезній кількості публікацій (в тому числі – різного роду місцевих та регіональних програм).

Нині можна відмітити достатньо високі темпи будівництва туристичних об'єктів з орієнтацією на європейські стандарти, залучення регіонів України до міжнародного ринку туристичних послуг та стрімке зростання кількості туристичних організацій по всій країні. Проте фундаментальні умови розвитку туризму в регіонах характеризуються наявністю глибоких протиріч в організаційній структурі управління, відсутності комплексності векторів розвитку галузі та дискретним її зв'язком з загальним інфраструктурним забезпеченням певних територій [1, с.129-130].

Практика успішних країн свідчить, що позитивні ефекти розвитку туризму прямо залежать від того, як на державному рівні позиціонується ця галузь, наскільки вона забезпечена державною підтримкою. Важливо наголосити, що сфера туризму, як диверсифікований багатогалузевий комплекс, має потребу в узгодженні та координації своєї господарської діяльності набагато більшу, ніж будь-яка інша сфера. Проте є і зворотна сторона медалі, адже надмірна державна регламентація може перекреслювати прояви підприємницької ініціативи та свободи вибору форм і методів діяльності туристичних підприємств.

Протягом останнього часу влада прийняла відразу кілька важливих рішень, спрямованих на розвиток туризму в Україні. Так, на початку січня 2020 року в Уряді заявили про плани створити єдиний туристичний портал, на якому туристи зможуть отримати «відповіді на будь-які питання». Єдиний портал планується зробити доступним як «он-лайн», так і в телефонному режимі [2]. Туризм, як і будь-яка інша сфера економіки, має боротися за кожного туриста. Але щоб привабити іноземних відвідувачів, спочатку потрібно вкласти чимало коштів і докласти певних зусиль для промоції за кордоном. Тут важливі й промовідео, участь у профільних виставках, активна співпраця із представництвами Міністерства закордонних справ тощо. Треба усвідомлювати, що ці інвестиції швидко не зможуть окупитись.

У Всеукраїнській асоціації туроператорів вважають, що найбільше стримує розвиток туризму в Україні - це брак належної інфраструктури. «Щоб це змінити потрібно залучати інвестиції. Однак жоден інвестор не прийде в галузь, яка працює в тіні. А в нас більше 90% суб'єктів туристичної діяльності знаходяться в «тіні», - зауважив президент Асоціації І. Голубаха [3, с.1]. Фахівець звернув увагу й на велику кількість несертифікованих готелів і підприємств, які продають турпослуги, не маючи туроператорської ліцензії. Про належну якість обслуговування за таких умов навіть говорити не доводиться. Так, директор тургагенції «Поїхали з нами» О. Ковальов звертає увагу ще й на те, що торік

багато українських готелів не відповідали карантинним вимогам. Ті ж готелі, які працюють легально і пропонують відповідний рівень послуг, є вкрай дорогими для українського туриста. «Навіть у період карантину жоден з п'ятизіркових готелів в Україні не опускав ціну нижче 100 доларів. У той же час у Стамбулі п'ятизіркові готелі опускалися до 50 доларів» [3]

Слід відмітити, що достатньо обнадійливо виглядають перші кроки нинішнього Уряду. Так, восени 2019 року Кабмін затвердив програму розвитку Карпат, що охоплює Закарпатську, Івано-Франківську, Львівську і Чернівецьку області. Серед іншого ця програма спрямована на підвищення транспортної доступності окремих гірських територій, створення нових робочих місць і розвиток туризму.

З іншого боку необхідно зважати на втрати, які несе туристична галузь України у зв'язку з пандемією. Державне агентство розвитку туризму України проаналізувало дані щодо перетину українського кордону іноземними громадянами, які надали Укрзалізниця, Державна авіаційна служба, Державна прикордонна служба та Міністерство інфраструктури України (зауважимо, що центральний статистичний орган – Державна служба статистики в плані акумулювання та оперативного аналізу в цьому плані не спрацьовує). Так, кількість іноземців, які в'їхали на територію країни у 2020 році склала 3 млн 382 тис осіб. Якщо порівнювати з 2019 роком, коли країну відвідало 13 млн 710 тис громадян, відбувся спад у 4 рази.

Проте є окремі покращення і у фінансовій площині. Так, в держбюджеті на 2020 рік Кабінет міністрів України передбачив 240 млн грн (щоправда потреби боротьби з пандемією «відібрали» ці кошти), у 2021 рік закладено 109 млн грн. на розвиток туристичного потенціалу України. Підкреслимо, що фахівці вважають це перемогою, адже це рекордні суми на розвиток туризму. Наприклад, у 2019 році року було передбачено лише 18 млн грн. Будемо поміркованими оптимістами: передбачення — це ще не гарантія виділення цих коштів. Але раніше навіть у планах уряду не було стільки витратити на поліпшення туристичної інфраструктури.

Ще один крок запланований для покращення ситуації у розвитку туризму був анонсований міністерством культури, молоді та спорту. Мова йде про стимулювання подорожі молоді містами України. До речі, днями (8 вересня 2021 року) Державна агенція з розвитку туризму презентувала цікавий проморолик «Чернігів магнітить», де показана атмосфера саме молодіжного туризму у місті.

Нині всі учасники вітчизняного туристичного ринку очікують на рішучі дії нещодавно створеного Державного агентства з розвитку туризму, яке позиціонує таку місію: «Бути дієвим інститутом, що реалізовує державну політику в сфері туризму і забезпечує сталий розвиток галузі, шляхом об'єднання досвіду, знань і ресурсів усіх учасників туристичного ринку України та міжнародних партнерів», а також амбітну візію: «Через 10 років Україна приваблива туристична дестинація та центр для проведення міжнародних конференцій і культурних заходів». Саме дії Державного агентства з розвитку туризму будуть

визначальними та допоможуть зрозуміти, чи дійсно влада України націлена на корінні зміни у туристичній сфері, чи всі обіцянки та плани залишаться лише черговою декларацією про наміри.

Потребує вивчення специфіка механізмів регулювання та управління потенціалом туристичної індустрії України. В цьому плані є необхідним пошук сучасних та адекватних реаліям економіки України методів публічного управління та адміністрування у сфері туристичної індустрії.

Висновки та пропозиції до проєкту резолюції конференції. Вищезазначене актуалізує наукове завдання державного управління – формування механізму публічного управління розвитком національної та регіональних туристичних дестинацій як структурно-функціонального підґрунтя комплексної реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристично-рекреаційного комплексу країни [4]. При цьому в умовах обмежених можливостей державного втручання в економічні процеси особливу роль відіграє вплив громадських організацій на привернення уваги до туристичної галузі та створення сприятливих інвестиційних умов для її розвитку.

Таким чином, зважаючи на важливість туризму для соціально-економічного розвитку країни та окремих її регіонів вдосконалення державного управління цієї сфери має непересічне значення. Слід наголосити, що публічне управління туристичної індустрії має впроваджуватись таким чином, щоб не допускати (або пом'якшити) негативні зовнішні та рецесивні впливи, а також сприяти реалізації внутрішньо притаманних функцій туризму, внаслідок чого можна забезпечити оптимальний соціально-економічний ефект за кількісними і якісними показниками.

Процес реалізації основних завдань державного управління туристичною галуззю повинен спиратися на дієвий механізм певної системоутворюючої структури, елементи якої у взаємодії забезпечують ефективність управлінських рішень. Будемо сподіватись, що виконанню такої об'єднуючої місії буде підпорядкована діяльність Державної агенції з розвитку туризму.

Список використаних джерел

1. Дубов С.М. Сучасні тенденції публічного адміністрування у сфері туристичної діяльності. *Вісник ЛДУ внутрішніх справ імені Е.О. Дідоренка*. 2 (90), 2020. С. 129-138.
2. Козловський Р., Шикіна О., Ярьоменко С. Туризм – 2020: рік надій і сподівань. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11065/1/.pdf>
3. Як пандемія вплинула на туризм в Україні. Електронний ресурс [https://www.dw.com/uk/yak-pandemiia-vplynula-na-vnutrishnii-turyzm-v-ukraini/a-57063848].
4. Левицький А. О. Портфельна стратегія управління розвитком туристичної дестинації / А. Левицький // *Держава і регіони : науково-виробничий журнал*. – Серія: Державне управління. – 2016. – № 1 (53). – С. 85–93

Богдан Гречаник, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сьогодні «найбільш бажаною» моделлю управління розвитком суспільних систем вважається «модель сталого розвитку», що видається цілком обґрунтовано і закономірно. За останні два десятиріччя активні зусилля щодо її впровадження (або хоча б впровадження її базових принципів) у різних соціально-економічних системах (у різних за розміром, рівнем розвитку, рівнем організації, сферами суспільно життя тощо), переконливо довели її ефективність та безальтернативність. Разом з тим, неупинне зростання динаміки перебігу практично усіх процесів у суспільних системах, яке нині є своєрідною характерною ознакою «нашого часу», вимагає вдосконалення і самої системи управління розвитком соціально-економічних систем. Адже «чим вищий рівень динаміки процесів, які відбуваються у зовнішньому середовищі соціально-економічної системи, тим актуальнішою для неї стає проблема її адаптації до цих змін, тобто наскільки «ефективно» вона зможе «пристосуватись» до нових умов функціонування» [1, с. 64]. Інакше кажучи, розвиток сучасних суспільних систем та його високий рівень динаміки, «вимагають» сьогодні не меншої активності та ефективності у системі управління суспільними системами загалом, та управління їх розвитком зокрема.

Сфера публічного управління у суспільних системах є не лише важливою складовою цих систем, вона є також і важливою складовою сфери управління самих систем (а отже і сфери управління їх розвитком). Саме тому, питання пов'язані з розвитком цієї сфери є «постійно актуальними», особливо в контексті вищевикладеного.

Розвиток сфери публічного управління ґрунтується на основі як еволюційних змін (змін за рахунок поступального розвитку), так і революційних змін (за рахунок впровадження інновацій). Очевидно, що це твердження є справедливим для будь-якої сфери суспільного життя. Однак, інновації (нововведення), які генеруються, продукуються і впроваджуються у цій сфері мають характерну особливість — вони належать до так званих «не економічних» інновацій [2, с. 27]. У свою чергу це означає, що для їх ідентифікації (це є важливий елемент процесу інноваційної діяльності) — визначення, чи успішно впроваджене нововведення є «новацією» чи «інновацією» — можна застосовувати лише один критерій: зміни її парадигми. Інакше кажучи, якщо в результаті успішного впровадження нововведення у сфері публічного управління відбувається одночасно і підвищення ефективності її функціонування, і певні зміни у її парадигмі, то таке нововведення слід вважати «інновацією». Якщо ж успішне впровадження нововведення у цій сфері супроводжується лише

підвищенням ефективності її функціонування, але змін у парадигмі сфери публічного управління не відбувається, то таке нововведення слід вважати «новацією». Очевидно, що наслідки впливу на подальшу діяльність (розвиток) суспільної системи від впровадження «новації» є принципово слабшими, аніж такі наслідки від впровадження «інновації».

Важливість такого висновку полягає у тому, що він дає відповідь на питання ідентифікації інновацій у сфері публічного управління («новація» чи «інновація»), а отже дозволяє підвищити ефективність інноваційної діяльності загалом у цій сфері.

Водночас, більш докладного пояснення потребує теза про неможливість (необ'єктивність оцінки) застосування економічних критеріїв для ідентифікації результатів інноваційної діяльності у сфері публічного управління.

Як уже зазначалось, інновації у сфері публічного управління належать до соціальних інновацій, які є «не економічними», «до певної міри «нерентабельними», а отже «комерціалізація не може розглядатися як основний критерій доцільності їх впровадження» [3, с. 201]. Це означає, що оцінювання ефективності впровадження інновацій (або будь-яких нововведень) у сфері публічного управління може здійснюватися за величиною «непрямого економічного ефекту», що проявляється у таких специфічних формах як кількість тих позитивних екстерналій, що виникають у суспільній системі в результаті їх впровадження.

Логічним продовженням даного твердження є наступне: якщо інновації у сфері публічного управління є «не економічними», а їх оцінювання не здійснюється за критерієм «прямого економічного ефекту», то основна «мотивація» здійснення інноваційної діяльності у цій сфері не ґрунтується на економічних чинниках. Звичайно ж, що основні показники економічної ефективності функціонування сфери публічного управління — у даному випадку, зіставлення результатів управління після впровадження інновацій та обсягів ресурсів, затрачених на їх досягнення — були і залишаються не лише одними з основних критеріїв ефективності діяльності даної сфери, але й одними з визначальних аргументів у процесі прийняття рішення «впроваджувати – не впроваджувати» ті чи інші нововведення. Інакше кажучи, загальноприйняті показники економічної ефективності не є основними «мотиваторами» інноваційної діяльності у сфері публічного управління.

Підтвердженням даної тези може бути відомий нині факт про те, що «прогнозна» ефективність впровадження завершеної системи електронного документообігу і повної відмови від використання паперових документів може виявитися «провальною». Оскільки сумарні економічні вигоди, які може отримати сфера публічного управління в результаті відмови від «паперового документообігу» (економія паперу, витратних матеріалів, робочого часу, робочого простору тощо) можуть бути меншими за витрати пов'язані з функціонуванням такої завершеної системи електронного документообігу (витрати на розроблення, впровадження, експлуатацію та обслуговування самої

системи, а також витрати на захист і збереження інформації). Однак, не дивлячись на це, темпи впровадження таких систем у провідних країнах світу невинно зростають, оскільки сьогодні вони є вимогою часу.

Таким чином, можна стверджувати, що основний мотив процесу пов'язаного з генеруванням і впровадженням інновацій у сфері публічного управління (а загалом, інноваційної діяльності у соціальній сфері), це, насамперед, отримання позитивного соціального ефекту, позитивних екстерналій, які повинні не лише сприяти, але й забезпечувати розвиток усього суспільства. При цьому, розрахунок або оцінювання економічного ефекту від впровадження соціальних інновацій залишається невід'ємною складовою усього процесу інноваційної діяльності. Однак необхідно зауважити, що суттєвою особливістю такого оцінювання економічного ефекту (економічних витрат) повинна бути орієнтація на його оцінювання у довготривалому періоді.

На завершення слід зазначити, що основні етапи процесу інноваційної діяльності у сфері публічного управління загалом нічим не відрізняються від основних етапів такої діяльності в економічній або екологічній сферах. Тобто активність та ефективність процесів генерування, впровадження та поширення інновацій у сфері публічного управління є прямим результатом ефективності управління основними етапами інноваційної діяльності, зокрема: «формування інноваційної культури», «формування інноваційного клімату», «формування інноваційного потенціалу» та «реалізація інноваційного проєкту» [4].

Таким чином, на основі вищевикладеного можна зробити узагальнюючі висновки.

1. Інновації (нововведення), які генеруються, продукуються і впроваджуються у сфері публічного управління є, насамперед, соціальними інноваціями, які належать до так званих «не економічних» інновацій.

2. Для ідентифікації таких інновацій (для визначення того, що успішно впроваджене нововведення є «новацією» чи «інновацією») слід застосовувати лише один критерій — критерій зміни, які відбулися в парадигмі суспільної системи внаслідок впровадження нововведень.

3. Оцінювання ефективності впровадження інновацій у сфері публічного управління може здійснюватися за величиною «непрямого економічного ефекту», що проявляється у таких специфічних формах, як кількість тих позитивних екстерналій, що виникають у суспільній системі в результаті їх впровадження.

4. Основні етапи процесу інноваційної діяльності у сфері публічного управління загалом нічим не відрізняються від основних етапів такої діяльності в економічній або екологічній сферах.

Список використаних джерел

1. Гречаник Б. В. Основні чинники управління змінами в соціально-економічних системах. *Проблеми формування та реалізації регіональної економіки*: збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 30 травня 2020 року). Східноукраїнський інститут економіки та

управління. Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2020. 152 с.

2. Гречаник Б. В. «Неекономічні» інновації як один з факторів сталого розвитку соціально-економічних систем. *Економічні та соціальні інновації як фактор розвитку економіки*: матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції: матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції (29-30 травня 2014 р.). Луцьк: Вежа-Друк, 2014. 296 с.

3. Гречаник Б. В., Мельниченко Л. Д., Буй Ю. В. Соціальні інновації та збалансований розвиток соціально-економічної системи. *Вісник Хмельницького національного університету «Економічні науки»*. Хмельницький: Вид-во Хмельницького національного університету, 2013, №5, Т. 1. 304 с.

4. Гречаник Б. В. Інноваційна культура підприємства як передумова формування його інноваційного клімату. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури* : Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції (19-21 травня 2011 р.). Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 456 с.

Тетяна Забаиштанська, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики Національного університету «Чернігівська політехніка», Україна

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ТЕРИТОРІЙ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

У сучасних умовах розвитку територій маркетинг виступає важливою концепцією управління, що орієнтована на забезпечення балансу економічних інтересів суб'єктів суспільних відносин. Аналіз європейського досвіду публічно-управлінської діяльності показує, що маркетинг територій виступає концепцією, що успішно впроваджується місцевими органами влади. При цьому інструментарій надає їм можливість реалізувати цілі територіальних громад, що цілком поєднуються із забезпечення запитів і потреб представників різних категорій громадян конкретної території.

Враховуючи виклики пандемії Covid 2019 концепція маркетингу територій у публічному управлінні є перспективною враховуючи широкі можливості залучення інвестиційних ресурсів для реалізації суспільно важливих проєктів. Цей підхід закладає основу для формування активної підприємницької позиції представників бізнес-середовища та органів місцевої влади для поліпшення інвестиційного клімату, в основу якого покладено прагнення максимально реалізувати виявлені та потенційні потреби населення певної території, а також інших учасників та суб'єктів інвестиційних процесів.

Застосування концепції маркетингу територій для ухвалення управлінських рішень дозволяє враховувати динаміку ринкової кон'юнктури, особливості економічних зв'язків між територіями, формувати умови для врахування вимог

ринку виробничої сфери та сфери послуг, сприяти розвитку інвестиційного середовища. Концепція маркетингового підходу в публічному управлінні пропонує залучення коштів всіх інвесторів на реалізацію проєктів конкретної території: державних та місцевих ресурсів; власних коштів підприємств, кредитних ресурсів шляхом продукування інвестиційного попиту та ресурсів зовнішніх інвесторів.

Маркетинг територій у публічному управлінні варто розглядати як суспільний й управлінський процес, що забезпечує або трансформує взаємовідносини суб'єктів певних ринкових відносин. Він спрямований на реалізацію громадських потреб шляхом ефективного й раціонального використання ресурсів та можливостей для їх реалізації і відтворення.

До основних напрямів застосування маркетингового підходу в публічному управлінні на рівні територій належать: привабливість, престиж відповідної адміністративно-територіальної одиниці та інвестиційна привабливість територіальних ресурсів і потенціалу їх використання [1].

Маркетингова політика привабливості забезпечується поєднанням заходів, що спрямовуються на залучення уваги цільових аудиторій до певної території, розробляється та реалізується органами місцевої влади за участю представників громадськості. Застосування інструментів маркетингової політики привабливості як елементу територіальних програм і стратегій розвитку впливає на інвестиційну, інноваційну, туристичну, соціальну, міграційну, підприємницьку, екологічну та інфраструктурну привабливість територій, що забезпечує їх конкурентоспроможність [3].

Реалізацію маркетингу територій можуть здійснювати органи управління (державні та місцеві), галузі/види економічної діяльності (торгівля та туризм), засоби масової інформації, наукові та освітні установи, некомерційні організації, виробники товарів і послуг. Суб'єктами, які здійснюють просування територій є надавачі територіального продукту (місцеві органи управління, місцеві агенції та асоціації розвитку, транспортні підприємства та організації, туристичні фірми (агенти та оператори), сфера гостинності, мережі та підприємства торгівлі, спортивні федерації, громадські організації та інші стейкхолдери, які локалізовані на території та зацікавлені у залученні цільових аудиторій [2].

Нові підходи до реалізації маркетингу територій підвищують роль громади і трансформують методи публічного управління. Тому території зацікавлені у володінні інформацією щодо ефективних інструментів і методик маркетингу дієвих європейських проєктів з метою їх імплементації в українських реаліях.

Найкращі практики маркетингу територій розкриті в бенчмаркетингових дослідженнях, як безпосередньо у Франції, так і у інших країнах Європи загалом, зокрема в проєкті «Територіальний бенчмаркетинг» – базі даних і водночас постійній міжнародній системі моніторингу, що відслідковує та аналізує кращі практики, програми, які дозволяють зробити території привабливішими. База даних оновлюється групою кваліфікованих консультантів, які щодня збирають масивний потік інформації в Інтернеті і класифікують її відповідно до тематичної

сегментації: діловий та розважальний туризм, економічна привабливість, івенти, містобудівне планування, практичні інструменти маркетингу територій тощо [5].

На основі висновків широкого бенчмаркетингового дослідження (понад 250 програм у Європі) визначені ключові регіональні сектори «привабливості», у тому числі туристичний маркетинг, економічний розвиток, конкретизовані функції маркетингу регіонів, зокрема: брендинг і комунікації, глобальна стратегія, digital маркетинг тощо [4].

Співпраця, спільна творчість і перехресна робота – це ключові моменти маркетингу територій в Європі. Такий підхід базується на концепції створення та спільного використання джерел, що реалізовується у всіх секторах і у всіх сферах маркетингу, зокрема у [4]:

- стратегії (проект «Mobile World Capital», Барселона, Іспанія);
- управлінні («Goteborg & Co», Швеція);
- створенні спільних брендів мобілізації бізнесу і зацікавлених осіб (Ліон з проектом «OnlyLyon», Франція; бренд Берліна «beBerlin», Німеччина);
- кваліфікаційних пропозиціях (кластер «Gamecity», Гамбург, Німеччина);
- просуванні створення екосистеми зв'язку (вітрильні перегони «Vendée Globe sailing race», Франція).

Найуспішніші маркетингові ініціативи щодо територій засновані на спільній участі державних і приватних суб'єктів. Ініціативи ґрунтуються як на спільному використанні сучасних інформаційних технологій, нових каналів зв'язку, фінансових та інтелектуальних ресурсів, так і місцевих ключових компетенціях. Наразі існує понад 50 інноваційних методів у сфері маркетингу територій. Як приклад можна назвати Брейнпорт Ейндховен (Brainport Eindhoven) – «розумний» регіон у Південній Голландії, що вражає з точки зору залучення талантів через соціальні медіа та кластер маркетингу.

У Франції, у місті Ліоні і регіонах таких, як Ельзас і Овернь, розробили унікальну комунікаційну платформу, що об'єднує державні, приватні та неурядові організації, спираючись на комплексне управління брендингом [4].

Одним з успішних прикладів маркетингу регіону у Франції є брендингова програма «OnlyLyon». Регіон Ліона (другий після Парижа за чисельністю населення) реалізує програму брендингу «OnlyLyon». Натхнення для неї прийшло з відомих і успішних починань: «Я люблю Нью-Йорк» («I love NY») або «Я є Амстердам» («I amsterdam»). OnlyLyon націлений на диференціацію регіону Ліона, що робить його кращою європейською територією для іноземних інвестицій, підприємств і відвідувачів. OnlyLyon вдалось сформулювати потужне об'єднання десятка стратегічних інституціональних суб'єктів, державних і приватних, включаючи місто, регіон, аеропорт, університет, кластер, торгово-промислову палату, великі фірми тощо [4]. OnlyLyon зарекомендував себе як ключовий двигун для підвищення іміджу Ліона, визнаного на міжнародному рівні. Програма «OnlyLyon» стала невід'ємною комунікаційною платформою, що дозволила Ліону очолювати низку міських рейтингів і бути популярним у засобах масової інформації.

Аналізуючи європейський досвід варто відзначити наявність сучасних підходів до публічного управління маркетингом територій. Креативність, сучасні інтернет-технології, інноваційність та нестандартне мислення, пошук нових джерел фінансування, співробітництво та спільне виконання проєктів, нові методи залучення громадян до розробки, реалізації та контролю проєктів – це найважливіші напрями публічного управління маркетингом територій, знання яких дозволить місцевим органам влади в Україні та іншим зацікавленим суб'єктам реалізувати ефективні стратегії розвитку територій.

Здійснюючи публічне управління маркетингом територій в Україні доцільно активніше використовувати досягнення креативної економіки, розвивати та утримувати таланти, що дозволить бути інноваційними та конкурентоспроможними. Варто налагоджувати співробітництво між різноманітними суб'єктами маркетингу територій як місцевими органами влади, так і науково-дослідними інститутами, закладами вищої освіти, громадськими організаціями та підприємствами для реалізації спільних маркетингових проєктів. Залучення підприємств у маркетингових стратегіях розвитку територій дозволить зміцнювати асоціацію брендів з територією виготовлення, підвищувати привабливість і отримувати переваги як виробнику, так і території. Мешканцям також варто використовувати шанс реалізувати свої ідеї та долучатись до експертів розвитку своїх територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Гриджук І.А. Реалізація концепції маркетингу в публічному управлінні територіальним розвитком. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №2. С. 113-117. URL: <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/15321>
2. Бондаренко В. М., Шершун К.О. Поняття та інструменти територіального маркетингу в контексті стратегічного розвитку регіонів. *Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка*. 2012. Вип. 2 (36). С. 66-73. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/3347>
3. Буднікевич І. М., Гавриш І.І. Концепція територіального маркетингу як основа формування та підвищення привабливості регіонів. *Регіональна економіка*. 2016. № 3. С. 76-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2016_3_12
4. Пастернак О.І. Ключові тенденції розвитку маркетингу територій: міжнародний досвід та уроки для України. *Регіональна економіка*. 2014. № 4. С. 212-220. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2014_4_26
5. CoManaging. URL: <http://comanaging.net/>

Максим Забаиштанський, доктор економічних наук, професор, директор ННІ бізнесу, природокористування і туризму Національного університету «Чернігівська політехніка», Україна

Інна Зуб, аспірантка кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету «Чернігівська політехніка», Україна

РОЛЬ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У РОЗВИТКУ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

Ефективність функціонування механізму публічного управління завжди перебуває в центрі підвищеної уваги не лише науковців та практиків, але й в першу чергу пересічних громадян. Саме від ефективності такого механізму залежить результативність функціонування національної економіки, майбутня траєкторія розвитку держави, рівень життя її населення.

Вагома роль механізму публічного управління у розвитку держави визначила наявність значної уваги до даної категорії, що спричинило досить різноманітну палітру її трактування. Так, на думку О. Білик механізм публічного управління визначає як оптимальне поєднання засад, притаманних товарному виробництву (конкуренція, попит і пропозиція, вільне ціноутворення) та цілеспрямованої політики державного регулювання економічних процесів.

На думку О. Білик механізм публічного управління в першу чергу спрямований саме на регулювання економічних процесів, проте роль даного механізму в процесі упорядкування, організації життя, забезпечення стабільності і розвитку суспільства залишається розкритою не повною мірою [1].

І. Ісаєнко розглядаючи категорії «механізм державного управління» та «публічне управління» визначає механізми публічного управління як демократичну організацію управлінського впливу на суспільні процеси, що забезпечує ефективне функціонування системи органів державної влади, органів регіонального та місцевого самоврядування, громадських (неурядових) організацій, фізичних осіб та інших суб'єктів громадянського суспільства з метою реалізації державної політики у найрізноманітніших сферах суспільного життя. На нашу думку дане трактування є більш широким, оскільки підкреслює важливу роль механізму державного управління у всіх сферах суспільного життя держави [5].

Пандемія Covid 2019 суттєво актуалізувала необхідність посилення світової спроможності протидіяти можливим загрозам існування людства, забезпечення якої перебуває в площині підвищення ефективності функціонування сфер охорони здоров'я кожної окремої держави як єдиного механізму. Саме з цих позицій, а також з урахуванням комплексного впливу сфери охорони здоров'я на можливості стратегічного соціально-економічного розвитку держави в умовах цифрової економіки питання забезпечення її ефективного функціонування набуває особливого значення. Водночас, хронічне недофінансування сфери охорони здоров'я протягом багатьох років не лише сформувало інфраструктурну

та технологічну відсталість даної сфери, але також і поставило під загрозу збереження її кадрового потенціалу. Саме тому, подальший розвиток механізмів публічного управління сферою охорони здоров'я набуває все більшого значення та актуальності.

Поділяючи сучасні наявні підходи до трактування категорій «публічне управління», «механізм публічного управління» вважаємо за необхідне запропонувати авторське тлумачення категорії «публічне управління сфери охорони здоров'я» як результативну діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування спрямовану на гарантування населенню країни якісних та доступних медичних послугами, необхідних для їх довготривалого та якісного життя.

На даний час в економічній літературі здійснено виокремлення наступних видів механізмів публічного управління, що дозволяє посилити їх векторний вплив:

- економічний (механізм публічного управління банківською, грошово-валютною, інвестиційною, інноваційною, кредитною, податковою, страховою діяльністю тощо);
- мотиваційний (сукупність командно-адміністративних і соціально-економічних стимулів);
- організаційний (об'єкти, суб'єкти публічного управління, їх цілі, завдання, функції, методи управління та організаційні структури, результати функціонування);
- політичний (механізми формування економічної, соціальної, фінансової, промислової політики тощо);
- правовий (нормативно-правове забезпечення: закони, постанови, укази, методичні рекомендації, інструкції тощо) [7].

У зв'язку з цим, зосередження уваги науковців навколо проблем підвищення ефективності публічного управління розвитком сфери охорони здоров'я, розробки та активізації відповідних фінансових механізмів сформувало науковий інтерес зарубіжних та вітчизняних дослідників. Однак залишається широке коло питань, які потрібно вирішувати, особливо в частині обґрунтування набору фінансових інструментів стратегічного розвитку сфери охорони здоров'я.

Список використаних джерел

1. Білик О. І., Лукашевська У.Т. Сутність, значення та розвиток публічного механізму. Економіка і суспільство . 2017. №12.С. 177-180. Режим доступу: http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/28.pdf
2. Борщ В.І. Дослідження функціональної системи управління фінансовими механізмами в сфері охорони здоров'я України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Том 19, № 2(45). 2020. С. 144-168.
3. Драгунов Д.М., Забаштанський М.М., Зуб І.М. Пріоритетні підходи до фінансового забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні. Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал. Чернігів: Черніг. нац.

технол. ун-т., 2020. № 3(23). С.93-101.

4. Дубина М.В., Роговий А.В., Забаштанська Т.В. Стратегічні пріоритети розвитку сфери охорони здоров'я в Україні: фінансові аспекти. Науковий вісник Полісся. 2020. № 3(23). с. 158-165.

5. Ісаєнко І. А. Європейські підходи до функціонування механізмів публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 5. С. 114-117. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2012/32.pdf.

6. Москаленко В. Ф. Принципи організації оптимальної моделі системи охорони здоров'я: український контекст: монографія. К.: «Книга плюс», 2008. 320 с.

7. Оболенський О. Ю., Борисевич С. О., Коник С. М. Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни «Публічне управління». К.: НАДУ, 2011. 56 с.

Ірина Косач, доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту організацій Національного університету «Чернігівська політехніка», Україна
Артем Дегтярьов, аспірант, Україна

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВИМІР

Публічна політика підтримки малого бізнесу в країнах ЄС характеризується чіткістю та ясністю концепції, яка полягає у врахуванні національних та загальноєвропейських інтересів спільноти, визначенні цілей та загальних принципів політики, основних механізмів та організаційних структур по реалізації цієї політики на міждержавному, державному та регіональному рівнях.

Політика публічного управління в країнах ЄС щодо підтримки малого бізнесу базується на двох підходах до вирішення проблем його функціонування та розвитку:

1) вертикальний підхід виражається у безпосередніх заходах, орієнтованих винятково на малий бізнес. Ці заходи готуються і здійснюються Генеральним директором Європейської комісії (політика щодо підприємництва, комерції та соціально-економічної діяльності) у співпраці з Європейським парламентом, представницькими організаціями малого бізнесу в органах Європейського Союзу;

2) горизонтальний підхід базується на захисті інтересів малого бізнесу у таких сферах діяльності Європейського Союзу, як політика в галузі досліджень і технічних розробок, регіональна політика, міжнародні відносини, і зміцненні позицій малого та середнього бізнесу у відповідному виді діяльності.

Значну роль у формуванні інституту публічної політики підтримки відіграють опосередковані зв'язки бізнесу і держави, створення інституційних умов розвитку малих підприємств. До економічних чинників відносять, перш за все, податкове законодавство і податкові пільги, недержавні фінансові організації

та інші елементи ринкової інфраструктури [2].

Досвід переважної більшості зарубіжних країн показує, що публічна політика щодо підтримки малого бізнесу є важливим елементом державної соціально-економічної політики та використовується для захисту основних національних інтересів, особливо в тих напрямках діяльності, які дають максимальний соціально-економічний ефект в країні або регіоні. Всі країни світу, серед завдань публічного управління яких є розвиток та підтримка малого бізнесу, перш за все, формують та розвивають нормативно-правову базу, реалізують систему програм фінансової, консультативної, зовнішньоекономічної, інформаційної підтримки малих підприємств з використанням централізованих джерел і особливих схем фінансування. Вирівнювання положення малих підприємств на ринку в порівнянні з більш великими шляхом протекціоністської політики, компенсація (в тому числі за рахунок держави) несприятливих умов виходу на монополізовані ринки і доступу до фінансово-кредитних ресурсів, участь у державних замовленнях, усунення зайвих адміністративних обмежень в щодо реєстрації та ліцензування, зовнішньоекономічної діяльності, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва в більшості країн з розвиненою ринковою економікою розглядаються як найважливіша сфера діяльності публічного управління.

Як свідчать проведені дослідження, національна специфіка публічного управління розвитком підприємств малого бізнесу у будь-якій країні визначається двома обставинами:

- історичним етапом досягнення країною відповідного техніко-технологічного та організаційного стану еволюційного процесу;
- розвитком великого бізнесу, який стимулює менші підприємства переходити на вищі технологічні рівні.

У загальному вигляді основні цілі публічної політики щодо малого бізнесу в рамках Європейського Союзу можна сформулювати наступним чином:

- створення сприятливих ринкових умов для розвитку малого бізнесу;
- підтримка рівноправності сторін в ринкових відносинах;
- забезпечення конкурентного порядку і динаміки ділової активності;
- створення нових робочих місць, особливо в районах із застійною безробіттям;
- мінімізація соціальних витрат у зв'язку із загостренням конкуренції.

Нині перед органами публічної влади багатьох провідних країн ЄС стоїть завдання створення умов для значного збільшення частки сучасної і конкурентоспроможної продукції, що випускається малими підприємствами, і подальшого розвитку конкурентного середовища з метою задоволення постійно зростаючих потреб. Цю задачу неможливо вирішити без вдосконалення практики здійснення публічної політики, в тому числі шляхом створення системи публічного управління підтримкою і розвитком малих підприємств.

Спільним для всіх країн ЄС та основою нормативно-правової бази виступає Європейська хартія для малого бізнесу Європи, в якій зазначено значний потенціал малого бізнесу для соціального та регіонального розвитку, динамічні

можливості бізнесу щодо відповіді на ринкові потреби, визнається важливість створення сприятливих умов для ведення бізнесу [1]. Основні заходи передбачають, що у центрі уваги – зусилля, пов'язані зі спрощенням законодавства ЄС (регуляторної, фінансової та адміністративної бази), щоб забезпечити сприяння підприємництву, запровадити регуляторні зобов'язання та розширити надання електронних послуг малим підприємствам від державних органів.

Список використаних джерел

1. Бутенко, А., Войнаренко, М., Ляшенко, В. Модернізація механізмів розвитку малого та середнього бізнесу: монографія: НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2011. 326 с.
2. Варналій З. С. Державна регуляторна політика у сфері малого підприємництва. К. : Ін-т екон. прогнозування, 2002. 104 с.

Марія Красій, кандидатка юридичних наук, доцентка кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАКОНОДАВСТВА У СФЕРІ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ У ПУБЛІЧНО-ПРАВОВИХ ВІДНОСИНАХ З УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНИХ ТЕНДЕНЦІЙ

Україна, ставши членом міжнародних організацій і стороною міжнародних договорів, взяла на себе ряд зобов'язань щодо боротьби з корупцією, а саме впровадження антикорупційних принципів в норми національного законодавства та їх реалізації на публічній службі, гармонізації норм національного законодавства з міжнародним законодавством в питаннях боротьби з корупцією. Зокрема, розвиток антикорупційного законодавства щодо врегулювання конфлікту інтересів має відбуватися з урахуванням міжнародних тенденцій.

Конфлікт інтересів як юридичний термін набагато молодший за ту ідею, яку він символізує, яка відіграє велику роль у вирішенні більш глобальної проблеми протидії корупції загалом; він є складовою більшості корупційних правопорушень. Щоб не допустити конфлікту інтересів слід розуміти його сутність та сферу дії, особливості та час виникнення, правильно визначити заходи з його врегулювання тощо. Наразі є недостатнім рівень правового регулювання та науково-практичного забезпечення сфери конфлікту інтересів [1, с. 1], проаналізуємо досвід деяких країн та напрацювання науковців для вирішення даної проблеми.

Організація економічного та соціального розвитку в Рекомендаціях щодо врегулювання конфлікту інтересів на державній службі пропонує певні практичні інструменти підтримання доброчесності при прийнятті рішень на державному рівні, а саме:

- переконання в тому, що органи державної влади мають відповідні

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

стандарти політики зі сприяння доброчесності й реалізують їх на практиці;

– виявлення ризику і врегулювання конфлікту інтересів у щоденній роботі, а також відповідних механізмів підзвітності й управлінських підходів, що включають санкції не лише для гарантування того, що посадовці несуть персональну відповідальність за повне дотримання таких стандартів, а й для заохочення службовців, діяльність відповідає таким стандартам.

Під час урегулювання ситуацій конфлікту інтересів з метою підтримання довіри до державних інституцій державні службовці повинні дотримуватися чотирьох головних принципів:

- служіння суспільним інтересам;
- забезпечення прозорості та громадського аналізу;
- посилення персональної відповідальності за вчинене корупційне діяння;
- розвиток організаційної культури, несумісної з конфліктом інтересів.

Таким чином, головними настановами з управління конфліктом інтересів є:

- виявлення ситуацій конфлікту інтересів;
- запровадження процедури виявлення, управління і врегулювання ситуації конфлікту інтересів;
- демонстрування лідерства;
- розвиток партнерства із працівниками;
- дотримання політики з врегулювання конфлікту інтересів;
- ініціювання партнерства з діловим і некомерційним секторами на новій основі [2, с. 10-11; 3].

У Роз'ясненні Міністерства юстиції України від 12 квітня 2011 р. «Корупційні ризики в діяльності державних службовців» зазначено, що найбільш поширеними в діяльності державних службовців є такі корупційні ризики:

- недоброчесність державних службовців;
- виникнення конфлікту інтересів;
- безконтрольність з боку керівництва;
- наявність дискреційних повноважень [2, с. 17; 4].

У Великобританії норми регулювання конфлікту інтересів майже не змінилися з 1890 р., коли вони вперше були встановлені. Наразі в рамках антикорупційної стратегії у Великобританії реалізується програма утвердження принципів чесності й непідкупності у сфері державної служби. У Британії діє Етичний (моральний) кодекс поведінки державних службовців, який передбачає лояльність по відношенню до держави, уникнення конфліктів між офіційними обов'язками і приватними інтересами, утримання від діяльності, що дискредитує громадянську службу, чесність, неупередженість, стриманість щодо політичних питань і суперечок, прагнення до досягнення згоди і компромісу у відносинах з колегами [5, с. 202].

Варто відзначити, також, що у Німеччині діє принцип регулювання конфлікту інтересів на державній службі, заснований на ідеї, що будь-яка особа, яка здійснює громадські функції, повинна інформувати про будь-який особистий інтерес, який навіть приблизно може вплинути на рішення чиновника. У

Німеччині, як і у Великобританії, важливо не тільки заздалегідь попередити конфлікт інтересів, але також уникнути навіть видимості (припущення) неправдивості. Державний діяч зобов'язаний уникати будь-якої діяльності, яка могла б призвести до конфлікту інтересів і допустити порушення ним закону [5, с. 202]. Антикорупційна політика держав (Великобританії, Німеччини) спрямована в першу чергу на уникнення видимості неправдивості, попередження виникнення конфлікту інтересів.

Головними принципами попередження виникнення конфлікту інтересів є:

- дотримання неупередженості: державні службовці повинні керуватися публічним інтересом та не повинні використовувати свою позицію для того, щоб отримати будь-яку вигоду для себе або близьких родичів або отримувати вигоду, яка може вплинути на їхню діяльність як державного службовця;

- принцип відкритості: державний службовець повинен розкривати будь-який вплив приватного інтересу на рішення, в процесі прийняття якого він бере участь [6, с. 18-19].

До основних засобів усунення конфлікту інтересів, які використовуються в ряді країн, передусім варто віднести: відсторонення від роботи; делегування повноважень; відставка посадової особи; відмова від особистих інтересів (відмова від подарунків та інших вигод, передача активів у довірче управління незалежній третій стороні або продаж відповідних активів); підвищення прозорості та ретельний аналіз рішень. Вибір прийнятного методу усунення конфлікту інтересів у кожному конкретному випадку залежить від характеру самого конфлікту [7]. Також варто підкреслити, що в Законі України «Про запобігання корупції» на сьогодні не визначено поняття «конфлікт інтересів», однак, наведено визначення понять «потенційний конфлікт інтересів» та «реальний конфлікт інтересів», які є похідними від поняття «конфлікт інтересів».

Наступне, на що потрібно звернути увагу, – невідповідність законодавчо закріпленому терміну «врегулювання конфлікту інтересів» його внутрішнього змісту. Врегулювати можна лише потенційний конфлікт інтересів, реальний конфлікт інтересів врегулювати не можна, адже він є адміністративним правопорушенням, пов'язаним із корупцією, передбаченим главою 13-А Кодексу України про адміністративні правопорушення. В такому випадку слід вести мову про вжиття заходів щодо припинення такого конфлікту інтересів, зменшення шкоди від вчинення дій та прийняття рішень в його умовах.

З наведеного випливає, що одним із основних напрямів реформування публічної служби в Україні сьогодні мали б бути: попередження виникнення реального конфлікту, врегулювання потенційного конфлікту інтересів і зниження рівня корупції в державі.

Список використаних джерел

1. Пастух І. Д. Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у публічно-правових відносинах засобами адміністративного права: автореф. дис. ... докт. юрид наук: 12.00.07. Київ, 2021. 40 с.

2. Токар-Остапенко О. В. Урегулювання конфлікту інтересів на державній службі: можливості застосування європейського досвіду в Україні: аналіт. доп. К. : НІСД, 2013. 48 с.

3. Recommendation of the OECD Council on Guidelines for Managing. Conflict of Interest in the Public Service. URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/13/22/2957360.pdf> . (дата звернення: 18.08.2021).

4. Корупційні ризики в діяльності державних службовців: роз'яснення Міністерства юстиції України від 12.04.2011 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/n0026323-11>. (дата звернення: 18.08.2021).

5. Петрова С. Г. Конфликт интересов на государственной службе: опыт зарубежных стран. Международный научный журнал «Инновационная наука». № 6/2015. С. 201-203.

6. Пропозиції до політики щодо конфлікту інтересів одо конфлікту інтересів народних депутатів України. Лабораторія законодавчих ініціатив. URL:https://parlament.org.ua/wpcontent/uploads/2017/09/Propozicii_Politiki_deklaruvannya_Konfliktu-1.pdf.

7. Деханова Н. Г. Социология государственной службы. Зарубежный опыт регулирования конфликта интересов на государственной службе. URL: https://studme.org/125866/menedzhment/zarubezhnyy_opyt_regulirovaniya_konflikta_interesov_gosudarstvennoy_sluzhov_.

Валентина Ксендзук, доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри національної безпеки, публічного управління та адміністрування Державного університету «Житомирська політехніка», Україна

СПІВПРАЦЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ ТА СВІТОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОРГІВЛІ

З розширенням та поглибленням економічних відносин між країнами ускладнюється інтеграція міжнародних торговельних відносин у світовий економічний простір. Виникає потреба в створенні органів, які б регулювали діяльність міжнародного ринку товарів і послуг та здійснювали б стабілізаційну функцію світової економіки в цілому і окремих країн, зокрема. Глобалізаційні процеси та інтернаціоналізація міжнародних торговельних відносин впливають на зменшення можливостей держави щодо впливу на зовнішньоторговельні відносини. Державна політика в таких умовах формується під впливом міжнародних торговельних вимог, які визначаються на рівні міжнародних організацій та встановлюються відповідно до укладених торговельних угод в межах співробітництва з іншими країнами. В сфері повноважень держави залишаються тарифні та нетарифні методи управління зовнішньоторговельною діяльністю, які реалізуються в розрізі визначеного напрямку зовнішньоторговельної політики.

Як показало дослідження питання організаційного механізму формування та

реалізації державної політики в сфері зовнішньої торгівлі, до суб'єктів державної зовнішньоторговельної політики обґрунтовано відносити наступні міжнародні торговельні організації: Світова організація торгівлі (СОТ), Конференція ООН з торгівлі та розвитку, Комісія ООН з прав міжнародної торгівлі, Міжнародний торговий центр, Міжнародна торговельна палата, які формують міжнародне законодавство в сфері здійснення торговельних відносин між країнами їх членами.

Метою дослідження є розкриття особливостей організаційного механізму формування та реалізації державної зовнішньоторговельної політики України в світлі співпраці з СОТ. Україна стала членом СОТ 16 травня 2008 року. Сфера відносин України з цією міжнародною організацією полягає в наступному:

- участь у формуванні новітніх правил торгівлі на світовому ринку у рамках поточного раунду багатосторонніх торговельних переговорів з метою максимального врахування національних інтересів нашої держави у торговельно-економічній сфері;

- право використовувати механізм врегулювання суперечок в рамках СОТ, які можуть виникнути у країни з її торговими партнерами;

- активізація зовнішньоторговельної політики шляхом участі країни у багатосторонніх торговельних переговорах [1].

Україна використовує економічні методи державного управління зовнішньоторговельною діяльністю з метою сприяння розвитку експорту та вироблення політики імпортозаміщення готової продукції. Такий підхід стимулюється і підтримується СОТ, адже в умовах участі країни в міжнародній організації, розкриваються можливості в сфері розширення торговельного партнерства – підписання торговельних угод, створення зон вільної торгівлі як етапів міжнародної економічної інтеграції країни.

Однак, варто вказати на той факт, що співпраця України в СОТ неможлива без створення базисного підґрунтя розвитку національного ринку товарів і послуг та системи механізмів формування та реалізації державної зовнішньоторговельної політики. Налагодження взаємозв'язку між структурними органами державної влади та представництвами міжнародних організацій в сфері регулювання торговельних відносин є однією з підстав організаційно-інформаційного механізму формування та реалізації державної зовнішньоторговельної політики.

Під час розробки послідовності дій органів державної влади щодо формування напрямів взаємодії з міжнародними організаціями та їх представництва, доцільно враховувати не лише позитивні аспекти співпраці, а зважати на негативні сторони, які можуть відобразитися на показниках соціально-економічного розвитку країни і вплинути на формування іміджу на міжнародному ринку товарів і послуг.

Серед негативних наслідків найпоширенішою думкою серед науковців є те, що внаслідок участі України в СОТ постраждає національна економіка, а українські підприємства втратять конкурентні позиції на внутрішньому ринку, що позначиться на таких показниках економічного розвитку, як: зайнятість, інфляція, інвестиційна привабливість, експорт, стабільність грошово-валютного

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

ринку тощо. Внаслідок цього Україна може стати ринком збуту для інших країн світу і буде мати не партнерський статус країни-експортера, а країни, в якій ефективно розміщувати виробництва з дешевою робочою силою та з якої вигідно імпортувати сировину. За більше як 10 років членства в СОТ така ситуація не виправдана та не обґрунтована. Наявність проблемного питання щодо сировинного характеру експортних операцій є тим сигналом, на який має звернути увагу апарат державного управління та побудувати зовнішньоторговельну політику таким чином, щоб нівелювати негативний вплив даного фактору розвитку зовнішньої торгівлі на стан соціально-економічної системи країни.

Визначення каналів взаємодії та раціональний розподіл обов'язків всередині організаційної структури органів державної влади є одним з напрямів удосконалення державної зовнішньоторговельної політики України. На рис. 1 пропонується організаційний механізм формування та реалізації державної зовнішньоторговельної політики з врахуванням структури органів державної влади та СОТ.



Рис. 1 – Організаційний механізм формування та реалізації державної зовнішньоторговельної політики в частині співпраці органів державної влади та СОТ

Представлена організаційна структура органів державної влади в сфері формування та реалізації зовнішньоторговельної політики України побудована таким чином, що сприяє ефективній реалізації принципів та завдань СОТ. Адже кожен зі структурних органів державної влади відповідає за певний напрям співпраці та регулює відповідну сферу зовнішньоторговельних відносин в Україні. Такий організаційний механізм формування та реалізації державної зовнішньоторговельної політики забезпечує налагодження та здійснення ефективної співпраці органів державної влади та органів структури системи СОТ.

Список використаних джерел

1. Міністерство економіки України Інформація щодо співробітництва України з світовою організацією торгівлі. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=306813d2-01e0-433e-aceb-0df8c6006032&title=sot>

Володимир Кушнірюк, кандидат психологічних наук, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

МОБІЛІЗАЦІЯ ТА ЗГУРТОВАНІСТЬ ЛІДЕРСЬКИХ РЕСУРСІВ ГРОМАДИ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВИ

Україна, обравши курс на євроінтеграцію, визначила одним із важливих напрямів державних реформ саме децентралізацію. Передача центральними органами державної влади певного обсягу владних повноважень суб'єктам управління нижчого рівня, що мають необхідні права, обов'язки та ресурси є можливістю прийняття більш ефективних управлінських рішень на державному, регіональному та місцевому рівнях, аби якомога більше повноважень мали ті органи, що ближче до людей, де такі повноваження можна реалізовувати найбільш успішно.

Справжнім потенціалом спроможності громад нині стають не скільки матеріальні, як - людські ресурси, тобто сукупність кількісних та якісних характеристик трудових здібностей людей, що полягають у їх здатності завдяки наявним знанням, вмінням та навичкам виконувати необхідні завдання та досягати поставлених цілей. Людські ресурси є потенціалом будь-якого суспільного утворення, незалежно від його галузевого спрямування та розмірів.

Особливість людських ресурсів полягає в тому, що люди наділені інтелектом, здатністю до самореалізації та розвитку, приходять на службу в місцеве самоврядування і залишаються там на тривалий період. Це не лише працевлаштована частина територіальної громади, але й уся працездатна частина, яка готова у випадку появи вакансій здійснити швидке та ефективне заміщення.

Тому одним із завдань територіальної громади є забезпечення органів місцевого самоврядування необхідною кількістю працівників потрібної спеціалізації, відповідного рівня кваліфікації та мотивації для реалізації поставлених цілей.

На реалізацію цього завдання на перший план виходять лідери громад, які володіють не тільки відповідними управлінськими навичками та знаннями, але й інструментами місцевої демократії та дієвими способами впливу на членів територіальної громади, мають чітке уявлення про їх зміст та логіку використання. Саме на їхні плечі в основному лягає створення, ініціювання, проведення, подання, здійснення законних прав та делегованих повноважень територіальних громад. Лідери, що здатні працювати з емоційною стороною своєї організації наділяють сам наділяють сам процес управління новим змістом та значущістю, що підвищує якість застосування усіх управлінських інструментів [1, с.74].

Саме лідери в громадах є тими, хто надихає і залучає до роботи заради громади якнайбільше людей, які мають зрозуміти: місцева влада – це вони самі. Саме їм, а не комусь іншому, вирішувати, куди і як витратити спільний бюджет, як будувати добробут та довіру у власній громаді. Довірливі відносини лідерів і членів громади стимулюють довіру, самоорганізацію, творчість громади, що беруть початок з мотивації до пошуку інноваційних ідей. Реалізація таких ідей змінює громаду, створює її унікальний образ, сприяє впровадженню конкурентоспроможних проектів, нових стратегій, започатковує партнерські стосунки [2, с. 4].

Підґрунтям розвитку та зростання будь-якої територіальної громади вважають згуртованість її мешканців. Актуальність проблеми конструювання згуртованої громади добре усвідомлюють не тільки представники самоврядування ОТГ та активні члени громад, але й пересічні мешканці міст, сіл та селищ. Соціальна згуртованість близька до ідеї соціальної злагоди, коли люди та їх групи, розуміючи природу публічного блага, підтримують дії членів суспільства заради нього, об'єднуються для спільної справи, ідентифікуючи себе як відповідальних членів суспільства. Тоді відображається наявність спільних цінностей і міцних соціальних зв'язків у суспільстві, а також згоду його членів виконувати свої спільні обов'язки [3, с. 288-289].

Ключовим чинником згуртованості членів територіальної громади є рівень їх інтегрованості, що характеризує вміння місцевих жителів співпрацювати разом. Запорукою такої співпраці є врахування життєвих умов та можливостей для людей із різних верств населення, що проживають на одній території; добра обізнаність людей із своїми правами й обов'язками; наявність довіри членів громади один до одного, до органів місцевого самоврядування та державної влади на місцях. Лідери в громадах активно проявляють і втілюють ознаки згуртованості, а саме: виражене відчуття приналежності до громади, ототожнення себе зі своєю громадою (відчуття «ми»); схожість базових ціннісних орієнтацій членів громади, ясність і визначеність спільної мети, що базуються на схожості бачення минулого, сьогодення та майбутнього, тобто подальшого розвитку громади; взаємозалежність членів громади в процесі спільної

діяльності, єдності оцінок, установок і позицій членів громади щодо найбільш значущих для громади знань, ідей, подій; частота, міцність і розгалуженість комунікативних зв'язків (соціальні мережі) громади; рівні можливості розвитку, самореалізації та самоствердження членів громади; ефективна система дотримання і реалізації прав та обов'язків членів громади, включаючи доступність послуг; толерантність до всіх членів громади незалежно від їхнього походження, статі, віку та переконань; взаємна допомога, підтримка і довіра між членами громади; довіра до місцевих інституцій (органів державної влади та самоврядування), можливість громадського контролю за їхньою діяльністю тощо.

Головним інтегратором будь-якої групи є спільна діяльність її членів. Участь мешканців громади у спільній життєдіяльності територіальних громад – це практика задоволення індивідуальних чи колективних потреб членів громади, вирішення спільних для мешканців проблем чи реалізації їх інтересів. Саме в такій діяльності виявляються лідери, творчі і активні люди, котрі здатні продукувати інноваційні ідеї, які спроможні надихати та організовувати людей.

Громадянам важливо розуміти глибину нарастаючих проблем – тих викликів, перед якими можуть постати органи місцевого самоврядування щодня. Щоб впоратись з ними, необхідно спочатку зрозуміти їх, переконатися, що можна бачити виклики з різних точок зору. Часто рішення ускладнюється тим, що проблему бачать лише з одного боку. Саме тут працює лідерство, яке по своїй природі застосовує 3-D бачення і долає виклики, бо концентрує увагу на вирішенні проблем з різних позицій і спрямовує енергію на спільне добро, надихає на інноваційні зміни. Лідерство здатне створити належне соціально-психологічне середовище, без якого досягти стандартів досконалості в громадах майже неможливо [4, с. 71-72].

Можна з упевненістю говорити, що саме тепер, коли Україна досягла перших успіхів у впровадженні реформи місцевого самоврядування та децентралізації, важливими стають лідерство і втілення сучасних управлінських знань та навичок задля успіху усієї громади. Вони дозволять закріпити досягнуті результати, вдосконалити стандарти розвитку, підвищити якість життя людей і розбудувати громади в Україні за сучасними світовими стандартами.

Список використаних джерел

1. Романовський О. Г., Гура Т. В. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник. Харків, 2017. 100 с.
2. Бриль М., Врублевський О. та ін. Успішна територіальна громада: будуємо разом. Харків : Видавничий будинок Фактор, 2018. 128 с.
3. Кирилюк В. В. Сучасні підходи щодо визначення соціальної згуртованості суспільства ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», 2014. С. 288-289.
4. Петренко В. П., Струк Н. П. та ін. Обізнані мешканці – сильна громада: навчально-методичні матеріали для місцевих лідерів. Івано-Франківськ: ТЗОВ «Цифрові технології друку», 2016. 128 с.

Оксана Лашук, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та менеджменту організацій Національного університету «Чернігівська політехніка», Україна

Надія Мосціпан, здобувач вищої освіти Національного університету «Чернігівська політехніка», Україна

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ ТА ПРАКТИКА ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ

Електронне врядування – форма державного управління, яка сприяє ефективності, відкритості та прозорості у державних та місцевих органах влади шляхом утворення нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб своїх громадян за допомогою інформаційних та комунікаційних технологій.

В епоху високих технологій, в умовах глобалізації та розвитку інформаційного суспільства, виникають проблеми щодо функціонування та вільного доступу населення до інформації та відкритого діалогу між громадськістю та державою. Активна участь громадян у процесі прийняття рішень є ключовим та суттєвим елементом ефективного державного управління.

Електронний уряд з використанням інформаційних технологій є важливою частиною сучасного демократичного суспільства та ефективного уряду. Це тому, що електронний уряд запобігає корупції, забезпечуючи прозорість національних інституцій та захищаючи громадян та бізнес від свавілля державних службовців. Однією з найважливіших складових електронного врядування є те, що електронна демократія, інструмент розвитку демократії, розглядається як справжній спосіб просування та сприяння демократичним процесам у сучасному суспільстві.

Світові лідери у рейтингу впровадження електронного врядування постійно змінюються, під впливом сталого розвитку. Разом з тим, всі ці держави досягли високих результатів через комплексність та ґрунтовність підходу до впровадження означеного явища.

Електронне урядування розглядається сьогодні як концепція реформування публічного демократичного управління, оскільки за допомогою використання нових інформаційно-комунікаційних технологій здійснюється ефективне перетворення європейських публічних адміністрацій та поліпшення радикальним чином їхньої роботи зі своїми клієнтами як з громадянами, підприємствами, так і з іншими публічними адміністраціями [1].

Досвід Данії щодо впровадження електронного уряду був обраний для аналізу. Ця європейська країна була явним лідером у розвитку електронного уряду протягом останнього десятиліття і, насамперед, входить до топ-10 країн з найвищим індексом розвитку електронного уряду. лід зазначити, що впровадження електронного уряду в Данії регулюється досить складною схемою, яка включає різні міністерства та відомства, кожен з яких виконує свої функції. Успіхи Данії щодо розвитку електронного врядування пояснюються завдяки

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

виваженості та чіткої спланованості кроків центрального та місцевого урядів на цьому шляху.

Запозичуючи досвід Данського уряду, українській владі потрібно навчитися безперервно реагувати на потреби користувачів, через спеціальні консультативні центри та комунікативні групи, користуватися послугами приватного сектору, у якого вже є досвід у реалізації інформаційно-телекомунікаційних рішень. Уряд України має встановити прямий діалог з громадянами.

У 1998 р. федеральний уряд Німеччини оголосив нову доктрину, спрямовану на створення фундаменту для адаптації державних органів управління до умов змінного соціального середовища. Девізом коаліційної угоди *Aufbruch und Erneuerung - Deutschlands Weg ins 21. Jahrhundert* стала модернізація діяльності органів влади. Більшість технічних питань вже вирішена, юридичні наслідки введення "електронного уряду", як і раніше, вимагають уваги. Існує розрив між фізичною структурою органів влади і тим, що необхідно для ведення ефективної роботи в Інтернеті.

Головною метою створення сучасної інфраструктури на території всього регіону є впровадження "електронної адміністрації" (e-administration). Це вимагає значних зусиль, спрямованих на створення ІТ-концепції та її інтеграцію із згаданими вище програмами. "Електронна адміністрація" регіону об'єднає в собі мережі передачі даних і мовних повідомлень; організації, що надають всі свої послуги з Мережі; стандартизовані системи і програмне забезпечення; різні служби на базі Інтернету.

Генеральна стратегія формування в Франції "інформаційного суспільства" і побудови структур "електронного уряду" в січні 1998 р. була погоджена й затверджена всіма органами державної влади. Позитивним досвідом Франції є перші дії французького уряду, спрямовані на стимулювання електронного бізнесу та комп'ютерної мережі торгівлі. Спрощення процедур державної реєстрації Інтернет - компаній, розробка стандартизованих методів здійснення онлайн платежів, підготовка закону про електронно-цифровий підпис - ці та цілий ряд інших урядових заходів привели до того, що протягом 1998 р. французькими підприємцями було відкрито близько 50 тис. нових комерційних сайтів.

Позитивний досвід Франції – це перший крок уряду щодо поживавлення своєї мережі електронного бізнесу та торгівлі комп'ютерами. Спростити процес державної реєстрації Інтернет-компаній, розробити стандартизовані методи онлайн-платежів, підготувати закони про електронні підписи та активно їх просувати.

Важливо проводити постійні програми комп'ютерної грамотності як для населення, так і для державних службовців, і це здійснюється за допомогою спеціальних державних програм, які навчають державних службовців користуватися персональними комп'ютерами та Інтернетом. Оволодіння новими інформаційними технологіями також включено до навчальної програми підготовки державних службовців у закладах вищої освіти.

Для втілення в життя проекту "електронного уряду" в Україні державним

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

органам потрібно користуватися послугами приватного сектору, у якого є необхідний досвід у реалізації ІТ-рішень.

Основними напрямками активності з проблематики «електронного уряду» у розвинених країнах були і залишаються:

1) створення найзручніших і найдоступніших умов для отримання послуг споживачами (зокрема розвиток ідеї інтегрованих офісів – англ. one-stop-shop, нім. – Bürgerbüro; Bürgeramt);

2) пошук оптимального суб'єкта надання послуг (створення «виконавчих агенцій», «роздержавлення» послуг (приватизація), використання методів приватного сектору в публічних інституціях тощо);

3) запровадження інформаційних технологій для надання послуг. Це стосується як електронізації окремих послуг, так і створення веб-порталів, присвячених публічним послугам (наприклад, портали www.service-public.fr (Франція), www.serviccanada.gc.ca (Канада)).

Висновки. Загалом, використання новітніх технологій крізь призму електронних врядуєвих послуг не лише забезпечує економічно вигідні сфери обслуговування всіх громадян та підприємств, а й сприяє розвитку відкритого та прозорого публічного управління. Надання державних послуг через веб-ресурси може заощадити гроші та заощадити час, витрачений органами влади, громадянами та бізнесом. Незважаючи на високий рівень доступності послуг електронного врядування у всьому світі, все ще існують відмінності від країни до країни, рівень використання громадянами послуг електронного врядування є нерівномірним і дуже низьким у деяких регіонах України.

Список використаних джерел

1. Чукут С. Європейські виміри підготовки магістрів з електронного урядування для забезпечення сумісності е-послуг. *Вісник державної служби України*. 2009. Т. 1. С. 78–81.

2. Лашук О.С., Мостіпан Н.В. Проблеми впровадження електронного урядування в Україні. *Научные исследования: парадигма инновационного развития: сборник тезисов научных трудов VII Международной научной конференции* (Прага, Чехия, «31» марта 2021 года). ГО «Международный научный центр развития науки и технологий», 2021. С. 9-12.

3. Зарубіжний досвід упровадження електронного урядування / авт. кол. : Т. Камінська, А. Камінський, М. Пасічник та ін. ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. С. А. Чукут. Київ: НАДУ, 2008. 200 с.

Микола Макар, представник Урядового уповноваженого з прав осіб з інвалідністю в Івано-Франківській обласній державній адміністрації, Україна

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РІВНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРАВ ЛЮДИНИ ШЛЯХОМ ІНТЕГРУВАННЯ ФІЗИЧНОЇ, ІНФОРМАЦІЙНОЇ, ЦИФРОВОЇ, СОЦІАЛЬНОЇ, ГРОМАДЯНСЬКОЇ, ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ОСВІТНЬОЇ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ

Відповідно до Конституції України людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю. Разом з тим перед багатьма громадянами України стоїть ряд бар'єрів у реалізації своїх прав, отриманні доступу до публічних послуг та повноцінної участі у культурному, політичному та суспільному житті. Ці бар'єри наявні у різних сферах – від доступності до громадських та житлових будівель до працевлаштування чи культурного життя.

Відсутність безбар'єрного середовища не лише створює проблеми для мільйонів громадян, але і призводить до загального погіршення добробуту кожної людини. Проблеми наявні у загальному доступі до інфраструктури (як фізичної, так і цифрової), а також у кожній сфері життя людини, зокрема ускладнений доступ до громадського транспорту та об'єктів фізичного оточення, відсутність адаптації інформації, сайтів та додатків для всіх громадян, суспільне несприйняття, бар'єри у доступі до освіти, роботи. Крім того, недостатній рівень забезпечення статистичними даними не дає змогу точно визначити кількість людей, які щодня стикаються з тими чи іншими бар'єрами, та, як наслідок, ускладнює процес формування та реалізації державної політики для усунення цих бар'єрів.

Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року (далі – Стратегія) спрямована на визначення ключових проблем та формування рішень для їх розв'язання/мінімізації [1, с. 2].

Стратегія орієнтується на провідні документи щодо створення безбар'єрного простору, зокрема Конвенцію про права осіб з інвалідністю, ратифіковану Законом України від 16 грудня 2009 р. № 1767-VI, Європейську соціальну хартію (переглянуту), ратифіковану Законом України від 14 вересня 2006 р. № 137-V, Конвенцію Організації Об'єднаних Націй про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, міжнародну ініціативу “Партнерство Біарріц” [1, 2, 3, 4].

Крім того, під час розроблення ініціатив було проаналізовано ряд кращих міжнародних практик створення безбар'єрного простору, зокрема країн Європейського Союзу, Канади, Сінгапуру, Японії, Великобританії, США.

Положення Стратегії враховують весь ряд напрацьованих раніше стратегічних документів в Україні, зокрема щодо створення безбар'єрного середовища для осіб з інвалідністю, розвитку молоді, захисту прав людини, подолання нерівності (у тому числі гендерної).

Метою Стратегії є створення безперешкодного середовища для всіх груп населення, забезпечення рівних можливостей кожній людині реалізовувати свої права, отримувати послуги на рівні з іншими шляхом інтегрування фізичної, інформаційної, цифрової, соціальної та громадянської, економічної та освітньої безбар'єрності до всіх сфер державної політики [1, с. 2].

Що ж таке дискримінація за ознакою інвалідності?

Доступність (архітектурна, транспортна, інформаційна, цифрова) важлива для того щоб особа з інвалідністю мали можливість користуватись своїми правами та брати активну участь у житті суспільства. В багатьох країнах світу будь-яке фізичне обмеження в доступі до інфраструктури вважається формою дискримінації [5, с. 3].

«Дискримінація за ознакою інвалідності» означає будь-яке розрізнення, виключення чи обмеження з причини інвалідності, метою або результатом якого є применшення або заперечення визнання, реалізації або здійснення нарівні з іншими всіх прав людини й основоположних свобод у політичній, економічній, соціальній, культурній, цивільній чи будь-якій іншій сфері. Вона включає всі форми дискримінації, у тому числі відмову в розумінні пристосуванні» [6, с. 9].

В забезпеченні доступності фізичного оточення, транспорту, інформації, спілкування, європейські країни дотримуються принципів «Універсального дизайну», який передбачає, щоб будинки, громадські місця, транспорт були пристосовані для користування ними якомога більшої кількості людей [5, с. 3].

Поняття цифрової безбар'єрності.

1. Цифрова безбар'єрність – забезпечення доступу до публічних та інших послуг онлайн для всіх суспільних груп, включаючи літніх людей, людей з інвалідністю, молодь та молодих батьків [1, с. 16].

2. Структура напряму

1) Доступ та підключення до цифрової інфраструктури

- підключення до широкосмугового доступу;
- комп'ютеризація державних та комунальних закладів;
- забезпечення особистими засобами доступу до мережі інтернет чи створення місць загального доступу до мереж.

2) Доступ до цифрових навичок

- фреймворк програм вивчення цифрових навичок в системі формальної та неформальної освіти;
- мережа освітніх хабів для навчання цифровим навичкам;
- адаптація програм навчання цифровим навичкам для сприйняття особами з порушенням зору, слуху, інтелектуального розвитку.

3) Доступ до сервісів

- інклюзивні послуги онлайн;
- адаптованість сайтів та застосунків для всіх груп людей;
- адаптація контенту онлайн сервісів для потреб осіб з порушенням зору, слуху, розумової діяльності;
- приведення цифрових сервісів у відповідність з нормативними критеріями.

ГОЛОВНІ ПРОБЛЕМИ (ГІПОТЕЗИ)

1. Бар'єри у доступі до цифрової інфраструктури
 - a. Низький рівень підключення ШСД в сільській місцевості.
 - b. Вища середня ціна ШСД інтернету в сільській місцевості.
 - c. Відсутня повна комп'ютеризація державних, соціальних та муніципальних закладів
 - d. Майже відсутні засоби доступу та ПЗ для людей з інвалідністю.
2. Бар'єри у доступі до знань та компетенцій
 - a. Низький рівень цифрових навичок серед старшого населення.
 - b. Низький рівень навичок у сільській місцевості.
 - c. Ускладнений доступ до навчання цифровим навичкам у сільській місцевості.
3. Бар'єри у доступі до сервісів
 - a. Відсутність повного переліку всіх послуг для вразливих груп.
 - b. Низький рівень адаптації сайтів та застосунків для окремих груп населення (люди з порушеннями зору, люди з порушеннями слуху тощо).
4. Бар'єри у доступі до цифрових прав
 - a. Відсутність аналогових відповідників для деяких цифрових послуг (наприклад, громадський бюджет).
 - b. Відсутність універсальних цифрових прав громадян [8, с. 24].

Освітня безбар'єрність – створення рівних можливостей та вільного доступу до освіти, включаючи освіту протягом життя, а також перенавчання та опанування додаткових навичок [8, с. 14].

Структура освітньої безбар'єрності:

Безбар'єрна дошкільна та загальна освіта

- Інклюзивно ресурсні центри
- Кваліфікований та привітний педагогічний склад
- Матеріально-технічна база
- Регіональне охоплення

Безбар'єрна професійна та вища освіта

- Центри підтримки студентів
- Педагогічний склад та доступне наукове середовище
- Матеріально-технічна база
- Планування ефективного регіонального охоплення навчанням
- Доступна вступна кампанія
- Привітне студентське середовище

Безбар'єрна післядипломна та неформальна освіта

- Фінансова доступність
- Кваліфіковані надавачі послуг

ГОЛОВНІ ПРОБЛЕМИ (ГІПОТЕЗИ)

1. Бар'єри у доступі до дошкільної та загальної освіти
 - a. Низький рівень забезпеченості інклюзивно ресурсних центрів.

- b. Недостатня кваліфікація педагогічного складу.
- c. Низький рівень забезпеченості закладів матеріальною-технічною базою.
- d. Низький рівень доступності навчальних програм.
- 2. Бар'єри у доступі до професійної та вищої освіти
 - a. Відсутність інституційних центрів підтримки студентів.
 - b. Низький рівень доступності навчальних програм.
 - c. Низький рівень забезпеченості закладів матеріальною-технічною базою та навичками користування спеціальною технікою.
 - d. Відсутність можливостей реорганізації процесів здачі вступних та вихідних іспитів, зокрема залучення додаткових технічних інструментів.
 - e. Низький рівень інформаційної доступності навчальних та організаційних матеріалів та поширення сервісів з конвертування документів.
 - f. Низький рівень співпраці з реальним сектором для забезпечення можливостей стажування та працевлаштування.
- 3. Бар'єри у доступі до післядипломної та неформальної освіти
 - a. Фінансова недоступність післядипломної та неформальної освіти.
 - b. Недостатня кваліфікація надавачів освітніх послуг у спілкуванні з людьми з інвалідністю.
 - c. Низький рівень співпраці з реальним сектором для забезпечення можливостей стажування та працевлаштування [8, с. 14].

Що таке державний стандарт супроводу під час інклюзивного навчання?

Це супровід дитини з особливими освітніми потребами під час навчання в звичайній школі соціальним робітником (асистентом) чи одним із його батьків або законним представником. Супроводжуючі мають пройти відповідну підготовку за програмою, затвердженою Міністерством соціальної політики.

Такий механізм інклюзії широко використовується у багатьох європейських країнах, зокрема, у Швейцарії. Там, як і у нас, питання вирішується на рівні громади. Фахівець супроводжує дитину до школи, сидить з нею на уроках, допомагає у встановленні контактів з однолітками, організовує безпечне пересування дитини і виконує масу інших необхідних функцій.

Окремі загальні інтегровані напрями політики усунення бар'єрів в Україні стосуються багатьох сфер.

- Політика в соціально-економічній сфері, розвитку ринку праці – формування сприятливих можливостей для працевлаштування людей з інвалідністю, представників маломобільних груп.

- Безперешкодне інфраструктурне середовище – формування та імплементація підходів до універсального дизайну в публічному просторі. Розвиток транспортної інфраструктури та громадського середовища.

- Освітня політика – розвиток та впровадження політики освіти впродовж життя з урахуванням прав та інтересів маломобільних груп. Такий підхід розширює можливості представників цільових груп до соціальної інтеграції, сприяє розвитку інклюзивної системи освіти, дистанційного навчання, зокрема й професійних навичок та набуття новітніх компетенцій. Залученню до

інформаційного суспільства допоможуть: розвиток комп'ютерної грамотності, знання іноземних мов, технологічна культура та соціальні навички [10, с. 18].

- Політика у сфері надання адміністративних послуг – запровадження онлайн-форматів для надання послуг, цифровізація послуг з урахуванням інтересів маломобільних груп, людей з інвалідністю, забезпечення спеціального супроводу людей з інвалідністю під час отримання адміністративних послуг.

- Безбар'єрна соціальна політика – впровадження стандартів усунення бар'єрів для вразливих груп, людей з інвалідністю, молоді, жінок з дітьми до 6 років, людей старшого віку, сприяння спеціальним заходом для поліпшення соціального становища вразливих груп у сфері економічного, соціального розвитку, запровадження заходів посиленої підтримки та розумного пристосування [10, с. 18].

Список використаних джерел

1. Кабінет Міністрів України. Розпорядження «Про схвалення Національної Стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року» від 14 квітня 2021 Р. № 366-Р.
2. Конвенція про права осіб з інвалідністю, ратифікована Законом України від 16 грудня 2009 р. № 1767-VI.
3. Європейська соціальна хартія (переглянута), ратифікована Законом України від 14 вересня 2006 р. № 137-V.
4. Конвенція Організації Об'єднаних Націй про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок.
5. Національна Асамблея інвалідів України «Чому доступність є важливою?»: інформаційний посіб. Київ: НАІУ.
6. «Конвенція про права осіб з інвалідністю»., Стаття 2. Резолюція Генеральної Асамблеї ООН № 61/106, прийнята на шістдесят першій сесії ГА ООН 13.12.2006. дата підписання Україною: 24.09.2008., дата ратифікації Україною: 16.12.2009 (Закон № 1767-VI від 16.12.2009)., дата набрання чинності для України: 06.03.2010, 64 с.
7. Міністерство соціальної політики України. – офіційний сайт. Рубрика #Маю Право. Стаття: «Що таке державний стандарт супроводу під час інклюзивного навчання?» 10 Вересня 2021. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/20620.html>
8. Центр економічного відновлення. «Пропозиції щодо проекту Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні». Лютий 2021 Презентація [strategiya_bezbaryernosti.pdf](#).
9. Global Social Mobility Index 2020. World Economic Forum. 2020. URL: http://www3.weforum.org/docs/Global_Social_Mobility_Report.pdf
10. Зубченко С. О., Каплан Ю. Б., Тищенко Ю. А. Створення безбар'єрного середовища та соціальна інклюзія: світовий досвід для України : аналіт. доп. / Київ : НІСД, 2020. – 24с.

Ігор Мандар, директор Івано-Франківського приватного ліцею «ІТ СТЕП СКУЛ», слухач магістратури спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

Науковий керівник:

Марія Баран, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА МОЛОДІ ЯК СКЛАДОВА УСПІШНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАДИ

Українська держава прагнучи змін для покращення добробуту своїх громадян, стала на «стежку» реформ, метою яких є забезпечення європейських стандартів життя. Запорукою успіху реформ в державі, без перебільшення, вважаємо творення та підтримку активного громадянського суспільства, яке не просто спостерігає за державотворчими процесами, а бере активну участь у його формуванні та прийнятті рішень. Одним із пріоритетних суб'єктів активного громадянського суспільства, на нашу думку, має стати молодь, яка готова не просто генерувати ідеї, але й брати на себе відповідальність за їх втілення, розвивати свою громаду, а відтак і країну.

Враховуючи міжнародний досвід впровадження молодіжної політики, пріоритетними завданнями з формування системи роботи з молоддю в умовах децентралізації є створення умов для залучення її до активної участі у житті громади. Сьогодні актуальним та підтвердженим потребою значної кількості територіальних громад є процес залучення молоді до розроблення й ухвалення рішень, підтримка молодіжних ініціатив, сприяння створенню молодіжних громадських організацій, набуття молоддю компетентностей у системі неформальної освіти, розвитку молодіжної інфраструктури (у тому числі молодіжних центрів європейського зразка) тощо. Молодь через участь у молодіжних радах, студентських радах або студентських парламентах, координаційних радах, радах з питань молодіжної політики, громадських радах, радах трудової молоді, молодіжних колегіях здійснює свій вплив не тільки на реалізацію молодіжної політики зокрема, а й на ефективність реалізації повноважень місцевою владою.

Розвиток громади безпосередньо залежить від єдності та скоординованості дій виконавчої влади, місцевого самоврядування і молодіжного представництва. Співпраця з молоддю має стати одним із пріоритетних напрямів роботи місцевих органів влади, оскільки створення умов життєзабезпечення та розвитку молоді є умовою збереження кадрового потенціалу, що, в свою чергу, є основою економічної спроможності та перспективою подальшого розвитку територіальної громади.

Незважаючи на те, що Україна здійснила низку важливих кроків з реформування молодіжної політики, це є лише початком розбудови системи роботи з молоддю. Сучасна демографічна та соціально-економічна криза, що проявляється у зниженні чисельності молоді та питомої ваги в загальній чисельності населення, наявності проблем з працевлаштуванням та забезпеченням гідних умов праці молоді, зростанні рівня бідності й малозабезпеченості у період військового конфлікту, вимагає посилення уваги до формування й реалізації молодіжної політики в нашій країні. У той же час державні пріоритети молодіжної політики, що визначаються і реалізуються державними цільовими програмами, часто не співпадають з пріоритетами сучасної української молоді, не забезпечують цілісний і комплексний підхід до створення умов сталого молодіжного розвитку.

Європейська спільнота прагнучи допомогти швидшому та якіснішому реформуванню молодіжної політики допомогла розробити певні рекомендації, одними із яких є напрацювання членів команди міжнародних оглядачів Ради Європи з проведення Міжнародного огляду національної молодіжної політики України [1, с.38]. Так, серед узагальнених рекомендацій щодо вдосконалення молодіжної політики в Україні, сформульованих Командою міжнародних оглядачів Європи, є такі: «посилення політики, спрямованої на створення можливостей відкритого розвитку молоді», «посилення співпраці для впровадження молодіжної політики», «розвиток процесу консультацій щодо пріоритетів молодіжної політики», «забезпечення більш ефективної та цільової реалізації молодіжної політики» та ін. Нова модель молодіжної політики, на противагу патерналістській, передбачає спрямованість молодіжних програм на формування суспільно активної, самодостатньої і національно свідомої молоді. Зважаючи на кардинальні зміни у свідомості та громадянську активність української молоді, молодіжна політика в Україні отримала напрям на побудову моделі відкритого розвитку, за якої молодь може проявляти ініціативу, самостійно визначати власні цілі та вектори розвитку молоді у межах територіальної громади.

Зважаючи на викладене вище вважаємо, що важливим елементом розвитку молодіжної політики у територіальних громадах є налагодження взаємодії керівництва громади із молоддю через формування вираженої молодіжної політики у громадах. Окремими із заходів, спрямованих на ефективну реалізацію молодіжної політики в територіальних громадах, можуть бути такі:

- підтримка у формуванні та діяльності молодіжних рад;
- підтримка у створенні необхідної інфраструктури – молодіжних просторів;
- участь у формуванні стратегії розвитку та пріоритетних напрямів молодіжної політики в територіальних громадах;
- методична підтримка з урахуванням міжнародного досвіду та кращих практик, налагодження обміну досвідом між членами молодіжних рад територіальних громад;

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

- фінансування або сприяння в залученні фінансових коштів на реалізацію програм, проєктів;
- оцінювання ефективності молодіжної роботи і звітування перед громадою про стан роботи з молоддю;
- забезпечення умов участі молоді та молодіжного громадського контролю.

У публікації, підготовленій та виготовленій за підтримки Представництва Дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ) в Україні про участь молодих людей у місцевому та регіональному житті подано визначення поняття «участь молоді (participation)», яке має бути основою діяльності місцевої влади, спрямованої на підвищення ефективності місцевого самоврядування та залучення молоді до розвитку громади: «Участь та активне громадянство означають мати право, засоби, простір, можливості і, якщо необхідно, підтримку в участі та впливі на ухвалення рішень, а також означає участь в різних заходах та процесах з метою побудови кращого суспільства» [2, с.3]. Саме така участь і взаємодія молоді з представниками органів місцевого самоврядування є запорукою підвищення якості управління громадою та складовою успішного розвитку громади.

Список використаних джерел

1. Кжаклевска Ева, Вільямсон Говард. Молодіжна політика в Україні. Висновки Команди міжнародних оглядачів Ради Європи URL: <https://cutt.ly/mWF434A>.
2. Модель участі молоді URL: https://www.unicef.org/ukraine/en/media/596/file/Youth_part_mdel_UKR.pdf

Олександр Новрузов, слухач магістратури спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

**ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ
СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Державна влада – це влада, яка здійснюється тільки державою та її органами і характеризується суверенністю, універсальністю та здатністю владно-примусового впливу на поведінку всіх людей та їх організацій, що забезпечується державно-правовими методами. Державна влада реалізується за допомогою апарату держави. Для забезпечення функціонування, ефективної діяльності державного апарату, його підпорядкування інтересам суспільства важливого значення набувають принципи як основа організації і функціонування. У діяльності державного апарату принципи відіграють суттєве значення, оскільки вказують на основні риси, сутнісні характеристики, зміст і призначення всієї досліджуваної категорії. Ідеться про основоположні ідеї та відповідні вимоги, котрі визначають як структуру державного апарату, так і порядок взаємовідносин

у ньому, а також основні риси управлінської діяльності. Організація та діяльність державного апарату – це відправні засади, незаперечні вимоги, висунуті до формування і функціонування державних органів.

До викликів ХХІ ст. перед якими опинилася й українська система державного управління, відносять: підвищення ролі альтернативних способів виробництва та надання адміністративних послуг, які відрізняються від традиційних методів управлінської, владно-бюрократичної діяльності; посилення управлінської ролі недержавних організацій і установ, що потребує створення тісних інституційних взаємозв'язків державних і недержавних органів та забезпечення їх функціональної ефективності; підвищення ролі низових рівнів управління, що передбачає необхідність їх адекватної професійності та відповідальності; необхідність ефективної координації та підвищення прозорості процесів надання громадянам адміністративних послуг та усунення стримуючих адміністративних бар'єрів.

У сучасних умовах український держапарат явно не справляється з покладеними на нього обов'язками, часто не здатний діяти в новому середовищі, виконувати свої функції ефективно й результативно. Можна виокремити такі основні проблеми, що призвели до такої ситуації: слабкість більшості інститутів державної влади й управління; невисокий рівень підготовки державних службовців до цих процесів. Водночас основними причинами цього, є: повільна адаптація до швидкозмінного зовнішнього середовища і потреб суспільства; неефективний механізм ухвалення рішень; дефіцит професійних державних менеджерів; низький рівень інтеграції, контролю і координації як усередині держапарату, так і відносно зовнішніх інститутів, що спричиняє нераціональні витрати і слабку реалізацію державної політики в багатьох сферах.

Одним із шляхів вирішення проблеми є розроблення та реалізація Стратегії модернізації державного апарату з метою удосконалити його основні параметри і результати роботи до рівня європейських країн.

Існують такі підходи щодо удосконалення держапарату:

- “тактичний підхід” йти по шляху поступового усунення наявних недоліків, вирішувати тактичні завдання в окремих сферах, удосконалюючи функції і методи роботи.

- “стратегічний” - розробити стратегію розвитку держапарату, орієнтуючись на майбутні потреби суспільства, вирішуючи довгострокові завдання і добиваючись виконання стратегічних цілей. У цьому випадку необхідним є здійснення аналізу сучасних тенденцій розвитку держави і суспільства, узагальнення світової практики з метою визначення основних параметрів держапарату ХХІ ст.

Слід зазначити, що у світі не існує ідеальної моделі держапарату, яка абсолютно задовольняла б і влаштовувала суспільство і громадян. Адже, теорія бюрократії означила цілу низку закономірних вад і проблем функціонування звичного державного апарату, яких неможливо уникнути й запобігти.

Наприкінці ХХ ст. багато країн світу з різним політичним й економічним

устроєм стикнулися з потребою перегляду й переоцінки ефективності й реформування систем державного управління. Ці країни ставили перед собою такі основні завдання - скорочення витрат на утримання державного апарату та підняття ефективності й якості результатів діяльності.

Актуальним завданням сьогодення є підвищення вимог до рівня професійності адміністративного менеджменту, економічної обґрунтованості, соціальної чутливості адміністративних втручань у суспільне життя та господарські процеси. Адже, головним бар'єром соціально-економічного розвитку України є, передусім, стара економічна ідеологія реформ та застарілий, не гнучкий бюрократичний тип державного управління. Головним викликом управління в Україні є не відсутність ресурсів, а нестача прозорого, відповідального і професійного державного менеджменту їх використання.

Основоположники державного менеджменту Девід Осборн і Тед Геблер зазначали: "Найбільш підприємливі уряди підтримують конкуренцію між провайдерами послуг. Вони дають владу громадянам, передаючи контрольні функції від бюрократії самій громаді. Вони вимірюють ефективність своєї роботи не витраченими зусиллями, а досягнутими результатами. Вони керуються своїми цілями - своїм завданням, а не своїми власними правилами та нормативними актами. Вони вважають своїх клієнтів замовниками та пропонують їм вибір - між школами, між освітніми програмами, між варіантами житла. Вони запобігають проблемам, не чекаючи, поки вони з'являться, а не просто пропонують свої послуги, коли проблеми вже є. Вони спрямовують свої зусилля на те, щоб заробляти гроші, а не просто витрачати. Вони децентралізують владу, впроваджуючи активну громадську участь в управлінні державою. Вони віддають перевагу ринковим механізмам перед бюрократичними. І вони прагнуть не просто керувати, а каталізувати роботу всіх секторів - державного, приватного та громадського - щоб розв'язати проблеми, які стоять перед ними".

У системі державної служби, окремих органах влади і управління менеджмент реалізується на основі таких головних функцій: планування, організація, координація, мотивація і контроль.

Особливої ефективності у сфері реформування систем адміністративного менеджменту досягнуто, насамперед, у країнах-лідерах світової економіки - США та Японії. Без сумніву, їхні економічні успіхи стали можливі завдяки ефективній конкурентоспроможності влади й управління в цих країнах.

До прикладу, сучасна японська модель державної служби ґрунтується на двох індикативних показниках її результативності це зменшення її вартості для суспільства та підвищення ефективності. Індикатор мінімізації вартості досягається завдяки жорсткому обмеженню чисельності адміністративних органів (включно з міністрами, як правило, їх нараховується трохи більше десяти), а також персоналу кожного державного органу. В Японії діє правило, за яким партія або коаліція партій, що стали при владі, в результаті зміни уряду можуть призначити в міністерство не більше трьох своїх членів і прихильників (міністра і двох заступників).

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

Водночас високої ефективності адміністративного менеджменту в Японії досягнуто, зокрема, завдяки створенню елітарної державної служби, залученню до її лав еліти суспільства, кращих талантів й інтелектуалів: шляхом ефективної організації й цілковитої прозорості конкурсних іспитів під час заміщення державних посад; шляхом ефективного стимулювання і високого рівня оплати праці (в Японії державний сектор щодо рівня зарплат і пенсійних пільг цілком конкурує із приватним сектором).

Отож, для підвищення ефективності і якості функціонування державного апарату необхідно, щоб в основі його організації і діяльності була чітко окреслена та нормативно закріплена система принципів. Для високої ефективності державного апарату слід спрямовати усі зусилля не на заміну традиційних засобів і способів адміністрування (що базуються на правилах, авторитетові й повноваженнях влади), а на більш ринкові механізми адміністративного впливу (що більше підлягають дії конкуренції, економічних стимулів та орієнтовані на якомога повніше задоволення попиту громадян-споживачів продукції діяльності влади). Однак подібні системні перетворення не означають механічної заміни способів регулювання, адже існує низка сфер адміністративного менеджменту (наприклад, сфери охорони здоров'я і безпеки), у яких неможливо цілком покладатися на ринкові механізми.

Для ефективного подолання корупції й підвищення якості, результативності і відповідальності адміністративного менеджменту необхідні такі важливі чинники: розвинена система громадського контролю й моніторингу за діяльністю влади на всіх рівнях; чіткий і раціональний розподіл влади і повноважень між різними гілками, органами, посадовими особами; спеціальна система інформаційно-аналітичного й науково-теоретичного забезпечення розробки, впровадження, моніторингу, аналізу та оцінки державної політики; розвинені механізми і професійні навички аналізу й розробки політики, вимірювання ефективності результатів її впровадження; розвинені механізми і професійні навички технологічно ефективного консультування і двосторонньої взаємодії влади з громадськістю; проведення програм адміністративного маркетингу для ефективнішого виявлення, оцінки і задоволення попиту громадян на адміністративні послуги; практичні вміння організацій, установ і громадян контролювати владу й добиватися врахування їхніх пропозицій та інтересів; створення або залучення спеціалізованих комунікативних організацій для забезпечення професійного обміну між державним, приватним і громадським секторами; запровадження в штатному розкладі органів виконавчої влади спеціальних посад політичних аналітиків та адміністративних менеджерів з питань розробки, впровадження й оцінювання політики; розроблення і запровадження спеціальних нормативних документів для регулювання процедур взаємодії органів влади та громадськості (наприклад, положень про проведення консультацій, вивчення громадської думки і оцінки задоволеності громадян адміністративними послугами; стандартів якості адміністративних (державних) послуг та процедур їх надання; інструкцій з розробки, аналізу, моніторингу,

оцінки ефективності політики в окремих органах влади і управління).

Список використаних джерел

1. Всесвітня революція в державному управлінні - перспективи і виклики для України. URL: http://www.academia.org.ua/index.php?p_id=46&id=599.
2. Європейський досвід державного управління: Курс лекцій / Уклад.: О.Ю.Оржель, О.М.Палій, Ю.Д.Полянський, С.М.Гладкова, С.В.Соколик, П.І.Крайник, Т.О.Гусаченко; За заг. ред. О.Ю.Оболенського, С.В.Сьоміна, А.О.Чемериса, С.В.Загороднюка, О.Л.Приходько, Л.О.Воронько. К.: Вид-во НАДУ, 2007. 76 с.

Наталія Опар, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри документознавства та інформаційної діяльності Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

Христина Крупа, студентка III-го курсу спеціальності «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Однією із глобальних тенденцій у державному управлінні стало впровадження різноманітних інформаційно-комунікаційних та веб-технологій у процеси надання державних послуг. Саме тому сьогодні зростає актуальність щодо впровадження та розвитку електронних послуг й електронного урядування у державному секторі, оскільки глобальна мережа Інтернет дозволяє вести процеси в інший спосіб: якісно, оперативно та прозоро.

Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) сприяє цифровій трансформації публічного управління, сутність якої полягає у переході до електронного урядування та забезпеченні надання різноманітних державних електронних послуг.

Існує чимало визначення поняття «електронне урядування». На законодавчому рівні воно регламентовано у кількох документах. Так, згідно Концепції розвитку електронного урядування в Україні електронне урядування являє собою форму організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян [4].

У Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки подано таке визначення електронного урядування:

«використання ІКТ для покращення ефективності системи державного управління, її прозорості та зручності, зокрема операційного компонента, що забезпечує діяльність державних органів» [8].

З точки зору світового співтовариства, яке представляє Організація Об'єднаних Націй (ООН), електронне урядування можна визначити за двома підходами: як системне використання ІКТ урядом для взаємодії з громадянами і підприємствами та для спрощення й удосконалення демократичного управління [11].

ООН виділяє такі принципи функціонування інституту «електронного урядування»:

- використання інформаційно-комунікативних технологій у процесі функціонування;
- заохочення участі громадян у процесі прийняття управлінських рішень;
- підвищення підзвітності діяльності органів державної влади;
- прозорість управлінського процесу;
- ефективність урядування [5, с. 118].

Загалом функціональні види діяльності електронного уряду можна розділити на чотири складники:

- G2G («уряд–уряд») («government to government») – сектор електронної взаємодії між органами влади;
- G2B («уряд – бізнес») («government to business») – сектор електронної взаємодії між органами публічної влади та суб'єктами господарювання;
- G2C («уряд – громадяни») («government to citizens») – сектор електронної взаємодії між органами публічної влади та громадянами;
- G2E («уряд – службовці») («government to employees») – сектор автоматизації процесів співпраці урядової системи зі службовцями, чиновниками, консультантами на місцях [2, с. 10-15].

Станом на сьогодні багато європейських країн вже запровадили технології електронного урядування шляхом створення відповідних порталів, запровадження систем надання електронних адміністративних послуг, використання електронних цифрових підписів тощо.

Так, прикладом успішної імплементації концепції електронного урядування вважають британську програму UK Online3. Адже ще у 2005 р. населення Великобританії, приватні компанії та громадські організації мали доступ до повного спектру державних служб через Інтернет [10]. Процеси, спрямовані на впровадження електронного урядування, у Великобританії базуються на положеннях Білої книги модернізації уряду (Modernising Government White Paper), та регламентуються «Стратегічною концепцією обслуговування суспільства в інформаційну добу» («E-citizen, e-business, e-government. A strategic framework for public service in the Information Age»). Урядова стратегія передбачає розвиток і використання всіх електронних видів надання послуг [1, с. 17].

Ще одним яскравим прикладом є досвід Німеччини, де впровадження електронного урядування почалося на початку XXI ст. у межах реалізації

програми BundOnline 2005 («Німеччина в мережі»). У п'ятирічний період – з 2000 по 2005 рр. – було розміщено понад 440 послуг для громадян, ділового сектору та держадміністрації в мережі Інтернет [1, с. 19; 7]. У рамках впровадження електронного урядування був реалізований також проект перетворення землі Шлезвінг-Гольштейн в «електронний регіон» шляхом організації надійної інфраструктури, що дозволяє здійснювати швидкий і ефективний обмін інформацією [1, с. 19].

Розглянемо також досвід Польщі. Так, розвиток електронного урядування в цій країні знаходиться на досить високому рівні, що дозволяє здійснювати більшість адміністративних послуг в режимі on-line, наприклад: електронний розрахунок податків; електронний облік митної служби; електронна реєстрація бізнесу; електронні вибори; електронні суди; електронні закупівлі; служба реєстрації автотранспорту і безпеки дорожнього руху; система попередження надзвичайних ситуацій; служба електронного інформування пацієнтів тощо. Усі ці електронні послуги надаються громадянам різними урядовими сайтами, що взаємодіють між собою, але об'єднує їх платформа ePUAP [3; 9].

Про успіхи та поточний стан з упровадження електронного урядування у світі загалом можна судити за результатами відповідних світових рейтингів. Так, кожні два роки підрозділ публічного управління та управління розвитком Департаменту Економічних та Соціальних зв'язків (UNDESA) Організації Об'єднаних Націй публікує Звіти з е-урядування. За результатами дослідження 2020 р. (United Nations E-government Survey 2020) з-поміж 193 країн за індексом електронного уряду (E-Government Development Index EGDІ) перше місце серед країн Європи займає Данія (0,9758). Великобританія – 7 місце (0,9358); Польща – 24 місце (0,8531); Німеччина – 25 місце (0,8524). Україна ж знаходиться на 69 місці з результатом 0,7119 [11].

Як бачимо, Україна знаходиться далеко позаду від розглянутих нами країн. Примітно, що Польща також має набагато кращі показники. І хоча формально впровадження е-урядування в Україні розпочалося практично в той самий час, що і в розглянутих вище країнах, ще у 2003 році з прийняттям ряду нормативно-правових актів, та фактично більшу частину позитивних результатів було досягнуто в останні роки, зокрема:

- напрацьовано необхідну нормативно-правову базу, створено належні умови та визначено принципи впровадження новітніх ІКТ;
- розроблено офіційні веб-сайти майже всіх органів державної влади, міністерств, відомств тощо;
- створено спеціалізовані портали для надання електронних адміністративних послуг;
- започатковано і здійснюється постійний розвиток мережі Центрів надання електронних послуг (ЦНАП);
- організовано інформаційну взаємодію органів державної влади та органів місцевого самоврядування на базі електронного документообігу з використанням електронного цифрового підпису;

– забезпечено можливості отримання електронних бланків, довідок та інших документів тощо;

Також, з метою подальшого інтенсивного розвитку діджиталізації у публічному управлінні, у 2019 році було створено Міністерство цифрової трансформації України, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сферах: цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства, інформатизації; розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян; відкритих даних, розвитку національних електронних інформаційних ресурсів та інтероперабельності, розвитку інфраструктури широкосмугового доступу до Інтернету та телекомунікацій, електронної комерції та бізнесу; надання електронних та адміністративних послуг; електронних довірчих послуг та електронної ідентифікації; розвитку ІТ-індустрії [6].

Отже, в умовах інтенсивного розвитку інформаційного суспільства, впровадження електронного урядування в Україні має нагальний характер, знаходиться на стадії активного розвитку, та потребує безперервних напрацювань у напрямку забезпечення доступу громадян до інформаційних послуг та ІКТ, створення ефективної взаємодії за чотирма функціональними видами електронного урядування, посилення мотивації до застосування ІКТ, вивчення та впровадження зарубіжного досвіду з даного питання.

Список використаних джерел

1. Бовсунівська І. В. Зарубіжний досвід взаємодії органів влади із громадянами в системі електронного уряду. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2017. Том 28 (67). №1. С. 12-21
2. Електронне урядування та електронна демократія : навч. посіб. : у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. Київ, 2017. Ч. 2. 72 с. URL: https://onat.edu.ua/wp-content/uploads/2018/05/Part_002_Feb_2018.pdf.
3. Єдина електронна платформа послуг публічної адміністрації ePUAP. URL: eupuap.gov.pl.
4. Концепція розвитку електронного урядування в Україні. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/250287124/>.
5. Костенко І.В. Основні принципи електронного урядування. *Часопис Київського університету права*. 2019. №4. С.117-121.
6. Положення про Міністерство цифрової трансформації України : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 р. № 856. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF>.
7. Сочалов В. Німецький шлях побудови нового інформаційного суспільства. *Теорія та практика державної служби: матеріали наук.-пркт. конф. (м. Дніпропетровськ, 19-20 вересня 2008 р.)*. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2008. С. 180-182.

8. Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>.
9. European Interoperability Framework (EIF) for European public services // European Commission Bruxelles, 16.12.2010 COM(2010) 744 final. URL: http://ec.europa.eu/isa/documents/isa_annex_ii_eif_en.pdf.
10. Government, citizens and rights. URL: www.direct.gov.uk.
11. United Nations E-government Survey 2020. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2020>.

***Віра Петриляк**, заступник начальника відділу нагляду в АПК та СКС Управління Держпраці в Івано-Франківській області, Україна*

ЕФЕКТИВНА ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА, ЯК РЕАЛЬНИЙ МЕХАНІЗМ ВПРОВАДЖЕННЯ ДЕРЖАВНО-ПОЛІТИЧНИХ РІШЕНЬ

Протягом тривалого часу нагальною проблемою українського суспільства була відсутність ефективної науково обґрунтованої державної політики та реального механізму впровадження державно-політичних рішень. Нагальною передусім тому, що експертно-аналітичне забезпечення державної політики дає змогу виробити оптимальну в певних умовах державно-політичне рішення та мінімізувати його очікувані й непередбачувані негативні наслідки.

Сьогодні виникла необхідність у більш сучасному типі професійного знання, який можна було б застосовувати з більшою користю для оптимізації процесу прийняття державно-політичних рішень. Тож експертно-аналітичне забезпечення державної політики – це міждисциплінарне явище, левову частку якого становлять політичні проблеми.

Важливим для розбудови й нормального функціонування нашої держави було б також запровадження в усіх основних адміністративних установах посади експерта – аналітика, котра б за статусом була близькою до вищих посадових осіб, які відповідають за визначення основних напрямів діяльності установи. Формально експерти-аналітики виконують функцію радників вищого керівництва, встановлюючи з ним відносини співробітництва та довіри. Експертно-аналітичне забезпечення державної політики покликане внести в загальний процес прийняття державно-управлінських рішень свіжі ідеї, орієнтацію на майбутнє та систематичність.

Специфікою експертно-аналітичного забезпечення державної політики в Україні є також її спрямування на задоволення потреб лише вищих органів державної влади та ігнорування потреб супроводу управлінських рішень регіональних і місцевих органів влади. Окрім того, значною є проблема невикористання експертно-аналітичної діяльності при обґрунтуванні важливих наукових та господарських проектів.

Експертно-аналітична робота багато в чому спрямована на розширення окресленої виробниками політики проблеми. Важливо по-іншому поглянути на проблему. Експерт повинен бачити різні грані проблеми, змінюючи та розширяючи постановку питань, що дозволить побачити, що ситуація не настільки проста і лінійна, якою вона здавалася спочатку.

Сутність експертно-аналітичної діяльності в процесі розробки державної політики сьогодні полягає у відповіді на три питання: Якими є потенційні проблеми і причини їх виникнення? Якими мають бути рішення і як порівняти альтернативні варіанти? Якою повинна бути стратегія політики, щоб вона могла реалізуватися в конкретному політичному та соціально-економічному середовищі?

Необхідність експертно-аналітичних досліджень в процесі прийняття державно-політичних рішень не викликає сумніву. Адже тільки всебічний та змістовний аналіз розвитку ситуації може дозволити приймати компетентні рішення на будь-якому рівні управлінської ієрархії.

Важливим напрямом експертно-аналітичного забезпечення державної політики є виявлення, аналіз, запобігання та мінімізація негативних наслідків політичних ризиків. Політичні ризики можуть бути визначені як постійна, структурована, накопичувана активність індивідуального чи колективного суб'єкта в політичній системі суспільства в ситуації невизначеності, недостатності знань суб'єкта про середовище його діяльності чи можливої недостовірності, хибності цього знання, спрямованої на задоволення політичних потреб суб'єкта. Активність та невизначеність – це два основні компоненти ризиків. Ризики завжди пов'язані з вибором певних альтернатив і з розрахунком вірогідності їх результатів – в цьому проявляється їх суб'єктивна сторона, разом з тим, величина ризиків не тільки суб'єктивна, але й об'єктивна, оскільки вона є формою якісно-кількісного вираження реально існуючої невизначеності. Політичні ризики природнім шляхом виникають в умовах плюралізму, політичної конкуренції, суперництва і боротьби, виходячи з цього можна виокремити такі їх властивості: універсальність, колективність, ієрархічність, суб'єктивність та багатоаспектність. Політичні ризики обумовлюються великою кількістю чинників невизначеності (інформаційними, соціальними, персональними, правовими, економічними та випадковими), викликаних, в першу чергу, недостатньою раціональністю політики, складністю та обширністю цієї області. Дослідження політичних ризиків при експертно-аналітичному забезпеченні державної політики передбачає чотири етапи: 1) виявлення і аналіз чинників ризику; 2) вимірювання та оцінка ризику; 3) прогнозування політичних ризиків; 4) мінімізація негативних наслідків політичних ризиків та їх попередження. Завдання прикладних досліджень політичних ризиків полягає в тому, щоб знизити гостроту можливих негативних наслідків розвитку тієї чи іншої політичної ситуації.

Процес прийняття державно-політичних рішень в Україні дуже ускладнений і неефективний. Він спирається на застарілі, громіздкі і непрозорі

процедури, відсутність правової та політичної відповідальності суб'єктів впровадження державних рішень та ігнорування думки, інтересів, а подекуди потреб громадськості. Існує багато недієвих програм, заплутане і суперечливе законодавство, а реагування на суспільні проблеми відбувається постфактум. Відсутня система моніторингу здійснення державних цільових програм, їх оцінка, а, відповідно, і механізм їх корегування, немає ефективної статистичної служби, яка б забезпечувала аналітиків надійними та об'єктивними даними.

Зазначимо, що сьогодні назріла необхідність активізації інтелектуальної діяльності взагалі й експертно-аналітичної діяльності зокрема. Це можливо тільки, якщо держава сформує свою політику у сфері аналітичного інтелекту, деякі кроки в цьому напрямі вже прийнято, наприклад створення аналітичних центрів, виокремлення аналітичної діяльності як самостійного виду діяльності в інформаційних правовідносинах.

Саме тому важливим є формування сучасної інфраструктури аналітичної діяльності, що включала б тісну взаємодію державних і недержавних аналітичних центрів; підсистеми фінансування, підготовки і підвищення кваліфікації кадрів; методичну і видавничу бази, інтернет-ресурси, офіційну статистику, банки й архіви аналітичної інформації.

З метою вирішення актуальних проблем пропонується:

- розпочати підготовку науково-методичної літератури з різних аспектів розвитку та реалізації інтелекту, організації і технологій аналітичної та експертної діяльності.

- у вищих навчальних закладах необхідно відкривати спеціальності та спеціалізації у сфері аналітичної діяльності, вводити у викладання такі наукові дисципліни, як «Експертно-аналітична діяльність», «Методологія та методи наукових досліджень», «Теорія систем та системний аналіз» тощо. Необхідна також зміна акценту навчання у вищих навчальних закладах з інформації про об'єкти на формування навичок володіння методами одержання й аналізу інформації. Як аргумент щодо даного положення зазначимо про більш теоретичні знання, які студенти отримують у вищих навчальних закладах, досить часто вони не вміють на практиці їх застосовувати та здійснювати аналіз того масиву інформації, який можна отримати з бібліотек, архівів та архівних фондів, Інтернету та ін.;

- сформувати у державі сучасну інфраструктуру аналітичної діяльності, що включала б тісну взаємодію державних і недержавних аналітичних центрів; підсистеми фінансування, підготовки й підвищення кваліфікації кадрів; методичну й видавничу бази, Інтернет-ресурси, офіційну статистику, банки та архіви аналітичної інформації.

Список використаних джерел

1. Варенко В. М. Інформаційно-аналітична діяльність : [навч. посібн.] К.: Університет «Україна», 2019. 416 с.

2. Додонов О. Г. Інформаційно-аналітична підтримка прийняття управлінських рішень. URL: www.ipri.kiev.ua/fileadmin/XXXX/2005/2/Dodonov/Statja.doc.
3. Кулицький С. П. Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління. К.: МАУП, 2002. 224 с.

Олеся Прядкіна, слухачка магістратури спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

ІНФОРМАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНА КОМПЕТЕНТІСТЬ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ВИМОГА ЧАСУ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ

Сфера публічного управління, як і будь-яка інша сфера суспільного життя, для подальшого ефективного функціонування потребує оновлення, зважаючи на швидкозмінні умови розвитку суспільства. Діяльність у сфері публічного управління безпосередньо пов'язана з людьми і саме запити людей є головним індикатором того, що в системі варто щось змінювати. Роки незалежності нашої держави пов'язані із кардинальними змінами. Реформи торкнулися всіх сфер соціально-економічної системи – це реформи у секторі Міноборони, Нацполіції, нафтогазової промисловості, банківської, виборчої систем, реформа у сфері надання адміністративних послуг, створенні відкритих баз даних/реєстрів, системи електронних держзакупівель Prozorro, реформа систем державного управління, освіти та охорони здоров'я, децентралізація та інші^[1]. Багато європейських країн вже досягли успіху у провадженні зазначених реформ і сьогодні є успішними членами Європейського Союзу. Ці країни активно використовують інформаційні технології, які роблять їх життя значно комфортнішим.

Питання покращення системи публічного управління викликає цікавість у багатьох дослідників, які у своїх працях описують стан публічного управління та роблять акценти на проблемах, що потребують першочергового вирішення.

Україна прагне приєднатися до ЄС, проте, відстає від багатьох розвинених країн у сфері інформаційних технологій. Більшість публічних послуг все ще надаються в звичайному режимі, що вимагає ведення великої кількості паперової документації та супроводжується постійними «живими» чергами.

Проте, не можна лишити без уваги застосунок «Державні послуги онлайн «Дія», який було започатковано у 2019 році. Дія – це застосунок, в якому усі потрібні документи в одному місці – у смартфоні. Дія – це один портал, де можна отримати всі послуги онлайн: швидко, зручно та людяно [2]. Варто зазначити,

що окремі ЦНАПи, кількість яких в територіальних громадах щороку збільшується [3], також надають свої послуги в онлайн форматі [4].

Міністерство цифрової трансформації України та ПРООН в Україні презентують національну вебплатформу центрів надання адміністративних послуг «Дія центрів» – новий інструмент допоможе громадянам швидко та легко скористатися послугами, які надають національні й місцеві органи влади, а представникам ЦНАПів – покращити якість надання адміністративних послуг [5].

Хоч в Україні і відбулося багато змін, досі є моменти, що потребують покращення. На нашу думку, це питання організації роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Особливу увагу потрібно приділити розвитку інформаційно-технологічної компетентності працівників ОМС, оскільки саме вони реалізують повноваження на рівні територіальних громад та забезпечують якість життя населення. Для того, щоб посадові особи місцевого самоврядування мали можливості набувати та вдосконалювати інформаційно-технологічну компетентність необхідно створювати та вдосконалювати навчальні програми та залучати працівників ОМС до активного підвищення кваліфікації.

Ще одним важливим пунктом у покращенні системи публічного управління є зв'язки з громадськістю, адже саме думка наших громадян допоможе якісно сформуванню системи надання послуг з використанням інформаційних технологій відповідно до запитів жителів громади. Розробка відповідної технологічної основи діяльності посадових осіб місцевого самоврядування не вирішить усіх проблем, проте зможе значно мінімізувати їх вплив, адже використання інформаційно-комунікаційних технологій супроводжуватиметься покращенням організаційних моментів, зробить їх простішими, а роботу посадовців більш якісною.

Підсумовуючи зазначимо, що ефективність публічного управління загалом та місцевого самоврядування зокрема сьогодні напряму залежить від впровадження інформаційних технологій в управлінський процес та підготовки службовців з відповідними компетентностями, зокрема інформаційно-технологічною компетентністю.

Список використаних джерел

1. Реформи в Україні: прогрес у 2017, пріоритети на 2018 URL: <https://mfa.gov.ua/ua/news-feeds/foreign-offices-news/63415-reforms-in-ukraine-progress-in-2017--priorities-for-2018>
2. Дія. Державні послуги онлайн: URL: <http://diia.gov.ua/>
3. За рік мережа ЦНАП у громадах зросла втричі – Мінцифра URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13888>
4. Електронні послуги. Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська. URL: <https://www.cnap.if.ua/einfo>

5. Уся мережа ЦНАП: Мінцифри та ПРООН запускають національну вебплатформу «Дія Центрів» URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13972>

Mykola Rudyk, Magistr of Public management and administration, Adjunct Assistant Professor College of Dental Medicine Illinois Midwestern University, USA

Володимир Кушнірюк, кандидат психологічних наук, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна

Софія Дзіндзьо, архіваріус загального відділу Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, слухачка магістратури спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

ДОСВІД ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ І ГРОМАДСЬКОСТІ США ДЛЯ УКРАЇНИ У ПРОПАГУВАННІ І ПРОВЕДЕННІ ВАКЦИНАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ ПРОТИ COVID-19

Пандемія корона вірусу COVID-19, яка охопила світ у 2020-21 роках, докорінно змінила звичаєвий уклад життя усіх жителів планети. Причому зміни торкнулися не тільки роботи та фінансових доходів, але й таких речей, як навчання, дозвілля, відпочинок тощо. За дуже короткий час громадянському суспільству довелося пережити зміни, на які зазвичай ідуть десятки років, і на думку сучасних аналітиків й дослідників суспільного життя - так звана «коронакриза» з високою імовірністю підносить все нові й нові сюрпризи, на які треба ефективно і швидко реагувати як населенню, так і в першу чергу - органам влади.

Уряди майже всіх країн світу намагались з початком пандемії COVID-19 оперативно реагувати на складну ситуацію. Досить багато часу і зусиль пішло на те, щоб держави впорались з хвилями пандемії, які сколихнули усі континенти і на жаль, забрали мільйони людських життів.

Подолавши хвилі пандемії по всьому світі, людство постало перед новою дилемою – виробленню ефективних вакцин проти COVID-19, що критично важливі для стримування пандемії у поєднанні з ефективним тестуванням та застережними заходами, що вже застосовуються. Як не дивно, але всього за кілька місяців окремі держави світу впоралися з ще одним викликом – проблемою дефіциту вакцин, і відразу ж зіштовхнулися з новим – браком охочих зробити щеплення, а відтак – відтермінуванням перспективи набуття колективного імунітету. Хоч сьогодні в усьому світі створюються умови, аби заохотити громадян до щеплень від COVID-19, всесвітні організації та уряди країн - вкрай стурбовані негативними настроями певних людей щодо проведення вакцинації (і таких на думку дослідників - близько п'ятої частини дорослого населення!)

Тепер на часі важливою є задача проведення вакцинації для будь-якої країни – щоб мінімізувати кількість тяжких випадків хвороби. Навіть Папа Римський Франциск у серпні 2021 року закликав людей робити щеплення від COVID-19, наголосивши, що це дає надію людству на припинення пандемії. Він зауважив, що вакцинація – «простий, але дієвий спосіб просування загального блага і турботи один про одного, особливо про найбільш вразливих, це прояв любові до ближнього».

Визнаємо, що попри смертельну загрозу, досить велика частка громадян скептично відноситься до вакцинації, вважаючи вакцину не достатньо ефективною. Крім того, досі активними є рухи, організовані відмовниками вакцинування по всьому світу: громадські обговорення, страйки, навіть бунти проти «вакцинного зомбування», «чипування», «медичних експериментів». Багато дискусій щодо вакцинації в ЗМІ точиться навколо обмеження прав людини, дискримінації, втручання в приватне життя, і слід визнати, що вони не безпідставні.

Як стимулювати громадян вакцинуватися, адже це питання вже стало актуальним для багатьох країн – і кожна з них шукає свої стимули? Досить цікавим є досвід США, де вакцинація протікає надзвичайно ефективно, завдячуючи ефективній співпраці органів влади і громадськості.

Органи влади у США прийняли позицію винагород та заохочення для населення щодо вакцинації і навіть президент країни приймає участь у цьому процесі. По оголошенню вакцинації – Джо Байден пообіцяв протягом перших 100 днів перебування при владі забезпечити доступ до щонайменше 100 млн. доз вакцин. Крім того, президент США в травні 2021 року оголосив, що два потужні сервіси таксі як Uber і Lyft - безкоштовно возитимуть американських громадян до пунктів вакцинації, аби ті щепилися від корона вірусу [1]. Безкоштовні поїздки – лише один із цілої низки кроків, які влада і компанії в США роблять для того, аби заохотити населення до вакцинації.

Вкрай активно заохочують американців представники місцевої влади. Так, у 2021 році у Західній Вірджинії розгорнули програму, що дозволяє заощадити 100 доларів молодим людям, які зроблять щеплення. Мешканці міста Детройта мають можливість отримати передоплачену дебетову картку в розмірі 50 доларів за кожен раз, коли підвозять когось на вакцинацію. У Мериленді вирішили платити за щеплення усім держслужбовцям по 100 доларів.

Уряд і влада вирішили скористатись популярними в країні лотереями. Так, 27 травня в американському штаті Огайо обрали першу переможницю лотереї серед вакцинованих на COVID-19, яка отримала один мільйон доларів. А переможець серед підлітків – отримав повну стипендію на навчання в коледжі.

Прикладом штату Огайо користуються й інші штати США, які намагаються мотивувати своїх мешканців не зволікати із щепленням. Серед заохочувальних призів автомобілі, ліцензії на ловлю риби, безкоштовні алкогольні напої протягом місяця, вечери у ресторанах, бонуси на покупки та інше. І всюди присутні на розіграшах представники місцевої влади, які всіляко намагаються

стимулювати і пропагувати щеплення серед своїх громадян.

У Нью-Йорку вирішили на станціях метро відкрити тимчасові пункти вакцинації і пропонують безкоштовно та, звичайно, добровільно щепитися препаратом Johnson&Johnson. Вибір не випадковий, адже для повного захисту від вірусу достатньо лише однієї дози цієї вакцини, тож шукати імпровізований пункт, щоб отримати другу дозу, не доведеться. На додачу - щеплені люди можуть отримати безкоштовну семиденну карту метро або два квитки. Крім того, у Нью-Йорку мерія роздає вакцинованим квитки у ботанічний сад, акваріум та на спортивні заходи. Схожі пропозиції пропонують заклади культури та спортивні команди в інших містах і штатах.

А ось в Нью-Джерсі люди, яким виповнився 21 рік (і це теж не випадково, бо "винагорода" – алкогольна) та які отримали першу дозу вакцини, можуть випити безкоштовного пива в одній з пивоварень, які беруть участь у "заохочувальній" програмі. І держава всіляко стимулює такі винагороди.

Не менш важлива «емоційна винагорода» за вакцинацію. Так, шанувальникам "Зоряних війн" в окрузі Вейн у штаті Мічиган запропонувала місцева влада вакцинуватись в атмосфері улюбленої кіносаги. Одна з клінік організувала в травні 2021 року, коли фанати відзначають офіційний день "Зоряних війн", тематичну вакцинацію зі слоганом "May the Dose Be With You" ("Нехай буде з тобою доза").

Органи влади у США активно також пропонують бізнесу пропагувати і стимулювати вакцинацію серед населення. Так, корпорації Starbucks, McDonald's та Aldi Nord вирішили запропонувати подарункову карту на 50 доларів як бонус окремим працівникам, які отримали щеплення від COVID-19.

Свою допомогу федеральному уряду запропонували корпорації Amazon та Walmart. Перша висловила готовність посприяти в доставці вакцини (дуже вимоглива до умов зберігання вакцина Pfizer створює багато логістичних проблем при транспортуванні на величезні відстані, особливо коли йдеться про дрібні населені пункти), друга – організувати на площах своїх маркетів та аптечних відділів масові центри вакцинування.

Уряд пообіцяв надіслати мільйон доз до 6500 аптек по всій країні, і на думку експертів, без допомоги аптек, які за попередні роки успішно налагодили ефективну систему масового щеплення від грипу, досягти цілей адміністрації США не вдасться.

Чи є в цьому сенс, чи можуть схожі ініціативи різко збільшити кількість охочих отримати щеплення? Дослідження проекту Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі показало, що третина невакцинованого населення каже про збільшення шансів, що вони вакцинуються, у разі отримання грошової виплати. Психологи теж переконують, що так звані бонуси і заохочення - справді здатні привести до пункту щеплення тих, хто вагається, чи тих, хто все відкладає процедуру з якихось своїх причин – а саме зайнятості чи апатичності.

США, де щеплення достатньо заохочується і пропагується для всіх дорослих, і варто сказати, що у своїх зусиллях вони не єдині, адже уряди інших

країн і Україна зокрема, місцеві органи влади, теж намагаються проводити політику щодо максимальної вакцинації населення.

Так, з 24 лютого 2021 року в Україні стартував процес вакцинації проти COVID-19. Завдячуючи ініціативі COVAX (глобальному механізму співробітництва з метою пришвидшення розробки, виробництва та забезпечення рівного доступу до тестів, лікування та вакцин проти COVID-19) Україна отримує вакцину безкоштовно за рахунок внесків від інших країн та приватних донорів. Заявлено урядом етапи вакцинації всіх верств населення, а відповідними органами на місцях оперативно розгорнуті по всій країні мобільні бригади з імунізації, пункти щеплень та центри масової вакцинації.

Як заявив міністр охорони здоров'я Віктор Ляшко, нині в Україні роблять до мільйона вакцинацій на тиждень, і це не межа. Вже понад 160 тисяч українців отримали щеплення станом на кінець серпня 2021 року, звітує МОЗ, а загалом в державі проведено понад 8,4 мільйона щеплень. Згідно з оновленим Національним планом вакцинації, до кінця 2021 року темпи мають пришвидшитися, і кожен місяць починаючи з вересня планується проводити понад 8 мільйонів щеплень [2].

І все ж, попри такі темпи вакцинації в Україні, ще залишається частина населення, яка скептично відноситься до процедури щеплення від COVID-19. Хоча щеплення є добровільними й безоплатними, можна визнати, що взаємодія органів влади і громадськості у питанні пропагування і проведення вакцинації не є дуже ефективною.

На тлі недовіри до окремих препаратів, страху побічних ефектів і загального скепсису стосовно вакцинації, відсутності широкої роз'яснювальної роботи є ряд проблем. Є достатньо труднощів з доставкою відповідних вакцин, забезпечення умов їх зберігання, недостатньо широко проводиться пропагування вакцинації населення, не видно активну роз'яснювальну роботу, не завжди працює логістика.

Все ж, визнаємо, що з'являються і креативні способи, як привабити людей до щеплення від COVID-19. Так, МОЗ намагається стимулювати вакцинальну кампанію, обіцяючи вакцинованим певні привілеї і заохочення: люди, що пройшли повний курс вакцинації, зможуть відвідувати кінотеатри навіть під час локдауну (за умов, якщо співробітники закладу також мають сертифікати про щеплення); школи не закриватимуть на карантин, якщо понад 80% педагогів вакцинувалися. МОЗ навіть ініціювало конкурс для шкіл, вчителі яких отримали дві дози вакцини. Серед призів планується розіграш комп'ютерів і роутерів.

На жаль, на місцевому рівні немає цілісного розуміння єдиної політики у пропагуванні вакцинації серед населення: якщо мер Івано-Франківська Руслан Марцінків пообіцяв вакцинованим вчителям грошову премію в розмірі 1000 гривень, то його колега мер Дніпра Борис Філатов замість заохочення вибрав інший шлях: він зобов'язав своїх підлеглих вакцинуватися. У разі відмови вони, за словами Бориса Філатова, мають щотижня надавати довідку про негативний

ПЛР або писати заяву за власним бажанням. Без сумніву, що така добровільно-примусова вакцинація лише підсилює настрої проти щеплень і дає величезне підґрунтя для конспірології. Крім цього, люди, які відмовилися від щеплення, можуть зіткнутися з обмеженнями. Важливо розуміти, що незважаючи на всі обставини, якщо громадянин вирішив не робити щеплення – то це його вибір і держава, чиновники і роботодавці повинні його поважати. Така відмова не повинна стати причиною дискримінації і не може бути підставою для покарання в тій чи іншій формі.

Враховуючи те, що коронавірус мутує і нові його штами становлять загрозу сучасному світові, генеральний директор ВОЗ Тедрос Гебрейесус наголосив, що «наступні три місяці стануть критичним періодом для забезпечення готовності до майбутньої пандемії та організації заходів реагування на неї». Тому, на сьогодні спільне завдання органів державної влади та місцевого самоврядування - напрацювати колективний імунітет, адже вакцинація - це єдиний спосіб уникнути нових втрат. «Необхідно постійно розгалужувати систему місць для вакцинації, щоб це було максимально зручно для жителів. Відкрити пункти щеплень щонайменше в кожному районі. Обласна влада має тісніше співпрацювати з територіальними громадами для організації підвезення жителів віддалених сіл до центрів вакцинації», - підкреслив прем'єр-міністр Денис Шмигаль під час нещодавньої поїздки по Черкащині влітку 2021 року [3].

Всі ми розуміємо, що сьогодні потрібна активна комунікація органів влади з громадами, вишукувати і облаштовувати комфортні умови охочих імунізуватися, вести роз'яснювальну роботу про важливість створення колективного імунітету, всілякими методами заохочувати людей до вакцинації. Достукатись до людей можна завдяки якнайбільшому спрощенню доступу до вакцини та процесу реєстрації на щеплення. Коли вакцинація переходить на масовий етап – кількість місць, де її можна зробити, має бути максимальною, зручною, доступною.

Потребує відповіді ще одне важливе питання: чи діятимуть закордонні методи матеріальних заохочень щодо вакцинації в Україні так ефективно, чи запрацюють вони серед українців? Певно, аби переконати найбільш стійких антивакцинаторів, чека на 100 доларів, мобільної бригади в супермаркеті і тим паче кухля пива буде недостатньо. До того ж, грошова пропозиція може натякати, що це щось підозріле, небезпечно, мовляв, тут може бути пастка. Держава повинна всіляко підтримувати людей, перш за все шляхом забезпечення пильним медичним контролем, а також наданням будь-яких соціальних привілеїв і можливо матеріальною підтримкою (але такі привілеї та бонуси не повинні бути настільки великими і значущими, щоб стати підкупом і спонукати (примусити) людини спочатку не бажає вакцинуватися, і що знаходиться в скрутному становищі, зробити собі щеплення тільки заради цих бонусів). Тому, в цьому випадку потрібно усім: і владі і людям системно працювати з просвітою та наполегливо пояснювати, чому вакцини є безпечними, та в чому переваги вакцинації.

Повинна працювати національна колективна свідомість і відповідальність, коли люди розуміють, що вакцинація ефективна, люди бачать знайомих, друзів, близьких, хто вакцинувався що і жахливих речей явно не сталося. Це людей переконує найбільше, адже зараз для того, щоб люди повірили і пішли щеплюватися, інструменти заохочення не з кожним подіють, і треба дійсно налагодити ефективну роз'яснювальну роботу. Успішний приклад США полягає в тому, що в якийсь момент там вакцинували мільйон людей на день, враховуючи, що загальна кількість населення складає близько 320 мільйонів осіб. Це вражає і люди йдуть, оскільки бачать, що це цілком можливо і тут немає труднощів. Щоб вакцинація була справді ефективною, потрібно значних зусиль, засобів, ресурсів від усіх громадян, щоб було цілісне усвідомлення важливості цієї необхідної процедури, щоб між органами влади і громадянами були довірливі стосунки, було загальне національне розуміння цінності людини та боротьбу за її здоров'я і життя.

Список використаних джерел

1. Укрінформ. 2021. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3243736-u-ssa-taksi-bezkostovno-vozitimut-na-covidvakcinaciu.html>
2. Радіо Свобода. 2021. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/ukrainanaroshchuye-tempy-vaksinasii/31430079.html>
3. Урядовий портал. 2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/premyer-ministr-oblasna-vlada-maye-pracyuvati-z-teritorialnimi-gromadami-dlya-organizaciyi-pidvezennya-zhiteliv-viddalenih-sil-do-centriv-vakcinaciyi>

Олег Серняк, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ПІДВИЩЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Виклики та загрози, що стоять сьогодні перед публічним управлінням України, у більшості випадків закономірно пов'язані з його розвитком як сфери суспільних відносин і соціального інституту. Напевно ні в кого вже не залишилося ілюзій, що попередній, радянський, підхід може забезпечити очікувану суспільством якість публічного управління в сучасних умовах. Натомість, запровадження інноваційних підходів, що довели свою ефективність у демократично розвинутих країнах, відбувається дуже повільно і за принципом «крок вперед, два кроки назад».

Підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, закріплення стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в НАТО, підтримка ЄС і окремими країнами Європи

реформ в різних сферах життєдіяльності України є свідченнями досить інтенсивних і системних євроінтеграційних процесів, що відбуваються в нашій країні після Революції Гідності. Тому запозичення досвіду Європейського Союзу у сфері публічного управління є важливим і актуальним, особливо з питань підвищення інституційної спроможності.

Інституційна спроможність органів публічної влади має на меті підвищення здатності останніх ефективно досягати своєї мети, вирішувати проблеми, підтримувати стале функціонування у довгостроковій перспективі, ухвалювати зі широким залученням бенефіціарів і стейкхолдерів якісні державно-управлінські рішення.

Авторитетні та впливові міжнародні організації майже в унісон наголошують на необхідності підвищення інституційної спроможності. Так, ООН акцентує увагу на важливості створення сприятливого інституційного середовища з відповідними політичними та правовими рамками, важливості організаційного розвитку, зокрема за участі широкої громадськості, та важливості розвитку людських ресурсів і зміцнення системи управління [5, с. 18].

Організація економічного співробітництва та розвитку розглядає інституційну спроможність як суму організаційних, структурних і технічних систем, а також індивідуальних компетентностей працівників публічної інституції, що створює та реалізує політику у відповідь на потреби громадськості [4]. Згідно визначення Світового банку, підвищення інституційної спроможності охоплює три основні види діяльності, а саме: підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення процедур і зміцнення організації як системи. Визначене таким чином підвищення інституційної спроможності відбувається шляхом залучення ресурсів та їх інтеграції у спосіб, що призводить до ефективнішої та дієвішої діяльності публічних організацій [3].

У Європейському Союзі підвищення інституційної спроможності публічного управління є однією з ключових цілей довгострокових програм, зокрема Європейського Соціального Фонду (ESF), що спрямований на підвищення рівня кваліфікації та навичок людських ресурсів як засобів попередження втрат робочих місць унаслідок структурних змін в економіці. Політики й управлінці в ЄС переконані, що досягнення мети цієї й інших програм неможливе без зростання ефективності публічного управління та якості державних послуг на національному, регіональному та місцевому рівнях, що є запорукою проведення реформ, забезпечення кращого регулювання та доброго врядування [2, с. 2].

Хоча підвищення інституційної спроможності публічного управління спрямоване насамперед на інституції (системи та структури), нарощування спроможності окремих осіб (наприклад, співробітників цих інституцій) є не менш важливим у контексті покращення спроможності органів публічної влади працювати ефективніше та результативніше. Саме тому у програмі Європейського Союзу ESF акцентується увага на таких напрямках підвищення інституційної спроможності, а саме:

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

- розвиток компетентностей шляхом удосконалення навичок публічних управлінців на всіх рівнях професійної ієрархії в органах публічної влади, зокрема шляхом навчання різних категорій персоналу, запровадження програм стажування для навчання на робочому місці, навчального нетворкінгу тощо;
- удосконалення процесів в органах публічної влади через:
 - модернізацію й оптимізацію внутрішніх процесів, зокрема шляхом впровадження нових методів роботи, розвитку систем менеджменту якості, впровадження ІТ-технологій,
 - покращення взаємодії між інституціями та стейкхолдерами, зокрема шляхом удосконалення координації, інструментів і методів формування обґрунтованої політики на основі фактів, механізмів участі громадськості, дій щодо кращого впровадження та дотримання законів, інструментів для підвищення прозорості та підзвітності,
 - покращення надання та якості послуг, зокрема шляхом реформ зі зменшення адміністративного навантаження, інтеграції послуг, запровадження електронного урядування;
- покращення організаційної структури органів публічної влади, зокрема шляхом перерозподілу функцій, децентралізації управління, удосконалення управлінських структур;
- ефективне управління ресурсами, що охоплює інформаційні та технічні ресурси, розробку та впровадження стратегій та політики у сфері людських ресурсів тощо [2, с. 4].

Беручи до уваги розглянутий підхід Європейського Союзу до реалізації стратегічно орієнтованих програм, Україні варто включити складову підвищення інституційної спроможності органів публічної влади в програму поточних і майбутніх реформ. Якщо проаналізувати досвід усіх реформ у новітній історії Української держави, то підвищення організаційного розвитку ключових суб'єктів, що мають забезпечувати реалізацію цих реформ, майже ніколи не ставилося в пріоритети самих реформ. Наслідком цього було те, що органи публічної влади не розвивали свою інституційну спроможність відповідно до нових цілей, завдань і функцій, а тому не могли їх досягнути та успішно реалізувати програми реформ.

Щоб уникнути чергового повторення негативного досвіду незавершених і неефективних вітчизняних реформ, необхідно здійснити кілька кроків:

- запровадити механізм інституційного аудиту органів публічної влади в Україні, що полягає в оцінюванні, моніторингу та контролі здатності публічних інституцій ефективно досягати своєї місії та підтримувати стале функціонування у довгостроковій перспективі, а також якості надання публічних послуг як результату виконання державно-управлінських функцій публічними інституціями. Даний інструмент зосереджений на потенціалі до стратегічного розвитку органу публічної влади, на його здатності протистояти викликам і загрозам у майбутньому[1, с. 338];

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

- розробити систему кількісних і якісних індикаторів інституційного розвитку органів публічної влади, відповідальних за проведення конкретної реформи. Як зразок можна використати індикатори підвищення спроможності публічного управління, що використовуються в програмі Європейського Соціального Фонду;

- провести зі залученням сертифікованих аудиторів (представників як держави, так і громадськості) оцінювання інституційної спроможності органів публічної влади з формуванням рекомендацій щодо її удосконалення відповідно до цілей і завдань конкретної реформи;

- надати менторську підтримку органам публічної влади в Україні щодо імплементації розроблених аудиторами рекомендацій.

Таким чином, використання досвіду Європейського Союзу щодо інтеграції в довгострокові програми компоненту підвищення інституційної спроможності публічного управління може бути корисним для України в контексті досягнення ефективності та результативності вже розпочатих і майбутніх реформ. Раціональний європейський підхід до розвитку спроможних публічних інституцій, що мають стати драйверами позитивних змін у різних сферах суспільства, побудований на простій закономірності: розвиток у державі неможливий без інституційного розвитку тих організацій, що покликані цей розвиток забезпечити.

Список використаних джерел

1. Серняк О. І. Інституційний аудит районних державних адміністрацій в сучасних умовах їх утворення та реорганізації. *Проблеми управління соціальним і гуманітарним розвитком : матеріали XIV наук.-практ. конф. за міжнар. участю* / за заг. ред. О. Б. Кіреєвої. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 338–340.

2. Guidance Document on Indicators of Public Administration Capacity Building. June 2014. 15 p. URL: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14144&langId=en> (дата звернення: 13.09.2021).

3. Odeck J. Position Paper: Institutional Capacity Building. World Road Organisation (PIARC), 2005.

4. OECD Public Management Reviews: Ireland 2008. Towards an Integrated Public Service.

5. R. Krishnaveni, R. Sujatha. Institutional Capacity Building: A Systematic Approach. *SCMS Journal of Indian Management*. October-December, 2013. P. 17–23. URL: <https://www.scms.edu.in/uploads/journal/SCMS%20Journal%20October-December%202013.pdf#page=19> (дата звернення: 12.09.2021).

Олег Серняк, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

Наталія Калинчук, магістр з публічного управління та адміністрування, головний спеціаліст управління культури, національностей та релігій Калуської міської ради, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ДИСЦИПЛІНАРНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ВІТЧИЗНЯНИХ РЕАЛІЯХ

Реформування системи публічного управління стало складовою частиною підготовки до європейської інтеграції. Це доводить досвід країн Центральної та Східної Європи, що приєдналися до Європейського Союзу під час останнього розширення. Їх підготовка до вступу в ЄС супроводжувалась особливою увагою до питань інституційного розвитку й адміністративної спроможності.

На сьогодні ЄС накопичено великий досвід реформування та вдосконалення публічного управління та державної служби, хоча сфера державного управління не підпадає під регулювання *acquis communautaire*. Надбання у сфері організації публічного управління та державної служби переважно має вигляд «м'яких» стандартів – Білих книг та комунікацій Європейської комісії, рекомендацій конференцій міністрів, відповідальних за питання державного управління та/чи голів департаментів державних служб. Воно узагальнене у формі принципів і вимог до організації публічного управління в численних публікаціях і дослідженнях, що з'являлися напередодні розширення.

Актуальним для України, на нашу думку, є використання досвіду ЄС щодо удосконалення трудової дисципліни на державній службі. З одного боку, це пов'язано з європейським вектором розвитку нашої держави, з іншого – з проблемами, що супроводжують інститут державної служби, а саме: недотриманням принципів прийняття на державну службу на основі здобутків, політичної нейтральності, відкритості та прозорості в роботі державних службовців, що супроводжується слабкою дисципліною, відповідальністю та незбалансованими процедурами.

Потреба в удосконаленні трудової дисципліни на державній службі в Україні також пов'язана з новітніми процесами кодифікації трудового законодавства, розбудовою новітнього законодавства про державну службу з урахуванням національного та міжнародного досвіду [3].

Нами проаналізовано досвід регулювання дисциплінарної відповідальності державних службовців в кількох державах-членах Європейського Союзу та виокремлено ті аспекти, які можна та варто впровадити у вітчизняну систему публічного управління.

Дисциплінарну відповідальність державних службовців врегульовано як у профільних законах про державну службу (Болгарія, Литва, Естонія, Польща,

Австрія), так і у спеціальних законах (Латвія, Іспанія). Так, наприклад, законодавство Франції про державну службу є загальним статутом, який міститься в чотирьох законах, що складають чотири розділи статуту [1, с. 8]. Практика притягнення до дисциплінарної відповідальності державних службовців у Норвегії та Фінляндії помітно відрізняється від досвіду зазначених країн. Дисциплінарна процедура щодо державних службовців детально не регламентована законодавством ні Норвегії, ні Фінляндії. Наприклад, у Фінляндії Закон «Про державних службовців» не дає визначення «дисциплінарного проступку» та детально не регулює порядок притягнення державних службовців до дисциплінарної відповідальності. У Великій Британії взагалі немає єдиного закону про державну службу, а тому правила поведінки державних службовців регулюють спеціальні етичні кодекси. Дисциплінарні процедури визначаються на рівні департаментів і відомств [1, с. 8].

Підставою притягнення державного службовця до дисциплінарної відповідальності, наприклад відповідно до Федерального дисциплінарного статуту Німеччини, є скоєння ним службового проступку, під яким розуміється порушення державним службовцем своїх обов'язків. Підставою відповідальності державних службовців у Литві, Іспанії, Естонії, Польщі, Австрії, Швейцарії, Франції є порушення службових обов'язків.

Щодо видів дисциплінарних стягнень і порядку їх застосування, то, наприклад, в Естонії, такими є догана, зменшення основного окладу до 30% на термін до шести місяців, звільнення від служби. У Литві відповідно до Закону «Про публічну службу» за порушення службових обов'язків може бути застосовано одну з таких дисциплінарних санкцій: попередження, догану, сувору догану, звільнення зі служби.

Відповідно до законодавства Польщі дисциплінарними стягненнями є зауваження, догана, позбавлення можливості підвищення службового ступеня (на строк до 2 років), зменшення основного окладу до 25% (на строк не більше шести місяців), пониження у посаді, звільнення з посади державної служби.

Дисциплінарними стягненнями відповідно до швейцарського законодавства є: догана; штраф у сумі до 500 франків; зняття пільг на проїзд; тимчасове відсторонення від роботи у разі зниження окладу або позбавлення посадового окладу; переведення на іншу посаду в дисциплінарному порядку або пониження на посаді; зниження посадового окладу; зниження або позбавлення чергового підвищення посадового окладу; переведення на тимчасову роботу; відсторонення від займаної посади. Зазначений перелік стягнень є вичерпним та може застосовуватися одночасно з відстороненням від займаної посади. Особливістю швейцарського законодавства є те, що серед дисциплінарних стягнень переважають саме фінансові.

У Норвегії з прийняттям у 2017 році нового Закону «Про державних службовців» попередження вже не є дисциплінарним покаранням. Попередження (усне або письмове) може застосовуватись безпосереднім керівником державного службовця. Письмове попередження зберігається в особовій справі службовця

протягом п'яти років. Видами дисциплінарного покарання є пониження в посаді та звільнення.

В Австрії дисциплінарними стягненнями є догана, штраф у розмірі половини місячного окладу, штраф у розмірі від 1 місячного окладу до 5 місяців окладу, звільнення. Варто зазначити, що під час накладення штрафу враховуються особисті й економічні обставини державного службовця, який притягується до дисциплінарної відповідальності. Дисциплінарна комісія може дозволити виплатити штраф кількома платежами.

Узагальнюючи європейський досвід, поняття дисциплінарного проступку можна визначити через такі дії: неналежне виконання службових обов'язків; недотримання правил службової етики; порушення встановлених для державних службовців обмежень та заборон. У більшості розглянутих країн передбачається від чотирьох до семи видів дисциплінарних стягнень. Найбільш поширеними видами є догана, пониження в посаді, скорочення заробітної плати, звільнення з посади.

У більшості країн Європи чітко визначені суб'єкти, уповноважені на дисциплінарне провадження. Це – керівники державної служби, які одночасно є суб'єктами призначення, та спеціальні дисциплінарні комісії, що відповідає положенням нового Закону України «Про державну службу» [5].

Підсумовуючи аналіз дисциплінарного законодавства України та Федеративної Республіки Німеччина, можна зробити висновок, що на відміну від дисциплінарної відповідальності працівників за нормами трудового права, детальна регламентація процедури притягнення до дисциплінарної відповідальності державних службовців, спрямована на захист саме публічно-правових інтересів, забезпечення належного рівня публічного управління, стабільності та авторитету держави. Українське законодавство у сфері дисциплінарної відповідальності державних службовців, незважаючи на своє оновлення у 2015 році, потребує подальшого вдосконалення з урахуванням позитивного досвіду Федеративної Республіки Німеччина у наступних напрямках:

- прийняття єдиного дисциплінарного статуту державних службовців, який би детально регламентував дисциплінарні провадження;
- розширення переліку дисциплінарних стягнень такими видами, які б створювали обмеження для правопорушників матеріального характеру;
- поширення дисциплінарної відповідальності на осіб, які раніше перебували на державній службі та скоїли правопорушення під час служби, яке завдає шкоди авторитету державної служби в Україні;
- створення в Україні через 5-10 років незалежних дисциплінарних судів для забезпечення об'єктивності розгляду дисциплінарних справ [2, с. 100–101].

Цікавим є досвід Австрії щодо обов'язкового залучення дисциплінарного адвоката та відкритості слухання про дисциплінарне правопорушення. Дещо незвичним для української практики є досвід Німеччини щодо застосування заходів дисциплінарного характеру до державних службовців, які вийшли на пенсію. Також варто звернути увагу на запровадження економічних санкцій за прикладом Швейцарії, що, на нашу думку, дасть змогу підвищити ефективність

дисциплінарної відповідальності державних службовців [4, с. 71].

Таким чином, запровадження зазначеного досвіду країн Європи може мати позитивні тенденції стосовно удосконалення службово-трудої дисципліни державних службовців в Україні. Щодо досвіду Фінляндії, Норвегії та Великої Британії, на нашу думку, станом на сьогодні його запровадження в Україні не матиме позитивних наслідків, адже в сучасних реаліях процедура притягнення до дисциплінарної відповідальності має бути чітко регламентована з метою уникнення зловживань і виключення корупційних чинників.

Список використаних джерел

1. Государственная служба в странах основных правовых систем мира. Том 2 / Под ред. А. А. Демина. М. : Книгодел, 2010. 428 с.
2. Губанов О. Процедура притягнення до дисциплінарної відповідальності державних службовців в Україні та Федеративній Республіці Німеччина: порівняльний аналіз. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 10. С. 97–101.
3. Костюк В. Л., Воробйова І. Б. Принципи державної служби в умовах правової держави: науково-теоретичний підхід. *Часопис Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Право». 2017. № 2 (16). URL: <https://lj.oa.edu.ua/articles/2017/n2/17kvlntr.pdf> (дата звернення: 15.09.2021).
4. Неселевська А. А. Зарубіжний досвід правового регулювання дисциплінарної відповідальності державних службовців та напрями його імплементації в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: юридичні науки. 2018. Том 29 (68). № 3. С. 68–73.
5. Про державну службу : Закон України : від 10.12.2015 р. № 889-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 15.09.2021).

Григорій Старченко, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри публічного управління та менеджменту організацій Національного університету «Чернігівська політехніка», Україна

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Інституційні умови підвищення конкурентоспроможності національної економіки під впливом синергетичних детермінант проєктно-орієнтованого управління інноваційним розвитком слід розглядати як сукупність необхідних інститутів, які прямо або опосередковано сприяють активізації процесів інноваційного розвитку в економіці. Проєктно-орієнтоване управління інноваційним розвитком національної економіки не можливе без інституційно-

управлінських та інституційно-правових змін.

Інституційно-управлінські зміни – це необхідні зміни у державній інституційній підсистемі, а саме, в органах управління інноваційною діяльністю (оптимізація системи управління інноваційним розвитком; вдосконалення системи регіонального та місцевого управління науково-технічним та інноваційним розвитком).

Інституційно-правові зміни – забезпечують створення нормативно-правових умов, які стимулюють інноваційний розвиток національної економіки (систематизація та вдосконалення законодавства у сферах науково-технічної та інноваційної діяльності; розробка та реалізація програм розвитку: науково-технічних, інноваційних, модернізації виробництва; забезпечення виконання законодавчих норм у сферах науково-технічної та інноваційної діяльності).

Від стану та особливостей інституційного та організаційного забезпечення проектно-орієнтованого управління інноваційним розвитком національної економіки у великій мірі залежить адаптивність, керованість та ефективність її розвитку, а також її ресурсний, структурний та часовий виміри.

Інституційне забезпечення є сукупністю інститутів та інституцій, нормативно-правових актів, що забезпечують наявність організаційних, економічних та інших умов інноваційного розвитку національної економіки.

Інституційне забезпечення проектно-орієнтованого управління інноваційним розвитком національної економіки слід розглядати як складну за структурою систему, що об'єднує підсистеми, які орієнтовані на різні критерії цілей інноваційного розвитку: підвищення рівня стандартів і якості життя; зниження ресурсомісткості національної економіки у всіх її секторах; підвищення конкурентоспроможності економіки з урахуванням викликів глобального інноваційного простору та інституцій що їх забезпечують; покращення збалансованості розвитку регіонів. Такій системі, згідно з теорією систем, має бути притаманна головна ціль, яка полягає в досягненні бажаного стану інституційного середовища згідно стратегії інноваційного розвитку, який би зменшував витрати проектно-орієнтованих суб'єктів економіки при здійсненні інноваційної діяльності та формуванні оптимальної структури економіки.

Система інституційного забезпечення проектно-орієнтованого управління інноваційним розвитком повинна розглядатись як відкрита та динамічна система, яка реагує на вплив зовнішнього глобального інноваційного простору, наприклад, міжнародних інституцій та внутрішніх чинників інноваційного розвитку. Доцільно виділити типи зв'язків, які повинні існувати між елементами такої системи:

- зв'язки взаємодії та координації між інституціями, що визначаються стратегічними орієнтирами інноваційного розвитку;

- структурні зв'язки побудови – передбачають, що наявність одних елементів підсистеми визначає необхідність наявності інших, наприклад, стратегія інноваційного розвитку передбачає розбудову таких інститутів, як стандарти

управління проєктами інноваційного розвитку;

– зв'язки функціонування – різні проєктно-орієнтовані суб'єкти економіки системи інституційного середовища інноваційного розвитку національної економіки забезпечують ефективну колаборацію між собою;

– зв'язки розвитку – ефективна колаборація проєктно-орієнтованих суб'єктів економіки забезпечує зміну стану об'єкта інституційного впливу.

Особливе місце в системі інституційного забезпечення проєктно-орієнтованого управління інноваційним розвитком національної економіки доцільно відвести синергетичному зв'язку, який при спільних діях незалежних проєктно-орієнтованих суб'єктів економіки може забезпечити зростання до більшого значення загального ефекту, ніж сума ефектів цих суб'єктів, якщо вони б діяли незалежно.

На кінець 2018 року законодавство, що регулює інноваційну діяльність в Україні включає майже 200 різноманітних нормативно-правових актів: більше 10 законодавчих актів, понад 50 нормативно-правових актів Уряду, близько 100 різноманітних відомчих документів тощо. Основними нормативно-правовими актами, що регулюють інноваційну діяльність на макрорівні є: Закони України «Про інноваційну діяльність», «Про інвестиційну діяльність», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про наукову і науково-технічну експертизу», «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», «Про наукові парки», «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій», «Про фінансову підтримку інноваційної діяльності підприємств, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави» та ін.; розпорядження та постанови Кабінету Міністрів України «Про концепцію розвитку національної інноваційної системи», «Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері на 2015-2019 роки», Закони про охорону інтелектуальної власності, та інші нормативно-правові акти, що регулюють суспільні відносини у сфері інновацій та інноваційного розвитку [1].

Слід зауважити, що більшість нормативно-правових актів, що регламентують інноваційну діяльність в Україні на макрорівні, були прийняті у 90-х роках минулого століття та на початку нинішнього, тому більшість таких нормативно-правових актів потребують перегляду та уточнення відповідно до вимог Міжнародних стандартів та керівництв, міжнародних інституцій глобального інноваційного простору. Потребує уточнення дефініції «інновація», «інноваційне підприємство», «інноваційна інфраструктура», відповідно до Керівництва Осло (2018 р.), Керівництва Фраскати (2015 р.) та Керівництва Канберри та ін [2].

Недосконалість законодавства в сфері інноваційного розвитку, позначається на інституційній системі, що здійснює управління цими процесами, а також обумовлена її діяльністю. Завданнями інноваційного розвитку у різні часи займалися Державний комітет України з питань науки, інновацій та інформатизації, Державний комітет України з питань науково-технічного та

інноваційного розвитку, Державне агентство України з інвестицій та інновацій, яке було перейменовано у Державне агентство України з інвестицій та розвитку, Державне агентство з інвестицій та управління національними проєктами України та ін.

На даний момент в Україні відсутня будь-який інститут, який би повністю відповідав за інноваційний розвиток та реалізацію національних проєктів. Система інституцій, що мають здійснювати державне управління інноваційним розвитком країни сьогодні, включає Президента, Верховну раду, обласні та районні ради, представницькі органи місцевого самоврядування, Кабінет Міністрів України, Міністерство освіти і науки України, Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, Національну раду з питань розвитку науки і технологій. Слід відзначити, що компетенції обласних та районних рад, представницьких органів місцевого самоврядування щодо забезпечення інноваційного розвитку економіки, чітко не окреслені.

Тобто, усю сукупність інституцій, що здійснюють державне регулювання діяльності щодо інноваційного розвитку можна умовно розділити на дві групи: ті, що здійснюють пряме управління; ті, що здійснюють опосередковане управління. До першої групи відносяться: Кабінет Міністрів України, у т.ч. Міністерство освіти і науки України, Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, Національна рада з питань розвитку науки і технологій, відповідні структурні підрозділи обласних та районних рад, представницькі органи місцевого самоврядування; до другої – Президент, Верховна Рада [2].

Незважаючи на велику кількість нормативно-правових актів, а також інституцій, що на даний момент здійснюють управління інноваційним розвитком національної економіки, сформоване сьогодні інституційне та організаційне забезпечення інноваційного розвитку є фрагментарним та неефективним, що знаходить прояв у відсутності єдиного законодавчого тлумачення інноваційної діяльності, дублюванні повноважень органів влади, недостатній узгодженості та координації діяльності органів виконавчої влади, відсутності чітких критерії диференціації та надання державної підтримки щодо реалізації проєктів інноваційного розвитку. Це обумовлює негативні тенденції які позначаються на стані та особливостях інноваційного розвитку економіки України, що фіксується погіршенням критеріїв синергетичних детермінант проєктно-орієнтованого управління інноваційним розвитком національної економіки [3].

Список використаних джерел

1. Законодавство України: веб сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws> (дата звернення: 10.09.2021).
2. Бочарова Ю. Г. Розвиток інноваційної інфраструктури національної економіки: теорія і практика : дис. ... д-ра ек. наук : 08.00.03 / Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда. Дніпро, 2019. 530 с.
3. Старченко Г. В. Проектно-орієнтоване управління інноваційним

розвитком національної економіки: теорія, методологія та практика: монографія.
Київ : ВАДЕКС, 2019. 326 с.

*Тарас Струк, студент IV-го курсу КНУ ім. Т.Г.Шевченка, спеціальність
«Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії» (освітня
програма «Міжнародні комунікації»), Україна*

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ ШЛЯХОМ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРАКТИК АНАЛІЗУ ДАНИХ ПРИ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Професійна діяльність публічних службовців безпосередньо пов'язана із прийняттям управлінських рішень. Тобто, фактично на практиці, це серія безперервних рішень про те, як реалізувати державну політику на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях, забезпечити виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів, ефективно розподілити бюджетні кошти, управляти державними фінансовими ресурсами, майном та контролювати їх використання та ін. Реалії свідчать, що публічні службовці можуть приймати як хороші рішення, що приносять успіх та процвітання, так і погані, що можуть бути фатальними.

Що означає "хороші" чи "погані" рішення для державного сектору? Хороші рішення приймаються об'єктивно та раціонально, долаючи інтереси окремих соціальних та економічних верств населення. Рішення є об'єктивним і раціональним, коли воно ґрунтується на доказах шляхом наукового, систематичного аналізу достовірних та релевантних даних. Державні інституції повинні використовувати аналіз даних для імплементації інноваційних інструментів в роботу, а також для надання більш якісних послуг громадянам. Однак державний сектор у багатьох країнах, в тому числі і в Україні не готовий швидко та ефективно оптимізувати цінні можливості, які випливають з аналізу даних [2].

Саме тому ми повинні запроваджувати найкращі практики аналізу даних, що використовуються як державними інституціями країн ЄС, так і приватними компаніями, які зазвичай є піонерами у впровадженні інноваційних рішень. Варто зазначити, що для підвищення ефективності публічного управління в Україні в сучасних умовах важливе значення має зарубіжний досвід прийняття управлінських рішень та впровадження їх нових методів та технологій. В цьому контексті особливо актуальним є запозичення досвіду у цій сфері у розвинених країн Європейського Союзу.

Європейські країни застосовують аналіз даних у різних сферах внутрішньої політики, зокрема: в транспортній галузі, в сфері медичних послуг, в питаннях

освіти та інших, щоб вловити складний характер проблем і придумати найкращі рішення [2].

Сутність аналізу даних полягає в тому, що це виконання послідовних, логічних дій з інтерпретації зібраних даних (наприклад, відповідей респондентів) та їх перетворення на статистичні форми, потрібні для ухвалення управлінських рішень як в корпоративній, так і в державній сфері.

З організаційної точки зору, кінцевою метою аналізу даних є максимальне використання наявних ресурсів для отримання найкращих результатів та прийняття правильних рішень. Аналіз даних також пов'язаний з ефективним використанням інструментів, методів та ресурсів. Зокрема, якщо будь-яка установа хоче приймати рішення на основі наявних даних, слід проаналізувати закономірності та взаємозв'язки структурованих або неструктурованих даних шляхом застосування відповідних аналітичних інструментів та методів. Для цього необхідні базові знання математики та статистики у поєднанні з навиками роботи з комп'ютером [2].

Одним з методів аналізу, що набирає популярності серед європейських чиновників та науковців у сфері публічного управління є якісний порівняльний аналіз (QCA). QCA – це метод, що відноситься до теорії множин та заснований на таблиці істинності, яка визначає складні комбінації умов (конфігурацій), необхідних та/або достатніх для найкращого результату в наявних умовах. Перевагою QCA є те, що він моделює складність суспільних явищ, враховуючи кон'юнктурні та асиметричні моделі [1].

Міжнародна консалтингова компанія “McKinsey&Companу”, що спеціалізується на вирішенні завдань, пов'язаних зі стратегічним управлінням, виявила, що застосування прогностичної аналітики та прийняття рішень на основі аналізу даних (пошук причинно-наслідкових зв'язків), пропонує державному сектору потужний арсенал стратегій і методик для росту продуктивності та досягнення вищого рівня ефективності й результативності його діяльності. Так, державний сектор у країнах-членах ЄС здатен потенційно знизити витрати на здійснення адміністративних заходів на 15 – 20%, що у грошовому вимірі становить від 150 до 300 млрд євро (від 223 до 446 млрд дол.) або навіть і більше, забезпечивши при цьому новий рівень якості. На нашу думку, Україна також здатна значно знизити аналогічні витрати шляхом імплементації відповідних реформ [3].

Висновки та пропозиції до проєкту резолюції конференції. Отже, зарубіжна практика має багато позитивних прикладів, які демонструють, як державний сектор отримав вигоду від використання різних видів аналізу даних. На нашу думку, для установ і організацій сфери публічного управління України, які все ще неохоче застосовують аналіз даних для прийняття управлінських рішень, чи взагалі поки не готові до цього, ніколи не пізно усвідомити цінність досягнення аналізу даних і почати впроваджувати успішні моделі. В цьому контексті, важливим є запровадження європейських практик аналізу даних при прийнятті управлінських рішень публічними службовцями на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях.

Список використаних джерел

1. Eva Thomannand and Jörn Ege. Qualitative Comparative Analysis (QCA) in Public Administration. URL: <https://oxfordre.com/politics/view/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-1444>
2. Jin-Wook Choi. Meaning and significance of data analytics for the public sector. Asian Productivity Organisation. 2020. February 17. URL: <https://www.apo-tokyo.org/resources/articles/meaning-and-significance-of-data-analytics-for-the-public-sector/>
3. Твердохліб О.С., Грицяк Н.В. Практичні аспекти застосування технологій аналізу даних великих масивів (bigdata) в публічному управлінні. *Ефективність державного управління*. 2020. № 3 (64). С.121-135.

Юрій Уманців, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної теорії та конкурентної політики Київського національного торговельно-економічного університету, Україна

**ЕКОНОМІЧНА ІНЖЕНЕРІЯ ЯК НОВІТНЯ ПЛАТФОРМА
МОДЕРНІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ У СИСТЕМІ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Пошук теоретико-методологічних платформ активізації економічного розвитку посідає чільне місце у наукових дослідженнях та дискусіях в експертному середовищі. Саме економічну інженерію визнають однією з основних складових формування господарської реальності. Економічна інженерія ґрунтується на визначенні напрямів досягнення господарських цілей. Основна увага дослідників при цьому фокусується на дизайні різноманітних ринків. Учені доходять висновку, що дизайн ринків складається на основі теорії ігор, поведінкової та експериментальної економіки, й формує інструментарій існуючих інституцій [1].

Не вимагає доведення положення про те, що ринки потребують активного та виваженого проектування, оскільки навіть незначні прояви неспроможності ринку здатні викликати «ринкові провали». Важливість економічної інженерії посилюється також й у зв'язку з тим, що внутрішні механізми ринкового саморегулювання не можуть забезпечити збалансований розвиток. При цьому економічна інженерія обґрунтовує напрями впливу на всі економічні процеси. У цьому зв'язку слід звернути й на те, що дизайн ринків зосереджується на розумінні трансформації економіки у контексті конкретних інституційних форм та поведінкових явищ на ринку. У цьому зв'язку А. Окенфельс та А. Вембах звертають увагу на те, що результати дизайну ринків мають втілюватися в економічній політиці (й у конкурентній у тому числі) [2]. Дослідження у сфері економічної інженерії щоразу більш активно зосереджуються на

макроекономічному рівні та набувають міждисциплінарного виміру [3].

За умов поглиблення глобалізаційних процесів для реалізації конкурентної політики необхідними стають щоразу нові інструменти для регулювання ринків. У цих випадках необхідно брати до уваги особливості цих ринків, а потім належним чином використовувати найважливіші характеристики при здійсненні конкурентної політики [4].

Аналіз практики дизайну ринку, здійснений у роботах Р. Аумана, А. Рота, Л. Шеплі, обумовив істотний вплив як на формування теоретичних засад економічної інженерії, так і на практику реалізації її положень при здійсненні економічної політики [5]. Так, зокрема, А. Рот обґрунтував напрями застосування за реальних економічних умов розвитку стабільних та ефективних механізмів впливу на динаміку цілого ряду ринків. Дослідник використовував широкий спектр теоретико-прикладного інструментарію, серед яких теорія ігор, теорія аукціонів, поведінкові, експериментальні та лабораторні аналітичні інструменти. Завдання передбачали глибокий аналіз мотивації ринкового вибору учасників ринку для того, щоб перевірити різні сценарії та інформаційні системи й щоб проводити певні процедури [1]. На основі реалізації такого інструментарію економічної інженерії ринки можна ще глибше аналізувати. Наукові здобутки стали придатними для практичного застосування, а прикладні результати слугували стимулом до проведення теоретичних досліджень та експериментальних пошуків у подальшому. Саме зазначений вектор віддзеркалює сферу діяльності дизайнерів ринку якраз як інженерів-економістів.

Сфера дизайну ринку виходить далеко за межі простого порівняльного аналізу ринків. Усі централізовані ринки відкриті для методів ринкового дизайну. У результаті проведених досліджень можна дійти висновку, наприклад, що певним чином змінені правила припинення аукціону спроможні вчинити істотний вплив на доходи продавців, пропозиції учасників торгів і вибір переможців. Нові наукові дослідження з економічної інженерії щодо електронних аукціонів актуалізували питання про те, яким чином можна сформувати довіру і як можна зміцнити її на великих мережевих ринках [5; 6].

У цьому зв'язку слід звернути увагу на те, що конкурентна політика є діяльністю держави, спрямованою на формування конкурентного середовища для ефективного функціонування компаній на ринках, а також забезпечення їх взаємодії з метою уникнення дискримінації передусім у сфері монопольного ціноутворення та через зниження якості продукції. Таким чином, ефективна реалізація конкурентної політики обумовлюється рядом детермінантів, які визначають її роль і значення. Йдеться перш за все про існування ринків з недостатньою інтенсивністю конкуренції, існування ринкової влади виробників та продавців ресурсів, диспропорцій у розподілі ринкової інформації тощо. При цьому конкурентна політика спрямовується на подальше стимулювання розвитку ефективного конкурентного середовища національної економіки, захист сумлінної конкуренції та активне підтримання динамічного конкурентного процесу [7].

Предметом глибоких та системних наукових досліджень у подальшому можуть бути підходи до обґрунтування напрямів розбудови механізму впливу конкурентної політики на розвиток економіки та підвищення її конкурентоспроможності на основі використання інструментарію економічної інженерії. Цілком очевидно, що недостатня дієвість конкурентної політики та неналежне використання потенціалу економічної інженерії призводять до втрат суспільного добробуту й падіння конкурентоспроможності національних суб'єктів на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Список використаних джерел

1. Roth A. The Economist as Engineer: Game Theory, Experimentation And Computation As Tools For Design Economics. *Econometrica*. 2002. Vol. 70. № 4. P. 1341–1378
2. Окенфельс А., Вембах А. Люди та ринки: економіка як технічна наука. *Журнал європейської економіки*. 2013. Т. 12. №1. С. 109-119
3. Bolton G., Ockenfels A. Behavioral Economic Engineering. *Journal of Economic Psychology*. 2012. Vol. 33(3). P. 665-676.
4. Lang F. System Competition: Concept, Problem and Limits. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2021. № 3. С. 18-32.
5. Aumann R., Shapley L. Long-Term Competition – a Game-Theoretic Analysis. *Annals Of Economics And Finance*. 2013. Vol. 14. Issue 2. P. 609–622
6. Банерджі А., Дюфло Е. Дієва економіка для важких часів; пер. з англ. Р, Ключко. Київ: Наш формат. 2021. 416 с.
7. Уманців Ю., Золіна Д. Конкурентна політика держави за умов глобальних трансформацій. *Вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2020. №2. С. 52-61

Христина Федорищак, кандидат політичних наук, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

Олександр Новрузов, слухач магістратури спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Україна

ВПЛИВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Необхідною умовою розвитку демократичної держави є наявність та успішне функціонування інститутів громадянського суспільства. Сучасна держава не є головним політичним інститутом, а лишень одним із на шляху до побудови сервісної демократії, де кожен інститут бере активну участь у процесі прийняття, здійснення та контролю над прийнятим рішенням. Сьогодні, влада

повинна усвідомити, що діалог із громадськістю, доступність, відкритість і прозорість у сфері формування та реалізації публічної політики є рушієм позитивних змін у державі.

Слід зазначити, що громадянське суспільство органічно взаємопов'язане з державою, воно не існувало до держави і поза державою, водночас громадянське суспільство має щодо держави верховний суверенітет, сенс якого полягає в тому, що саме інтереси громадянського суспільства мають у країні пріоритет щодо державних інтересів, структури державного апарату, форм держави, державно-правового режиму тощо. Це особливо наочно виявляється у сфері захисту прав і свобод громадянина, де громадянське суспільство може і повинно діяти як сила, що не залежить від держави. Взаємодія громадянського суспільства та держави складається із взаємопов'язаного впливу: держави на громадянське суспільство й громадянського суспільства на державу, де кожній із взаємодіючих сторін треба розуміти особливості функціонування партнера. Виявлення та дотримання основних особливостей взаємодії організацій громадянського суспільства та органів публічної влади суттєво підвищує ефективність діалогу [9]. Такий діалог стає основою ефективного публічного управління, що виникає як результат певного суспільного договору між державою і суспільством, коли владними повноваженнями наділяються відповідні органи і посадові особи. Суб'єктом і одночасно об'єктом публічного управління є громадянське суспільство, недержавні організації (різні самоврядні структури (громадські організації, об'єднання) та їхні органи), органи державної влади [4]

Сучасне розуміння громадянського суспільства зводиться до того, що воно представлено в політичному просторі різноманітними і численними інституціями та формами прояву громадянської активності [8] Громадянське суспільство — суспільство громадян з високим рівнем економічних, соціальних, політичних, культурних і моральних властивостей, яке утворює розвинені правові відносини з державою; суспільство рівноправних громадян, яке не залежить від держави, але взаємодіє з нею заради спільного блага [1].

Революція Гідності та протидія російській окупації дали змогу ідентифікувати громадянське суспільство як актора публічної політики, який впливає на розвиток держави. Так, організації громадянського суспільства в умовах війни опікуються питаннями підтримки внутрішньо переміщених осіб, надають допомогу учасникам бойових дій, розвивають демократію участі на підконтрольних Україні територіях.

Організації громадянського суспільства незмінно користуються рівнем довіри громадян, він є вищим, порівняно з довірою до органів влади та різних урядових інституцій. У 2019 р., за даними дослідження, проведеного соціологічною службою Центру Разумкова в жовтні 2019 р., саме громадські організації мають 17 % балансу довіри – їм довіряє 45,7 % опитаних громадян. Інші дані підкреслюють ці позитивні тенденції стосовно ставлення громадян до неурядових ініціатив.

Проте парадоксальним залишається в цілому незначний рівень включення

самих громадян до діяльності неурядових інституцій. За даними соціологічних опитувань, лише 7,5 % громадян відповіли, що залучені до активної громадської діяльності. Це фактично стільки ж, як і в 2013 р. (8 %). Найбільше долучених до активної громадської діяльності виявилось у Західному регіоні (13 %), у Центральному – 8 %, у Східному – 7%, а найменше – у Південному регіоні (2 %). Майже не змінилася частка тих, хто бере участь у роботі громадських організацій та об'єднань: у 2019 р. не належали до жодної з організацій, об'єднань чи партій 90 % громадян України, у 2013 р. – 85,5 % [2 с. 10-11].

Результати соціологічних опитувань свідчать, що рівень залученості громадян до громадської діяльності досі є незначним, проте обізнаність і зацікавленість у такій діяльності є достатньо високими. Із зростанням кількості об'єднаних територіальних громад, подальшою децентралізацією доцільно всебічно сприяти розширенню участі ОГС у вирішенні місцевих справ [3 с. 109].

Процес інституціоналізації громадянського суспільства в Україні відбувається у тісному взаємозв'язку з державними інститутами та регламентується нормативно-правовими нормами. Одним із визначальних документів, що впливає на формування та розвиток громадянського суспільства й публічного управління є Національні стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні, які можна розглядати як складові Стратегії сталого розвитку «Україна-2020» [6].

Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016–2020 рр. [5] та Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021—2026 рр. [7] визначають тенденції розвитку громадянського суспільства в Україні та державну політику у відповідній сфері; формують ідеї, що являють собою мету і принципи Стратегії; визначають стратегічні напрямки, фінансове забезпечення, механізми реалізації, систему моніторингу та оцінки реалізації стратегії.

Отже, сьогодні в Україні ми спостерігаємо перехід від державного до публічного управління, де важливу роль відіграють інститути громадянського суспільства. Їхнє залучення до важливих соціальних ініціатив, участь у формуванні порядку денного, зусилля у консолідації та єдності народу, робить інституції громадянського суспільства важливими складовими демократії. Однак, успішність функціонування громадянського суспільства потребує постійного діалогу між інститутами державної та публічної влади.

Список використаних джерел

1. Абетка громадянського суспільства. Державна прикордонна служба України офіційний вебсайт URL : <https://dpsu.gov.ua/ua/abetka-gromadyanskogo-suspilstva/>
2. Громадянське суспільство України: політика сприяння та залучення, виклики та трансформації: аналіт. доп. за заг. ред. О. А. Корнієвського, Ю. А. Тищенко, В. М. Яблонського. К. НІСД. 2019. С. 10-11.
3. Ключові виклики для розвитку громадянського суспільства, 2020. Стан

розвитку громадянського суспільства в Україні у 2020 році : матеріали. щоріч. доп. за заг. ред. Ю. Тищенко, Ю. Каплан. Київ : НІСД, 2021. С. 109.

4. Обушна Н. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект. *Ефективність державного управління Збірник наукових праць*. 2015. Вип. 44. URL : http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_44/fail/ch_1/8.pdf

5. Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні. Указ Президента № 68/2016 26 лютого 2016 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2016#Text>

6. Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020». Указ Президента № 5/2015 12 січня 2015 року. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>

7. Уряд схвалив проект Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021 – 2026 роки. Урядовий портал. Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-shvaliv-proekt-nacionalnoyi-strategiyi-spriyannya-rozvitku-gromadyanskogo-suspilstva-v-ukrayini-na-2021-2026-roki?v=60cb418401819>

8. Чальцева О. М. Роль громадянського суспільства у проектуванні публічної політики в Україні. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса*, Сер.: Політичні науки №5 (2020) URL : <https://jvestnik-politology.donnu.edu.ua/article/view/9410>

9. Череватюк В. Б., Безпальча О. О. Громадянське суспільство в Україні: етапи формування та нові громадські ініціативи. *Наукові праці Національного авіаційного університету*. Серія: Юридичний вісник «Повітряне і космічне право», 2015. 4 (37). С. 48–53. URL : <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/UV/article/view/9829>

Наталія Філіпова, доцент, доцент кафедри публічного управління та менеджменту організацій Національного університету «Чернігівська політехніка», Україна

ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ

Відповідно до Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» [2] основними джерелами фінансування охорони здоров'я є:

- кошти Державного бюджету України та місцевих бюджетів,
- кошти юридичних та фізичних осіб, інших осіб (не заборонених законом).

Підставою для розрахунку рівня фінансового забезпечення охорони здоров'я є науково обґрунтовані нормативи.

В статті 49 Конституції України сказано, що «Кожен має право на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування. Охорона здоров'я

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

забезпечується державним фінансуванням відповідних соціально-економічних, медико-санітарних і оздоровчо-профілактичних програм. Держава створює умови для ефективного і доступного для всіх громадян медичного обслуговування. У державних і комунальних закладах охорони здоров'я медична допомога надається безоплатно; існуюча мережа таких закладів не може бути скорочена. Держава сприяє розвитку лікувальних закладів усіх форм власності» [3].

Договори про медичне обслуговування укладаються на певний бюджетний період, підставою для яких є обсяг та вартість послуг, замовником яких є державні та місцеві органи самоврядування. Вартість послуг, які надаються розраховується відповідно до структури витрат для надання послуги та з урахування галузевих стандартів [1, 4].

Також існують державні фінансові та медичні гарантії. Основними принципами програми медичних гарантій є відповідність законодавчим вимогам, різноманітні державні гарантії, якість медичних послуг, раціональне та цільове використання коштів, використання медичних послуг, передбачуваність медичних послуг, прозорість, відкритість, конкуренція. Надавачі медичних послуг мають дотримуватись умов та специфікацій на групи послуг або конкретні послуги [5].



Рис. 1 – Державні фінансові гарантії та програми медичних гарантій [1]

Отже, основними учасниками фінансування системи охорони здоров'я є державні та місцеві бюджети, пацієнти, добровільні фонди, донорська допомога. Також працює програма медичних гарантій, відповідно до якої виплату отримує безпосередній надавач послуги [6].

Висновки та пропозиції. Фінансування системи охорони здоров'я потребує удосконалення та розробки альтернативних рішень, також слід зазначити, що додаткове напруження принесла пандемія COVID-19. Виникає необхідність розвивати медичне страхування та залучати додаткові джерела фінансування охорони здоров'я.

Список використаних джерел

1. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення. Закон України від 19 жовтня 2017 року № 2168-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>
2. Основи законодавства України про охорону здоров'я. Закон України від 19 листопада 1992 року № 2801-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
3. Конституція України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
4. Про затвердження Методики розрахунку вартості послуги з медичного обслуговування. ПОСТАНОВА від 27 грудня 2017 р. № 1075. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1075-2017-%D0%BF#n10>
5. Вимоги ПМГ 2020. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України URL: <https://nszu.gov.ua/likar-2020>
6. Філіпова Н. В. Аналіз системи фінансування охорони здоров'я в Україні. Проблеми і перспективи економіки та управління : науковий журнал. №1. 2021. С.151-159.

Тетяна Шестаковська, доктор наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та менеджменту організацій Національного університету «Чернігівська політехніка», Україна

ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ

В Україні, як і в переважній більшості країн сучасного світу, відбуваються кардинальні зміни в усіх сферах суспільного життя, зумовлені, зокрема, процесами глобальних соціально-економічних та цивілізаційних трансформацій. Ці зміни суттєво впливають на діяльність усіх урядових та неурядових політичних інституцій, які забезпечують спрямованість суспільного розвитку, визначають можливість протистояти внутрішнім та зовнішнім викликам. Такі глобальні виклики актуалізують необхідність проведення системних реформ,

спрямованих на модернізацію українського суспільства та держави, забезпечення збалансованого поступу країни як високорозвиненої, правової, цивілізованої європейської держави з високим рівнем життя населення, соціальною стабільністю, сталою демократичною традицією. Публічне управління як поширена у демократичних країнах інтегрована модель соціального управління є необхідним організаційно-правовим та інституціональним середовищем для упровадження децентралізації влади. Традиційна модель державного управління припускає можливість вертикальної деконцентрації влади, що у сучасному світі вважається лише першим кроком на шляху децентралізації. Перехідна модель державного управління, яка формується зараз в Україні, визнає необхідність деволюції влади у напрямі передачі владних повноважень і ресурсів органів державного управління на якісно інший рівень здійснення влади у державі, тобто органам місцевого самоврядування [1].

В Україні модернізація системи державного управління, спрямована на формування нової моделі публічного управління, можлива виключно в разі врахування об'єктивних та суб'єктивних передумов, що одночасно є критично важливими для успішного здійснення децентралізації.

1. Формування сприятливої громадсько-політичної ситуації, досягнення суспільного консенсусу щодо мети, напрямів та термінів модернізації.

2. Розбудова системи органів публічного управління на місцях, що має докорінно подолати теперішній дуалізм регіональних органів державного управління та органів місцевого самоврядування.

3. Унеможливлення проявів рецентралізації в умовах соціально-економічної та політичної кризи.

4. Об'єктивна спроможність та суб'єктивна готовність правлячої еліти (насамперед, державно-управлінської) поступитися суттєвою часткою повноважень на користь органів місцевого самоврядування, ринкових та громадських структур.

5. Формування розгалуженої системи організацій громадянського суспільства, здатних ефективно здійснювати публічні функції.

6. Наявність розвинених ринкових структур, готових взяти на себе вагомі публічні функції, перш за все, у комунальній сфері, сферах соціального захисту, охорони здоров'я, екології тощо.

7. Створення дієспроможного механізму здійснення тристороннього (державна – ринкові структури – громадські організації) партнерства.

8. Спроможність органів місцевого самоврядування ефективно використовувати нові повноваження та відповідну ресурсну базу.

9. Фахова підготовка працівників органів місцевого самоврядування, ринкових та громадських організацій, здатних виконувати розширені обов'язки у новому статусі [2-3].

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

У підсумку успішне здійснення децентралізації (перехід до деволюції та дивестиції як більш високого якісного рівня її здійснення) дозволить поміж іншого:

- підвищити підзвітність та відповідальність урядових структур шляхом формування їхньої нової структури, більш наближеної до людей та відкритої їхнім ініціативам;

- зменшити зловживання владою завдяки передачі певних функцій центральних органів влади на нижчі рівні;

- покращити політичну стабільність через надання організованим територіальним групам населення можливості контролювати процес вирішення місцевих справ;

- посилити політичну конкуренцію за допомогою створення нових невеликих комунікаційних майданчиків для змагання регіональних політиків [4].

Успішне впровадження вказаних передумов, здійснення децентралізації у формі деволюції та дивестиції (функціональної горизонтальної децентралізації) принципово можливе ще в межах традиційної моделі державного управління. Проте поступове просування шляхом модернізаційних реформ призведе до набуття вітчизняною системою державного управління якісно нових організаційних та функціональних потужностей, що у підсумку дозволить перейти до іншого, більш високого рівня суспільного управління, а саме управління публічного.

Список використаних джерел

1. Пухтинський М. Засади децентралізації публічної влади. Віче. 2015. №12. С. 29-31.
2. Мельничук А., Остапенко П. Децентралізація влади: реформа № 1 [аналітичні записки]. К. : ЦОП «Глобус» ФОП Кравченко Я.О. 2016. 35 с.
3. Boggero Giovanni (Università degli Studi di Torino). Constitutional Principles of Local Self-Government in Europe. Leiden, Netherlands; Boston : Brill, 2017. 334 p.
4. Faguet Jean-Paul. Decentralization and Governance. World Development. 2014. Vol. 53. P. 2-13.

*Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи*

МАТЕРІАЛИ

Міжнародної науково-практичної конференції
«Розвиток компетентності в публічному секторі:
європейські стандарти та перспективи»
(30 вересня 2021 року)

Друкується в авторській редакції з оригінал-макетів авторів. За достовірність викладених фактів відповідальність несуть автори.

У збірнику максимально точно відображається орфографія та пунктуація, запропонована учасниками.

Відповідальний за випуск: Д. І. Дзвінчук

Комп'ютерний набір: Л. С. Мосора

Комп'ютерна верстка: В. Т. Луканюк

Видавець

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15, тел. +380 (342) 54-72-66
E-mail: admin@nung.edu.ua